

Tanja Piltonen

**TAPAUSTUTKIMUS: OSASTONHOITAJA LÄHIESIMIEHENÄ
AVOTERVEYDENHUOLLOSSA**

**TAPAUSTUTKIMUS: OSASTONHOITAJA LÄHIESIMIEHENÄ
AVOTERVEYDENHUOLLOSSA**

Tanja Piltonen
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen tutkinto -ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Tanja Piltonen

Opinnäytetyön nimi: Tapaustutkimus: Osastonhoitaja lähiesimiehenä avoterveydenhuollossa

Työn ohjaaja: TtT, yliopettaja Pirkko Sandelin ja TtT, yliopettaja Helena Heikka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi:

Sivumäärä: 58+2

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Muhoksen kunnan avoterveydenhuollon osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä ja työajan käyttöä eri tehtävissä, kuvata osastonhoitajan käsityksiä työhyvinvoinnista ja johtamisessa vaadittavasta osaamisesta, sekä tuoda esille alaisten odotuksia tulevaisuuden lähiesimiehelle.

Jaoin tutkimuksen kahteen vaiheeseen, ensimmäisessä vaiheessa selvitin osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä ja työajankäyttöä, toisessa vaiheessa selvitin osastonhoitajan työssä tarvittavaa osaamista sekä kuvasin työntekijöiden odotuksia tulevaisuuden lähiesimiehelle. Tutkimukseen osallistui Muhoksen kunnan avoterveydenhuollon osastonhoitaja, sekä avoterveydenhuollossa työskenteleviä sairaanhoitajia ja terveydenhoitajia. Tutkimuksen aineiston keräsin yksilöhaastattelulla, työaikakirjanpidolla sekä osallistavalla ryhmätyömenetelmällä. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, määrällistä aineistoa tutkimuksessa tulee työaikakirjanpidosta. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen johtopäätöksenä totean, että osastonhoitajan työ on monipuolinen ja vaativa lähiesimiestehtävä. Osastonhoitajan työhön kohdistuu erilaisia odotuksia eri tahoilta. Isoimmat odotukset tulevat osastonhoitajan alaisilta. Työntekijät odottavat ennen kaikkea läsnä olevaa esimiestä. Esimiehen tehtävänä on tukea ja ohjata työntekijää hänen työssään. Esimies on työyhteisönsä muutoksen edistäjä, joka yhdessä työntekijöiden kanssa kehittää toimintaa ja palveluita vastaamaan kuntalaisten tarpeisiin sekä tulevaisuuden haasteisiin.

Osastonhoitajan rooli hyvän työilmapiirin luomisessa on merkittävä. Sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat odottivat esimieheltään tasapuolista, arvostavaa ja työntekijää yksilöllisesti huomioivaa kohtelua, sekä pitivät tärkeänä hyvän työilmapiirin luomista esimiestaholta. Esimiehen työhön kuuluu myös monenlaisten säädösten ja asetusten tunteminen sekä soveltaminen. Esimiehellä odotettiin olevan esimieskoulutusta, joka ohjaa esimiestä esimiestyössään.

Tutkimuksen avulla tehdään Muhoksen kunnan avoterveydenhuollon osastonhoitajan työtehtävät näkyväksi. Tutkimustiedon avulla pystytään selkiyttämään osastonhoitajan työnkuvaa ja kehittämään osastonhoitajan työtehtäviä. Tutkimuksessa tuotettu tieto luo myös pohjaa tulevaisuudessa palvelujen kehittämisessä yhdessä esimiehen ja henkilökunnan kanssa. Lisäksi tutkimuksen avulla henkilökunnan odotukset lähiesimiestä kohtaan tehdään näkyväksi.

Avainsanat: osastonhoitaja, lähiesimies, johtamisosaaminen, osastonhoitajan työhyvinvointi, henkilöstöjohton roolit

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Development and Management of Health and Social care

Author: Tanja Piltonen

Title of thesis: Case-study: Head nurse as an immediate supervisor in open health care
Supervisor(s): PhD, Principal Lecturer Pirkko Sandelin and PhD, Principal Lecturer Helena Heikka

Term and year when the thesis was submitted:

Number of pages: 58+2

The purpose of this study is to find the current work tasks and working hours of the head nurse of the health care center of the municipality of Muhos. It also aims to describe the perceptions of well-being at work and in management, and to highlight the expectations of future subordinates. I have split the study into two phases; the first step is to verify the head nurse of existing jobs and the use of working time with these jobs. The second step is to verify the competence needed by the head nurse at work, and to describe employees' expectations for their future immediate supervisor.

The study was taken part in by the head nurse of the health care center of the municipality of Muhos, as well as other district nurses and public health nurses from Muhos health services. The material of the study was collected by individual interviews, by work time records and by a participatory group work method. The material has been analyzed by content analysis.

The conclusion of the study, is that the work of the head nurse is a versatile and it's a demanding task of leadership by the immediate supervisor. The work of the head nurse is subject to different expectations from different parties. The biggest expectations come from the head nurse's subordinates. Workers are above all wanting the supervisor's presence when needed. The supervisor's job is to support and guide the employee in they work. The supervisor is a promoter of change in her work community that together with the employees develops activities and services to meet the needs of the residents and the challenges of the future.

The role of the head nurse in creating a good working atmosphere is big. District nurses and public health nurses expect a balanced, valued and individualized treatment by their supervisor, and considered it important the supervisor creates a good working atmosphere. The work of a supervisor also involves knowing and applying various kinds of rules and regulations. The supervisor is expected to have supervisor training that guides the supervisor in his/her supervision.

This study will make the work research data clarify the job title of the head nurse in health care center of the municipality of Muhos and develop the duties of the head nurse. The information produced in the research will also provide a basis for future development of these services, together with the supervisor and the staff. In addition, research suggests that the staff's expectations from the immediate supervisor's duties be more visible.

Keywords: head nurse, immediate supervisor, manager, head nurses welfare, the role of HR management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	OSASTONHOITAJA LÄHIESIMIEHENÄ NYT JA TULEVAISUUDESSA.....	9
2.1	Osastonhoitaja lähiesimiehenä.....	9
2.2	Osastonhoitajan oma työhyvinvointi	10
2.3	Osastonhoitajan johtamisosaaminen.....	12
2.4	Tulevaisuuden näkymät terveyspalveluiden esimiestyössä.....	14
2.5	Henkilöstöjohton roolit - Ulrichin malli.....	15
2.5.1	Strateginen yhteistyökumppani	16
2.5.2	Hallinnollinen asiantuntija.....	16
2.5.3	Henkilöstön sankari eli henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen.....	17
2.5.4	Muutoksen edistäjä	18
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	21
4.1	Laadullinen tutkimus.....	21
4.2	Tutkimukseen osallistujat	22
4.3	Aineistojen keruut, käsittelyt ja analysoinnit	22
4.3.1	Ensimmäisen vaiheen aineistojen keruut, käsittelyt ja analysoinnit.....	23
4.3.2	Toisen vaiheen yksilöhaastattelut, ryhmätyö-tilaisuudet sekä niiden käsittely ja analysointi	26
4.4	Tutkimuksen tutkimuksellisten vaiheiden luotettavuus ja tutkimusetiikka	29
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
5.1	Osastonhoitajan työajan jakautuminen eri työtehtävien kesken	31
5.2	Osastonhoitajan nykyiset työtehtävät	33
5.3	Osastonhoitajan kokemus Ulrichin roolien toteutumisesta hänen työssään	35
5.3.1	Osastonhoitajan rooli hallinnollisena asiantuntijana	36
5.3.2	Osastonhoitajan rooli henkilöstönkehittäjänä	36
5.3.3	Osastonhoitaja muutoksen edistäjänä	37
5.3.4	Osastonhoitaja strategisena kumppanina	38
5.3.5	Yhteenveto Ulrichin mallin rooleista osastonhoitaja työssä	38
5.4	Osastonhoitajan kokemuksia omasta työhyvinvoinnista ja esimiestyössä tarvittavasta osaamisesta	39

5.4.1	Osastonhoitajan kokemuksia omasta työhyvinvoinnista	39
5.4.2	Osastonhoitajan kokemuksia esimiestyössä tarvittavasta osaamisesta.....	40
5.5	Sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien odotukset tulevaisuuden osastonhoitajan työstä ja siinä edellyttävästä osaamisesta.....	41
5.5.1	Sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien näkemykset osastonhoitajan työstä	41
5.5.2	Sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien odotukset tulevaisuuden esimieheltä.....	43
5.5.3	Sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien näkemys mitä osaamista hyvältä esimieheltä vaaditaan	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
7	POHDINTA	51
7.1	Tutkimusprosessin pohdintaa.....	51
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa	52
7.3	Kehittämissuosituksia	53
7.4	Uudet haasteet.....	54
	LÄHTEET.....	55
	LIITE 1	59
	LIITE 2	62

1 JOHDANTO

Työelämässä ja siten myös esimiestyössä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimiesten rooli on muuttunut hierarkkisesta johtamisesta osallistuvaan, ohjaavaan ja neuvottelemaan johtamiseen. Työvälineet ja työtekniikat ovat kehittyneet ja muuttuneet tietotekniikan lisääntymisen myötä. Kehitys on ollut nopeaa ja haasteita saattaa tuoda myös se, että esimies, alaiset ja työtoverit ovat eri sukupolvea erilaisine taitoineen ja – kulttuureineen. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä, 2011, 5-8.)

Muutoksista on myös tullut pysyviä ja muutosten vauhti on huomattavasti nopeampi kuin aiemmin. Muutoksia ovat aiheuttaneet mm. yhteiskunnan ja ympäristön muutokset sekä organisaatioiden sisäiset muutokset. Lähijohtajien eli osastonhoitajien odotetaan yhtäältä vastaavan yhteiskunnan asettamiin lainsäädännöllisiin vaatimuksiin, sekä toisaalta kehittävän työn sisältöä ja laatua. Lähijohtajuus perustuukin asiantuntemukseen. Asiantuntemuksensa avulla lähijohtaja osaa muita paremmin ratkaista muuttuvia ja monimutkaisia ongelmia ja tilanteita, ja sen vaikutukset näkyvät toiminnassa laatuna. Lähijohtamisen päämääränä on tukea sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan tavoitteita, asiakkaille tarjottuja palveluita, ammattihenkilöstön toimintaa sekä väestön terveyden edistämistä. Sosiaali- ja terveysala on yksi haasteellisimmista lähijohtajuuden aloista. (Järvensivu ym. 2011, 8; Nikkilä & Paasivaara 2007, 30.)

Julkisen terveydenhuollon organisaation sisäinen johtamistyön kehittäminen on ollut sirpaleista ja vaatimatonta. Johtamistoiminnan kehittäminen nähdään johtamistyön selkeänä määrittämisenä sekä työn- ja vastuun jakona valitun johtamisjärjestelmän mukaisesti. Johtamiselle ja vastuulle tulee antaa konkreettiset kasvot. Julkisen ja yksityisen terveydenhuollon yhä kasvavien yhteisten toimintojen näkökulmasta organisaatio- ja johtamisrakenteiden kehittäminen luo organisatoriset lähtökohdat hyvälle palvelutoiminnan suunnittelulle. Palvelutoiminnan suunnittelun onnistuminen näkyy myös operatiivisten järjestelmien, rutiinien sekä työn kehittymisenä. Vaikutukset voivat näkyä kaksijakoisesti; potilaat kokevat palvelun toiminnallisen laadun parantuneeksi ja työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi ja motivoivammaksi, kun rutiineja ja työnkulkua on kehitetty, jolloin tarpeettomia sekä aikaa vieviä tehtäviä on kyetty poistamaan (Rytilä 2011, 208–209.)

Teen tämän tutkimuksen omaan organisaatiooni, Muhoksen kunnan terveyskeskukseen. Aiheena on osastonhoitaja henkilöstöjohtajana avoterveydenhuollossa, osastonhoitajan työtehtävät nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen muuttuvassa hyvinvointipalveluiden työympäristössä, jolloin lähiesimiehen rooli korostuu.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus eli case-tutkimus, ja sen tarkoitus on selvittää Muhoksen kunnan avoterveydenhuollon osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä ja työajan käyttöä eri tehtävissä, sekä kuvata osastonhoitajan käsityksiä hänen työhyvinvoinnistaan ja johtamisessa vaadittavasta osaamisesta. Määrällistä aineistoa tutkimuksessa tulee työaikakirjanpidosta. Tutkimuksessa olen tuonut osastonhoitajan alaisten ääntä kuuluviin, mitä he odottavat tulevaisuuden lähiesimieheltä, ja mitä osaamista heidän mielestään osastonhoitajalta vaaditaan. Ajankohtaiseksi aiheen tekee, että nykyinen Muhoksen kunnan avoterveydenhuollon osastonhoitaja on jäämässä eläkkeelle syksyllä 2017 sekä tulevat muutokset sosiaali- ja terveyspalveluissa maakuntaudistuksen myötä. Tulevat muutokset tulevat väistämättä vaikuttamaan myös jokaiseen sosiaali- ja terveyspalveluissa toimivan esimiehen työtehtäviin. Tutkimustulosten pohjalta on osastonhoitajan työlle esitetty kehittämissuositukset.

Olen jakanut tutkimuksen kahteen vaiheeseen, ensimmäisessä vaiheessa selvitän osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä sekä työajankäyttöä. Tutkimuksen toisessa vaiheessa selvitän osastonhoitajan omaa työhyvinvointia ja työssä tarvittavaa osaamista, sekä kuvaan työntekijöiden odotuksia lähiesimiehelle, että heidän näkemyksiä osastonhoitajan työssä tarvittavasta osaamisesta.

Osastonhoitajan työtehtävien selvittämiseen olen käyttänyt apuna Dave Ulrichin (1997) neljän roolin mallia, mikä on tarkoitettu henkilöstöjohtajien roolien kuvailuun. Ulrichin malli henkilöstön johtamisen ulottuvuuksista ja henkilöstöjohtajien neljästä roolista lienee yksi tunnetuimmista ja viimeaikaisimmista henkilöstöjohtajien roolien jaotteluista. Mallin taustalla on näkemys henkilöstöstä ja sen taitavasta johtamisesta osana organisaation kilpailuetua. Näin ollen se myötäilee pitkälti uusimpia HRM:lle annettuja määritelmiä.

2 OSASTONHOITAJA LÄHIESIMIEHENÄ NYT JA TULEVAISUUDSSA

2.1 Osastonhoitaja lähiesimiehenä

Osastonhoitajan työ on monipuolinen lähiesimiehen tehtävä, joka sisältää henkilöstö- ja taloushallintoa, työnjohtotehtäviä, yhteistyö- ja kehittämistehtäviä sekä arviolta jopa keskimäärin lähes puolet työajasta kliinistä työtä. Tehtävä on tärkeä, koska se on yksikön henkilöstön kautta suoraan yhteydessä lopputulokseen eli potilaan/asiakkaan hyvään hoitoon. Samoin osastonhoitaja osaltaan osallistumalla rekrytointiin käyttää ja ohjaa suurta osaa terveydenhuollon budjeteista eli henkilöstömenoista. Suurin muutos osastonhoitajan kokonaistyössä on tapahtunut osastonhoitajan hoitotyön tekemisessä. Osastonhoitajat ovat siirtyneet välittömään ja välillisen hoitotyön tekemisestä enemmän hoitotyön johtajiksi. Johdettavan perustyön ymmärtämistä pitää tarkastella siis myös lähijohtajan asiantuntijuuden näkökulmasta, eikä pelkästään hoitotyön näkökulmasta. (Narinen 2000, 160; Surakka 2006, 141, 159.)

Osastonhoitajan työ on ensisijaisesti päivittäisjohtamista, jonka avulla organisoidaan toimintaa työyksikössä sekä toteutetaan organisaatiossa sovittuja suunnitelmia potilashoidon toteuttamiseksi. Päivittäisjohtaminen sisältää muun muassa alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, delegointia ja palautteen antamista. Päivittäisjohtamisessa onnistuminen edellyttää, että osastonhoitaja tuntee alaisensa, osaa johtaa heitä yksilöllisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä osaa motivoida heitä arjessa ja muutoksissa. (Surakka, Kiiikkala, Lahti, Laitinen, Rantala 2008, 70.) Pavlisiin (2012) tutkimuksen mukaan tasa-arvoisuus ilmenee hoitohenkilökunnan mukaan siten, että johtaja on tasa-arvoinen, reilu, arvostava ja henkilökunnasta kiinnostunut. Hoitajien mukaan hoitotyön johtajan merkittävyys osaamisen arvostamisessa tuli siitä, että johtaja mahdollisti oppimiskeskeisen työympäristön ja tunnusti hoitotyön asiantuntemuksen. Tutkimuksessa hoitajat pitivät johtajan negatiivisina ominaisuuksina sitä, että hän ei nähnyt suuria asiakokonaisuuksia ja hoiti asiat kokonaisuutena huonosti. (Pavlish & Hunt 2012, 133–122.)

Osastonhoitajalle kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa uuden henkilökunnan rekrytointi sekä perehdyttäminen, huolehtiminen koulutuksesta ja kehittämisestä, osaamisen johtaminen, tiedottaminen työn sisällön analysointi, työsuorituksen arviointi, turvallisessa työympäristöstä

huolehtiminen, työyhteisön kehittäminen ja muutoksen johtaminen. Nämä kaikki osa-alueet tuovat esille, että osastonhoitajan työssä on kyse ihmisten johtamisesta eli henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisen menetelmillä vaikutetaan työntekijöiden työhyvinvointiin, työviihtyvyyteen, motivointiin ja työhön sitoutumiseen. Henkilöstöjohtamisen taitoihin sisältyvät mm. työntekijöiden työhön sitouttaminen, motivointi, delegointikyky, ristiriitojen käsittelytaidot ja taito antavat palautetta. Työyhteisössä esiintyviin konflikteihin tulee puuttua ajoissa. Muutosorganisaatiossa syntyy muutosvastarintaa ja se voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (Surakka ym. 2008, 70–71; Heikka 2008, 137.)

Osastonhoitajalta odotetaan päätöksenteko kykyä, sekä olevan henkilökuntansa asioiden ajaja. Osastonhoitajan odotetaan olevan kaikessa kaiken tietävä hoivaaja, huomioivan kaikkien tarpeet, huolehtivan tasapuolisuudesta sekä oikeuden mukaisuudesta. Osastonhoitajan toiminnan odotetaan olevan perusteltua ja hänen odotetaan huomioivan alaisten yksilölliset tarpeet, itsekäät odotukset kuin työntekijöiden mahdolliset rajoitteet. Hänen odotetaan tasapainottelevan erilaisten johtamisodotusten välillä, mutta myös huolehtivan toiminnan eettisyydestä. Osastonhoitajaan kohdistuu paljon odotuksia. Odotuksia tulee niin henkilökunnalta, organisaatiolta, sidosryhmiltä, tukiryhmiltä ja potilaiden sekä heidän läheisten taholta. Osastonhoitajat käyttävät visionääristä, valmentavaa, välittävää, demokraattista, komentavaa sekä eristäytyvää johtamistyyliä. Johtamistyyli vaikuttavat yhteistyöhön, työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, työyksikön toimintaan sekä kehittämistyöhön että organisaation ilmapiiriin. (Norrbacka 2012, 45–52; Vesterinen 2013, 5.)

2.2 Osastonhoitajan oma työhyvinvointi

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että osastonhoitajat kokevat oman rajallisuutensa erilaisten odotuksien edessä. Työpäivän jälkeen koetaan usein riittämättömyyden tunnetta, varsinkin muutoksien keskellä tunne korostuu. Osastonhoitajan esimies kokemuksen vähäisyys ja liiallinen sitoutuminen työhön samoin kuin sosiaalisen tuen puute koetaan merkittävänä kuormitustekijänä, etenkin silloin, kun oma esimies koetaan etäiseksi tai näkemykset hänen kanssaan ovat ristiriitaisia. Myös työstä saatu vähäinen palaute ja puutteellinen perehdyttäminen esimiestehtävään luo haasteita esimiestyöhön sekä jaksamiseen. Työyhteisö koetaan usein kuormittavana erilaisissa haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa. Muun muassa palautteen antaminen, suora työn johtaminen ja ohjeiden antaminen sekä

erilaisten henkilöstön ristiriitojen selvittäminen koetaan erityisen hankalana ja kuormittavana. Kuormitusta lisää myös työn määrä ja erilaiset työn keskeytykset työpäivän aikana. Osastonhoitajan työ koetaankin usein pirstaleiseksi ja työympäristö levottomaksi. Osastonhoitajan työ on ennen kaikkea läsnäoloa, pelkkä läsnäolokin on myös työtä joka kuluttaa. (Norrbacka 2012, 4; Salo, 2008, 18–20, 28.)

Riittävyys lisää työhyvinvointia ja siten jaksamista työssä. Yksilön voimavarojen vahvistaminen ja riittävyyden tukeminen ovat hänen mukaansa olennaista terveyden ja jaksamisen kannalta. Voimavaroja lisääviä tekijöitä ovat mm. ammatillinen osaaminen, kehittämiskykyisyys, työssä suoriutuminen, myönteinen asenne ja motivaatio. Terveys, energisyys, myönteisyys, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot ovat voimavaroja, jotka suojaavat stressiltä ja siten parantavat yksilön jaksamista. Työhyvinvointia lisää myös kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, työpaikanilmapiiri, toimivat ihmissuhteet, lähiesimiehiltä ja työkavereilta saatu tuki, mahdollisuus oman työn suunnitteluun ja päätösvalta oman työn suhteen, kehittymismahdollisuudet ja kiinnostavat työtehtävät. Onnellisuudella, myönteisyydellä ja tyytyväisyydellä itseensä on voimaannuttava vaikutus ja etenkin kriisitilanteissa ne auttavat selviytymisessä. (Suonsivu 2015, 76–79.)

Ajan hallinta on myös merkittävä tekijä jaksamisen tunteeseen liittyen. Tilastokeskuksen 2011 julkaisemassa Ajankäytön muutokset 2000-luvulla raportissa ilmenee, että ajankäytön hallinta on enenevässä määrin lisääntyvä ongelma. Yli 40 % kyseiseen tutkimukseen osallistuneista koki, että aikaa ei ole riittävästi varattu työhön nähden. (Pääkkönen & Hanifi 2011, 32.) Omaan perustehtävään keskittyminen auttaa myös jaksamisessa. On tärkeää, että huomioi omat resurssit, työn vaatimukset ja laatuvaatimukset ja pyrkii saattamaan ne tasapainoon. Tavoitteena on saada työ sujumaan mahdollisimman sujuvasti ja siihen tarvitaan myös kykyä omien rajojen vetämiseen ja jämäkkyyttä. (Nurmi 2016, 70–73.)

Kaiken johtamistoiminnan sekä tehokkaan tekemisen perustana on yleensä itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen rakentuu itsetuntemukselle, omien lahjojen, vahvuuksien sekä heikkouksien, arvojen, motiivien ja tarpeiden ymmärtämiselle. Se on kykyä säädellä omaa toimintaa ja myös kykyä tunnistaa omat kasvuhaasteensa. Itsensä johtamiseen liittyy myös omasta työkyvystä huolehtiminen, jaksamisesta sekä motivaatiosta, että omasta osaamisesta ja jatkuvasta kehittymisestä huolehtiminen. Itsensä johtaminen kuuluu jokaiselle niin johtajalle, esimiehelle kuin työntekijälle. (Laaksonen & Ollila 2017, 275, 278.) Osastonhoitajan oma hyvinvointi työssä nousee

tulevaisuuden yhdeksi keskeiseksi haasteeksi, sillä johtamistyöhön liittyy monia hyvinvoinnin uhkatekijöitä. Esimiehen hyvinvoinnilla on suuri merkitys myös alaisten jaksamiseen töissä. Esimiesten hyvinvointi heijastuu suoraan myös alaistensa jaksamiseen. (Sairaanhoitajaliitto 2014, viitattu 26.1.2017.)

2.3 Osastonhoitajan johtamisosaaminen

Työelämässä vaatimukset kasvavat sekä tehtävät monipuolistuvat. Tämä on suuri haaste nykyisten esimiesten johtamisvalmiuksille. Hyviä esimiestaitoja tarvitaan muun muassa tehtävien organisoinnissa, kehityskeskustelujen käymisessä ja työsuoritusten arvioinnissa, sekä riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Esimies ei enää voi eikä hänen ole tarpeenkaan hallita kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä, painopiste on siirtynyt yksittäisten työsuoritusten valvonnasta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Kaistila 2015, 6.) Gaughan (2001) tutki perusterveydenhuollon johtajien tarvitsemia taitoja työssään. Tulosten perusteella viisi eniten tarvittua taitoa olivat henkilökunnan arvostaminen ja tukeminen, kommunikointi ja vision jakaminen, älylliset kyvyt ja kokemus sekä haasteiden asettaminen ja innovatiivisuus. (Gaughan 2001, 67–94.)

Johtamisen osaaminen on suhteessa johtajan henkilökohtaisten sosiaalisten taitojen kanssa. Osastonhoitaja tarvitsee johtamistyössään muun muassa sosiaalista osaamista, johtamisen interventoiden osaamista ja johtamisessa tarvittavien kykyjen hallintaa johtaakseen henkilökuntaansa kohti tavoitteita. Johtamistyöhön sisältyvät prosessiajattelu, osaaminen ja prosessien kehittäminen, asiakaslähtöinen palvelu- ja laatuosaaminen, kehittämisosaaminen, terveystaloustieteellinen ymmärrys, budjettiosaaminen sekä eettinen osaaminen. (Kammonen 2008, 74–75.)

Yksi keskeinen ominaisuus, joka esimieheltä vaaditaan kaikilla esimiestyöntasoilla, on tietynlainen lujuus ja selkärankaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, ettei esimies saa olla kaikkien tuulten vietävissä. Oman linjan löytyminen esimiestyössä on tärkeää ja myös sen linjan avoin esille tuominen. Avoimuus ja läpinäkyvyys esimiestyössä lisäävät luottamusta sekä esimiehen toiminnan ennakoitavuutta, mikä luo turvallisuutta alaisissa. Terveystaloustalouden esimiestyössä on eduksi, että hallitsee laajoja kokonaisuuksia ja hahmottaa asioita nopeasti sekä laajasti. Usein asiat liittyvät toisiinsa ja yksi toiminto voikin aiheuttaa monia eri seurauksia, joita esimiehen on

pohdittava tarkoin. Tietynlainen sopiva hitaus päätöksenteossa olisi hyvä, näin esimies ehtisi paremmin pohtia kaikki mahdolliset seuraukset loppuun asti. Tämä ei kuitenkaan kaikessa päätöksenteossa ole mahdollista. (Laaksonen & Ollila 2017, 157.)

Voidaan todeta, että osastonhoitajan johtamisessa tarvittavien tietojen sekä taitojen määrä on suuri ja muodostuu monesta kokonaisuudesta. Terveystieteiden organisaatiot ja johtajuus ovat muuttuneet. Terveystieteiden lähiesimiestehtävissä vaaditaan uusia tieto- ja taitoyhdistelmiä. Suomen terveydenhuollossa johtaminen on perustunut perinteiseen vahvaan työsidonnaisuuteen sekä ahkeran työnteon korostamiseen. Useassa tutkimuksessa käy ilmi, että osastonhoitajat katsovat tarvitsevänsä johtamisosaamisensa tueksi täydennyskoulutusta johtamiseen, vuorovaikutukseen sekä viestintään ja taloushallintoon liittyviltä osa-alueilta. Koulutus ja työkokemus tukevat osastonhoitajaa työssään. Koulutus antaa varmuutta sekä rohkeutta ja kokemus auttaa osastonhoitajaa priorisoimaan työtehtäviä. Koulutus ja kokemus auttavat osastonhoitajaa johtamaan itseään työssään. Voidaankin todeta, että laadukkaan hoitotyön johtamisen edistämiseksi sekä turvaamiseksi on organisaatioiden johdon varmistettava ja mahdollistettava, että osastonhoitajille järjestetään siis riittävästi täydennyskoulutusta ja työnohjausta tukemaan heitä heidän johtamistyössään. (Saarenmaa 2008, 4; Norrbacka 2012, 58; Vesterinen 2013, 5, 81.)

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on olla toimivassa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Esimiehen tulee kyetä suuntaamaan henkilöstön toimintaa kohti organisaation asetettuja tavoitteita. Esimiehen ei tarvitse olla paras osaaja työyhteisössä, vaan enemmänkin luotsaaja ja kehittäjä. Hän toimii itsenäisten työntekijöiden kasvukumppanina, ja jakaa sitoutumisen takaamiseksi suunnittelua ja päätöksentekoa, laajentaa jatkuvasti tietoa ja osaamista työyhteisössä. Muutos on oppimista, joka on sekä esimiehelle että työntekijälle uusi mahdollisuus kasvukipueen. Johtamistaito on kyky asettaa ja saavuttaa tehokkaasti erilaisia tavoitteita yhteistyössä muiden kanssa. Yksi johtamisen suuria haasteita on kuitenkin muutoksen johtaminen. Nykyajan avain menestykseen on tehdä johtajat ja organisaatiot muutosvalmiiksi eli riittävän vahvoiksi kehittämään menetelmiä ja toimintoja, jotka kestävät muutoksenkin keskellä. Muutostyö on aina kehittämistyötä. Kilpailu on tullut myös julkiseen terveydenhuoltoon, tällöin tulee seurata ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutosta jotta organisaatio menestyisi kilpailussa. (Laaksonen & Ollila 2017, 213, 111.)

2.4 Tulevaisuuden näkymät terveyspalveluiden esimiestyössä

Väestössä tapahtuvat muutokset ja kansalaisten palveluihin kohdistuvat odotukset sekä palveluiden tarpeet edellyttävät vääjäämättä, että hyvinvointipalvelut uudistuvat. Kohtuullisena pidettävien terveyspalveluiden turvaaminen on haastavaa julkisen talouden kestävyydelle. Yksikeskeinen terveydenhuollon ja yhteiskunnan talouden kehitykseen vaikuttava tekijä on väestön ikärakenteen muutos. Terveysmenojen kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat väestön ikärakenteen muutos ja väestönkasvu, tulot, terveysteknologian käyttöönotto, terveyssektorin tuottavuus, kustannukset sekä palvelujen laadun parantaminen. Väestön hyvinvoinnin muutokset ja terveyspalveluiden tarpeet muuttuvat. Monikansallisuus ja monikulttuurisuus tulevat lisääntymään, kansalaisten erilaisuus vahvistuu ja perheet muuttavat muotoaan. Aktiivisen vanhusväestön rinnalla tulee olemaan kasvava määrä dementoituvia, yksinäisiä sekä monisairaita vanhuksia. Kansalaisten lisääntyvä päihteiden käyttö sekä erilainen sekakäyttö, ravitsemuksen vinoutumat, väkivaltaisuus, rikollisuus ja uudelleen esiin nousevat kansansairaudet tulevat tuottamaan ennakoimattomat yllätykset luovat oman haasteensa hyvinvointipalveluihin. (Tuovinen 2013,7; Surakka ym. 2008, 10–11.)

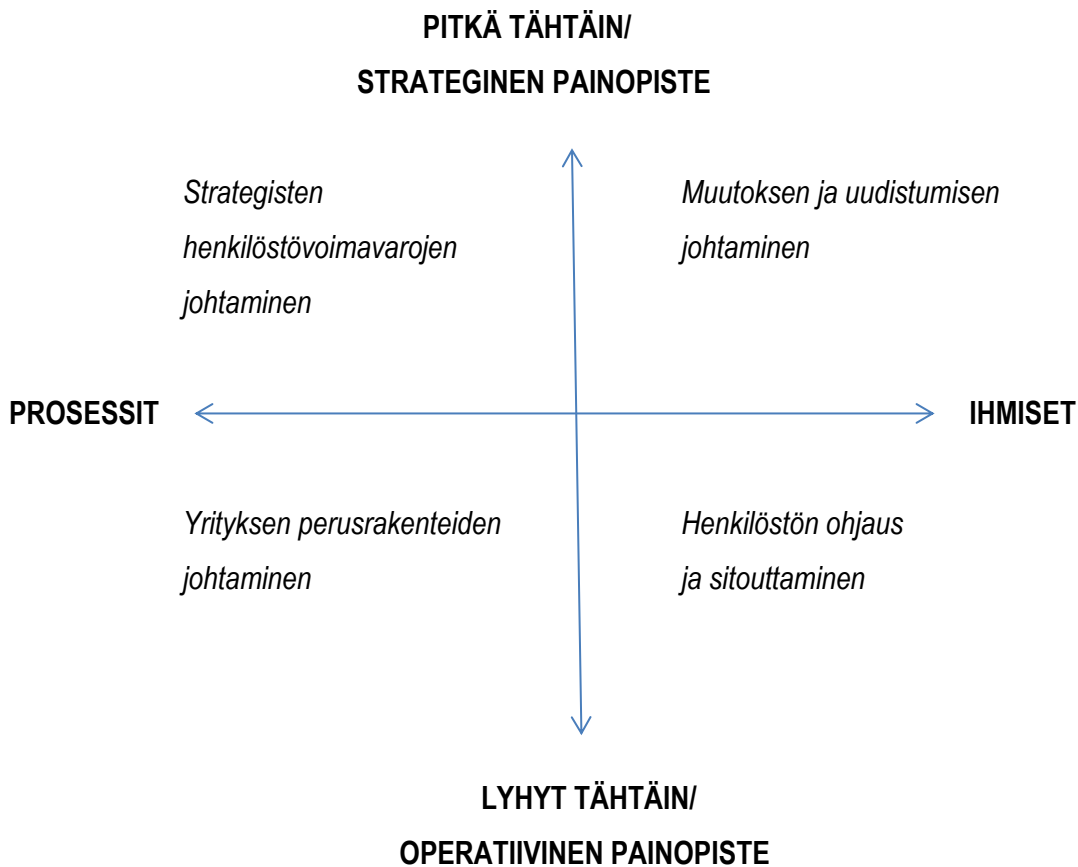
Tarvitaan perusteellista johtamisen uudistamista ja samalla toimintojen sisällön kehittämistä. Tulevaisuuden johtamisen viisi haastetta ovatkin väestön ja väestön hyvinvoinnin muutokset, palveluita tarvitsevien kansalaisten uudenlaiset odotukset, palveluiden kehittämisvaateet, työvoimassa ja sen saatavuudessa ilmenevät muutokset sekä yhteiskunnalliset muutokset. Johtamisen tulevaisuus tulee olemaan muutosten johtamista muutoksessa niin, että samaan aikaan myös itsestään johtamista uudistetaan. (Surakka ym. 2008, 10–24.)

Osastonhoitajan yksi esimiestyön tehtävä on terveyspalveluiden kehittäminen ja suunnittelu kuntalaisten tarpeisiin nähden. Johtaminen, liiketoiminta osaaminen sekä ammattimainen henkilöstöjohtaminen ovat tulevaisuudessa merkittävässä roolissa terveydenhuollon palvelutoiminnan suunnittelun onnistumisessa. Jotta terveydenhuollon palvelut saadaan onnistumaan, tulee johtamisen olla laaja-alaista ja monipuolista. Terveydenhuollon palvelut tulee kohdentaa kansalaisten terveystarpeiden mukaisesti siten, että niistä saadaan paras mahdollinen terveyshyöty palvelujen käyttäjälle. Henkilöstöjohtamisella sekä johtajan omalla kokemuksellisuudella on merkitystä siinä, miten luodaan mahdollisuuksia uuden ja vanhan tiedon muodostumiselle, konvertoinnille, tai miten osaamistarpeita osataan ennakoita ja kohdentaa palvelutoiminnan mukaisesti. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä suuntaus on

prosesseissa sekä yhä vahvemmin hoitajien ja lääkäreiden kollektiivisen osaamisen yhteensovittamisessa. Terveysthuollossa tulee avautumaan uudenlaisia johtamistehtäviä ja johtamistyötä, jonka avulla palvelutoiminnan suunnittelua voidaan ansiokkaasti sekä vuorovaikutteisesti kehittää organisaation sisällä sekä yhteistyöverkostoissa. (Ryttilä 2011, 193–194, 211.)

2.5 Henkilöstöjohton roolit - Ulrichin malli

Ulrichin (1997) malli henkilöstön johtamisen ulottuvuuksista ja henkilöstöjohtajien neljästä roolista lienee yksi tunnetuimmista ja viimeaikaisimmista henkilöstöjohtajien roolien jaotteluista. Mallin taustalla on näkemys henkilöstöstä ja sen taitavasta johtamisesta osana organisaation kilpailuetua. Henkilöstöjohton keskeiset roolit muodostuvat tavoite- ja toimintaulottuvuudesta. Henkilöstön johtamisella, kuten muullakin organisaation toiminnalla, on sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Toimintaulottuvuuden ääripäinä on ihmisiin keskittyvä toiminta ja prosessitoiminta. (Ulrich, 1997.)



KUVIO 1: Henkilöstön johtamisen ulottuvuudet (Ulrich, 1997)

Ulrichin (1997, 46-48) neljän roolin teorianmalli (kuvio 1) ottaa huomion esimiehen toiminnan neljä tärkeintä roolia: strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen. Mallissa nämä roolit on kuvattu kahdessa eri ulottuvuudessa. Ensimmäinen ulottuvuus on roolien ajalliset painopistealueet. Nämä ovat niin pitkäaikaisia, tulevaisuuteen suuntautuvia (strateginen) kuin lyhytaikaisia, päivittäisen toiminnan (operatiivinen) työtehtäviä. Mallin mukaan esimiesten tulisi kyetä toimimaan samanaikaisesti niin strategisesti kuin operatiivisestikin sekä pystyttävä keskittymään tehtävien tavoitteisiin sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Ulrichin roolit eivät ole siis toisiaan poissulkevia, vaan henkilöstöjohtajan tulisi omaksua jonkin verran jokaista roolia sekä sen vaatimuksia.

2.5.1 Strateginen yhteistyökumppani

Strategisen yhteistyökumppanin (strategic partner) roolissa painottuu nimensä mukaisesti strategian suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen. Strategisen yhteistyökumppanin roolissa esimiehen tehtävänä on edesauttaa yritystä saavuttamaan sen asettamat toimintastrategiset tavoitteet. Toimiessaan tässä roolissa esimies, erityisesti henkilöstöjohtaja, toimii yrityksessä strategisena kumppanina. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen strategiset suuntalinjaukset antavat henkilön toiminnalle ja päätöksille raamit ja tavoitteet. (Ulrich 2007, 48–50.)

Ulrichin (1997, 79–80) mallissa henkilöstöjohtajan rooli on toimia strategisena kumppanina lähellä organisaation ylintä johtoa tai yhdessä johtotiimin kanssa. Strategisena kumppanina henkilöstöjohtajan tärkein tehtävä on selvittää, kuinka yritykselle rakennetaan mahdollisimman tehokas organisaatiomuoto samalla huomioiden liiketoiminnan strategiset tavoitteet. Esitellyillä ulottuvuuksilla strategisen yhteistyökumppanin työ on pitkän tähtäimen prosessipainotteista toimintaa (kuvio 1).

2.5.2 Hallinnollinen asiantuntija

Hallinnollisen asiantuntijan (administrative expert) vastuu painottuu organisaation infrastruktuurin luomiseen ja hallintaan. Tähän henkilöstöjohtamisen rooliin kuuluu henkilöstöprosessien (HR-prosessit) kehittäminen muun muassa rekrytointia, perehdyttämistä, koulutusta, palkitsemista ja meritoitumista sekä urasuunnittelua varten. Hallinnollinen asiantuntija vastaa siis

"henkilöstövirrasta" (flow of employees) organisaatiossa. Hallinnollisen ja kustannustehokkuuden aikaansaamiseksi on olennaista, että henkilöstöprosesseja ja toimintatapoja sekä seurataan että kehitetään jatkuvasti. Tällä tavoin on mahdollista uudistaa infrastruktuuria tilanteen vaatimusten mukaisesti. (Ulrich, 1997) Hallinnollisella asiantuntijalla on siis ohjaava ja valvova rooli (monitoring role) organisaatiossa Tavoite- ja toimintaulottuvuuksilla hallinnollinen asiantuntija sijoittuu lähimmäksi operationaalista ääripäätä ja prosesseja (kuvio 1).

Rooli pitää sisällään myös henkilöstöprosessien tehokkaan toimeenpanemisen, tehtävään sopivien ihmisten palkkaamisen, kouluttamisen sekä palkitsemisen hyvin suoritetuista tehtävistä. Alaisten siis tulee olla sellaisia, jotka nostavat omalla toiminnallaan yrityksen tuottavuutta ja vähentävät sen hävikkiä. Henkilöstöammattilaisella tämä rooli on enemmän hallinnollinen kuin toiminnallinen rooli. (Ulrich 2007, 50–53.)

2.5.3 Henkilöstön sankari eli henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen

Hyvinvoiva, osaava ja sitoutunut henkilöstö on yritykselle suuri voimavara, minkä avulla yrityksen on mahdollista päästä sen taloudellisiin tavoitteisiin. Henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen rooli voi vaikuttaa helpolta, mutta se on nykypäivänä paljon aikaisempaa haastavampaa. Yritykset vaativat työntekijöiltään jatkuvasti enemmän samaan aikaan kun työn tekemiseen tarvittavia voimavaroja vähennetään. Tällaiset toimenpiteet kuluttavat työntekijöitä ja heikentävät heidän uskoaan yhteisiin tavoitteisiin ja oman työpanoksensa merkitykseen organisaation sisällä. Toisin sanoen työntekijät antavat tarvittavan työpanoksen yritykselle, mutta yrityksen menestymisen kannalta tärkeää sitoutumista ja menestystahtoa heiltä ei välttämättä löydy. Tällainen tilanne voi olla yrityksen kilpailukyvyyn ja toiminnan kannalta vaarallista. On tärkeää, että henkilöstö tuntee itsensä arvokkaaksi, uskoo yrityksen avainhenkilöiden kuuntelevan heitä ja ottavaa henkilöstöltä tullevat ideat tosissaan. (Ulrich 2007, 52–53, 157–161.)

Henkilöstön sankari tai edunvalvoja (employee champion) on Ulrichin (1997) roolijaottelussa lähimpänä henkilöstöä, ihmistä. Henkisen pääoman tehokkaan käytön ja kehittämisen kautta inhimilliset voimavarat saadaan parhaiten tukemaan organisaation menestymistä. Ulrichin (1997) kuvaama henkilöstön sankari viettää henkilökohtaisesti aikaa työntekijöiden parissa opetellen tuntemaan heitä ja heidän työtään. Henkilöstön sankarin tärkeä työväline on persoona. Toiminta-

ja tavoiteulottuvuuksilla tämä rooli sijoittuu ihmisiin keskittyvään ja lyhyen tähtäimen operationaaliseen ääripäähän (kuvio 1).

2.5.4 Muutoksen edistäjä

Muutoksen edistäjä eli muutosagentti (change agent) vastaa nimensä mukaisesti muutosten läpiviemisestä organisaatiossa. Tässä roolissa esimiehen tehtävänä on olla mukana mahdollisuuksien mukaan jo organisaatiossa tapahtuvien muutosten suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, mutta erityisesti olla mukana niiden toteutuksessa ja ohjata alaisiaan niissä. Muutoksen ja uudistumisen johtamisen roolissa esimiehen tavoitteena on saada henkilöstö suhtautumaan positiivisesti muutoksiin ja uuteen organisaatiokulttuuriin. Rooliin kuuluu ongelmien tunnistaminen, toimintasuunnitelmien muodostaminen, henkilökunnan luottamuksen ansaitseminen muutostilanteessa ja muutoksen läpivienti. Jatkuvat muutokset kuvaavat hyvin yritysten nykyistä toimintaympäristöä. Kukaan ei voi täysin ennustaa, valmistautua tai hallita muutoksia, mutta oikein johdettuna muutosvauhtiin voidaan reagoida ja muutoksista on mahdollista oppia. Tavoitteena on, että muutosvastarinta kääntyisi määrätietoisuudeksi, suunnittelu tuloksiksi ja muutospelit innoksi uusista mahdollisuuksista. (Ulrich 2007, 53–54, 189–190.)

Muutosagentin on siis hallittava kahdenlaisia muutoksia. Lyhyenkin aikavälin muutos vaatii kuitenkin suunnittelua ja aikaa sen toteuttamista varten. Tämän vuoksi muutosagentti sijoittuu tavoiteulottuvuudella tulevaisuuteen suuntautuneeseen strategiaa painottavaan ääripäähän. (kuva 2) Tässä roolissa henkilöstöjohtajan on saatava aikaan luottamusta organisaation sisällä, tunnistettava ja rajattava muutoksiin liittyviä ongelmia sekä pyrittävä luomaan toimintamalleja niiden ratkaisemiseksi. Tämän vuoksi muutosagentin rooli toimintaulottuvuudella on lähempänä ihmisiä kuin prosesseja. (Ulrich 2007, 53–54.)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Muhoksen kunnan avoterveydenhuollon osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä ja työajan käyttöä eri työtehtävissä ja kuvata osastonhoitajan käsityksiä omasta työhyvinvoinnista ja johtamisessa vaadittavasta osaamisesta. Tutkimuksessa tuodaan esille myös alaisten odotuksia lähiesimiehelle, sekä heidän käsitys osastonhoitajan työssä tarvittavasta osaamisesta. Olen jakanut tutkimuksen kahteen vaiheeseen, ensimmäisessä vaiheessa selvitetään osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä ja työajankäyttöä sekä kuvataan osastonhoitajan rooleja Ulrichin mallin avulla. Toisessa vaiheessa selvitetään osastonhoitajan omaa työhyvinvointia, työssä tarvittavaa osaamista osastonhoitajan ja alaisten kuvaamana sekä kuvataan työntekijöiden odotuksia tulevaisuuden lähiesimiehelle.

Ensimmäiseen vaiheen tehtäviä ovat:

1. Selvittää osastonhoitajan työajan jakautumista eri työtehtävien kesken
2. Kuvata osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä
3. Kuvata osastonhoitajan rooleja esimiestyössä Ulrichin teoreettisen mallin avulla

Toisen vaiheen tehtäviä ovat:

1. Kuvata osastonhoitajan kokemuksia omasta työhyvinvoinnista ja esimiestyössä tarvittavasta osaamisesta
2. Kuvata sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien näkemyksiä mitä osastonhoitajan esimiestyö sisältää heidän näkökulmasta
3. Kuvata sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien odotuksia tulevaisuuden esimieheltä, ja siinä tarvittavasta johtamisen osaamisesta

Tutkimuksen tavoitteena on selkiyttää osastonhoitajan työnkuvaa, sekä tuoda tutkimustulosten avulla kehittämissuosituksia osastonhoitajan esimiestyöhön. Tavoitteena on myös tutkimuksen avulla tehdä osastonhoitajan työtehtävät näkyväksi Muhoksen kunnassa.



KUVIO 2. Tutkimuksen vaiheet

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on yksi tutkimustiedon menetelmä. Sitä voi luonnehtia eräänlaiseksi prosessiksi, sillä tutkijan tietoisuudessa kehittyvät koko tutkimuksen ajan näkökulmat ja tulkinnat, jotka vaikuttavat tutkimukseen. Tutkijan täytyy siis pyrkiä ymmärtämään tutkimusta ja sitä voi pitää myös eräänlaisena oppimistapahtumana. Se on prosessi myös siinä mielessä, että tutkimuksen eri vaiheet eivät heti tutkimuksen alussa ole jäsennettävissä selkeisiin vaiheisiin, vaan ne muovautuvat tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen prosessimaisuus selittyy tutkijan tarpeeseen ymmärtää tutkittavien näkemyksiä ilmiöstä tai hänen pyrkimyksensä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä tietyssä ympäristössä. (Denzin & Lincoln 2000, 2-18.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on ilmiösultaan tekstiä. Se voi olla kerätty haastattelemalla, havainnoimalla, keräämällä muistelmia, päiväkirjamerkintöjä ja niin edelleen. Laadullisessa tutkimuksessa tapausten määrä on usein pieni, ja sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Näin ollen laatu korvaa määrän. (Eskola & Suoranta 1998, 15–18; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Laadullisessa tutkimuksessa todellisuutta rakennetaan erilaisten merkitysisäältöjen kautta, puhutaan usein myös ihmisten kokemusten välittymisestä tutkimukseen. Nämä kokemukset ovat sidottuina aikaan, paikkaan ja tilanteisiin. Eräs hyvin keskeinen tekijä laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse, sillä viime kädessä hän vaikuttaa siihen, millä tavalla uusi tieto tuodaan esille. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen, 2011, 81–83).

Tutkimuksessa on tärkeää kohteen tarkasteleminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata todellista elämää, jolloin todellisuus muodostuu monitahoiseksi. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä myös se, että siinä pyritään tyypillisesti löytämään tai paljastamaan tosiasioita sen sijaan, että tuotaisiin julki jo olemassa olevia totuuksia ilmiöstä. Arvoista irtautuminen ei ole tutkijalle mahdollista laadullisessa tutkimuksessa; päinvastoin arvot muovaavat tutkimamme ilmiön ymmärtämistä. Objektiivisuutta on siis vaikeaa saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkija ja käsillä oleva tieto ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 157.)

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta eli tutkimus on case-tutkimus. Case-tutkimuksessa tiedonhankinnan strategiana tarkoitetaan yksityiskohtaista tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen tulokset eivät voi olla myöskään yleistettävissä. Toisin sanoen otos on rajoitettu, eikä edustava ja tästä syystä muuttujia ei pystytä kontrolloimaan. Toisaalta voidaan kuitenkin ajatella, että tutkimusaineistosta on mahdollista löytää yksilöitä yhdistäviä tekijöitä tai piirteitä. (Metsämuuronen 2006, 90–92, 105.)

4.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui Muhoksen kunnan avoterveydenhuollon osastonhoitaja, 10 terveydenhoitajaa ja 7 sairaanhoitajaa. Terveystenhoitajat koostuivat koulu-, lasten- ja äitiysneuvola, - aikuisneuvolaterveydenhoitajasta, sekä varahenkilöstä. Sairaanhoitajat työskentelevät Muhoksen terveystakeskuksen vastaanotossa.

Aineiston keräsin osastonhoitajan yksilöhaastattelulla ja työaikaseurannalla, sekä terveydenhoitajien ja sairaanhoitajien osallistavalla ryhmätyömenetelmällä. Yksilöhaastatteluja toteutui yhteensä neljä kertaa, ja työaikaseurantajaksoja oli kaksi. Terveystenhoitajien ja sairaanhoitajien osallistava ryhmätyötilaisuus järjestettiin kerran. Terveystenhoitajien ja sairaanhoitajien ryhmätyötilaisuus toteutettiin eri päivinä. Käytännön järjestelyt vaativat sen, että sairaanhoitajat jouduttiin jakamaan kahteen ryhmään, koska vastaanotolta ei voi kaikki sairaanhoitajat olla kerralla poissa.

Terveystenhoitajia haastattelutilanteessa oli yhteensä 10. Sairaanhoitajia haastattelussa oli yhteensä seitsemän, joita oli ensimmäisellä keralla paikalla neljä ja toisella kerralla kolme. Vastaajien ikäjakauma vaihteli 30–60 vuoden välillä. Työkokemus vaihteli 2 vuodesta reiluun 30 vuoteen. Sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien lähiesimiehenä toimii sama avoterveydenhuollon osastonhoitaja.

4.3 Aineistojen keruut, käsittelyt ja analysoinnit

Tutkimuksen aineiston keruu menetelmät ovat olleet avoin yksilöhaastattelun, kyselykaavake, työaikakirjanpito sekä osallistava ryhmähaastattelu. Tutkimus on pääosin laadullinen, mutta

työaikaseurannasta tulee tutkimukseen myös määrällistä tietoa. Erilaisten aineiston keruu menetelmän etuna on, että sain enemmän ja kattavammin tietoa tutkittavasta kohteesta. Ryhmätyötilaisuuksien tukena käytin myös tutkimuspäiväkirjaa. Kun tutkimus on case-tutkimus, pyritään jotain kohdetta tutkimaan mahdollisimman tarkasti, tällöin erilaisten aineiston keruumenetelmien käyttö parantaa tutkimuksen luotettavuutta sekä tekee tutkimuksen tuloksista kattavamman.

Aineiston keruuseen, käsittelyyn ja analysointiin on vaikuttanut oma sisäpiirimäisyys ja osallisuus tutkimuksen kohteeseen, joka on pitänyt huomioida tutkimusta tehdessä. Osallisuudessa voi olla kyse periaatteesta, mistä vain yhteisestä tekijästä tutkijan ja tutkittavien välillä. Tässä tutkimuksessa oli kyse samasta organisaatiosta sekä työyhteisöstä. Jaettu kokemus osallisuudesta voi ottaa tutkimustiedon keruun lähtökohdaksi. Vaikka sisäpiirihaastatteluun liittyy hankalia eettisiä kysymyksiä, se on myös monin tavoin palkitsevaa ja antoisaa. Sisäpiirihaastattelujen myötä tutkija laajentaa kokemushorisonttiaan sekä oppii paljon uutta tietoa tutkimastaan asiasta, usein moninkertaisesti mitä tutkimusraporttiin saa edes mahdutettua. Samalla haastattelut tarjoavat tutkijalle tilaisuuden käsitellä haastateltavien kanssa hänelle itselleenkin henkilökohtaisesti tärkeitä asioita, ja antaa näin ollen etuoikeutetun paikan pohtia ja syventää itseymmärrystä ei vain tutkijana, vaan myös ihmisenä. (Juvonen 2017, 398–408.)

4.3.1 Ensimmäisen vaiheen aineistojen keruut, käsittelyt ja analysoinnit

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitin osastonhoitajan esimiestyön työtehtäviä yksilöhaastattelulla kolmivaiheisesti. Yksilöhaastattelussa hyödynnettiin aiemmin opinnoissa täytettyä Ullrichin kyselykaavaketta, jonka olimme osastonhoitajan kanssa yhdessä täyttäneet syksyllä 2015. Olen liittänyt tämän kyselykaavakkeen tähän tutkimukseen yhdeksi aineiston keruumenetelmäksi (Liite 2). Ensimmäisen haastattelun toteutin kesäkuussa 2016. Haastatteluun varattiin aikaa 1.5 tuntia. Haastattelussa ei käytetty suljettuja kysymyksiä, vaan haastattelu toteutettiin soveltaen avoimen haastattelun periaatteita käyttäen. Avoin haastattelu käytännössä tarkoittaa sitä, että tutkimushaastattelua ei rakenneta kysymysten ja teemojen ympärille. Tutkimusongelman aihepiiristä keskustellaan haastateltavan kanssa useita kertoja, ja haastateltava voi puhua haastattelussa aiheesta vapaasti haluamastaan näkökulmasta. Tyypillistä avoimelle haastattelulle on, että se toteutetaan yleensä yksilöhaastatteluna ja se perustuu vuorovaikutukseen, joka etenee haastateltavan ehdoilla. Haastattelija syventää aihetta

tekemällä kysymyksiä haastateltavan kuvausten ja vastausten perusteella. Haastattelijan tehtävänä on rakentaa jatkumo haastatteluun haastateltavan kuvauksen ja kuvausta koskevien uusien kysymysten avulla. (Vilkka 2015, 126–127.) Ensimmäisen haastattelun pohjana oli kuitenkin apuna vuosikalenteri. Työtehtäviä käytiin läpi vuosikalenterin avulla kuukausittain, mitä osastonhoitajan esimiestyön työtehtäviä esiintyy minäkin kuukautena. Ensimmäisellä haastattelu kerralla osastonhoitaja arvioi myös esimiestyöhön käytetyn ajan.

Toisen haastattelun toteutin 20.11.2017. Toiseen haastatteluun varasin aikaa yhden tunnin. Alussa kävimme läpi vuonna 2015 täytetyn Ullrichin kyselykaavakkeen tuloksia. Haastattelun pohjana minulla oli Ullrichin malli, jotta pystyin jäsentämään jo haastattelu tilanteessa tietoa paremmin, ja tekemään syventäviä kysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelussa käytiin osastonhoitajan työssä tarittavia henkilöstöjohdon rooleja läpi Ullrichin mallia apuna käyttäen.

Kolmannen haastattelun toteutin 20.1.2017. Tällöin olin jo litteroinut kaksi ensimmäistä haastattelua, ja nostanut sieltä syventäviä kysymyksiä, jotka jäivät minulle epäselväksi esimiestyötehtävissä, sekä henkilöstörooleista. Kolmanteen haastatteluun oli varattu aikaa 1 tunti. Kaikki yksilohaastattelut nauhoitettiin I phone 5s puhelimella. Kun tutkimusaineisto on kerätty, täytyy se muuttaa tekstimuotoon. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisia lausumia ja niitä merkityksiä, joita tutkittavat ovat asioille antaneet. Haastateltavien puhetta ei saa siis litteroinnissa muuttaa tai muokata. (Vilkka 2015, 137–138.) Litteroin sanatarkasti jokaisen haastattelun erikseen. Yhteensä haastatteluista tuli litteroitua tekstiä 16 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineisto analysoidaan. Analysoin ensimmäisen vaiheen aineiston käyttäen soveltaen sisällönanalyysiä sekä deduktiivista analyysiä. Osastonhoitajan esimiestehtävät on analysoitu sisällön analyysiä käyttäen. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Osastonhoitajan esimiestehtävät jaoin ensin

päivittäisiin, viikoittaisiin, kuukausittaisiin sekä vuosittaisiin tapahtuviin esimiestehtäviin. Käytin analyysivaiheessa apuna myös haastattelussa käytössä olevaa vuosikalenteria.

Osastonhoitajan henkilöstöroolien analysoinnin pohjana minulla oli Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli. Aineiston analyysi pohjautui siis deduktiiviseen aineiston analyysimenetelmään. Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa tällöin valmis malli ja tarkoituksena on usein tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Teorialähtöinen analyysitapa on perinteinen luonnontieteellisissä tutkimuksissa käytetty analyysimalli ja siitä voidaan käyttää myös nimitystä deduktiivinen analyysi (yleisestä yksittäiseen). (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–99.)

Tutkimuksessa ensimmäiseen vaiheeseen kuului myös osastonhoitajan työajan seuranta. Työaikaseurannasta tulee tutkimukseen määrällistä tietoa. Työajanseuranta kulki oikeastaan koko ajan yksilöhaastattelujen rinnalla. Ensimmäisen osastonhoitajan yksilöhaastattelun tuloksia käytettiin apuna, kun laadittiin työaikaseurantalomaketta. Osastonhoitajan työajan seuranta toteutettiin työaikakirjanpidolla. Työaikakirjanpito toteutettiin kahdesti kolmen päivän jaksoissa. Ensimmäinen työaikakirjanpito toteutettiin joulukuussa 2016, ja toinen helmikuussa 2017. Ajanjaksot sijoittuivat niin, että jokainen arkipäivä tulisi työaika seurannassa huomioitua. Ensimmäinen jakso toteutettiin maanantai, tiistai ja keskiviikkopäivinä, ja toinen jakso torstai, perjantai sekä maanantaipäivinä. Viikot oli työaikakirjanpitoon valittu täysin sattumanvaraisesti. Työaikakirjanpidon laadimme yhdessä osastonhoitajan kanssa. Näin saimme sen vastaamaan osastonhoitajan työtehtävien kohdistuvaksi. Tavoitteena oli myös, että työaikakirjanpito on mahdollisimman helppo täyttää, eikä paljoa aikaa vievä. Tämä lisää työaikakirjanpidon luotettavuutta, että se tulee täytettyä heti, eikä jälkikäteen.

Mittarina käytettiin excel-taulukkomuotoista lomaketta, johon osastonhoitaja merkitsi 15 minuutin tarkkuudella päivittäin tekemiänsä työtehtäviä. Työaikakirjanpitoa ohjasi yhdessä osastonhoitajan kanssa suunniteltu työaikakoodi luettelo (Liite 1) työtehtävistä. Työaikakoodi merkattiin kellon ajan kohdalle. Mikäli sopivaa työaikakoodia ei olisi löytynyt, olisi osastonhoitaja voinut kirjata tekemänsä työn vapaamuotoisesti numeroidun muu koodin alle.

4.3.2 Toisen vaiheen yksilöhaastattelut, ryhmätyö-tilaisuudet sekä niiden käsittely ja analysointi

Tutkimuksen toisessa vaiheessa osastonhoitajan työhyvinvointia ja työssä tarvittavaa osaamista osastonhoitajan kokemana toteutettiin yksilöhaastattelulla, ja henkilökunnan odotukset sekä heidän näkemys osastonhoitajan työssä tarvittavasta osaamisesta aineiston keruu toteutettiin osallistavalla ryhmätyömenetelmällä.

Osastonhoitajan toiseen vaiheen yksilöhaastattelu toteutettiin helmikuussa 2017. Haastatteluun oli varattu aika 1.5 tuntia. Koko haastattelu nauhoitettiin. Olimme käyneet ennakkoon osastonhoitajan kanssa läpi haastattelun aihe-alueet, osastonhoitajan oma työhyvinvointi sekä hänen näkökulmansa osastonhoitajan työssä tarvittavasta osaamisesta. Haastattelussa käytin jälleen Ullrichin kyselylomakkeen tuloksia itselläni pohjana, koska sen avulla pystyin käymään osastonhoitajan kanssa läpi osastonhoitajan työssä tarvittavaa osaamista ja pääsemään alkuun haastattelussa. Alku kankeuden jälkeen haastattelu jatkui hyvin avoimena, ja jopa rönsyilevänä. Jouduin tekemään aika-ajoin tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä, jotta pysyisimme alkuperäisessä aiheessa.

Analysoin aineiston sisällönanalyysiä käyttäen. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 6 sivua. Analyysivaihetta vaikeutti se, että haastattelu oli hyvin rönsyilevä ja välillä myös aiheesta toiseen poukkoileva. Osastonhoitaja käytti myös paljon käytännön esimerkkejä haastattelussa, joka osaltaan vaikeutti myös analysointia. Käytin apuna koodaamista. Ympyröin tekstistä kahdella värillä samaa asiaa koskevat aiheet (työhyvinvointi, osaaminen), tämän jälkeen numeroin molemmasta ryhmästä esille nousevat asiat.

Ryhmätyön toteutin aivoriihimenetelmää soveltaen. Aivoriihi eli brainstorming on ryhmätyömenetelmä jossa ryhmäläiset harjaantuvat ideatuotannon, ongelmanratkaisun ja päätöksenteon taidoissa, vaikka tarkoituksena ei ollut tässä tutkimuksessa ideoida vaan kerätä tietoa sairaanhoitajilta ja terveydenhoitajilta mahdollisimman kattavasti, soveltui se mielestäni hyvin aineiston keruu menetelmäksi. Menetelmää voidaan käyttää sekä teoreettisten että käytännön ongelmien käsittelemiseen. Lähtökohdaksi tarvitaan kysymys tai ongelmallinen tilanne, johon on olemassa monenlaisia vastauksia. Aivoriihi kannustaa myös aktiiviseen osallistumiseen sekä innostaa luovaan ja ennakkoluulottomaan ajatteluun. (Jyväskylän Yliopisto Koppa, viitattu 22.4.2017.)

Aivoriihi ryhmätyömenetelmän toteutin niin sanotulla Brainwrigting – menetelmällä, jossa ideointi / tieto kerätään ilman puhetta. Pienryhmissä kukin kirjoittaa itsenäisesti teemakysymyksen alle tietyn ajan sisällä. Tämän jälkeen paperi annetaan seuraavalle, joka jatkaa ideointia edellisen pohjalta. Näin jatketaan, kunnes paperit ovat kiertäneet kaikilla. Tämän jälkeen aivoriihessä alkoi vapaa keskustelu ja työryhmän jäsenet valitsivat yhdessä kolme tärkeintä kohtaa teemakysymyksen alle, jotka kirjoitettiin fläppitaululle. (Jyväskylän Yliopisto Koppa, viitattu 22.4.2017.) Teemakysymykset olivat suoraan tutkimuksen toiseen vaiheen tutkimustehtävistä;

1. Osastonhoitajan esimies työtehtävät
2. Mitä osaamista osastonhoitaja tarvitsee esimiestyössään
3. Mitä odotat tulevaisuuden lähiesimieheltä

Ryhmähaastattelu on enintään tunnin kestävä tilanne, jossa on yleensä 6-8 haastateltavaa, ryhmälle on asetettu tavoite, esim. ideoiden kehittäminen, tarpeiden ja asenteiden paljastaminen tai toiminnan kehittäminen. (Vilka 2015, 125.) Ryhmätilaisuuksia oli kolme. Terveystoimittajat olivat yhdessä ryhmässä, ja sairaanhoitajat olivat kahdessa ryhmässä johtuen työjärjestelyistä. Ryhmätilaisuudessa tuotetun aineiston analysoin induktiivisella sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisesti tutkimusta tehtäessä tutkimuksen pääpaino on aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohdaksi. Tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 83.) Induktiivisen lähestymistavan lähtökohdaksi ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Puhdas induktiivinen päättely ei kuitenkaan ole mahdollista, koska se perustuu pelkkään havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Absoluuttisesti aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa jo siksi, että havainnot ovat yleisesti hyväksytyt ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Ei siis ole olemassa objektiivisiä havaintoja, sillä esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Itse havainnoin ja tein tutkimuspäiväkirjaa ryhmätilaisuuksien tapaamisista. Tämä helpotti analysointi vaiheessa, koska ryhmätilaisuutta ei nauhoitettu. Päädyin tähän ratkaisuun, koska halusin luoda mahdollisimman vapautuneen ja luotettavan tilan osallistujille, joka mahdollistaisi vapaan keskustelun tilaisuuteen. Tilaisuuden nauhoittaminen olisi voinut tehdä keskustelusta

paljon niukemman eikä niin avoimen. Ryhmätilaisuudessa tuotettujen aineistojen analysoinnin aloitin mahdollisimman pian ryhmien kokoontumisien jälkeen, jotta kaikki havainnoimani asiat olivat tuoreessa muistissa, vaikka olinkin käyttänyt tutkimuspäiväkirjaa myös apuna. Tutkimuspäiväkirjaan voi kirjata tunnelmia ja mieleen nousevia yhteyksiä teoriakirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Mikäli haastattelua ei nauhoiteta, omat haastattelunaikaiset muistiinpanot on syytä kirjoittaa auki mahdollisimman pian, sillä muisti harsoonnuttaa yllättävän nopeasti. (Huttunen & Homanen 2017, 147-148.) Havainnoin tilaisuudessa mm. äänensävyjä, kasvojen ilmeitä sekä eleitä.

Tutkimuspäiväkirja on yksi aineiston keruumenetelmä, havainnoimani asiat kirjoitin tutkimuspäiväkirjaan. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoiden voi myös tutkia tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi sopii menetelmäksi myös silloin, kun tutkittavilla on kielellisiä vaikeuksia (esim. lapset) tai haluttaessa tietoa, josta tutkittavat eivät mielellään kerro haastattelijalle suoraan. (Hirsjärvi ym. 2004, 201-203.)

Aineiston analyysissä käytin koodaamista apuna tulkittaessa aineistoa. Koodaamisessa yhdistin samoja asioita numeroimalla ja päälle viivaamalla eri värein samoja asiakokonaisuuksia. Koodaaminen ei ole välttämätöntä, mutta helpottaa aineiston käsittelyä: tietyt tekstikohdat löytää nopeasti verrattuna siihen, ettei tekstiin olisi tehty minkäänlaisia merkintöjä (KvaliMOTV 2013, viitattu 3.5.2017.) Koodaaminen selkeytti aineiston analyysin tekemistä, ja teki aineiston tulkittamisen luotettavammaksi. Merkitsemällä samoin koodein tekstikohdat, joissa puhutaan samoista tai samankaltaisista asioista, saadaan aineistoon ryhtiä ja helpotetaan analyysia. Koodausyksikköinä voivat olla sanat, lauseet, rivit, kappaleet tai pidemmät tekstiosiot. Käsin aineistoa voi koodata litteroituihin, tulostettuihin papereihin mm. värikynällä, alleviivauksilla ja erilaisilla merkeillä, kuten numeroilla ja kirjaimilla. Koodaamiseen ei ole olemassa yhtä ainoa mallia tai kaavaa, jonka mukaan tulisi edetä. Sitä voi tehdä vaikkapa alle- tai päälle viivaamalla aineistosta usein toistuvia tai poikkeavia asioita. Käsin koodaamiseen sijaan voidaan käyttää apuna myös tietotekniikan tarjoamia mahdollisuuksia. Vaikka tutkija ei varsinaisesti kokisi

harjoittavansa koodausta juuri tuota termiä käyttäen, tekee hän sitä todennäköisesti joka tapauksessa enemmän tai vähemmän näkyvästi. (KvaliMOTV 2013, viitattu 3.5.2017.)

4.4 Tutkimuksen tutkimuksellisten vaiheiden luotettavuus ja tutkimusetiikka

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Viimekädessä laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat sekä ratkaisut. (Vilka 2015, 197.)

Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan sekä perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä nämä ratkaisut ovat olleet, miten hän on lopullisiin ratkaisuihin päätenyt ja lopuksi arvioimaan ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilka 2015, 197.)

Keräsin tutkimuksessa aineistoa erilaisin keinoin työaikaseurannalla, yksilohaastattelulla sekä toiminnallisella ryhmätyömenetelmällä. Koska tutkimus on Case-tutkimus, oli mielestäni perusteltua, että käytin mahdollisimman kattavasti erilaisia menetelmiä aineiston keruussa. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, ja tekee tiedon keruusta mahdollisimman kattavan, mikä onkin Case-tutkimuksessa tarkoitus. Tutkimukseen osallistujat oli valittu niin, että heillä jokaisella on tutkittavaan kohteeseen mahdollisimman hyvä kontaktipinta, eli tässä tutkimuksessa itse osastonhoitaja sekä hänen alaisensa. Jokainen osallistuja osallistui tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja he saivat käyttää työaikaan haastatteluun. Osastonhoitajan syvähaastattelu antoi mahdollisuuden tarkentaa osastonhoitajan kuvauksia hänen kokemuksistaan ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu tehtiin rauhallisessa työympäristössä suljetun oven takana, jolloin välttyttiin ulkopuolisilta häiriötekijöiltä ja hälinältä. Ensimmäisellä haastattelu kerralla tapahtui yksi keskeytys, kun toinen työntekijä kävi huoneessa. Muissa haastatteluissa ei keskeytyksiä ollut.

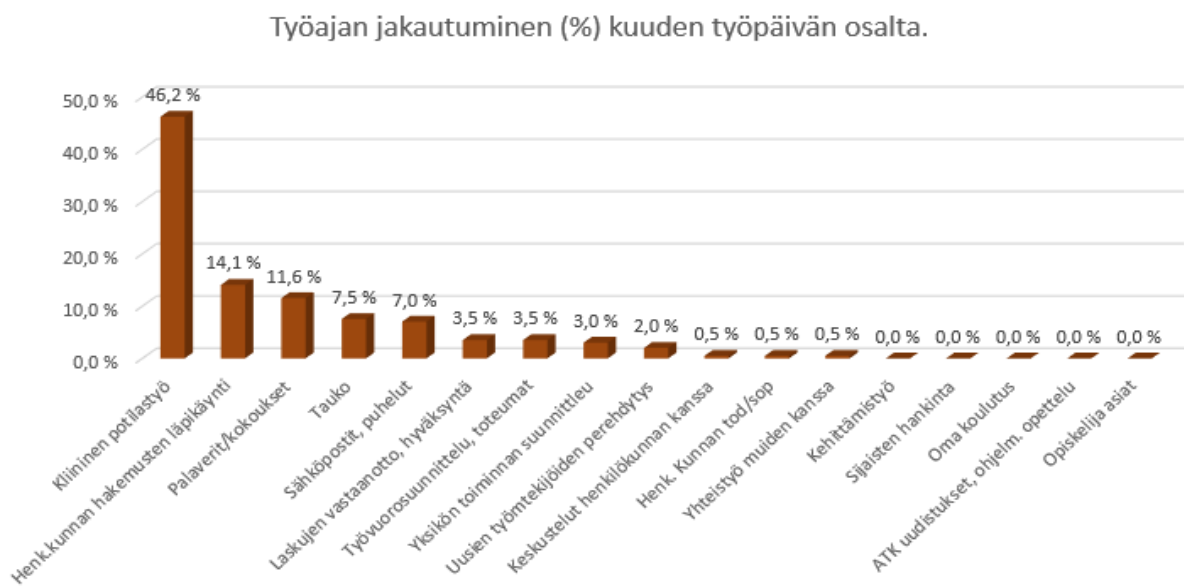
Haastattelujen nauhoittaminen ja sanatarkka puhtaaksikirjoittaminen lisäsivät sisällön luotettavuutta. Tutkimustulokset olen kuvannut tarkasti, ja tulkinnat perustellut hyvin, että mihin ne pohjautuvat. Tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttaa myös arviointi haastattelujen laadusta. Sitä voi parantaa muun muassa haastattelupäiväkirjalla ja sillä, että haastattelut litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.) Tutkimustuloksissa osoitetaan suorilla lainauksilla tutkimusaineiston ja tutkimusentekijän tuloksen välinen yhteys. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että jokaisen osastonhoitajan yksilöhaastattelun analysointivaiheen jälkeen olen käynyt hänen kanssa läpi tutkimustulokset, jotta voin varmistua, että olen tulkinnut hänen haastattelunsa oikein. Tutkimukseen osallistujien kesken on sovittu, että tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Tämän tutkimuksen tekemisessä oma henkilökohtainen kokemus organisaatiossa, ja aiempi esimieskokemus auttoi ymmärtämään syvemmin tutkittavaa ilmiötä, samaan aikaan oli kuitenkin säilytettävä avoimuus ja objektiivisuus ilmiötä tutkittaessa. Tutkimuksen tekemisessä olen noudattanut rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta haastattelussa, tulosten analysoinnissa, tallentamisessa, arvioinnissa ja esittämisessä. Tutkimuksessa olen noudattanut avoimuutta ja vastuullisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016, Viitattu 27.11.2016.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Osastonhoitajan työajan jakautuminen eri työtehtävien kesken

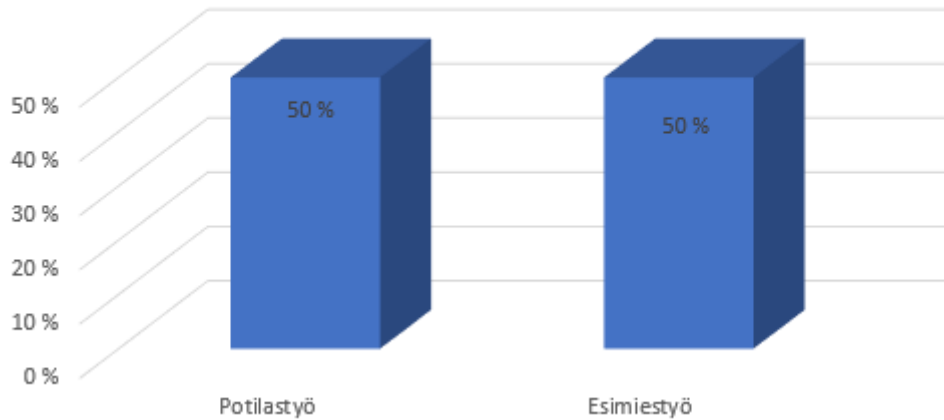
Osastonhoitajan työaika oli keskimäärin 8.5 tuntia päivässä, tämä sisältää 30 minuutin ruokatauon. Kyseisenä työajankäytön kartoitusajankohtana osastonhoitaja ei käyttänyt työaikaan lainkaan kehittämistyöhön, sijaisten hankintaan tai opiskelija-asioihin. Omaa koulutusta eikä ATK-uudistuksia myöskään esiintynyt työaikaseurannan aikana ollenkaan. Kuviossa 2 on esitetty kaikki 16 työtehtävää prosentuaalisesti eniten työaika vievästä vähiten työaikaan vievään. Kuviossa näkyvät myös työaikaseurannassa 0% työtehtävät.



KUVIO 3. Työajan jakautuminen kuuden työpäivän aikana

Osastonhoitaja arvioi alkuhaastattelujen aikana, että esimiestyöhön hänellä menee 1-1.5 työpäivää viikossa. Hänellä on varattu 1 työpäivä viikossa hallinnollisiin töihin. Työaikaseurannassa esimiestyöhön meni 50% työajasta, eli viikossa noin 2.5 työpäivää, eli tämä oli 1-1.5 työpäivää enemmän mitä osastonhoitaja arvioi alkuhaastatteluissa.

Työajan jakautuminen potilastyön ja esimiestyön kesken

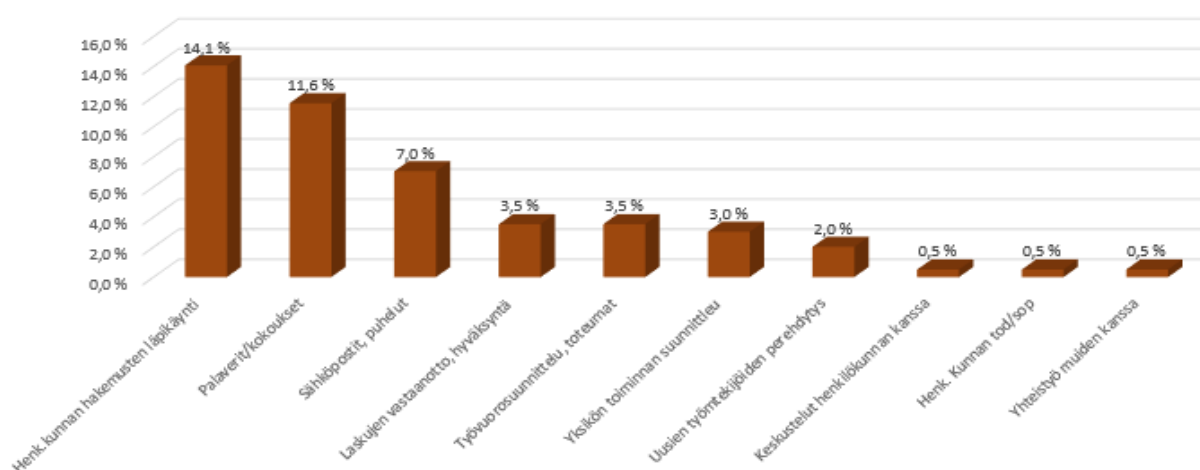


KUVIO 4. Työajanjakautumien potilastyön ja esimiestyön kesken.

Esimiestehtävissä eniten työaikaa vie henkilökunnan erilaisten hakemusten läpikäyminen (mm. vuosiloma-, koulutus-, matkalaskuhakemukset). Selkeästi toiseksi eniten työaikaa vie erilaiset palaverit ja kokoukset. Kolmanneksi eniten esimiestyössä vie sähköposti, puhelut yms. Nämä kolme ryhmää olivat selkeästi eniten esimiestehtävissä nousseet tehtävät, jotka veivät kummallakin ajanjaksolla eniten työaikaa.

Seuraava ryhmä kuuden työpäivän osalta 2-3.5 % työajasta esimiestehtäviä olivat laskujen vastaanotto/hyväksyminen, työvuorosuunnittelu/toteumat, yksikön toiminnan suunnittelu sekä uusien työntekijöiden perehdytys. Vähiten 0.5 % työajasta meni henkilökohtaiset keskustelut henkilökunnan kanssa, henkilökunnan sopimusten/todistusten teko sekä yhteistyö muiden kanssa.

Työajan jakautuminen esimiestyön osuudesta (%) kuuden työpäivän osalta.



KUVIO 5. Esimiestehtävät työaikaseurannassa

5.2 Osastonhoitajan nykyiset työtehtävät

Tutkimuksessa kartoitettiin osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä yksilöhaastattelussa. Alla olevassa taulukossa on eritelty viikottaiset-, kuukausittaiset-, vuosittaiset esimiestehtävät.

TAULUKKO 1. Osastonhoitajan nykyiset työtehtävät

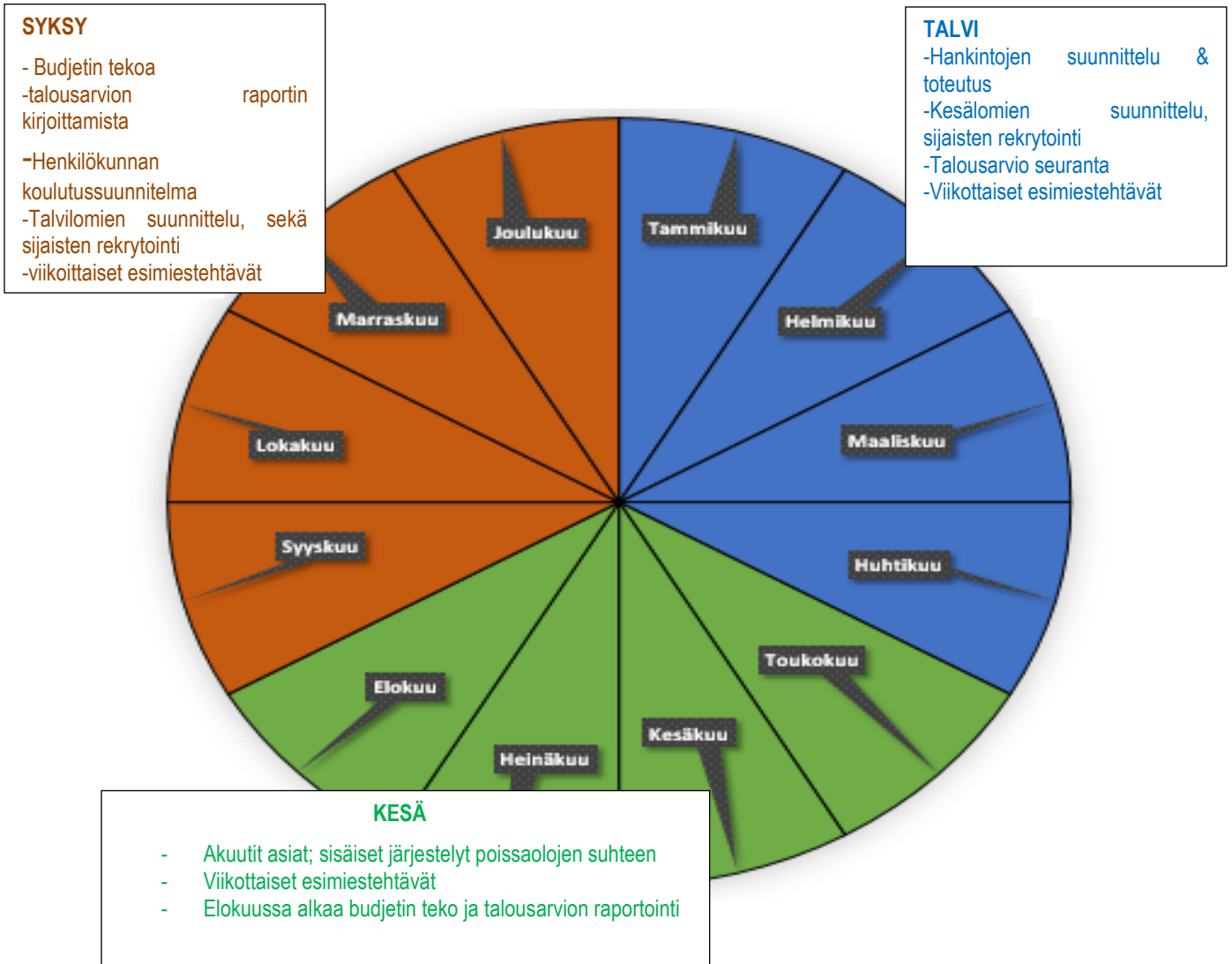
Viikottaiset esimiestehtävät	Kuukausittain tapahtuvat esimiestehtävät	Vuosittain tapahtuvat esimiestehtävät
<ul style="list-style-type: none"> •Työvuorosunnittelu •Henkilökunnan hakemusten läpikäyminen (mm. vuosilomat, sairaslomat, matkalaskut yms.) •Laskujen vastaanotto, hyväksyntä •Palaverihin valmistautuminen •Palaverihin / kokouksiin osallistuminen •Akuuttien asioiden hoito, sairaslomat tai muut äkilliset poissaolot->niistä johtuvat järjestelyt sisäisesti/ sijaisten hankinta •Keskustelut henkilökunnan kanssa •Sähköpostin läpikäyminen •Tiedottaminen sähköpostitse, puhelimitse tai henkilökohtaiset keskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> •Sijaisten rekrytointi ja hankinta •Henkilökunnan työsopimusten / työtodistusten teko •Kehittämistyö henkilökunnan kanssa mm. koulutusten suunnittelu, hoitotyön kehittäminen •Talousarvion seuranta •Yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa •Erialaisten hankintojen järjestely 	<ul style="list-style-type: none"> •Budjetin teko •Talousarvio tekstit ja arvio

Viikoittaisista esimiestehtävistä nousi päivittäisiksi tehtäviksi sähköisten työkalujen läpikäyminen. Sähköisiä työkaluja on useampi, mm. sähköposti, web-tallennus, populus-matkalasku ohjelma, Titania työvuoro-ohjelma yms. Erilaisia henkilökunnan kanssa käytäviä keskusteluita tuli myös päivittäin.

Toistuvia viikoittaisia tehtäviä olivat mm. johtoryhmän palaverit, eri työryhmien kuukausipalaverit, jotka ovat jakautuneet eri viikoille. Viikoittaisiin työtehtäviin kuului myös asioiden tiedottaminen henkilökunnalle, tai johtoportaalille. Tiedottaminen tapahtui pääsääntöisesti sähköisiä työkaluja käyttäen, esim. sähköpostia, mutta myös puhelimitse ja henkilökohtaisesti keskustelemalla asioista tiedotettiin, hieman riippuen aina tiedotettavasta asiasta. Yksi tärkeä tiedotuskanava oli myös erilaiset kuukausipalaverit, jossa koolla oli koko työryhmä.

Sijaisten rekrytoinnissa oli selkeästi havaittavissa ruuhkakuukaudet ennen henkilökunnan lomakautta, nämä kuukaudet sijoituivat alkuvuoteen tammi-maaliskuulle. Näihin kuukausiin liittyi myös selkeästi enemmän työsopimusten- sekä työtodistusten tekemistä. Myös hankintojen tekeminen painottui alkuvuoteen. Henkilöstön kehittämistyötä mm. koulutus suunnitelmat, sekä hoitotyön kehittäminen painottui enemmän syksyyn.

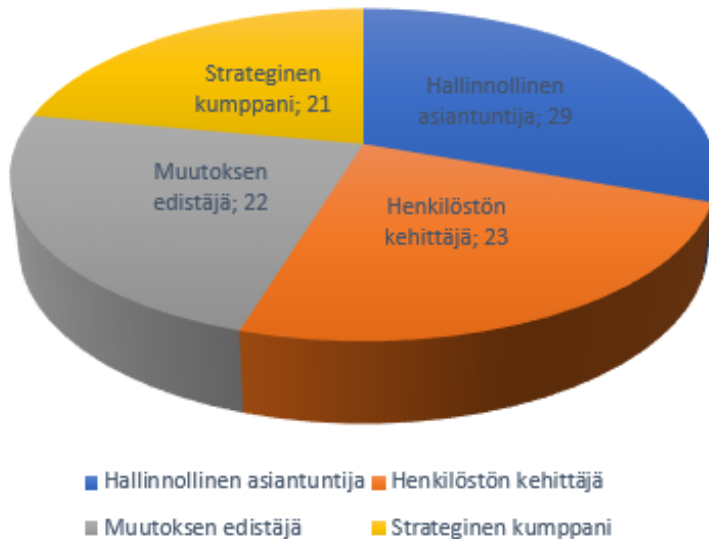
Osastonhoitaja jakoi vuoden kolmeen osaan talvi, kesä ja syksy. Osastonhoitaja koki, että syyskuu on vuoden kiireisin kuukausi hallinnollisissa ja esimiestehtävissä. Haastattelun pohjalta rakensin tutkimuksessa osastonhoitajan työstä vuosikellon, joka on jaettu edellä mainittuihin osiin.



KUVIO 6. Osastonhoitajan vuosikello.

5.3 Osastonhoitajan kokemus Ulrichin roolien toteutumisesta hänen työssään

Osastonhoitaja täytti Dave Ulrichin ja Jill Connerin henkilöstöjohtamisen roolien arviointilomakkeen (Liite 2). Tämän avulla pyrittiin selvittämään osastonhoitajan henkilöstöjohtamisen roolia, ja mihin rooliin henkilöstöjohtaminen painottuu tällä hetkellä, sekä mitä roolia mahdollisesti tulevaisuudessa tulisi vahvistaa. Kuviossa 8 kuvataan, miten mikäkin henkilöstörooli sijoittui osastonhoitajan työssä.



KUVIO 7. Ulrichin roolit osastonhoitajan työssä

5.3.1 Osastonhoitajan rooli hallinnollisena asiantuntijana

Hallinnollinen asiantuntija rooli nousi selkeästi vahvimpana esille arvioitaessa osastonhoitajan työtä Ulrichin & Connerin arviointilomakkeella. Hallinnollinen asiantuntija rooli sakin selkeästi eniten pisteitä 29/95. Osastonhoitajan työssä korostuu päivittäinen johtaminen, mm. erilaisiin ohjeistuksiin, perehdytyksiin ja lomakkeiden uudistamiseen on paneuduttu hyvin. Hallinnollisella asiantuntijalla on ohjaava ja valvova rooli organisaatiossa. Kyselyssä tulikin esille, että henkilöstöprosessit sekä operatiivinen toiminta toimivat tehokkaasti, ja se on yksi osastonhoitajan tehtävistä.

Osastonhoitajan työssä korostui organisaation perusrakenteiden johtaminen. Tämä nähdään Ulrichin mallissa (1997) lyhyen tähtäimen prosessien johtamisena. Tehtävän sisältönä on suunnitella ja toteuttaa tehokkaita henkilöstöprosesseja, kuten palkkaus, koulutus ja urakehitys. Roolina, yritysperusrakenteiden johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen. (Ulrich 2007, 50 - 51.)

5.3.2 Osastonhoitajan rooli henkilöstönkehittäjänä

Toiseksi eniten pisteitä sai henkilöstönkehittäjä rooli 23/95 pistettä arviointilomakkeesta. Osastonhoitaja koki, että hän työssään ja koko organisaation henkilöstötoiminto käyttää aikaa

henkilöstön kuuntelemiseen ja heidän tarpeiden täyttämiseen työtehtävissä ja työympäristössä. Tämän kohdan ulkopuolelle oli kuitenkin jätetty selkeästi henkilökohtaiset ja yksityiselämään liittyvät tarpeet, nämä kohdat saivat huonoimmat pisteet kyselyssä.

Osastonhoitaja näki henkilöstötoiminnon henkilöstön kehittäjänä. Osastonhoitaja koki yhtenä tehtävänä henkilöstön sitouttamisen ja osaamisen, sekä ammattitaidon kasvattamisen. Henkilöstön kehittäjän rooli sijoittuu Ulrichin mallissa (1997) lyhyen tähtäimen ihmisten johtamisena. Henkilöstönkehittäjän roolin tehtävänä on henkilöstön kuunteleminen sekä sen tarpeisiin vastaaminen, eli henkilöstön kehittäjän on pystyttävä tarjoamaan voimavaroja henkilöstölle. Voimavarojen tarjoaminen sisältää muun muassa henkilöstön tapaamisia, koulutusta ja sitouttamista sekä kuuntelua ja reagointia. Taloudellisen tuloksen heijastuma on lähtöisin osaamispääomasta, joka tuotetaan osaavan ja sitoutuneen henkilökunnan avulla. (Ulrich 2007, 52 - 53.)

5.3.3 Osastonhoitaja muutoksen edistäjänä

Toiseksi vähiten pisteitä sai muutoksen edistäjä rooli. Julkisella puolella kehittämistyötä ei tehdä siitä näkökulmasta, että palveluiden kilpailukykyä edistettäisiin, toisin kuin yksityisellä puolella se on yrityksen elinehdon edellytys. Osastonhoitaja ei nähnyt, että hän omassa työssään aktiivisesti osallistuisi organisaation uudistamiseen ja muuttamiseen.

Muutoksen edistäjä roolissa isoimmat pisteet sai kohta, jossa nähtiin että henkilöstötoiminto auttaa organisaatiota ennakoimaan tulevaa ja sopeutumaan siihen. Osastonhoitajan roolissa tämä tarkoittaa sitä, että hän tiedottaa henkilöstöä tulevista muutoksista, ja auttaa heitä sopeutumaan niihin. Tämä onkin yksi tärkeimmistä osastonhoitajan tehtävistä. Osastonhoitaja koki tärkeäksi, että muutoksen edistäjä roolia tulisi vahvistaa omassa organisaatiossaan, varsinkin tulevaa sote-uudistusta ajatellen. Ulrich (2007, 198) toteaa, että yrityksen on luotava yhteinen tarve, jolla se varmistaa, että yksilöt ymmärtävät, miksi heidän tulee muuttua. Samalla tulee varmistaa se, että henkilöstön muutostarve on suurempi kuin muutosvastarinta.

5.3.4 Osastonhoitaja strategisena kumppanina

Strateginen kumppani sai vähiten pisteitä arviointilomakkeessa 21/95. Osastonhoitaja koki, että strategia jäi kaukaiseksi arjen työstä, ja sen merkitys käytännön työhön on vähäinen. Strategian laatumiseen ei hän osallistunut nykyisin ollenkaan. Keskusteluita Muhoksen kunnan strategioista käytiin lähinnä johtoryhmän palavereissa, ei niinkään henkilöstön kanssa. Osastonhoitajan kokemus oli, että kunnan strategiat ovat niin laaja-alaisia, etteivät ne näyttäyty suuressa roolissa käytännön työhön.

Osastonhoitaja koki kuitenkin, että strategian merkitys esimiestyössä on toimintaa ohjaava. Hän kuvaili sen olevan tietynlainen "sateenvarjo" toiminnan yläpuolella. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtajan tavoitteena on strategian toteuttaminen, jossa myös organisaatioanalyysi toteutuu eli henkilöstökäytännöt, jotka johtavat strategian toteutumiseen, on tunnistettu. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä onkin henkilöstöstrategian ja -käytäntöjen sovittaminen yhteen liiketoimintastrategian kanssa. (Ulrich 2007, 46 - 50.)

5.3.5 Yhteenveto Ulrichin mallin rooleista osastonhoitaja työssä

Yhteenvetona voitaisiin päätellä, että osastonhoitajan työssä korostuu lyhyen tähtäimen tavoitteet, ja painopiste on operatiivisessa johtamisessa. Selkeästi eniten pisteitä sai hallinnollinen asiantuntija- rooli. Tavoite- ja toimintaulottuvuuksilta hallinnollinen asiantuntija sijoittuu lähimmäksi operationaalista ääripäätä ja prosesseja. Muut kolme roolia henkilöstön kehittäjä, muutoksen edistäjä ja strateginen kumppani olivat vain pisteen päässä toisistaan.

Osastonhoitajan roolissa korostuu siis lyhyen tähtäimen operatiivinen johtaminen, johon kuuluu organisaation perusrakenteiden johtaminen ja henkilöstön ohjaus sekä sitouttaminen. Osastonhoitaja ei koe pitkän tähtäimen strategisen johtamisen ja muutoksen sekä uudistumisen johtamisen kuuluvan yhtä paljon hänen rooliinsa. Osastonhoitaja koki, että tulevaisuuden haasteet ja muutokset, sekä henkilöstön muutoskyvyn varmistaminen on jäänyt vähemmälle ja näitä tulisi vahvistaa enemmän ja ottaa huomioon esimiestyössä tulevaisuudessa.

Niin kuin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on todettu, Ulrichin roolit eivät ole toisiaan poissulkevia. Henkilöstöjohtaja voi ja yleensä hänen tuleekin omaksua jonkin verran jokaista

roolia sekä sen vaatimuksia. Yksittäinen henkilöstöasiantuntija ei voi kuitenkaan hallita täysin kaikkia rooleja. Rooleista voidaan löytää myös ristiriitaisuuksia. Strategisena yhteistyökumppanina henkilöstöasiantuntija tekee työtä ensisijaisesti organisaation muun johdon kanssa ja kokonaisuuden johtamisen näkökulmasta. Henkilöstön sankarin on puolestaan toimittava pääasiassa henkilöstön etujen ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Kun organisaatio on pieni, strategisen kumppanin ja henkilöstön sankarin tehtävät lankeavat usein samalle henkilöstöasiantuntijalle. Tämä lisää työn kuormittavuutta, ja pahimmillaan vastakkainasettelun seurauksena henkilöstöasiantuntija vieraantuu sekä johdosta että työntekijöistä (Ulrich, 1997).

Toinen mahdollinen vastakkainasettelu liittyy muutosagentin ja hallinnollisen asiantuntijan rooleihin. Siinä missä muutosagentin on varmistettava organisaation kyky muuttua, uudistua ja kehittyä, on hallinnollisen asiantuntijan huolehdittava toiminnan jatkuvuudesta ja rakenteiden pysyvyydestä. Jatkuvasti muuttuvat organisaatiot ovat vaarassa menettää "identiteettinsä", eivätkä osaa enää kohdistaa toimintaansa tai strategiaansa oikein. (Ulrich, 1997). Toisaalta terveyspalvelut elävät nyt suuressa muutoksen murroksessa, ja jotta terveyspalvelut saadaan tulevaisuudessa toimimaan hyvin, on organisaation oltava muutoskykyinen.

5.4 Osastonhoitajan kokemuksia omasta työhyvinvoinnista ja esimiestyössä tarvittavasta osaamisesta

5.4.1 Osastonhoitajan kokemuksia omasta työhyvinvoinnista

Yhtenä tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää osastonhoitajan kokemus omasta työhyvinvoinnista sekä hänen käsitys esimiestyössä tarvittavasta osaamisesta. Osastonhoitaja koki, että hänelle oli annettu tarpeeksi tukea ja resurssia omalle työlleen, tämä lisäsi osastonhoitajan työhyvinvointia. Tärkeimmän tuen hän koki saavansa sosiaali- ja terveyspalveluiden johtoryhmältä. Johtoryhmän toiminta on tiivistä, palaverit ovat kerran viikossa. Osastonhoitaja koki, että keskustelut johtoryhmässä ovat avointa ja muiden esimiesten kanssa pystyi peilaamaan omaa työtään.

Arjen esimiestyö oli kuitenkin välillä yksinäistä, erilaisia päätöksiä oli osastonhoitajan tehtävä itsenäisesti. Osastonhoitaja ei kokenut suoranaisesti esimiestyötä raskaaksi, mutta pysäyttäviä ja vaativimpia esimies tehtäviä oli puuttuminen erilaisiin henkilöstöristiriitoihin. Henkilöstöristiriidoilla oli vaikutusta osastonhoitajan työhyvinvointiin. Osastonhoitajan omalla työhyvinvoinnilla on

vaikutusta henkilökunnan työhyvinvointiin, sekä työyhteisön ilmapiiriin. Osastonhoitaja koki tärkeänä, että tulevaisuudessakin esimiestyötä tekee henkilö, joka haluaa tehdä esimiestyötä, ja siihen on annettu tarvittavat resurssit, sekä riittävät valtuudet toimia esimiehenä. Tällä on suuri merkitys osastonhoitajan mukaan osastonhoitajan työtä tekevän työhyvinvointiin.

Tärkeää on myös tiedostaa esimiestyön haasteet, jotta näitä pystyy käsittelemään. Haasteellisissa esimiestyö tilanteissa tärkein tuki tuli toisilta esimiestyötä tekeviltä kollegoilta joiden kanssa saattoi käsitellä haasteellisia tilanteita, sekä kysyä neuvoja tilanteisiin. Työhyvinvoinnissa on myös keskeisenä osana esimiestyön osaamisen taidot. Tunne työn osaamisesta lisää osastonhoitajan työhyvinvointia. Kaikkia taitoja ei voi opetella kirjallisuuden tai koulutuksen kautta. Osastonhoitaja koki, että iso osa esimiestyö taidoista tulee kokemuksen sekä persoonan henkilökohtaisten ominaisuuksien muodossa. Varsinkin esimiestyönkokemus luo varmuutta, ja täten myös vaikuttaa stressin sietoon ja osastonhoitajan omaan työhyvinvointiin.

5.4.2 Osastonhoitajan kokemuksia esimiestyössä tarvittavasta osaamisesta

Osastonhoitaja koki, että nykyisin esimiestyössä vaaditaan monenlaista osaamista. Tietotekniikka, erilaisten ohjelmistojen hallinta sekä talousosaaminen ovat osastonhoitajan mielestä teknistä osaamista, johon saa tukea eri ihmisiltä kunnasta, mm. It-tuki sekä taloushallinnosta. Nämä asiat vaativat perehtymistä ja opettelua, mutta jonka jokainen hänen mielestään pystyy opeteltuaan hallitsemaan.

Eniten osastonhoitaja painotti osaamisvaatimuksissa henkilöstöjohtamisessa tarvittavia taitoja. Osastonhoitaja koki, että yksi tärkeimmistä esimiestaidoista olikin sosiaaliset taidot. Esimiehen täytyy pystyä vuoropuheluun kaikkien työntekijöiden kanssa. Osastonhoitaja piti tärkeänä, että hän on yksi työryhmän jäsen, ja sieltä käsin ”johtaa joukkoaan”. Osastonhoitaja nosti esille esimiestyössä kuuntelemisen taidon tärkeyden. Tietyntaista nöyryyttä vaaditaan esimiestyössä, jotta esimies pystyy aidosti olemaan vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa. Esimiehen täytyy valita sanansa siten, ettei loukkaa, eikä kävele kenenkään henkilön yli vaikeissakaan henkilöstö ristiriidoissa. Tätä taitoa ei voi oppia pelkästään koulutuksen myötä. Osastonhoitaja toi esille, että hyviä sosiaalisia taitoja vahvistaa kokemus esimiestyöstä, sekä yleensäkin työkokemus ja elämäkokemus

Osastonhoitaja koki plussana, että hän sai yhdistää asiakastyön ja esimiestyön. Näin hän koki näkevänsä käytännön toiminnan tason, ja puhui henkilökunnan kanssa samaa kieltä. Osastonhoitaja koki, että olisi vaikea toimia lähiesimiehenä, jos hän ei olisi fyysisesti lähellä, tai hänellä ei olisi substanssiosaamista sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien työstä. Hän koki, että näin hän saa luotua myös alaisten kanssa paremman luottamuksellisen suhteen. Myös asioiden eteenpäin vieminen kentältä ylemmälle johdolle on helpompaa, sekä palveluiden kehittäminen kuntalaisten tarpeisiin nähden on konkreettisempaa.

Osastonhoitaja koki työssään matalan kynnyksen puuttumisen tärkeäksi, tällöin mahdollisesti vältytään isoilta ongelmilta. Hän nostikin ongelmanratkaisu taidot yhdeksi tärkeäksi taidoksi esimiestyössä. Matalan kynnyksen puuttuminen luo työyhteisön henkeä. Hän koki tärkeäksi, että henkilökunnan olisi helppo tulla hänen luokseen kaikenlaisissa asioissa. Osastonhoitaja halusi olla helposti lähestyttävä esimies, tämä vaatii hänestä aikaa ja luottamusta alisilta.

Muutosjohtamisen taidon tärkeys osastonhoitajan työssä tuli jo esille edellisessä kappaleessa kuvaillessa osastonhoitajan henkilöstörooleja työssään. Muutosjohtamisen taitoa osastonhoitaja lähtisi myös vahvistamaan jatkossa esimiestyössään. Jatkuvat nykyiset ja tulevat muutokset terveystalveissa vaativat osastonhoitajan mukaan esimiestyössä muutosjohtamisen taitoja.

5.5 Sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien odotukset tulevaisuuden osastonhoitajan työstä ja siinä edellytettävästä osaamisesta

5.5.1 Sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien näkemykset osastonhoitajan työstä

Esimiehen tehtäväksi nostettiin, että hän mahdollistaa työntekijöiden työntekemisen. Mahdollistaminen oli, että tarvittavat resurssit ovat käytettävissä, niin työntekijöiden-, välineistön sekä tilojen suhteen. Resurssit liittyivät laajemmin **työnsuunnitteluun**. Työnsuunnittelu nähtiin yhtenä laajempaan esimiestyön tehtävänä. Työn suunnitteluun liittyi myös yhdessä työntekijöiden kanssa tehdyt työnkuvaukset, sekä työvuorosuunnittelu.

Esimiehen tehtävänä työn suunnittelu ja työntekijöiden riittävyys->huolehtii sijaiset ja heidän perehdyttämisen.

Työn suunnittelu->lomat, sairauslomat, sijaistukset, työvuorolistat ajan tasalla->oikein tehdyt.

Esimiehen tuki nostettiin molemmissa ryhmissä tärkeäksi tehtäväksi. Esimiehen tukea oli, että hän huolehtii alaisten ja koko työyhteisönsä hyvinvoinnista. Hän aidosti haluaa tietää työntekijöiden työstä sekä heidän työssä jaksamisestaan. Sairaanhoitajat sekä terveydenhoitajat pitivät yhtenä tärkeänä esimiehen tehtävänä, että esimies ajaa työntekijöiden asioita ja etuja, sekä olevan heidän äänitorvena ylempään johtoon päin. Kummassakin ryhmässä nousi tärkeäksi kohdaksi esimiehen oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu henkilökuntaa kohtaan.

Haluaa tietää / kiinnostunut aidosti työntekijöiden työnkuvasta ja työstä, sekä jaksamisesta.

Terveydenhoitajien "asianajaja", pitää työntekijöiden puolia.

Kiinnostusta alaisia kohtaan -> aitoa, haluaa tietää mitä alaisille työssään kuuluu ja ottaa tosissaan.

Sairaanhoitaja ja terveydenhoitajat kokivat tärkeänä, että esimiehellä on **substanssiosaamista** työstä sekä työympäristöstä, jossa toimii esimiehenä. Työn tunteminen lisäsi selkeästi esimiehen arvostamista. Kummassakin ryhmässä oli näkemys, että tämä oli edellytys onnistuneelle esimiestyölle. Sairaanhoitajat korostivat osastonhoitajan työssä sitä, että esimies konkreettisesti antaa myös apua hoitotyöhön, jos sitä tarvitaan.

Kokemus ns. "normaali töistä" käytännöstä tärkeää!

Työn tuntemus (mitä alaiset tekevät), jos esimies on itse tehnyt joskus samaa hommaa kuin alaiset, osaa hän ajatella alaisten kannalta asioita.

Työnkehittäminen nähtiin yhtenä esimiehen tehtävänä. Esimiestyö nähtiin, niin että koko esimiestoiminta täytyy olla tulevaisuuteen suuntautunutta ja kehittämismyönteistä. Tärkeää on, että esimies pitää henkilökunnan ajan tasalla ja tiedottaa henkilökuntaa kaikista tulevista muutoksista. Hänen toivottiin motivoivan ja kannastuvan työntekijöitä kouluttautumaan.

Pitää alaistensa puolia ja hänellä on aito halu kehittää työtä ja työntekijöiden osaamista.

Huolehtii ja kannustaa alaisia koulutuksiin.

5.5.2 Sairaanhoidajien ja terveydenhoitajien odotukset tulevaisuuden esimieheltä

Sairaanhoidajat ja terveydenhoitajat odottivat tulevaisuudelta **läsnä olevaa esimiestä**. Läsnäololla tarkoitettiin niin fyysistä läsnäoloa työyksikössä, kuin yleensäkin esimiehen tavoitettavuutta. Sairaanhoidajat ja terveydenhoitajat pitivät tärkeänä, että tulevaisuudessakin esimies on osa työyhteisöä, ja hän on helposti lähestyttävä.

On tavattavissa pääsääntöisesti työaikana(virkaaikana). On läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen; helposti lähestyttävä.

Oltava helposti lähestyttävä, "tavallinen". Oltava lähellä ja helposti kiinni saatavissa.

Tulevaisuuden esimieheltä odotettiin, että hän on **kehitysmyönteinen**. Esimieheltä toivottiin valmiutta ja rohkeutta viedä asioita eteenpäin. Hänellä toivottiin olevan aito halu kehittää työyhteisöä ja työntekijöiden osaamista. Esimiehen toivottiin olevan koulutusmyönteinen. Hänen toivottiin motivoivan ja innostavan työntekijöitä koulutuksiin, ja täten vahvistavan heidän osaamista. Esimieheltä toivottiin tulevaisuudessa osaamista muutosjohtamisessa.

Työn kehittäminen "ajanhengen mukaan"->kiinnostus terveydenhoitajan työtä kohtaan Ehdottomasti kehitysmyönteinen, avoin uusille toimintamalleille. Hyödyntää tutkimustuloksia työssä. Työyhteisön motivaattori, muutosvastarinnan torjuja.

Tulevaisuuden esimieheltä toivottiin, että hän omalla toiminnallaan **lisää työhyvinvointia** työyhteisössään. Työhyvinvoinnin lisääminen edellyttää, että esimies kohtelee tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä. Hän on aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta, hänellä on kuuntelemisentalo. Hänen toivottiin tukevan ja tsemppaavan työntekijöitä vaikeissakin työtilanteissa. Sairaanhoidajat ja terveydenhoitajat pitivät tärkeänä, että esimies pitää heidän puoliaan päätöksiä tehtäessä myös ylemmällä johtotasolla. Häneltä toivottiin jatkossa säännöllistä palautetta työntekijöiden työstä.

Tasapuolinen suhtautuminen jokaisen työntekijän työnkuvaan. Alaisten ja työyhteisönhyvinvoinnista huolehtiminen.

Tasapuolisuutta, työntekijöiden työn kuormittavuutta seuraava.

Työntekijöiden tukeminen, palautteen antaminen ja kannustaminen tärkeää ->lisää työmotivaatiota sekä työhyvinvointia.

Yhteistyökykytaitoinen -> ei vedä "hernettä nokkaan".

Ennen kaikkea esimieheltä odotettiin **selkeää johtajuutta**. Häneltä toivottiin selkeitä ohjeistuksia ja linjauksia. Häneltä toivottiin rohkeutta nostaa vaikeita asioita esille, sekä puuttua ristiriitatilanteisiin. Häneltä toivottiin päätöksentekokykyä, ja ongelmanratkaisukykyä.

Rohkeutta johtaa ja puuttua asioihin.

Odotan esimieheltä selkeää johtamista, pitää homman kasassa ja helpompana.

Odotan esimieheltä asioihin puuttumista -> nostetaan kissat pöydälle jos esim. alaisilla erimielisyyksiä, kuuntelee kaikkien mielipiteet jotka asiaan osallisia.

5.5.3 Sairaanhoidajien ja terveydenhoitajien näkemys mitä osaamista hyvältä esimieheltä vaaditaan

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot nostettiin yhdeksi tärkeimmäksi taidoksi esimiestyössä. Vuorovaikutustaidoissa korostettiin myös kuuntelemisen taidon tärkeyttä.

Hyvät vuorovaikutustaidot, nämä tärkeitä kun on puun ja kuoren välissä.

Laki- ja säädöstentuntemus nostettiin molempien ryhmien osaamisvaatimuksissa esille. Kumpikin ryhmä piti tärkeänä, että esimiehellä on kunnallisen virkaehtosopimuksen tuntemusta ja tietoutta. Myös asiakas-, hoitotyön sekä erilaisten julkisten organisaatioiden toimintaa koskevan lähisäädännön ja suositusten tuntemusta odotettiin esimiehen osaavan. **Esimieskoulutus** nostettiin esille esimiehen osaamisvaatimukseen. Esimieskoulutuksen nähtiin lisäävän esimiestaitoja, ja olevan pohja hyvän esimiehen osaamisvaatimukseen.

Tiedettävä / osattava työaikalait / yleensä lainalaisuudet, mitkä koskettavat työntekijän ja työntekijän työntekemistä!

Laki- ja säädöstietoisuus (mm. työaikalait, KVTES).->osoittaa pätevyyttä.

Tietää hallinnon jutuista. Pitää olla selvillä asioista, jotta niitä voi hallita.

Tiedettävä/osattava lait ja säädökset, jotka koskevat työntekijää ja työnantajaa>ajanhermolla olo, jollei tiedä ottaa selvää.

Muutosjohtaminen nähtiin esimiehen tärkeänä taitona, ja osaamisvaatimuksena. Esimieheltä odotettiin, että hän seuraa ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutosta, ja on valmis kehittämään hoitotyön menetelmiä ja toimintoja sen mukaan. Alaiset odottivat esimieheltä tukea ja voimavaroja muutostilanteeseen. Terveystenhoitajat ja sairaanhoitajat odottivat esimieheltä myös erilaisia työmenetelmiä muutoksen läpiviemiseen, esim. ideariihet, toiminnalliset kehittämispäivät. He toivoivat, että saavat olla mahdollisimman paljon mukana kehittämistyössä, ja tähän kehittämistyöhön olevan esimiehellä valmiuksia toimia innovatiivisesti. Esimieheltä odotettiin, että hänellä on taitoja muutosvastarinnan hallintaan.

Muutoksessa mukana olemista, tukemista ja kuuntelemista.

Visioija, tulevaisuuteen suuntautuminen, työpaikan ”johtotähti”.

Muutoksissa johtaminen, ajan hermolla oleminen.

Työn tuntemusta sairaanhoitajan ja terveydenhoitajan työstä pidettiin tärkeänä. Arjen työntuntemuksen katsottiin edistävän yksikön toiminnan johtamisessa. Sen koettiin olevan hyödyksi esimiestyössä päätöksenteossa. Selkeästi se lisäsi sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien arvostusta esimiestä kohtaan.

Työkokemus hoitotyöstä, ruohonjuuritason osaamista.

Tarvittaessa pystyy tekemään isoja päätöksiä terveydenhoitajan työhön.

Ymmärrys / käsitys terveydenhoitajan työstä -> tutustuu tarvittaessa työpisteisiin.

Ongelman ratkaisutaidot nostettiin myös yhdeksi keskeiseksi osaamisvaatimukseksi esimiestyössä. Esimiehen odotettiin puuttuvan rohkeasti erilaisiin ongelmatilanteisiin ja henkilökunnan ristiriitatilanteisiin. Hänen odotettiin toimivan ratkaisijana ja sovittelijana. Ennen kaikkea hänen odotettiin kuuntelevan tasapuolisesti jokaista työntekijää ristiriitatilanteessa. Ongelmanratkaisu taitoja nähtiin tarvitsevan myös asioiden viemisessä ylemmälle johtoportaalalle, sekä isoja päätöksiä tehtäessä.

Päämäärätietoisuutta. Alaisten puolella ylä- ja alamäissä -> avoimesti ongelmista keskustellen.

Topakkaa tarttumista työyhteisön ongelmiin.

Taitoja mahdollisten työristiriitojen selvittelyyn.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Muhoksen kunnan avoterveydenhuollon osastonhoitajan nykyisiä työtehtäviä ja työajan käyttöä eri tehtävissä, kuvata osastonhoitajan käsityksiä työhyvinvoinnista ja johtamisessa vaadittavasta osaamisesta, sekä tuoda esille alaisten odotuksia tulevaisuuden lähiesimiehelle. Hoitotyön johtamisen vaativuus on lisääntynyt viime vuosina ja sen myötä myös osastonhoitajan työtehtävät ovat laajentuneet sekä monipuolistuneet. Laadukkaan hoitotyön johtamisen edistämiseksi ja turvaamiseksi on organisaatioiden johdon varmistettava ja mahdollistettava, että osastonhoitajille järjestetään riittävästi tukea koulutuksen, työnohjauksen sekä esimiehen tuen myötä heidän johtamistyössään. (Vesterinen 2013, 81.)

Osastonhoitajan työaikaseurannassa tuli esille, että osastonhoitaja tekee kliinistä hoitotyötä 50 % työajasta ja esimiestyötä 50 % työajasta. Esimiestyötä oli enemmän mitä osastonhoitaja arvioi alkuhaastatteluiden aikana. Hänen arvionsa alkuhaastatteluissa oli, että hänen työnsä sisältää 20–30% esimiestyötä. Tutkimuksen johtopäätöksenä voin todeta, että substanssiosaaminen eli kliininen hoitotyö nähtiin osana osastonhoitajan työtä. Sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat pitivät tärkeänä osastonhoitajan osallistumista kliiniseen hoitotyöhön, jotta hän tietää mitä alaiset tekevät, ja saa paremmin kontaktipintaa heidän työhönsä. Osastonhoitaja itse myös piti onnistuneen esimiestyön edellytyksenä, että esimiehellä kliinisen hoitotyön tuntemusta. Tämä on yhteneväinen aiempien tutkimusten kanssa (Heikka 2008, Narinen 2000, Norrbacka 2012). Heikan (2008) tutkimuksen mukaan esimiehen kelpoisuuteen liittyy vaatimus alan ammattitaidosta. Heikka on tutkimuksen tuloksissa tuonut esille, että toimialueen tuntemista edellytetään myös korkeamman tason johtajilta. Substanssi tunteminen helpottaa johtamistyötä, kun johdettavilla ja johtajalla on yhteinen kieli sekä prosessien tuntemus. (Heikka 2008, 159). Aiemmissä tutkimuksissa kuitenkin arvioidaan kliinisen hoitotyön vähenevän osastonhoitajan työssä tulevaisuudessa.

Aiemmissä tutkimuksissa on ennustettu, että osastonhoitajan työssä kliininen hoitotyö tulee vähenemään tulevaisuudessa. Tämä on poikkeava tämän tutkimuksen kanssa, jossa sekä alaiset että itse osastonhoitaja pitivät yhtenä esimiestyön onnistumisen edellytyksenä osallistumisen kliiniseen hoitotyöhön. Vuosien kokemus kliinisestä hoitotyöstä yhdistettynä korkeakoulututkintoon ja johtamisopintoihin on nähty merkittäväksi osastonhoitajien

taustatekijäksi kehittämissuunnitelmien onnistumisessa (Clement-O'Brien, Polit & Fitzpatrick 2011, 436).

Työaikaseurannan aikana osastonhoitajan esimiestehtävissä eniten aikaa veivät erilaisten lomakkeiden läpikäyminen (mm. vuosiloma-, koulutus-, matkalaskuhakemukset). Selkeästi toiseksi eniten työaikaa veivät erilaiset palaverit ja kokoukset. Kolmanneksi eniten esimiestyössä vei sähköposti, puhelut yms. Nämä kolme ryhmää olivat selkeästi eniten esimiestehtävissä nousseet tehtävät, jotka veivät kummallakin ajanjaksolla eniten työaikaa. Esimiestehtäviä työaikaseurannan aikana, olivat myös laskujen vastaanotto/hyväksyminen, työvuorosuunnittelu/toteumat, yksikön toiminnan suunnittelu sekä uusien työntekijöiden perehdytys. Työtehtäviä selvittäessä jaoin tehtävät päivittäisiin, viikoittaisiin ja vuosittaisiin työtehtäviin. Osastonhoitaja jakoi vuoden kolmeen osaan talvi, kesä ja syksy, tämän pohjalta laadin vuosikellon osastonhoitajan työtehtävistä. Osastonhoitaja kokemus oli, että syyskuu on vuoden kiireisin kuukausi hallinnollisissa ja esimiestehtävissä.

Osastonhoitaja työaika seuranta sekä työtehtävien selvitys olivat yhteneväisiä keskenään tutkittaessa osastonhoitajan roolia Ulrichin henkilöstöroolin mukaan. Ulrichin neljän roolin mallin mukaan tuli esille, että osastonhoitajan työssä korostuu lyhyen tähtäimen operatiivinen johtaminen, johon kuuluu perusrakenteiden johtaminen ja henkilöstön ohjaus sekä sitouttaminen. Hallinnollinen asiantuntija rooli nousi selkeästi vahvimpana esille arvioitaessa osastonhoitajan työtä Ulrichin ja Connerin arviointilomakkeella. Muut kolme roolia henkilöstön kehittäjä, muutoksen edistäjä ja strateginen kumppani olivat vain pisteen päässä toisistaan. Osastonhoitaja itse lähtisi vahvistamaan näistä muista rooleista muutoksen edistäjä- roolia. Osastonhoitaja koki, että tulevaisuuden haasteet ja muutokset, sekä henkilöstön muutoskyvyn varmistaminen tulisi vahvistaa enemmän ja ottaa huomioon esimiestyössä tulevaisuudessa. Kaikkein kaukaisimmaksi osastonhoitaja koki strateginen kumppani- roolin. Osastonhoitaja koki, että strategia jäi kaukaiseksi arjen työstä, ja sen merkitys käytännön työhön on vähäinen. Strategian laatimiseen ei hän osallistunut ollenkaan. Lähinnä se näyttäytyi osastonhoitajan työssä sen tiedostamisessa ja ohjaavana toimintona hänen työssään.

Osastonhoitaja koki oman työnsä melko yksinäiseksi ja haastavaksi päätöksenteossa. Raskaimmaksi hän koki henkilöstön kesken olevat ristiriitatilanteet. Osastonhoitaja koki saavansa tukea omalta esimieheltään tarvittaessa. Eniten osastonhoitaja koki saavansa tukea johtoryhmän palavereista, näissä hän pystyi peilaamaan omaa työtään toisten esimiesten kanssa. Tämä on

yhteneväinen Jahnukaisen pro gradu tutkimuksen kanssa, jossa on tutkittu terveydenhuollon esimiehen työssä saama tuki. Tutkimuksessa tärkeimmäksi henkisen tuen muodoksi nousi kollegoiden kanssa kokemusten jakaminen ja vertaistuki. Tämä on kuvattu tutkimuksessa poikittaiseksi tueksi, saman roolin ja näkökulman jakamiseksi samalla tasolla ja kielellä (Jahnukainen 2011, 37).

Osastonhoitajan toiminta on hyvin vapaata omien alaistensa kanssa. Osastonhoitaja tekee päivittäin työtään yhdessä alaistensa kanssa. Osastonhoitaja koki tämän olevankin hyvin tärkeää hänen työssään, ja mahdollistavan matalan kynnyksen puuttumisen. Osastonhoitajan rooliin kuuluukin olla jatkuvasti valppaana, aistia tilanteiden kulkua ja reagoida erilaisiin tilanteisiin tarvittaessa. Osastonhoitaja orientoitui omaan esimiestyöskentelyyn hoitotyön perustehtävän ja työntekijöiden kautta.

Osastonhoitajan rooli hyvän työilmapiirin luomiseen on suuri. Osastonhoitaja korosti osaamisvaatimuksissa hyviä sosiaalisia taitoja. Tämä oli yhteneväinen myös sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien odotuksiin heidän lähiesimiehen osaamisvaatimuksiin. Sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat odottivat esimieheltään tasapuolista, arvostavaa ja työntekijää yksilöllisesti huomioivaa kohtelua, sekä pitivät tärkeänä hyvän työilmapiirin luomista esimiestaholta. Tämä on myös yhteneväinen osastonhoitajan kokemuksiin esimiestyöstä. Osastonhoitaja korosti esimiestyössään tietynlaista nöyrää asennetta, esimiehen täytyy valita sanansa siten, ettei loukkaa, eikä kävele kenenkään henkilön yli.

Työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin yhteydessä on kuitenkin syytä muistaa, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu työyhteisön terveydestä ja hyvinvoinnista. Vastuuta ei voi täysin sysätä esimiehen vastuulle. Vastuu on kollektiivista, joka tarkoittaa sitä, että työyhteisöissä ymmärretään yhteisön olevan juuri sellainen kuin sen jäsenet päättävät sen olevan. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa oman työyhteisön ilmapiiriin, työskentelyyn, sosiaalisiin suhteisiin sekä luottamuksen syntymiseen. (Laaksonen, Niskanen, Ollila, Risku 2005, 165.)

Osastonhoitaja nähdään, että hän on työyhteisössä esimerkkinä, joka omalla toiminnallaan sekä asenteillaan vaikuttaa muun muassa työyhteisön työilmapiiriin sekä työntekijöiden motivaatioon. Terveydenhuollon kokonaisuus on monimutkainen ja potilaan hoito tapahtuukin eri ammattiryhmien ja yksiköiden välisenä yhteistyönä. Osastonhoitaja tasapainottelee henkilöstön,

perheiden, lääkäreiden sekä palveluyksiköiden välillä. Osastonhoitaja toimii yhteyksien luojana eri suuntiin, tämä verkostoituminen korostuu nykypäivänä. (Norrbacka 2012, 51.)

Esimiehen työhön kuuluu monenlaisten säädösten ja asetusten tunteminen sekä soveltaminen. Sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat odottavat, että heidän esimiehensä toiminta perustuu laajaan tietoon ja taitoon esimies työssään. He näkivät, että esimiehellä täytyy olla hallinnollisista tehtävistä erityisosaamista. Esimiehellä odotettiin olevan esimieskoulututusta, joka ohjaa esimiestä esimiestyössään.

Sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat kokivat, että heidän esimiehen työnkuva on laaja ja vaativa. He odottivat esimiehen olevan tulevaisuuteen suuntautunut, ja hallitsevan muutosjohtamisen. Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen ovat tärkeää johtajan työssä samoin, kuin ristiriitojen käsittely. Pyörteisessä, jatkuvassa muutoksessa olevassa organisaatiossa työntekijät odottavat johtajalta palautetta työssä onnistumisesta. Johtajan sitoutuminen kehittämistoimintaan vaikuttaa uudistusten siirtymiseen käytännön toiminnaksi (Heikka 2008, 137–152). Sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat pitivät tärkeänä, että esimies ottaa heidät aktiivisesti mukaan kehittämistyöhön erilaisin menetelmin, esim. ideariihet, työpajatyöskentely. Muutosjohtaminen edellyttää jatkuvaa kehittämistyötä erilaisten uusien työskentelytapojen luomiseksi ja muutoksesta selviytymiseksi (Carney 2000, 270). Esimiehen toivottiin osallistuvan yhdessä työntekijän kanssa mm. koulutuksiin uusissa asioissa, jolloin he voivat sen pohjalta lähteä yhdessä kehittämään asiakastyötä ja hoitotyötä. Työntekijöiden motivoimiseksi on tärkeää, että heillä on mahdollisuus kehittää sekä ylläpitää osaamistaan. Työntekijät ovat kokeneet motivoivana työnkuvan monipuolistamisen delegoinnin avulla. Työmotivaatioon tarvitaan myös positiivista palautetta (Heikka 2008, 137, 155).

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voinkin todeta, että osastonhoitajan työ on monipuolinen ja vaativa lähiesimiestehtävä. Osastonhoitajan työhön kohdistuu erilaisia odotuksia eri tahoilta. Isoimmat odotukset tulevat luultavammin osastonhoitajan alaisilta. Erilaiset odotukset luovat paineita osastonhoitajan työhön, ja vaikuttavat hänen työhyvinvointiinsa. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että osastonhoitajan työhyvinvointiin, sekä paineen sietokykyyn vaikuttavat koulutus ja osastonhoitajan esimieskokemus. Sosiaali- ja terveystoimialta edellytetään samoja johtamisen kompetensseja kuin johtajilta yleensäkin, hyviä persoonallisuuden ominaisuuksia sekä alan tuntemusta. Tulevaisuuden haasteena on uhkaava työvoimapula sekä työn vaativuuden kasvaminen. Jatkuvat muutokset haastavat johtajaa

kehittämään omaa osaamista. Muutoksen johtaminen edellyttää suotuisia olosuhteita, aktiivista muutoshenkeä ja johtajan johtamiskykyä. (Heikka 2008, 162).

Osastonhoitajan työtä ja roolia on vaikea tutkia, koska ihmiset kokevat samankaltaisen työn ja aseman erilaisina. Tähän vaikuttavat sekä työyksiköiden erityispiirteet, että osastonhoitajan oma persoonallisuus. (Narinen 2000,31). Tässä tutkimuksessa tuotettu tieto on avuksi osastonhoitajan toimenkuvan kehittämisessä Muhoksen terveyskeskuksessa, sekä muidenkin kuntien avoterveydenhuollon lähiesimiestyön tukena ja pohjana lähettäessä kehittämään lähiesimiehen työtä. Työnkuvan auki kirjoittaminen antaa johdolle tärkeää tietoa, että pystytään arvioimaan, vastaavatko johdon odotukset sekä osastonhoitajan työtehtävät nykyisin toisiaan. Onko yleensäkin esimiestehtäville varattu riittävästi aikaa, ja ovatko osastonhoitajan työtehtävät organisoitu oikein. Työajankäytön selvittäminen edistää myös jatkossa osastonhoitajan työhyvinvointia, koska työtehtävät on tehty näkyviksi. Työajankäytön hallinta on yksi tärkeä työhyvinvointia edistävä tekijä. Tutkimuksessa tuotettu tieto luo myös pohjaa tulevaisuudessa palvelujen kehittämisessä yhdessä esimiehen ja henkilökunnan kanssa. Lisäksi tutkimuksen avulla henkilökunnan odotukset lähiesimiestä kohtaan tehdään näkyväksi.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut pitkäprosessi, ja kestänyt oikeastaan läpi koko opiskelujeni ajan. Työn tekeminen on vaatinut kovaa työtä ja aikaa sekä paneutumista aiheeseen. Valmistautuminen on alkanut jo opintojen alussa teoria tiedon hankinnalla ja aiempiin tutkimuksiin tutustumalla. Haasteelliseksi aineiston keruun se, että osastonhoitajan työtä on tutkittu lähinnä sairaalaympäristössä, ei niinkään avoterveydenhuollon puolella. Ryttilän mukaan johtamistutkimusta on tarkasteltu enemmän makrotasolla, miten toimialan rakenteet järjestäytyvät hallinnon näkökulmasta, toisaalta mikrotason johtamistutkimus, jossa julkisen terveydenhuollon organisaation sisäisen johtamisjärjestelmän sekä sisäisen johtamisrakenteen problematiikka olisi syvällisesti avattu, on jäänyt erittäin vähäiseksi. (Ryttilä 2011, 214.) Osastonhoitajan työstä en löytänyt yhtään case-tutkimusta, jossa olisi syvällisemmin tuotu esille osastonhoitajan työtehtäviä.

7.1 Tutkimusprosessin pohdintaa

Tutkimusprosessin myötä ja teorian tiedon sisäistämisen myötä myös tutkimustehtävät ja tavoitteet ovat muotoutuneet pikkuhiljaa lopulliseen muotoonsa vasta matkan loppu vaiheilla. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen yksilöhaastattelut aloitin kesällä 2016, sekä ensimmäinen työaikakirjanpito osastonhoitajalle tein syksyn 2016 aikana. Toisen vaiheen yksilöhaastattelut sekä Workshopit toteutin helmi-maaliskuun 2017 aikana. Aineiston analyysin olen aloittanut sitä mukaan, kun olen aineistoa saanut kerättyä.

Aineiston analyysiä ja tutkimuksen tekoa on helpottanut oma tutkimuspäiväkirja, jota olen pitänyt koko prosessin ajan. Varsinkin henkilökunnan ryhmätyö analyysissä, tämä on ollut erityisen tärkeä. Oman haasteensa tälle opinnäytetyölle on luonut se, että olen työyhteisön jäsen, johon tämän tutkimuksen olen tehnyt. Tämä toisaalta lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja toisaalta loi haasteita. Työyhteisöstä olen saanut paljon positiivista palautetta työn teosta, ja se on koettu tärkeäksi niin osastonhoitajan kuin henkilökunnan puolelta. Itse olen välillä kokenut ristiriitaisia tunteita, ja joutunut peilaamaan omia tunteita ja omaa objektiivisuutta aihetta kohtaan. Oma kokemus ja tuntemus esimiestyöstä sekä organisaatiosta on osaltaan auttanut pääsemään syvemmälle tutkimuksessa, koska olemme pystyneet keskustelemaan kaikkien osapuolien kanssa yhteistä kieltä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tuloksia arvioitiin yhdessä osastonhoitajan kanssa. Olemme yhdessä osastonhoitajan kanssa käyneet yksilöhaastattelujen aineiston analyysin tulokset läpi. Näin olen saanut varmuuden, että olen tulkinnut hänen kokemuksensa ja näkemyksensä oikein. Tulosten arvioinnissa ei esiintynyt virheitä, vaan tulokset olivat todellisia suhteessa osastonhoitajan kokemuksiin.

Aivoriihi ryhmätömenetelmänä oli toimiva menetelmä aineiston keruuseen. Tilaisuudet olivat hyvin vuorovaikutteisia, ja aihe herätti paljon rohkeaa keskustelua aiheesta. Itse olin tilaisuudessa vetäjänä ja tarkkailijan roolissa. Tilaisuuksia ei tallennettu tai nauhoitettu, jotta keskustelu olisi mahdollisimman vapaata ja luontevaa. Tilaisuuksiin osallistuminen oli henkilökunnalle vapaaehtoista. Ryhmätö tilaisuudet onnistuivat todella hyvin ja olivat mielenkiintoinen kokemus.

Tämän tutkimuksen ja aiempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että terveydenhuollon lähiesimiehen tehtävät ovat hyvin vaativia ja tehtävät laajoja. Terveydenhuollon lähiesimiehen tehtäviin kuuluu edelleen kiinteästi kliininen hoitotyö, ja tämä nähdäänkin yhtenä tärkeänä osana lähiesimiehen tehtävissä sekä alaisten, että myös itse esimiehen näkökulmasta. Alaisten arvostus osastonhoitajaa kohtaan, oli selkeästi yhteydessä siihen, tekikö hän kliinistä hoitotyötä. Tämä sinänsä on ristiriidassa siihen, että lähiesimiehen, tässä tutkimuksessa osastonhoitajan, odotetaan hoitavan esimiestehtävät esimerkillisesti. Hänen odotettiin olevan läsnä oleva, perustyön mahdollistaja, kehittäjä, motivaattori, työilmapiirin luoja, viestijä ja asioiden eteenpäin viejä sekä selkeä ja johdonmukainen johtaja. Kliinisen hoitotyön ja esimiestyön tasapainon löytäminen voikin välillä olla vaikeaa näiden odotusten paineessa, toisaalta myös vuodenaikasta riippuvaa. Tässä osastonhoitaja tarvitseekin herkkiä tuntosarvia, että hän tunnistaa koska tarvitaan hänen panostaan enemmän esimiestyössä, ja koska hän voi keskittyä enemmän potilastyöhön.

Oven takana kolkuttelevat jo tulevat suuret muutokset Suomen sosiaali- ja terveystalouteen Sote-uudistuksen myötä, joka myös on otettava huomioon tulevaisuuden esimiestyössä ja siihen tarvittavasta osaamisesta. Muutokset ilman muuta tuovat esimiestyöhön uudenlaista vastuuta, ja myös osastonhoitajan työnkuvaan muutosta. Muutosjohtaminen tulee nousemaan jokaisen terveydenhuoltoalan esimiehen osaamisvaatimukseen. Vain onnistuneelle muutosjohtamisella voimme onnistua tulevissa organisaatiomuutoksissa, jossa korostuu myös terveystalouden

kehittäminen. Tulevaisuuden terveydenhuoltoalan esimiehellä täytyy olla osaamista ja keinoja, kuinka hän voi kehittää palveluita yhteistyössä kuntalaisten ja henkilökunnan kanssa. Tämä on erityisen tärkeää, jotta saadaan luotua laadukkaita ja tasavertaisia terveyspalveluita kuntalaisille.

Eriyisen tärkeäksi koin tutkimusta tehdessä tuoda esille myös sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien odotuksista tulevaisuuden esimieheltä, sekä heidän arvio siinä vaadittavasta osaamisesta. Henkilöstön kuunteleminen, kannustaminen ja tukeminen haasteellisessa ihmisläheisessä työssä on erityisen tärkeää henkilöstön sitoutumisen ja työssä pysyvyyden kannalta. Tämä korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa.

7.3 Kehittämissuosituksia

1. Osastonhoitajalle tulee järjestää riittävä tuki esimiestyölle, sekä otettava huomioon myös osastonhoitajan oma työhyvinvointi. Osastonhoitajan työhön tukea antavat mm. osastonhoitajan lähiesimies, vertaisryhmä (muut esimiestyössä toimivat) sekä työnohjaus.
2. Osastonhoitajalle on turvattava riittävä työaika esimiestyön tekemiseen, (potilastyön ja esimiestyön yhdistäminen). Vuosikello käyttöön työsuunnittelussa, sekä työaikaseuranta hyvä toteuttaa aika-ajoin.
3. Osastonhoitajan työtehtävät tulee olla auki kirjoitettuna, ja päivitettyinä. Johdon vastuulla on tuoda selkeästi esille osastonhoitajan työn tavoitteet, ja johdon odotukset toimelle.
4. Osastonhoitajan tulisi olla läsnä oleva lähiesimies alaisille, helposti tavoitettavissa ja lähestyttävä. Säännölliset kehityskeskustelut sekä tiimipalaverit parantavat niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisön työhyvinvointia.
5. Osastonhoitajan johtamistyylinä tulisi olla työntekijöitä osallistava ja aktiivisesti kehittämistyöhön mukaan ottava johtamistyyli. Tärkeää myös olla taitoja sekä keinoja ottaa itse kuntalaiset terveyspalveluiden kehittämiseen mukaan.

6. Muutosjohtamisosaamisen vahvistaminen osastonhoitajan työssä on tärkeää. Osastonhoitajan riittävä kouluttautuminen ja tietojen päivittäminen, jotta pystytään varautumaan ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

7.4 Uudet haasteet

Tulevaisuudessa varsinkin julkisissa terveyspalveluissa on haasteena saada osaava ja sitoutunut henkilökunta. Terveyspalveluissa työntekijän viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin tulee panostaa, jotta työn vetovoimaisuus saataisiin säilytetty sekä työntekijöiden pysyvyys. Tämä erityisesti korostuu julkisissa terveyspalveluissa, joissa aineellinen palkitseminen on vähemmän käytössä. Toisaalta tutkimustiedon mukaan vaikuttavampaa on henkilökunnan aineeton palkitseminen eri keinoin. Työntekijöiden osaamisen vahvistaminen, osallisuus ja kuuntelu luovat hyvää työhyvinvointi, joka lisää työntekijöiden sitoutumista työhön.

Tulevaisuudessa jatkotutkimus aiheet voisivat olla, millaista johtamisosaamista tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan lähiesimies tarvitsee palveluiden kehittämisessä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia terveyspalveluiden lähiesimiehen vaikutuksesta sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuden edistäjänä, ja kuinka sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehen työ saadaan vetovoimaiseksi sekä mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Kehittämissuositukset osastonhoitajan työhön Tulevaisuudessa varsinkin julkisissa terveyspalveluissa on haasteena saada osaava ja sitoutunut henkilökunta. Terveyspalveluissa työntekijän viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin tulee panostaa, jotta työn vetovoimaisuus saataisiin säilytetty sekä työntekijöiden pysyvyys. Tämä erityisesti korostuu julkisissa terveyspalveluissa, joissa aineellinen palkitseminen on vähemmän käytössä. Toisaalta tutkimustiedon mukaan vaikuttavampaa on henkilökunnan aineeton palkitseminen eri keinoin. Työntekijöiden osaamisen vahvistaminen, osallisuus ja kuuntelu luovat hyvää työhyvinvointi, joka lisää työntekijöiden sitoutumista työhön.

Tulevaisuudessa jatkotutkimus aiheet voisivat olla, millaista johtamisosaamista tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan lähiesimies tarvitsee palveluiden kehittämisessä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia terveyspalveluiden lähiesimiehen vaikutuksesta sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuden edistäjänä, ja kuinka sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehen työ saadaan vetovoimaiseksi sekä mitkä asiat siihen vaikuttavat.

LÄHTEET

Carney M. 2000. The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. *Journal of Nursing Management* 8 (5).

Clement-O'Brien, K., Polit, D. & Fitzpatrick, J. 2011. Innovativeness of nurse leaders. *Journal of Nursing Management* 19.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2000. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.) *Handbook of qualitative research second edition*.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.

Gaughan A C. 2001. Effective leadership behaviour: leading "the bird way" from a primary care group perspective – A study of leadership constructs elicited from members of primary care group management boards. *Journal of Management in Medicine*.

Heikka, Helena 2008. *Sosiaali- ja terveystohtajan työn sisältö ja kompetenssit*. Väitöskirja. Oulun Yliopisto, Oulu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.

Huttunen, Laura & Homanen, Riikka 2017. *Etnografinen haastattelu*. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino. Tampere.

Jahnukainen, Johanna 2011. *Terveystohtorin lähiesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä*. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Juvonen, Tuula 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.

Jyväskylän Yliopiston Koppa. Ideariihii. (viitattu 15.4.2017).

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksenperusteet/oppimisentukeminen/oppimistaedistaevaet-ja-tukevat-tekniikat/ideariihii>

Kaistila, Maijaliisa 2010. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus, Kuntien eläkevakuutus. (viitattu 1.12.2016).

<http://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-maijaliisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html>

Kammonen, Jaana 2008. Osastonhoitajan johtamistyössä tarvitsema osaaminen. Esimiehen ja yhteistyökumppanin näkökulma. Pro gradu – tutkielma. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Kuntaliitto 2011. Terveysturvallisuuden laatuopas. Helsinki. (Viitattu 20.12.2016).

<http://hoidonvaikuttavuus.fi/wordpress/wp-content/uploads/2014/02/Tlaatuopas.pdf>

KvaliMOTV, 2013. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien verkko-oppikirja. Menetelmäopetuksen tietovaranto; koodaus. (Viitattu 5.5.2017).

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S., Risku, A., 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

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

Metsämuuronen, Jari, 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Narinen, A. 2000. Terveysturvallisuuden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto, Helsinki.

Niiniluoto, I. 2002. Alkusanat. Teoksessa M.Kamppinen, O.Kuusi & Söderlund (toim.) Tulevaisuuden tutkimus perusteet ja sovellukset. Kirjakauppa / Tallprint. Helsinki.

Nikkilä, J., Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto ry, Helsinki.

Norrbacka, Jaana 2012. Osastonhoitajien lähijohtamiseen kokemat odotukset osastonhoitajien kokemana. Läsnaölokin on työtä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, Tampere.

Nurmi, Heli. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrät karikot. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Pavlish C & Hunt R. 2012. An Exploratory Study About Meaningful Work in Acute Care Nursing. Nursing Forum 47(2).

Pääkkönen, Henu & Hanifi, Riitta 2011. Ajankäytön muutokset 2000-luvulla. Tilastokeskus, Helsinki. (Viitattu 15.6.2017).

http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-331-1.pdf

Ronkainen, S, Pehkonen, L, Lindblom-Yläne, S & Paavilainen, E 2011, Tutkimuksen voimasanat. 1 toim., WSOY pro, Helsinki.

Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Saarenmaa, M. 2009. Johtamisosaaminen osastonhoitajan näkökulmasta. Pro Gradu –tutkimus. Tampereen yliopisto. Tampere.

Sairaanhoitajaliitto 2014. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. (Viitattu 26.1.2017).

<https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>

Salo, Mari. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Licensiaattitutkimus. Psykologian laitos. Tampereen yliopisto. (Viitattu 15.6.2017).

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>

Suosivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä, matkalla työhyvinvointiin. UNIPress. Helsinki.

Surakka, Tiina 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Tampere.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti T., Laitinen H., Rantala T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Tammi. Helsinki.

Tuomi, Ville 2012. Laatujohtaminen julkisella sektorilla. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Vaasa.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuovinen Marja. 2013. Terveysmenojen kasvu. Valtiovarainministeriö, Helsinki.
(Viitattu 12.12.2016.)

<http://www.vm.fi/dms-portlet/document/0/369173>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016. Hyvä tieteellinen käytäntö.

(Viitattu 27.11.2016.) <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum.

Ulrich, Dave 1997. Human resource champions. Harvard Business School Press, Boston.

Valtioneuvoston tiedote 591/2015 Hallitus päätti sote-uudistuksen jatkosta ja itsehallintoalueista.
(Viitattu 27.11.2016)

http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallitus-paatti-sote-uudistuksen-jatkosta-ja-itsehallintoalueista?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=10616

Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajan johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu.

Vuori, Hannu 2013. Terveysthuollon laatutyön kehitys Suomessa. Sosiaalilääketieteellinen aikauslehti 2013:50 87-93.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

LIITE 1

Muhoksen terveystieteiden osastonhoitajan työajan seuranta viikolla 50 (12.–14.12.2016) ja viikolla 6-7 (9.-10.2. ja 13.2.)

Seuranta tehdään kolmena perättäisenä päivänä yllä olevana jaksona, sekä toistetaan helmikuussa 2017. Työajan seuranta on tehty 15min. tarkkuudella. Alla olevasta luettelosta löytyy työaikakoodi, joka merkataan kellon ajan kohdalle. Mikäli sopivaa koodia ei löydy, kirjaa tekemäsi työ vapaamuotoisesti numeroidun muu-koodin alle.

Koodit työajan käyttämiselle:

1 Kliininen potilastyö (sisältää kaikki potilastyö asiat, myös puhelut/sähköpostit, kirjaukset)

2 Tauko

Esimiestyö

3 Keskustelut henkilökunnan kanssa

4 Palaverit/kokoukset

5 Kehittämistyö henkilökunnan, organisaation (mm. koulutusten suunnittelu, hoitotyön kehittäminen)

6 Yksikön toiminnan suunnittelu ja organisoitu

7 Henkilökunnan työsopimusten/työtodistusten teko

8 Henkilökunnan erilaisten hakemusten läpikäyminen (vuosilomat, koulutus, sairauspoissaolot, matkalaskut yms.)

9 Laskujen vastaanotto, hyväksyntä

10 Sijaisten hankinta

11 Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

12 Työvuorosuunnittelu, toteumat

13 Oma koulutus

14 ATK-uudistukset, ohjelmistojen opettelu

15 Opiskelija-asiat

16 sähköpostit, puhelut

17 Yhteistyö muiden kanssa

18 Muu,

mikä? _____

19 Muu,

mikä? _____

20 Muu,

mikä? _____

TYÖAJAN SEURANTALOMAKE

Klo	Torstai 9.2.2017	Keskiviikko 10.2.2017	Maanantai 13.2.2017
07:00			
07:15			
07:30			
07:45			
08:00			
08:15			
08:30			
08:45			
09:00			
09:15			
09:30			
10:00			
10:15			
10:30			
10:45			
11:00			
11:15			
11:30			
11:45			
12:00			
12:15			
12:30			
12:45			
13:00			
13:15			
13:30			
13:45			
14:00			
14:15			
14:30			
14:45			
15:00			
15:15			
15:30			
15:45			
16:00			
16:15			
16:30			
16:45			
17:00			
17:15			
17:30			

LIITTEET

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ROOLIEN ARVIOINTILOMAKE

Dave Ulrich ja Jill Conner

Tämän arviointilomakkeen avulla tutkitaan niitä erilaisia *rooleja*, joita henkilöstötoiminnolla voi olla yrityksessänne. Anna oman yksikkösi (esim. liiketoimintayksikön henkilöstötoiminnon, jos työskentelet liiketoimintayksikössä) henkilöstöammattilaisten suorittamille henkilöstötehtäville arvosana palvelun laadusta asteikolla 1–5 (1 on huonoin ja 5 on paras arvosana) miettien.

Nykyinen
laatu
(1–5)

Henkilöstötoiminto auttaa organisaatiota

1. liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa _____
2. parantamaan operatiivista tehokkuutta _____
3. huolehtimaan henkilöstön henkilökohtaisista tarpeista _____
4. sopeutumaan muutoksiin _____

Henkilöstötoiminto osallistuu

5. liiketoimintastrategioiden määrittelyyn _____
6. henkilöstöprosessien toteuttamiseen _____
7. henkilöstön sitoutumisen parantamiseen _____
8. uudistumiseen ja muodonmuutokseen tähtäävän kulttuurimuutoksen muotoilemiseen _____

Henkilöstötoiminto takaa, että

9. henkilöstöstrategiat ovat yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa _____
10. henkilöstöprosessit toimivat tehokkaasti _____
11. henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöohjelmat vastaavat henkilöstön tarpeisiin _____
12. henkilöstöprosessit ja henkilöstöohjelmat parantavat organisaation kykyä muuttua _____

Henkilöstötoiminnon tehokkuutta mitataan sen kyvyllä

13. auttaa strategian toteuttamisessa _____
14. toteuttaa henkilöstöprosesseja tehokkaasti _____
15. auttaa työntekijöitä henkilökohtaisten tarpeiden täyttämässä _____
16. auttaa organisaatiota ennakoimaan tulevaa ja sopeutumaan siihen _____

Henkilöstötoiminto nähdään

17. liiketoimintakumppanina _____
18. hallinnollisena asiantuntijana _____
19. henkilöstön kehittäjänä _____
20. muutoksen edistäjänä _____

Henkilöstötoiminto käyttää aikaa

21. strategiaan kysymyksiin _____
22. operatiivisiin kysymyksiin _____
23. henkilöstön kuuntelemiseen ja sen tarpeidensa täyttämiseen _____
24. yritysten kilpailukykyä edistävien uusien käyttäytymismallien tukemiseen _____

Henkilöstötoiminto osallistuu aktiivisesti

25. liiketoiminnan suunnitteluun _____
26. henkilöstöprosessien suunnitteluun ja toteuttamiseen _____
27. henkilöstön kuuntelemiseen ja heidän tarpeidensa täyttämiseen _____
28. organisaation uudistamiseen ja muuttamiseen _____

Henkilöstötoiminto pyrkii

29. yhdistämään henkilöstöstrategiat liiketoimintastrategiaan _____
30. valvomaan hallinnollisia prosesseja _____
31. tarjoamaan apua henkilöstölle yksityiselämään liittyvien tarpeiden täyttämässä _____
32. muokkaamaan käyttäytymismalleja organisaatiomuutosta varten _____

Henkilöstötoiminto kehittää prosesseja ja ohjelmia

33. yhdistääkseen henkilöstöstrategiat liiketoimintastrategian toteuttamiseen _____

34. käsitelläkseen asiakirjoja ja tapahtumia tehokkaasti _____

35. pystyäkseen hoitamaan henkilöstön tarpeita _____

36. auttaakseen organisaatiota uudistumaan _____

Henkilöstötoiminnon uskottavuus syntyy

37. avustamisesta strategisten päämäärien saavuttamisessa _____

38. kasvaneesta tuottavuudesta _____

39. avustamisesta työntekijöiden tarpeiden täyttämässä _____

40. muutoksen edistämisestä _____

TULOSTAULUKKO

Tähän taulukkoon kerätään lomakkeen laatu-sarakkeeseen merkityt arvosanat. Merkitse kunkin kysymyksen kohdalle sen saama arvosana ja laske sitten jokaisen roolin saama yhteispistemäärä. Luvun 2 osiosta **Roolien vaikutus henkilöstöammattilaisten työhön** löytyy lisää tietoa tulosten ymmärtämisestä ja hyödyntämisestä.

Strateginen kumppani		Hallinnollinen asiantuntija		Henkilöstön kehittäjä		Muutoksen edistäjä	
Kysymys	Pistemäärä	Kysymys	Pistemäärä	Kysymys	Pistemäärä	Kysymys	Pistemäärä
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	
Yhteensä		Yhteensä		Yhteensä		Yhteensä	