

# TOIMINTATERAPEUTISTA LÄHIESIMIEHEKSI

Erikoissairaanhoidon toimintaterapeutin lähiesimiehen työnkuvaus ja työtehtävät ”vuosikellossa”

Nina Lager

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2011

Terveyden edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Sosiaali- ja terveysala





Tekijä(t) LAGER, Nina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 31.05.2011
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TOIMINTATERAPEUTISTA LÄHIESIMIEHEKSI Erikoissairaanhoidon toimintaterapeutin lähiesimiehen työnkuvaus ja työtehtävät ”vuosikellossa”		
Koulutusohjelma Terveyden edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) KANTANEN, Mari TUOMI, Sirpa		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen Sairaanhoidopiiri		
Tiivistelmä Opinnäytetyö oli työelämän kehittämistehtävä, jossa laadittiin Keski-Suomen sairaanhoidopiirin toimintaterapian lähiesimiehen työnkuvaus ja siihen liittyvät työtehtävät sijoitettiin vuosikelloon. Opinnäytteen tarkoituksena oli antaa työvälineitä toimintaterapian lähiesimiehen työhön.  Opinnäytteessä hyödynnettiin viittä terveydenhuollon lähiesimiehen työnkuvaavaa. Työnkuvat analysoitiin sisällönanalyysillä peilaten niitä teoriasta saatuun tietopohjaan. Teoria-aineisto koostui lähijohtamisesta, esimiesten työtehtävistä, erikoissairaanhoidon toimintaterapiasta ja lainsäädännön sekä strategisten linjausten vaikutuksesta esimiestyöskentelyyn.  Toimintaterapian lähiesimies toimii siltana esimiehen ja työntekijöiden arkitodellisuuden välillä. Lähiesimiehen työn haasteita ovat organisaation odotukset sekä toimintaympäristön jatkuva muutos. Terveyspalvelujen saatavuus lisääntyy, ja työtä tehdään pienillä ja samoilla resursseilla, mikä korostaa johtamisen eettisyyttä. Se vaatii lähiesimieheltä hyvää kliinisen työn tuntemusta ja vuorovaikutustaitoja, jotta työntekijöiden osaaminen saadaan kohdennettua tarkoituksenmukaisesti ja tasapuolisesti. Toimintaterapian lähiesimiehen työtä ohjaavat lainsäädäntö ja työpaikan strategia. Keski-Suomen sairaanhoidopiirin strategiassa terveyslähttöisyys ja terveyden edistämisen ovat osa organisaation käytännön toimintaa. Terveyslähttöisessä johtamisessa tavoitteena on turvata ja edistää kaikkien työntekijöiden työhyvinvointia tasapuolisesti. Myös yksilön vastuuta korostetaan oman terveytensä huolehtimisesta.  Terveydenhuolto on tällä hetkellä muutosten kourissa, ja tulevaisuudessa kuntoutuksen asema tulee kasvamaan. Toimintamalleja kehitetään uuden sairaalan suunnitteluprosessin rinnalla. Tekniikan ja hoitojen kehittyessä myös potilasryhmät tulevat olemaan monivammaisempia. Esimiestyön kehittäminen tulee olemaan avainasemassa, kun puhutaan toiminnan tehokkuudesta, henkilöstön jaksamisesta ja työelämän laadusta terveydenhuollossa.		
Avainsanat (asiasanat) terveydenhuollon johtaminen, lähiesimies, työtehtävät		
Muut tiedot		



Author(s) LAGER, Nina	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 31.05.2011
	Pages 45	Language finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title The occupational comes immediate superiors, The immediate superior of occupational therapy in the job description and related duties are placed in the annual clock.		
Degree Programme Health Promotion, Master's Degree		
Tutor(s) KANTANEN, Mari TUOMI, Sirpa		
Assigned by Central Finland Health Care District		
Abstract The thesis was carried out as a development work, in which the job description of the immediate superiors of occupational therapy was drawn up in Central Finland Hospital District and the related duties were placed in the annual clock. The purpose of this thesis was to provide tools for the immediate superiors of occupational therapy work.  The thesis used five health care line manager job descriptions. The job descriptions were analyzed by reflecting their content to the knowledge base provided by theory. The theory-related material consisted of management, management duties, specialist occupational therapy as well as the impact of strategic policies and legislation on managerial work.  The immediate superiors of occupational therapy act as a bridge between the upper level management and the employees' reality of daily work. The superiors' work challenges are the expectations of the organization and the constant change of the operational environment. Health services are increasing, and the work is done with the same small resources, which emphasizes ethical leadership. From the immediate superior this requires good knowledge of clinical work and interpersonal skills so that the employees' skills can be targeted appropriately and equitably. The superiors of occupational therapy are guided by legislation and workplace strategy. In the strategy of the Central Finland Hospital District health-orientation and health promotion are parts of the organization's practical activities. In health-oriented management the objective is to safeguard and promote the wellbeing of all employees equally. It also emphasizes individual responsibility for personal health care.  Health care is currently undergoing changes, and the role of rehabilitation will increase in future. Models will be developed in parallel with the planning process of a new hospital. Technology and the development of therapies lead to patient groups being multi-handicapped. Leadership development will play a key role when it comes to operational efficiency, staff coping and quality of working life in health care.		
Keywords health care management, immediate superiors, job		
Miscellaneous		

## Sisältö

1 JOHDANTO.....	3
2 TERVEYDENHUOLLON JOHTAMINEN.....	5
2.1 Terveydenhuollon lähijohtaminen.....	6
2.2 Terveydenhuollon strategiajohtaminen.....	6
2.3 Terveydenhuollon toimintaa ohjaavat lait ja säädökset.....	7
2.4 Sosiaali- ja terveydenhuollon terveyden edistämisen ohjelmat, hankkeet ja suosituksukset.....	9
2.5 Terveydenhuollon eettiset näkökohdat.....	10
2.6 Laatumäkökulma terveydenhuollossa.....	11
3 KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI ERIKOISSAIRAANHOIDON TOTEUTTAJANA.....	12
3.1 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia.....	12
3.2 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategiaan vaikuttavia asioita.....	13
3.3 Terveyden edistämisen näkökulma johtamisessa.....	14
4 TOIMINTATERAPIA KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ.....	14
4.1 Toimintaterapian periaatteet ja ammattieettisyys.....	14
4.2 Toimintaterapia osana kuntoutustoimintaa.....	17
4.2.1 Sijoittuminen organisaatorakenteessa.....	17
4.2.2 Toimintaterapian lähijohtamisen historiaa.....	18
5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	19
5.1 Työnkuvan ja työtehtävien muodostuminen.....	19
5.2 Aineiston kuvaus.....	20
5.3 Työnkuvien analysoinnin tulokset.....	21
6 TOIMINTATERAPIAN LÄHIESIMIEHEN TYÖNKUVAUS.....	24
6.1 Toiminnan suunnittelu ja seuranta.....	25
6.2 Toiminnan arviointi ja kehittäminen.....	26
6.3 Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen.....	26
6.4 Yhteistyö ja tiedottaminen.....	28
6.5 Oman työn sekä osaamisen kehittäminen.....	28
6.6 Terveyden edistäminen.....	29
6.7 Hallinnollinen työ.....	29
6.8 Oman ammattialan kehittäminen ja edustaminen.....	31
6.9 Muut työtehtävät.....	31
7 TOIMINTATERAPIAN LÄHIESIMIEHEN TYÖTEHTÄVÄT VUOSIKELLOSSA KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ.....	32

8 POHDINTA .....	33
LÄHTEET .....	36
LIITTEET.....	42
Liite 1 Toimintaterapian lähiesimiehen työnkuvaus .....	42
Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen .....	42
Liite 2 Toimintaterapian lähiesimiehen työtehtävät ”vuosikellossa” .....	45
KUVIOT	
Kuvio 1. Analysoinnin vaiheet .....	20
Kuvio 2. Tyypillinen suunnittelun vuosikello .....	33

## 1 JOHDANTO

Monen vuoden neuvotteluprosessin jälkeen Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaterapian toimipisteeseen saatiin vastaavan toimintaterapeutin työtehtävien hoitamiseen työaika. Toimintaterapia sai oman lähiesimiehen, vastaavan toimintaterapeutin hoitamaan hallinnollisia asioita. Järjestely toi yksikölle vuoden 2003 toimintaterapiateon kunniakirjan Toimintaterapeuttiliiton myöntämänä. Toimintaterapian aseman parantaminen terveydenhuollon organisaatiossa oli silloin ajankohtainen tavoite. (Toimintaterapeutti 2004, 29.)

Toimintaterapia kuuluu Keski-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiorakenteessa kuntoutustoimintaan, jossa esimiehenä toimii kuntoutuksen ylilääkäri. Toimintaterapia lähiesimiehen tehtäviä ovat hoitaneet toimintaterapeutit vuorollaan joko klinisen työn ohella tai siihen määritetyllä työajalla. Lähiesimiehen työ ei ole ollut sidoksissa toimeen ja vaihtuvuus siinä on ollut runsasta. Työtehtävät ovat vaihdelleet, mutta yleisimmin ne ovat sisältäneet sijaisten järjestämistä, kehityskeskusteluja ja koulutusanomusten puoltamista. Toimintaterapian kehittämiseksi ja tutkimiseksi aikaa ei ole riittänyt. Myös osallistuminen sairaanhoitopiirin henkilöstöhallinnon ja osastonhoitajien kokouksiin on ollut vaihtelevaa.

Lähtiessäni tekemään puolikkaana toimintaterapian lähiesimiehen työtehtäviä sekä puolikkaana klinistä työtä, koin työnkuvan sekavana ja omat oikeudet päätöksien teossa epäselvinä. Työtehtävät määriteltiin työnjohdollisiin tehtäviin, joista ei selvinnyt sen tarkemmin sisältö. Toteutin työtä vuoden 2003 laaditun lähiesimiehen työnkuvan pohjalta, jota täydensin saamillani tiedoilla aikaisemmilta toimintaterapian lähiesimiehiltä. Käsitteenä työnkuva on kuvaus toimeen liittyvistä tehtävistä ja vastuista (toimenkuva.)

Lähiesimiehen työtehtäviin ei ollut suunniteltua perehdytystä, vaan kaikki täytyi lähteä itse selvittämään ja oppimaan ”kantapään” kautta. Sain tukea muu-

tamalta osastonhoitajalta, jotka olivat toimineet tehtävässään jo useampia vuosia. Heidän työnkuvaa peilattaessa huomasi työnkuvani olevan pelkkä lista työtehtävistä, joita ei oltu määritelty sen tarkemmin. Tämä antoi myös lisäpotkua oman työnkuvan kehittämiseksi.

Opinnäytetyö on työelämän kehittämishanke, jossa kuvataan erikoissairaanhoidon toimintaterapiaa ja ammattieettisyyttä sekä tuodaan esille teoretietoa lähijohtamisesta, esimiesten työtehtävistä ja lainsäädännön sekä strategisten linjausten vaikutuksesta esimiestyöskentelyyn. Tätä teoria-aineistoa analysoidaan ja peilataan jo olemassa oleviin lähijohtajien työnkuvauksiin. Tavoitteena on laatia Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaterapian lähiesimiehen työnkuvaus ja sijoittaa työtehtävät ”vuosikelloon”.

Haasteena on saada työnkuvasta sellainen, että se palvelee lähiesimiehen työtä toimintaterapiassa, koska toimintaterapiakenttä on hajanainen. Toimintaterapeuttien toimipisteet sijaitsivat neljässä eri paikassa sairaanhoitopiiriä ja työnkuvat sekä erityisosaaminen ovat erilaisia eri toimipisteissä. Käydyissä kehityskeskusteluissa nousi esille, että toimintaterapeuttien odotukset ovat korkealla ”yhteiseen hiileen puhaltamisesta” ja erikoissairaanhoidon toimintaterapian laadusta ja kehittämisestä. Lisää haasteita lähiesimiehen työhön tuo organisaation odotukset sekä toimintaympäristön jatkuva muutos. Ikola-Norrbackan (2010, 61) tutkimuksen mukaan esimiestyön kehittäminen on avainasemassa, kun puhutaan toiminnan tehokkuudesta, henkilöstön jaksamisesta ja työelämän laadusta terveydenhuollossa. Pohdittavaksi jää se että, mikä on työntekijöiden vastuu kehittyä omassa erityisosaamisessaan ja kuinka lähiesimiehenä tuen tätä kehitystä? Onko minun lähiesimiehenä tiedettävä kaikki kaikesta?

Lisäksi toimintaterapian lähiesimiehen työnkuvan ja nimikkeen puuttuminen voivat vaikuttaa toimintaterapian näkyvyyteen. Asiakkaat eivät tiedä keneen ottavat yhteyttä ja kuka vastaa toimintaterapiapalveluista. Aralinnan ja Korhion (2008) toimintaterapia tutkielmassa tuodaan esille se, kun pientä tai epäitsenäistä yksikköä ja sen lähijohtajaa ei tunneta, uhkaavat sairaalan isot

yksiköt sen elintilaa. Yksikön pienuus pakottaa lähijohtajan olemaan aktiivinen saadakseen arvostusta johtajuudelleen. (Aralinna & Korkiatutupa 2008, 44.)

Vuoden vaihteessa 2011 kuntoutuksen organisaatorakenteessa on tullut muutoksia. Yhdistyminen jonkun toisen yksikön kanssa voi olla edessä tulevan vuoden aikana. Silloin myös toimintaterapian lähijohtajan työ tulee tarkastelun alle. Siksi on tärkeää, että työnkuvaus on olemassa ja työtehtävät määritelty.

## **2 TERVEYDENHUOLLON JOHTAMINEN**

Terveydenhuollon toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia yhteiskunnallisten muutosten ja kansalaisten terveystarpeiden, tekniikan kehityksen, palvelu- ja organisaatorakenteiden sekä toiminnan muuttuessa että uudistuessa. Tämä vaikuttaa terveydenhuollon johtamiseen ja asettaa sille uusia haasteita. Tulevaisuudessa johtaminen tulee olemaan muutoksen johtamista muutoksessa. Vuorisen (2008,15) mukaan muutosjohtajuuden keskeisimmät elementit ovat Kouzesin ja Posnerin (1995, 1999, 2001) mallin mukaisesti luottamus ja kunnioitus henkilöstöä kohtaan, yksilöllisyys, uusien ratkaisutapojen löytäminen toimintaan, eettiset periaatteet ja yhteiset arvot. Nämä elementit tulevat esille johtamistoiminnoissa, joita ovat yhteiseen visioon innostaminen, prosessien kyseenalaistaminen, toimintaan valtuuttaminen, tien näyttäminen ja rohkaisu. (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 10-16; Vuorinen 2008,15, 43.)

Terveydenhuollon johtamisen teoriassa terveyslähtöisyys ja terveyden edistäminen ovat nostaneet vahvasti asemaansa johtamisessa ja se on näkyvä osa organisaation käytännön toimintaa. Myös yksilön vastuuta korostetaan oman terveytensä huolehtimisesta. Terveyslähtöisessä johtamisessa on tavoitteena turvata ja edistää työhyvinvointi kaikille työntekijöille tasapuolisesti. Esimies vastaa, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet huomioidaan toiminnassa ja niitä koskevat ohjeet ovat kaikkien tiedossa. Laki



edellyttää, että organisaation työhyvinvointi ja turvallisuuskartoitukset ovat ajan tasalla. Tärkeimmät lait ovat työsopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki ja työaikalaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Dunder 2002, 63; Kaistila 2005, 14-15; Häkkinen 2007, 6; Surakka ym. 2008, 33, 43; Hyppänen 2009, 13-14.)

Terveydenhuollon johtamisessa vaikuttavat vahvasti kolme linjausta, jotka ovat lääketiede, hoitotyö ja talous. Terveydenhuollon päivittäisjohtamisessa henkilöstön voimavarojen johtaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi lähijohtamisessa. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan merkittävästi organisaation menestymiseen ja mahdollisuuteen tarjota väestölle riittävästi sekä oikea-aikaisesti palveluja. (Surakka ym. 2008, 43, 69-71.)

## **2.1 Terveydenhuollon lähijohtaminen**

Terveydenhuollossa lähijohtamiselle löytyy eri käsitteitä. Se voi tarkoittaa sairaaloiden osastonhoitajan, apulaisosastonhoitajan, lähiesimiehen, keskijohdon tai yksikön johtajan esimiestyötä. Lähijohtaminen on lähimpänä suorittavaa tasoa olevaa johtamista ja se sisältyy lähijohtajan päivittäiseen arjen työhön. Lähijohtaja toimii siltana ylemmän johdon visioiden ja työntekijöiden arkitodellisuuden välillä. Arjen johtaminen on tiiviisti sidoksissa yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön, työyhteisöön ja henkilöstöön. Päätoimisesti lähijohtaja ei johda organisaation strategiaa, mutta hänen täytyy ymmärtää sitä, jotta työyhteisö toimisi sen mukaisesti. Oman yksikön toiminnan johtamiseen kuuluvat henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, asiakaspalvelujohtaminen ja prosessien hallinta. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 10; Nikkilä & Paasi-vaara 2007, 30.)

## **2.2 Terveydenhuollon strategiajohtaminen**

Sairaanhoidopiirin johtaminen on strategiajohtamista ja se on vahvasti sidoksissa osaamisen johtamiseen. Tavoitteena on, että organisaatio kehittää niitä

osaamisen alueita, jotka ovat tarpeellisia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaan tarvitaan antamaan organisaatiolle suunta, jotta se veisi sitä kohti tahtotilaansa. Strategiaa tarvitaan yhtenäistämään ja kohdistamaan organisaation tekemistä sekä määrittelemään organisaatio, antamaan sille identiteetti. Lisäksi strategiaa tarvitaan tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. (Hyppänen 2009, 96-97; Hyrkäs 2009, 89; Juuti ym. 2009, 2-27.)

Laki ei pakota strategiajohtamiselle. Johtamistutkija Henry Mintzberg (1987) tuo strategian olemassa ololle montakin syytä. Ensinnäkin strategia vie organisaatiota kohti tahtotilaansa. Toiseksi ilman strategiaa jokainen työntekijä tekisi omia juttujaan, eikä heillä olisi yhteistä suuntaa toiminnalle. Strategia määrittää, mikä on organisaation tehtävä ja miten se eroaa muista organisaatioista. (Juuti ym. 2009, 26-27.)

### **2.3 Terveysthuollon toimintaa ohjaavat lait ja säädökset**

Sosiaali- ja terveysthuollon koskeva lainsäädäntö on laaja kokonaisuus ja antaa toiminnalle lähtökohdat, mutta ei tarkemmin määritä palvelun laatua, toimintatapaa tai sisältöä. Kansanterveyslaissa (66/1972) ja –asetuksessa (802/1992) on säädetty terveysthuollon perusthuollot. Erikoissairaanhoidoissa (1062/1989) säädetään erikoissairaanhoidon ja lääkinälliseen kuntoutukseen liittyvistä palveluista. (Narikka 2006, 58-60.)

Lain perusteella kunnan on järjestettävä ja osoitettava terveysthuollon palveluihin voimavaroja ja harkintavaltaa voimavarojen kohdentamisen suhteen. Kunnalla on myös päätäntävalta palveluiden järjestämisestä. Kuntalaki (365/1995) luo puitteet toiminnan organisoimiseksi. Kunnat ja kuntayhtymät vastaavat terveysthuollon toimeenpanotehtävistä. Niiden ohjaus ja valvonta kuuluvat sosiaali- ja terveysthuollon ministeriölle ja alueellisella tasolla lääninhallitukselle. (STM 2008, 5-51).

Terveysthuollossa yleislakeja ovat kansanterveyslaki ja erikoissairaanhoidolaki. Näillä säädetään kunnan velvollisuutta järjestää terveyden- ja sairaanhoidon-

topalveluja sekä niihin liittyvä toiminta. Terveyspalvelujen käyttäjän asemaa säätelee laki potilaan asemasta ja oikeuksista. Erikoissairaanhoidon laajuutta ja laatuvaatimuksia ei ole lainsäädännössä yksilöity, vaan asiakkaan kotikunnan on huolehdittava siitä, että hän saa tarpeellisen erikoissairaanhoidon. (STM 2005:7, 13-17).

Hallitus on esittänyt kansanterveyslain ja erikoissairaanhoidon toiminnan ja palvelujen sisältöä koskevien säädöksiä yhdistämistä uudeksi terveydenhuoltolaiksi. Ehdotuksessa korostuu terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja terveysongelmien ehkäisy. Uusi terveydenhuoltolaki lisää sairaanhoitopiirien tehtäviä ja yhteistyötä perusterveydenhuollon kanssa. Kuntayhtymät velvoittavat uuden lain nojalla erikoissairaanhoidon yhtenäistämään potilasrekisterin perusterveydenhuollon kanssa ja yhteen sovittamaan tietojärjestelmiä. Uuden lain nojalla potilailla on mahdollisuus valita hoitopaikkansa. (StVM 40/2010 vp, HE 90/2010 vp.)

Johtamiseen liittyy aina valtaa ja vastuuta. Lähijohtajan valta voidaan jakaa käskyvaltaan, lakeihin ja sopimukseen perustuvaan valtaan. Esimiehellä on johtamisvastuu ja valta-asemansa perusteella myös työn johto- ja valvontaoikeus. Näihin tehtäviin kuuluvat muun muassa työnjohtaminen, henkilö- ja tehtäväjärjestelyjä, työtuntien seuranta ja hyväksymistä, tarviketilauksia, laskujen tarkistusta ja hyväksymistä sekä raportointia. Lähijohtajuuteen liittyy yleensä sekä hallintotyötä, että työyhteisön perustehtävään liittyvää työtä. Hallintotyön keskeiset tehtävät ovat hallinnon eri tasoilla tehdyt päätökset organisaation toiminnan järjestämisestä, resurssoinnista ja arvioinnista. Se voi pitää sisällään myös tilastointia, dokumentointia ja vertailulukujen laskemista. Organisaation toiminta perustuu toimintavaltuuksiin ja päätöksenteon delegointiin. Päätökset voivat olla monenlaisia aina pienistä päivittäisistä, toimintaan liittyvistä päätöksistä isompiin strategisiin linjauksiin. Johtajan on tunnettava oman työorganisaatiossa koskeva työehtosopimus, joka ohjaa päätöksenteossa (Laaksonen ym. 2005, 74-75; Nikkilä ym. 2007, 31; Pentikäinen 2009, 13-15, 81-82.)

Keski-Suomen keskussairaalan toimintaterapiassa lähiesimies on työsuhteessa, ei virkasuhteessa. Virkasuhteessa käytetään julkista valtaa. Sitä ei ole lainsäädännössä määritelty, mutta sitä käytetään muun muassa tehtävissä, joissa voi lakiin perustuvan toimivaltansa perusteella yksipuolisesti päättää toisen edusta, oikeudesta tai velvollisuudesta. Toimintaterapian, kuntoutuksen esimies on taas virkasuhteessa ja on oikeudellisesti vastuussa tehtävistä, joiden kohteena on julkisen vallan käyttö tai muiden hallintotehtävien toteuttaminen. Työsuhteessa toimintaterapian lähiesimiehen työtehtävät ja velvollisuudet määräytyvät esimiehen kanssa tehdyssä työsopimuksessa. Työsopimus asettaa rajat työnjohto-oikeudelle. Toimintaterapeuttien sovellettava työehtosopimus on kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus eli KVTES. Se määrittää muun muassa palkkauksen, vuosilomien määräytymisen ja työajan. (virka- vai työsuhde; toimintaterapeuttiliiton jäsenasiat.)

#### **2.4 Sosiaali- ja terveydenhuollon terveyden edistämisen ohjelmat, hankkeet ja suositukset**

Sosiaali- ja terveydenhuollon merkittäviä ohjelmia ovat olleet kansallinen terveydenhuoltohanke, sosiaalialan kehittämishanke ja kansallinen kehittämisohjelma (KASTE). Se on sosiaali- ja terveysministeriön lakisääteinen, strateginen ohjausväline, jolla johdetaan valtakunnallista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. KASTE-ohjelma on vahvistettu vuosille 2008-2011 ja se vahvistetaan joka neljäs vuosi. KASTE-ohjelmalla pyritään käynnistämään toimenpiteitä, joilla edistetään kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä. Tavoitteena on myös kaventaa väestön terveyseroja ja alueellisia eroja. (STM 2009:9, 11-12.)

Kunta- ja palvelurakennemuutos (PARAS) muuttaa koko sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöä, mikä edellyttää myös uusien työtapojen ja menetelmien kehittämistä, hyvää johtamista ja toimenpiteitä, joilla turvataan henkilöstörakenne sekä henkilöstön jaksaminen muutoksessa. Kunta ja palvelurakennemuudistuksen 6§ velvoittaa sairaanhoitopiiriä toimimaan terveyden edistämiseksi alueellaan. (laki kunta- ja palvelurakennemuudistuksesta 169/2007; STM selvityksiä 2008:28, 13-14.)

Sosiaali- ja terveysministeriön terveystaloudelliset strategiset linjaukset ovat terveyden ja toimintakyvyn edistäminen, työelämän vetovoiman lisääminen, köyhyyden ja syrjäytymisen vähentäminen sekä toimivien palveluiden ja toimeentulon varmistaminen. Näistä Terveys 2015 on terveystaloudellinen ohjelma, jonka tavoitteena on kansalaisten terveiden ja toimintakykyisten elinvuosien lisääminen ja väestöryhmien välisten terveyserojen kaventaminen. Ohjelman taustalla on Maailman terveysjärjestön WHO:n Terveyttä kaikille -ohjelma. (STM 2010, 22; Terveys 2015- kansanterveysohjelma 2001, 2-5.)

## **2.5 Terveydenhuollon eettiset näkökohdat**

”Terveyden huollon tavoitteena on terveyden edistäminen, sairauksien ehkäisy ja hoito sekä kärsimyksen lievittäminen. Etiikan tehtävänä on auttaa ihmisiä tekemään valintoja, ohjaamaan ja arvioimaan omaa ja toisten toimintaa sekä tutkimaan toimintansa perusteita. Etiikka ei anna valmiita ratkaisuja, mutta se tarjoaa ajattelun ja pohtimisen välineitä”. (ETENE julkaisu 2001).

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin eettiset periaatteet pohjautuvat valtakunnalliseen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) julkaisuun ”Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet”. Ja ne ovat seuraavat: Oikeus hyvään hoitoon, Ihmisarvon kunnioitus, Itsemääräämisoikeus, oikeudenmukaisuus, ammatillisuus ja hyvinvointi sekä yhteisöllisyys, yhteistyö ja keskinäinen arvonta. (Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ammattieettiset ohjeet 2005.)

Sairaanhoitopiirin toimintaa ohjaavat ihmisarvon kunnioittaminen, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus. Johtamisen etiikka sisältää yleiset julkisen sektorin asettamat vaatimukset, kuten virkamieseettiset periaatteet, lainsäädännön ja hallinnollisten arvojen kunnioittamisen. (Ikola-Norrbacka 2010, 182.)

## 2.6 Laatunäkökulma terveydenhuollossa

Terveydenhuollossa laadun arvioinnissa ja mittaamisessa arvioidaan kokonaistoimintaa että hoitojärjestelmää, hoitoprosesseja ja työsuorituksia sekä hoidon tuloksia. Johtamisessa täytyy varmistaa, että asiakkaan ja potilaan odotuksiin vastataan. Laatunäkökulmassa korostuu siis asiakaslähtöisyys. (Surakka ym. 2008, 35-38).

Puhuttaessa terveydenhuollon työelämän laadusta, toiminnan tehokkuudesta ja henkilöstön jaksamisesta, nousee johtaminen ja esimiestyön kehittäminen avainasemaan. Haastetta johtamisen kehittämiseen tuo myös se, että johtajat eivät ole ammattijohtajia, vaan oman ammattinsa erityisosaajia. Esimiehen rooliin liittyvät tavoitteet ja tehtävät on tehtävä näkyviksi organisaatiossa. Sen mahdollistamiseksi ja laadukkaan esimiestyön toteuttamiseksi on organisaation johdon määriteltävä esimiehen rooli ja toimintavaltuudet. Tämä auttaa esimiestä sisäistämään roolinsa esimiehenä ja organisaation jäseniä ymmärtämään esimiehen rooliin kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. ( Aarnikoivu 2010, 32; Ikola-Norrbacka 2010, 61.)

Laatujohtamisella tarkoitetaan toimintatapoja, joilla pyritään organisaatiossa saamaan tuotteiden ja palveluiden laadun kehittäminen osaksi organisaation toimintaa. Tavoitteena on varmistaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin. Laatujohtaminen tulee esille usein auditointeina, standardeina, toimintaohjeina, poikkeamien seurantana ja jatkuvana parantamisena. (Juuti ym. 2009, 291-292.)

## **3 KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI ERIKOISSAIRAANHOIDON TOTEUTTAJANA**

### **3.1 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia**

Strategia on tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategialuonnoksessa 2011-2013 on huomioitu erityisesti toimintaympäristön muutokset. Lainsäädännön ja kansallisten linjausten sekä väestön ikääntyminen vaikuttavat peruspalveluiden ja peruserikoissairaanhoidon tarpeen kasvamiseen, hoidon yhdentämiseen sosiaalitoimen, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä. Kuntien rahoitusmahdollisuudet, työvoimapula ja vaatimukset sähköisen asioinnin tehostamiseen nousevat myös haasteeksi. (Edelläkävijä terveyteen 2010, 3-4; Juuti ym. 2009, 25.)

Sairaanhoitopiirin strategia on suunnitelma, miten sairaanhoitopiirin toiminta tarvittaessa uudistuu, mikä on tavoitetilana vuoden 2013 mennessä ja minkälaisia toimenpiteitä se vaatii. Strategiaan sitoutuvat sairaanhoitopiirin päätöksentekijät, johto ja henkilöstö yhdessä sairaanhoitopiirin toiminnan ja talouden suuntaamiseksi vuoden 2013 loppuun mennessä. Sairaanhoitopiirin toiminnan tarkoituksena on tuottaa aktiivisesti ja nopeasti terveyteen liittyviä palveluja Keski-Suomen väestölle ja muille palvelujen piiriin tuleville potilaille. Väestön terveysongelmiin puututaan ajoissa ja omatoimisuutta tuetaan. Toiminnan tarkoituksena on myös kiinteä yhteistyö peruspalveluiden tuottajien, erityisvastuualueen sairaanhoitopiirien ja muiden palveluiden tuottajien kanssa. Lisäksi tehtävänä on hyödyntää uusia kustannusvaikuttavia, tutkimukseen ja erityisvastuu-alueyhteistyöhön perustuvia toimintatapoja. (mts.5-10).

Sairaanhoitopiirin tavoitetilana on vuoteen 2013 mennessä, että potilaiden hoitoon pääsy on nopeaa ja että sairaanhoitopiiri kuuluu maan sairaanhoitopiirien parhaimmiston palvelujen tuottavuudessa ja vaikuttavuudessa. Tämän vision toteuttamista varten on sairaanhoitopiirillä viisi strategista tavoitetta: 1) nopea ja oikea-aikaisen hoitoon pääsyn edistäminen, 2) yhteistyön tiivistämi-

nen perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen kanssa, 3) organisaation toimintakyvyn parantaminen, 4) tuottavuuden, vaikuttavuuden ja potilasturvallisuuden parantaminen ja 5) henkilöstön työelämän ja johtajuuden parantaminen. (mts.10-14).

### **3.2 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategiaan vaikuttavia asioita**

Terveystieteiden toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia yhteiskunnallisten muutosten ja kansalaisten terveystarpeiden, tekniikan kehityksen ja palvelu- ja organisaatorakenteiden sekä toiminnan muuttuessa ja uudistuessa. Tämä vaikuttaa terveydenhuollon johtamiseen ja asettaa sille uusia haasteita. (Vuorinen 2008, 15-16.)

Keski-Suomen terveydenhuollossa aloitti vuodenvaihteessa (2010-2011) toimintansa seututerveyskeskus. Se toimii sairaanhoitopiirin alaisuudessa ja siihen kuuluu kahdeksan jäsenkuntaa, jotka ovat tasaveroisia kumppaneita. Uudessa terveyskeskuksessa perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoito ovat yhdistyneet samaan organisaatioon. (Keski-Suomessa iso uudistus terveydenhuollossa 2011.)

Seututerveyskeskukseen liittyen Keski-Suomessa otettiin käyttöön vuoden vaihteessa (2010-2011) ensimmäisenä Suomessa uuden terveydenhuoltolain mukainen potilastietojärjestelmä. Tietojärjestelmä kattaa usean maakunnassa toimivan terveyskeskuksen ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin potilastiedot. Sen avulla näkee potilaan kokonaishoidon riippumatta hoitavasta toimintayksiköstä. (Melville 2011.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on mukana toteuttamassa ja kehittämässä Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyömallia. Lähtökohtana hankkeessa on maakunnan asukkaiden tarpeet ja tasapuolisuus sosiaali- ja terveystieteissä. (Ruuska 2010, 3).



### **3.3 Terveyden edistämisen näkökulma johtamisessa**

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on ”terveyttä edistävä”-sairaala ja haluaa olla edelläkävijä terveyteen. Terveyden edistämisen toimintaohjelma painottaa terveyslähtöistä eli salutogeenistä lähestymistapaa sairauslähtöisen eli patogeenisen ajattelumallin rinnalla. Keskeisenä tavoitteena on, että terveys- ja voimavaralähtöinen lähestymistapa olisivat osa erikoissairaanhoidon toimintakulttuuria. (Häkkinen 2007,6.)

Johtamisessa terveyslähtöisyyden huomiointi on erittäin tärkeää. Esimiestyössä täytyy hallita keinoja luottamuksen, oikeudenmukaisuuden syntymiseen ja kuuntelemiseen ja kuulemiseen. Yhteisesti määritetyt terveyden edistämisen arvot työyhteisössä ja palaute auttavat työntekijöitä oman työnsä merkityksen kokemisessa. Työn tarkoitus ja tavoitteet tulevat olla myös määriteltynä. Terveyslähtöisessä johtamisessa on tavoitteena turvata ja edistää työhyvinvointi kaikille työntekijöille tasapuolisesti. (Häkkinen 2007,6.)

Terveyden edistämisen toimintaohjelman tarkoituksena on saada terveyden edistäminen mukaan kaikkiin sairaalan toimintoihin ja projekteihin. Työyksiköiden osallisuus auttaa terveyttä edistävien toimintojen suunnitelmallisessa kehittämisessä ja laadunhallinnan toteutumisessa. Toimintaohjelmalla vaikutetaan myös terveyserojen kaventumiseen. Terveyden edistämisen ohjelman terveysteemoja ovat tupakoimattomuus, alkoholin haitallisen käytön ja riippuvuuksien ehkäisy, liikuntaan kannustaminen ja terveellinen ruokailu. (Hallman-Keiskoski 2010.)

## **4 TOIMINTATERAPIA KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPUIRIS- SÄ**

### **4.1 Toimintaterapian periaatteet ja ammattieettisyys**

Toimintaterapian määritelmässä (2004) toimintaterapia on ammattiala, joka huolehtii terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä toiminnan avulla. Toimintate-

rapia perustuu vakiintuneeseen ja hyväksytyyn tutkimukseen pohjaavaan tietoon (evidence based practice). Näyttöön perustuva toimintaterapia on suunniteltua, tavoitteellista ja kirjattua. (Toimintaterapian määritelmä 2004; Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet 2007).

Guo & Calderon (2007,75) tuovat artikkelissaan esille, että toimintaterapia auttaa ihmisiä toimimaan ja palaamaan arkeen heidän vajaatoiminnastaan, vammastaan tai muusta haitasta riippumatta. Toimintaterapiassa toiminnalla tarkoitetaan kaikkea sitä mikä antaa yksilön toimimiselle merkityksen hänen elämässään. Nämä toimet jaetaan päivittäisiin askareisiin, työhön ja tuottavaan toimintaan, leikkiin ja vapaa-aikaan. Toimintaterapia toteutuu yhteistyössä asiakkaan ja hänen perheensä ja ystävien kanssa. Lisäksi toiminta voi tapahtua erilaisissa ympäristöissä.

Toimintaterapia on siis osa kuntoutusta, joka auttaa asiakasta osallistumaan omaan arkeensa toimintakyvyn ongelmista huolimatta. Toimintaterapia palveluiden tavoitteena on edistää yksilön terveyttä ja yhteisön hyvinvointia. Kuntoutuksella ennaltaehkäistään, ylläpidetään tai edistetään ihmisen toimintakykyä sekä parannetaan elämänlaatua. Yhteiskunta hyötyy tästä myös taloudellisesti, jos kuntoutuksella voidaan vähentää esimerkiksi laitosasumisen tarvetta. (Mäkelä 2010, 5.)

Toimintaterapeutin työ on asiakaslähtöistä, jossa korostuvat merkityksellisyys, mielekkäisyys ja tarkoituksenmukaisuus. Terapiasuhde on asiakkaan ja toimintaterapeutin välinen luottamuksellinen suhde, jonka tavoitteena on edistää asiakkaan toimintakykyä hänelle merkityksellisillä elämänalueilla.

(ammatit –toimintaterapeutti; toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet 2007.)

Toimintaterapia on ihmisten toimintamahdollisuuksien, osallistumisen ja hyvän elämän edistämistä. Toimintaterapeutin arvioinnin pohjalta suunnitellaan terapia ja se voi olla joko yksilö- tai ryhmäterapiaa. Tavoitteena toimintaterapiassa on vaikuttaa asiakkaan toimintakykyyn ja toimintamahdollisuuksiin niin arjes-

sa, kotona, koulussa kuin työssäkin. (ammattit-toimintaterapeutti; Harra & Salminen 2005, 201.)

Toimintaterapian ammattietiikassa yhdistyvät teoreettinen tieto, kliininen - ja käytännöllinen harkinta sekä myötätuntoinen ajattelu ja toiminta. Ammattieettiset ohjeet korostavat oikeudenmukaisuuden etiikkaa ja eettistä suhdetta toiseen ihmiseen eli välittämisen etiikkaan. Etiikassa pohditaan sitä, mikä määrää sen, mikä on hyvää ja mikä pahaa, mikä on oikein ja mikä väärin. (Salo-Chydenius 2003b,15; Teittinen 2006, 16.)

Toimintaterapian ammattietiikan peruskohtia ovat vastavuoroisuus ja kohtaaminen, jossa korostuu dialogisen vuorovaikutuksen tärkeys. Dialogia on keskustelua, jossa kunnioitetaan ja arvostetaan toisia ja heidän kokemuksiaan. Dialogisen vuorovaikutuksen näkökulmasta valta on vastuuta. Toimintaterapeutti pyrkii aidon kohtaamisen avulla vastavuoroisesti tutkimaan ja ymmärtämään asiakkaan todellisuutta, eikä lähde tulkitsemaan sitä omien käsittejärjestelmien kautta. Vastuu oikeuttaa puuttumiseen esimerkiksi kyselemällä, ohjaamalla, neuvomalla ja kyseenalaistamalla. (Salo-Chydenius 2003a, 6; Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet 2007; Juuti & Rovio 2010, 34-35.)

Terveystieteiden tutkimuksessa toimintaterapian keskijohtajat ovat mukana toiminnan suunnittelussa organisaation sisällä, välillä ja eri yksiköihin. He raportoivat ylimmälle johdolle mm. toiminnan tehokkuudesta ja resursseista. Toimintaterapian johtajan taidot koostuvat viidestä perustaidosta, jotka ovat taito arvioida, analysoida, tehdä päätöksiä, toteuttaa suunnitelmia ja uudistaa. Olennainen rooli toimintaterapian johtajalla on edistää organisaation toimintaa, ylläpitää ja parantaa laatua. Tavoitteena hyvälle johtamiselle on kasvattaa motivaatiota ja tiimityöskentelyä, parantaa laatua päätöksissä ja kannustaa työntekijää kehittymään työssä, joka auttaa ja antaa valmiuksia heille hyväksymään muutoksia terveydenhuollossa. Johtajien työssä nousee keskeiseksi asemaksi ihmissuhdetaidot. ( Guo & Calderon, 2007, 77-79).

## 4.2 Toimintaterapia osana kuntoutustoimintaa

Toimintaterapian toimipisteen tehtävänä on tuottaa ja kehittää laadukkaita toimintaterapiapalveluja Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Toimintaterapia on osa kuntoutuksen kokonaisuutta. Tavoitteena toimintaterapialla on mahdollistaa potilaan osallistuminen yhteiskunnassa toiminnan ja ympäristön sekä yksilöllisten tekijöiden asettamista vaatimuksista ja haasteista huolimatta. Toimintaterapia-arvioinnin ja terapian sekä askarteluohjauksen toteutuksessa periaatteina ja arvoina ovat yksilöllisyys, tasavertaisuus ja laadukkuus. (toimintaterapiayksikkö.)

Toimintaterapiassa toteutetaan näyttöön perustuvaa työskentelyä, mikä tarkoittaa muun muassa käypä hoito – suositusten tuntemista ja tutkimustiedon hyödyntämistä teoria- ja kokemustiedon rinnalla päätöksenteon tukena. Tämä ei poissulje potilaan subjektiivisen kokemuksen ja tavoitteiden huomioimista. (toimintaterapiayksikkö.)

### 4.2.1 Sijoittuminen organisaatorakenteessa

Toimintaterapiayksikkö on hallinnollisesti osa kuntoutustoiminnan vastuualueita ja kuntoutuksen vastuuyksikköä. Toimintaterapeutit ja ohjaaja työskentelevät Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä osana moniammatillisia työryhmiä. Yksikköön kuuluu 10 toimintaterapeuttia ja yksi ohjaaja, jotka antavat toimintaterapia- ja askartelupalveluita Keskussairaalan, Sädesairaalan ja Kinkomaan sairaalan (Vitapolis) toimipisteissä. Erikoissairaanhoidossa työ painottuu arviointeihin, kuntoutussuunnitelmien laadintaan sekä kuntoutuksen järjestämiseen. Toimintaterapiasuunnitelma, tavoitteen asettelu ja terapian toteutus perustuvat aina toimintaterapeutin tekemään arviointiin. Toimintaterapia-arvioinnissa tarkastellaan yksilön toimintakykyä, taitoja ja mahdollisuuksia suoriutua päivittäisistä toiminnoista sekä ympäristön asettamia vaatimuksia yksilön toiminnalle tai toimintakyvylle. Ympäristöön vaikuttaminen ja apuvälineiden käyttö ovat myös keinoja mahdollistaa toimintaa. (toimintaterapiayksikkö.)

#### 4.2.2 Toimintaterapian lähijohtamisen historiaa

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaterapiayksikkö lähti vuonna 2003 järjestelemään vastaavan toimintaterapeutin toimen perustamista. Vastaavan tehtäviä oli aikaisemmin hoidettu yksikön keskinäisellä sopimuksella eli yksi vuorollaan valittiin tekemään vastaavan työtehtäviä oman potilastyönsä ohella. Työyksikön kasvun ja potilastyön lisääntymisen myötä hallinnollisten tehtävien hoitaminen oli tällä tavalla mahdotonta. Vastaavan tehtäviä tai ajankäyttöä ei myöskään oltu kirjallisesti sovittu, eikä varsinaista virallista päätösvaltaa ollut taloudellisiin tai henkilöstöhallinnollisiin asioihin. Hallinnolliset tehtävät hajautettiin niin, että työvuorojen suunnitelmat ja toteumat tekivät askarteluohjaajat ja määräyskirjat kuntoutustoiminnan sihteerit. Lisäksi jokainen työntekijä vastasi omalta osaltaan oman toimipisteen hallinnollisista tehtävistä. (Katajamäki 2010.)

Vastaavan toimintaterapeutin lisääntyneeseen työmäärään vaikuttivat työntekijöiden määrän lisääntyminen, sijaisjärjestelyjen vaikeus (lyhyet työsuhteet, sijaisten etsiminen), toimintaterapian kysynnän kasvaminen eri erikoisaloilla (henkilöstöressurssien koordinointi) ja esimiehen, kuntoutuksen ylläkäarin, työskentely osa-aikaisena. Toimintaterapiayksikkö halusi saada työyksikön johtamisen toimivaksi ja lähteä kehittämään erikoissairaanhoidon toimintaterapiaa. (Katajamäki 2010.)

Neuvotteluprosessien jälkeen toimintaterapiayksikölle myönnettiin vastaavan työtehtävien hoitamiseen puolikkaan toimen työpanos. Vastaavan työtehtäviä hoitavan työntekijän nimike pysyi toimintaterapeutina. Toimintaterapiayksikkö sai tästä työstä vuoden 2003 toimintaterapiateon kunniakirjan Toimintaterapeuttiliiton myöntämänä. (Toimintaterapeutti 2004, 29.)

Toimintaterapeutin vastaavan työtehtäviä hoidettiin ylimääräisellä 1/2 toimella vuoden 2003 - 2009 aikana. Työtehtäviä hoitivat kolme eri työntekijää eri mittaisissa työjaksoissa. Pysyvyys toimintaterapeutin vastaavan tehtävien hoita-

miseen toteutui kuitenkin huonosti. Parin vuoden välein vastaavan toimintaterapeutin tehtävien hoitamiseen anottiin uudelleen resursseja, jotta 1/2 toimi saatiin pitää yksiköllä työtehtävien hoitamiseen. Vuonna 2009 vastaavan toimintaterapeutin työtehtävät sijoitettiin toimintaterapeutin hakuprosessissa olevaan täytettävään toimeen, jolloin siitä tuli osa toimintaterapiayksikön toimintaa. (Katajamäki 2010.)

## **5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET**

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa toimintaterapian lähiesimiehen työhön työvälineitä. Tavoitteena opinnäytetyönä on laatia Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaterapian lähiesimiehen työnkuva ja työnkuvaan liittyvien tehtävien sijoittaminen vuosikelloon.

Haasteena on työnkuvasta saada sellainen, että se palvelee lähiesimiehen työtä toimintaterapiassa, koska toimintaterapiakenttä on hajanainen; toimintaterapeuttien toimipisteet sijaitsevat neljässä eri paikassa sairaanhoitopiirissä ja työnkuva toimintaterapeuteilla on erilainen eri toimipisteissä.

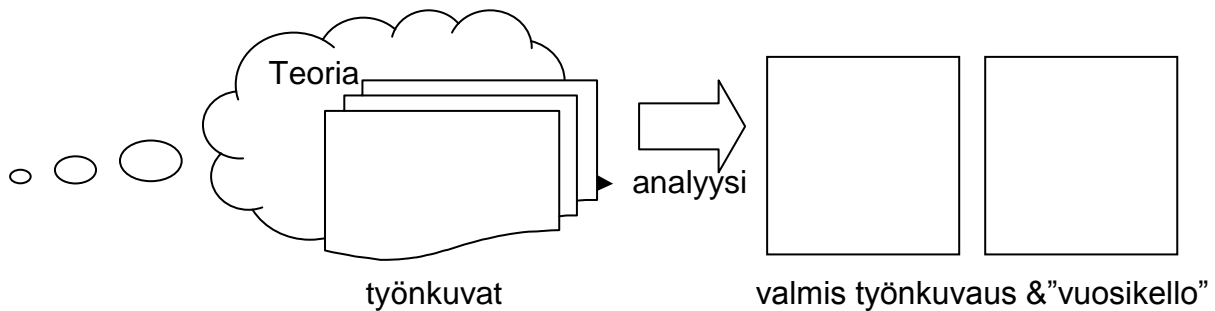
### **5.1 Työnkuvan ja työtehtävien muodostuminen**

Opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä ja siinä hyödynnetään olemassa olevia viittä terveydenhuollon lähiesimiehen (osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, vastaava toimintaterapeutti) työnkuvauksia. Lähtökohtana työssä on saada lähiesimiehen työhön työvälineitä, jotka tuodaan esille työnkuvauksista ja teoria-aineistosta.

Tässä työssä esimiesten työnkuvaukset ja sieltä nousevat työtehtävät toimivat analyysirunkona. Työtehtäviä analysoidaan sisällönanalyysillä peilaten niitä teoriasta saatuun tietopohjaan. Teoria rakentuu terveydenhuollon johtamisen aihepiiriä käsittelevästä kirjallisuudesta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysis-

sa aineistoa pelkistetään, ja niistä muodostetaan aineistoa kuvaavia käsitteitä ja teemoja. (Vanhanen-Nuutinen 2010, 92; Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Lopuksi työtehtävät asetetaan vuosikelloon niin, että ne toimivat sairaanhoitopiirin strategian mukaisesti että työyksikön tarpeita palvellen.

Kuvio 1. Analysoinnin vaiheet



Työelämälähtöisessä kehittämistyössä eettiset säännöt korostuvat. Tavoitteiden tulee kehittämistyössä olla moraalien mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Työn tuloksen täytyy olla myös käytäntöä hyödyttävä. Tutkimuseettikaa tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat tutkijan itsensä työlle asettamat vaatimukset, tutkittavien oikeuksien suojeleminen ja tutkimustiedon julkistaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48; Ketola & Mattila 1995, 20.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta tuo esille, että tutkimus täytyy suorittaa hyvän tieteellisen käytännön (good scientific practice) edellyttämällä tavalla. Tähän hyvään käytäntöön kuuluu muun muassa se, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (TENK tutkimuseettiset ohjeet.)

## 5.2 Aineiston kuvaus

Analysoidut työnkuvaukset koostuvat kahdesta erikoissairaanhoidon osastonhoitajan työnkuvasta, kahdesta vastaavan toimintaterapeutin työnkuvasta sekä yhdestä apulaisosastonhoitajan työnkuvasta. Suurin osa työnkuvauksista on ilman päivämäärää, joten niistä ei käy ilmi, koska ne on tehty. Päädytään

kuitenkin siihen, että otetaan kaikki työnkuvaukset mukaan analyysiin, jotta materiaali ei jäisi vähäiseksi.

Teoria-aineisto koostuu terveydenhuollon johtamisesta. Kirjallisuutta johtamiseen löytyy hyvin, mutta toimintaterapian johtajuudesta on vähän tutkittua teoriatietoa. Suomalaisista tutkimuksista Aralinnan ja Korkiatuvan (2008) pro gradu työ on yksi, joka käsittelee myös toimintaterapian johtajuutta. Ulkomaalaisista tietokannoista OTBASE ja OTseeker hakusanoilla: johtaminen ja toimintaterapia löytyy viisi artikkelia. Määrältään hakutulos on pieni ja ne käsittelevät toimintaterapian johtamisen hankkeita, koulutusohjelmia ja muutosjohtamista omaishoidossa. Niistä ei ole apua toimintaterapian johtamiseen haettavaan teoriatietoon. Artikkeleista yksi sopii kuitenkin hyvin, koska siinä käsitellään toimintaterapian keskijohdon rooleja, taitoja ja kompetensseja.

### **5.3 Työnkuvien analysoinnin tulokset**

Kaikissa työnkuvauksissa tulee esille *toiminnan suunnittelu ja seuranta* sekä toimintasuunnitelman laadinta. Apulaisosastonhoitajan työnkuvassa, hän toimii työryhmän vastaavana, jossa suunnitellaan vuosisuunnitelma, hankinnat sekä toiminta yhdessä työryhmän kanssa. Yhdenmukaisesta palvelutuotannosta vastaaminen omassa yksikössä on osa esimiehen työtehtäviä. Yksiköiden päivittäisestä työnjohdosta vastaaminen tulee esille osastonhoitajan ja apulaisosaston hoitajan työtehtävissä. Henkilöstösuunnittelu on osa osastonhoitajan työkuva. Lisäksi hän arvioi henkilöstön määrällisen ja laadullisen tarpeen sekä laatii ehdotuksia henkilöstön hankkimiseksi ja uusien virkojen perustamiseksi. Osastonhoitaja osallistuu myös työvoiman hankintaan ja valintaan sekä työn johtamiseen. Hän huolehtii, että työvoiman käyttö on tarkoituksenmukaista ja työnjako toimii suunnitelmallisesti. Lisäksi kliinisen että hallinnollisen työn dokumentointi nähdään työnkuvassa tärkeänä.

Työnkuvissa tulee esille *toiminnan arviointi ja kehittäminen*. Se sisältää toimintakertomuksen tekemisen, toiminnan laadun ja taloudellisuuden arviointia sekä toiminnan kehittämistä.



Työnkuivissa tuodaan esille perehtyneisyyttä eri erikoisaloihin sekä ammattiryhmiin. *Oman alan asiantuntijana toimiminen* ja konsultaatiovelvoite tulivat esille vastaavan toimintaterapeuttien työnkuivissa. Lisäksi työnkuivissa nousevat esille oman työn kehittäminen, *koulutukseen osallistuminen sekä säännöllinen työnohjaus*. ATK-järjestelmien tuntemus ja niiden käytön osaaminen täytyy myös hallita.

*Yhteistyö ja tiedottaminen* omassa työyhteisössä ja organisaatiossa, palvelujen ostajien ja ulkopuolisten organisaatioiden, yhteisöjen ja ammattiryhmien kanssa tulee esille kaikissa työnkuivissa. Yhteistyöstä vastaaminen nähdään yhtenä tärkeänä tehtävänä. Esimieheltä vaaditaan osaamista neuvottelutaitoihin, yhteistyö- ja ristiriitojen käsittelytaitoihin ja teoreettiseen osaamiseen. Palaverien ja koulutusten järjestäminen ja niihin osallistuminen nähdään yhteistyön ja tiedottamisen keinona. Tiedon välittäminen tapahtuu mm. sähköpostilla, tiedotustilaisuuksiin ja neuvotteluihin osallistumisella, tiedotteiden kopioimisella ja jakamisella. Yksi osastonhoitaja on mukana kuntoutustoiminnan vastualueen johtoryhmässä ja sen jäsenenä osallistuu kuntoutustoiminnan kehittämiseen sairaanhoitopiirissä.

*Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen* sisältyy kaikkiin työnkuvauksiin. Niissä tuodaan esille henkilöstön koulutustarpeen arviointi- ja koulutussuunnitelman laatiminen sekä osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Osastonhoitajat vastaavat koulutussuunnitelman toteuttamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä. Toimintaterapiayksikössä vastaava toimintaterapeutti hyväksyy koulutukset, muissa työnkuivissa omalla allekirjoituksella puolletaan haettuja koulutuksia ja yksikön oma esimies hyväksyy ne. Tämä pohjautuu yhteiseen koulutussuunnitelmaan.

Vastaavan toimintaterapeutin työnkuivassa *kehityskeskustelut* kuuluvat keskeisiin lähiesimiehen työtehtäviin. Osastonhoitajan työnkuivissa, he tukevattu ja kannustavat työntekijöitä omassa työssään sekä tarvittaessa ohjaavat ja

neuvovat. He pyrkivät luomaan edellytykset työn *kehittämiseksi ja tutkimukseksi*. Myös työnohjauksen tarpeen arviointi on osa työtehtäviä.

*Uuden työntekijän perehdytys* esiintyy yhdessä osastonhoitajan ja yhdessä apulaisosastonhoitajan työnkuvassa.

Työnkuviissa *työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työturvallisuuden näkökohdista vastaaminen* sekä turvallisen työympäristön rakentaminen tulevat esille kaikissa työnkuvauksissa. Vastaavan toimintaterapeutin työtehtävään kuuluu myös kiinteistöstä ja varusteista huolehtiminen.

*Opiskelijoiden ohjaus* mainitaan apulaisosastonhoitajan työnkuvassa. Yhdessä työnkuvauksessa osastonhoitaja huolehtii opiskelijoiden ohjauksen järjestämisen ja tarvittaessa osallistuu opiskelijan ohjaukseen, opetukseen ja arviointiin. Muissa työnkuviissa ei mainita opiskelijoiden ohjausta.

Työnkuviissa esiin nousee esimiesten delegeoimat *taloushallinnolliset päätökset* esim. budjetin seuranta vastuu, talousarvioin suunnittelu- ja seuranta, ajankohtaiset apuväline- ja tarvikehankinnat sekä henkilöstöhallinnolliset päätökset, kuten henkilöstöresursseista huolehtiminen ja sijaisjärjestelyt. Lisäksi työnkuviissa tulevat esille vuosilomien laatiminen ja virkavapausjärjestelyt. Työnkuvassa vastaava toimintaterapeutti osallistuu myyntineuvotteluihin kerran vuodessa, markkinointimateriaalin valmistamiseen ja esittämiseen.

Työnkuviissa tulee esille esimiesten tekemä *kliininen työ* sekä yksittäisiä työtehtäviä, jotka ovat kiinteistöstä ja varusteista huolehtiminen, myyntineuvottelut kerran vuodessa, markkinointimateriaalin valmistaminen ja esittäminen ja omaisten ohjaus tarvittaessa.

## 6 TOIMINTATERAPIAN LÄHIESIMIEHEN TYÖNKUVAUS

Työnkuvauksien analysoinnin ja teorian yhdistämisen jälkeen syntyi erikoissairaanhoidon toimintaterapian lähiesimiehen työnkuvaus, jonka sisältöä ja työtehtäviä tuodaan tässä tarkemmin esille. Liitteenä 1. löytyy työnkuvauksen lyhyt versio.

Toimintaterapian lähiesimiehen työn pohjana toimii johtamisen etiikka, mikä sisältää yleiset julkisen sektorin asettamat vaatimukset, kuten virkamieseettiset periaatteet, lainsäädännön ja hallinnollisten arvojen kunnioittamisen. Toimintaterapian lähiesimiehen ammattietiikassa yhdistyvät teoreettinen tieto, kliininen - ja käytännöllinen harkinta sekä myötätuntoinen ajattelu ja toiminta. Niissä tulevat esille sairaanhoitopiirin ja toimintaterapian ammattieettiset ohjeet, joita ovat ihmisarvon kunnioittaminen, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus. (Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ammattieettiset ohjeet 2005; Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet 2007.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaterapiayksikkö kuuluu kuntoutustoimintaan. Lähiesimies toimii työsuhteessa ja on velvollinen raportoimaan toimintaterapiayksikön toiminnan taloudellisuudesta, laadusta ja toimintaa ohjaavien säädösten noudattamisesta kuntoutustoiminnan ylilääkärille, joka toimii kuntoutuksen esimiehenä. Hän on virkasuhteessa ja näin ollen vastaa oikeudellisesti toimintaterapian toiminnasta, työntekijöiden eduista ja oikeuksista. (virka- vai työsuhde.)

Työelämää säätelevät monet lait ja työehtosopimukset. Niiden tarkoituksena on turvata työntekijän oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työelämässä. Tärkeimmät lait joita esimiestyössä tarvitaan, ovat työsopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki ja työaikalaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Hyppänen 2009, 13-14.)

Toimintaterapian lähiesimiehen työtä ohjaa lainsäädäntö ja sairaanhoitopiirin strategia. Johtamisessa huomioidaan terveyslähtöisyys ja terveyden edistämi-

nen kuuluvat osana toimintaterapiayksikön toimintaa. Lähiesimiehen työssä tulee painottumaan yhä enemmän muutosjohtaminen, koska terveydenhuollon toimintaympäristössä, yhteiskunnassa ja kansalaisten terveystarpeissa tapahtuu kokoajan muutoksia. Sekä tekniikka kehittyy, palvelu- ja organisaatiokenteita ja toimintaa muutetaan. (Häkkinen 2007, 6; Surakka ym. 2008, 10-16; Vuorinen 2008,15-15, 43.)

## **6.1 Toiminnan suunnittelu ja seuranta**

Lähiesimies laatii yhdessä työntekijöiden kanssa eri toimipisteiden toimintasuunnitelman ja vastaa yhdenmukaisesta palvelutuotannosta ja laadusta. Lähiesimies toimii myös toimipisteiden päivittäisen työn johtajana. Hän suunnittelee henkilöstöressurssien käyttöä, jotta se on tarkoituksenmukaista ja toimii suunnitellusti. Hän arvioi henkilöstön määrällistä ja laadullista tarvetta sekä laatii ehdotuksia henkilöstön hankkimisesta ja uusien virkojen perustamiseksi esimiehelleen. Lähiesimies hankkii sijaistyövoimaa ja on mukana mm. uuden työntekijän haastattelussa ja valinnassa. Hän dokumentoi hallinnollista sekä kliinistä työtään.

Terveydenhuollossa esimiehellä on vastuu yksikkönsä toiminnan suunnittelusta, jonka päämääränä tulisi olla asiakkaan hyvä hoito ja palvelu. Toiminnassa tulee näkyä organisaation strategiat ja muut työhön vaikuttavat toiminnan tavoitteet. Terveydenhuollon johtamisen alueiksi kuvataan strateginen suunnittelu, prosessien ohjaus, rahoituksen-, sisäisen laskennan-, markkinoinnin- ja henkilöstön johtaminen. Työyhteisössä esimies esittelee toimintaa ohjaavat päätökset strategiat jne. Tämän jälkeen laaditaan toimintasuunnitelma, jaetaan vastuut sekä sovitaan seurantalaverit. Lähijohtajat ovat mukana toiminnan suunnittelussa organisaation sisällä, välillä ja eri yksiköihin. He raportoivat ylimmälle johdolle mm. toiminnan tehokkuudesta ja resursseista. Hoitotyön johtajan keskeinen tehtävä on henkilöstöhallinto ja sen jälkeen hoitotyön johtamisen suunnittelu ja seuranta. Arjen johtaminen on tiiviisti sidoksissa yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön, työyhteisöön ja henkilöstöön. (Laaksonen ym. 2005, 78; Kaistila 2005, 7; Parviainen ym. 2005, 30; Guo ym. 2007,

77-79; Nikkilä ym. 2007, 30; Surakka ym. 2008, 33, 69-71; Aarva 2009, 192-195.)

## 6.2 Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Lähiesimiehen työnkuvassa toiminnan arviointiin ja kehittämiseen kuluu muun muassa toiminnan laadun ja taloudellisuuden arviointi. Lähiesimies laatii vuosittain toimintaterapiayksikön toimintakertomuksen yhdessä toimipisteiden kanssa. Organisaatorakenteissa, toiminnassa ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat johtamisen ja toiminnan jatkuvaan arviointiin sekä kehittämiseen.

Keskeistä esimiestyössä on johtaminen ja esimiestyön kehittäminen. Esimiehelle ihmisten ohjaaminen ja kehittäminen on jatkuva haaste. Kommunikatiiviset taidot johtamisessa koetaan tärkeiksi, koska joudutaan tekemään organisaatiota koskevia ”kipeitäkin” ratkaisuja yhteiskunnan muuttuessa. Johtajalta odotetaan myönteistä, rohkaisevaa ja innostavaa keskustelua. Eettisesti hyvä johtaja pystyy huomioimaan eettisyyden työntekijöiden kohtaamisessa ja päivittäisissä päätöksenteoissaan. Sairaanhoidopiirin toimintaa ohjaavat ihmisarvon kunnioittaminen, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus. Johtamisen etiikka sisältää yleiset julkisen sektorin asettamat vaatimukset, kuten virkamieseettiset periaatteet, lainsäädännön ja hallinnollisten arvojen kunnioittamisen. Pystyäkseen toimimaan eettisesti, tulee esimiehen kokea myös työn arvot itselleen tärkeiksi. Esille nousevat työyhteisön toimivuuteen liittyvät arvot ja eettiset periaatteet, esimiehisuus ja yhteistyö sekä esimiestyön kehittäminen. (Pentikäinen 2009,13-15; Ikola-Norrbacka 2010, 61,182, 185-196; Sipola-Kauppi 2010.)

## 6.3 Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen

Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen tulee lähiesimiehen työnkuvassa esille henkilöstön koulutustarpeen arviointi- ja koulutussuunni-

telman laatimisenä sekä kehittämisenä. Lähijohtajalta vaaditaan taitoja osaamisen johtamiseen. Lähiesimies puoltaa tai ei puolla koulutusanomuksia esimiehelle hyväksyttäväksi. Lähiesimies pitää työntekijöille henkilökohtaiset kehityskeskustelut tai yksikön halutessa ryhmäkehityskeskustelut. Kehityskeskustelut toimivat lähiesimiehen tukena koulutustarpeiden perustelussa ja suunnittelussa sekä työ kehittämässä. Lähiesimies tukee työntekijöitä ja kannustaa heitä työssään sekä tarvittaessa ohjaa ja neuvo. Hän myös luo tarvittavia edellytyksiä työn kehittämiseksi ja tutkimukselle yhteistyössä esimiehen kanssa. Lähiesimies arvioi ja perustelee esimiehelle työntekijöiden työnohjauksen tarvetta. Uuden työntekijän perehdyttäminen tai perehdytyksen järjestäminen on tärkeä osa työnlaadun varmistamista ja resurssointia toimintaterapiayksikössä. (Kaistila 2005, 8-9.)

Hyvä johtaja osaa arvioida henkilöstön osaamista ja koulutustarvetta. Esimiehenä toimiessa täytyy olla kyky visioida oman alan tulevaisuutta ja tuntea alan koulutustoiminta sekä paikallinen ja valtakunnallinen terveydenhuoltojärjestelmä. Hyvää johtamista on myös se, että kyseenalaistaa työyhteisön toimintaa ”sopivassa määrin”. Luottaa kuitenkin työntekijöiden ammattitaitoon ja antaa heille vastuuta. Eettisessä johtajuudessa korostuu rehellisyys, tasa-arvo ja arvostus työntekijöitä kohtaan. Organisaation ja tehtävien muutokset vaativat sekä edellyttävät uuden tiedon ja taidon hankintaan. Esimiehen tulee arvioida ja määritellä työntekijöiden osaaminen nykytilan perustehtävissä ja tulevaisuuden haasteissa. Hänen tulee arvioida koulutuksien tarpeellisuutta muun muassa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelu on olennainen osa työntekijän henkilökohtaista kehittymistä ja sen tavoitteena on työsuorituksen parantaminen. Kehityskeskustelu on taas hyvä mahdollisuus henkilökohtaiseen vaikuttamiseen oman työn ja työssä kehittymisen osalta. Se toimii esimiehen työkaluna työn merkityksen kuvaamisessa työntekijälle. Ihmisjohtamiseen kuuluvat mm. työntekijöiden vahvuuksien ja kehityskohteiden analysointi, ryhmätilanteiden johtaminen, kehityskeskustelut, palautteen antaminen ja ristiriitojen selvittäminen. Arvot ja osaamisen johtaminen nähdään keskeisenä johtamisperiaatteena. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan merkittävästi organisaation menestymiseen ja mahdollisuuteen tarjota väestölle riittävästi sekä

oikea-aikaisesti palveluja. (Kaistila 2005,8-9,13; Leino-Kilpi ym. 2008; Surakka ym. 2008, 69-71; Pentikäinen 2009,13-15; Aarva 2009, 192-195; Aarnivuori 2010, 63-66.)

#### **6.4 Yhteistyö ja tiedottaminen**

Lähiesimiehellä on vastuu yhteistyöstä ja tiedottamisesta omassa työyhteisössä ja organisaatiossa, palvelujen ostajien ja ulkopuolisten organisaatioiden, yhteisöjen ja ammattiryhmien kanssa. Hän osallistuu palaverien ja koulutusten järjestämiseen ja osallistuu myös itse niihin. Tiedon välittäminen voi tapahtua mm. sähköpostilla, tiedotustilaisuuksiin ja neuvotteluihin osallistumisella, tiedotteiden kopioimisella ja jakamisella. Toimintaterapian lähiesimies on kuntoutustoiminnan vastuualueen johtoryhmän jäsen ja osallistuu kuntoutustoiminnan kehittämiseen sairaanhoitopiirissä.

Esimiehen tulee välittää tietoa omaan työyhteisöönsä sen ulkopuolelta ja vastaavasti viedä tietoa oman ryhmänsä toiminnasta muualle organisaatioon. Esimies huolehtii, että toiminta sujuu suunnitelmien mukaisesti ja tiedottaminen on kattavaa ja oikea-aikaista. Säännöllisten työpaikkakokousten pitäminen asiantuntijaorganisaatiossa pidetään välttämättöminä ja siitä hyötyy koko työyhteisö. Esimies toimii tehtävien järjestelijänä ja mahdollistaa tasapuolisesti työntekijöiden kehittymisen yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. (Kaistila 2005, 6, 8-9.)

#### **6.5 Oman työn sekä osaamisen kehittäminen**

Toimintaterapian lähiesimiehen oman työn ja osaamisen kehittäminen tapahtuu osallistumalla koulutuksiin, tiedon jakamiseen muiden samassa asemassa olevien työntekijöiden kanssa sekä työnohjaukseen. Lähiesimiehen odotetaan huomioivan eettisyys työntekijöiden kohtaamisessa ja päivittäisissä päätöksenteossaan. Pystyäkseen toimimaan eettisesti, tulee esimiehen kokea myös työn arvot itselleen tärkeiksi. Kommunikaatiotaitojen kehittäminen auttaa myönteiseen, rohkaisevaan ja innostavaan keskusteluun työntekijöiden kans-

sa. Lähiesimies on myös itse vastuussa oman osaamisen kehittämisessä ja sellaisen tiedon hankkimisessa, mikä tukee lähiesimiehen työtehtäviin vaadittavien tietojen ja taitojen karttumista sekä johtajana kasvamista. Lisäksi ATK-järjestelmien tuntemus ja niiden käytön osaaminen kuuluu lähijohtajan työhön tärkeänä osana.

## **6.6 Terveyden edistäminen**

Johtamisen teoriassa terveyslähtöisyys ja terveyden edistäminen ovat nostaneet vahvasti asemaansa johtamisessa ja se on näkyvä osa organisaation käytännön toimintaa. Myös yksilön vastuuta korostetaan oman terveytensä huolehtimisesta. Terveyslähtöisessä johtamisessa on tavoitteena turvata ja edistää työhyvinvointi kaikille työntekijöille tasapuolisesti. Lähiesimies huolehtii toimintaterapiayksikön TYHY-toiminnan toteutumisesta ja terveyden edistämisen yhdyshenkilön järjestymisestä yksiköstään. Hän vastaa työturvallisuusnäkökohdista ja turvallisesta työympäristöstä.

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu lähijohtamiseen. Lähijohtajalla tulisi olla taito aistia työyhteisön tunneilmastoa. Keskustelemalla ja osallistumalla hän voi tukea hyvinvoinnin mahdollistavaa työkuilttuuria. Esimies vastaa, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet huomioidaan toiminnassa ja niitä koskevat ohjeet ovat kaikkien tiedossa. Laki edellyttää, että organisaation työhyvinvointi ja turvallisuuskartoitukset ovat ajan tasalla. (Dunder 2002, 63; Kaistila 2005,14-15.)

## **6.7 Hallinnollinen työ**

Toimintaterapian lähiesimiehen työnkuvaan kuuluu hallinnollinen työ eli kaikki esimiehen delegeimat talous- ja henkilöstöhallinnolliset päätökset. Niitä ovat budjetin seuranta vastuu, talousarvioin suunnittelu- ja seuranta sekä laskujen tarkistus. Toimintaterapian lähiesimies huolehtii ajankohtaisista apuväline- ja



tarvikehankinnoista, jotka tukevat lähiesimiehen oman kliinisen työn lisäksi työntekijöiden osaamista ja välineiden käyttöä potilastyössä.

Hallintotyön keskeiset tehtävät ovat hallinnon eri tasoilla tehdyt päätökset organisaation toiminnan järjestämisestä, resurssoinnista ja arvioinnista. Se voi pitää sisällään myös tilastointia, dokumentointia ja vertailulukujen laskemista. Oman yksikön toiminnan johtamiseen kuuluvat henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, asiakaspalvelujohtaminen ja prosessien hallinta. Johtajan taidot koostuvat viidestä perustaidosta, jotka ovat taito arvioida, analysoida, tehdä päätöksiä, toteuttaa suunnitelmia ja uudistaa, edistää organisaation toimintaa, ylläpitää ja parantaa laatua. Kasvattaa motivaatiota ja tiimityöskentelyä, parantaa laatua päätöksissä ja kannustaa työntekijää kehittymään työssä, joka auttaa ja antaa valmiuksia heille hyväksymään muutoksia terveydenhuollossa. Johtajien työssä nousee keskeiseksi asemaksi ihmissuhdetaidot. (Laaksonen ym. 2005, 10; Nikkilä ym. 2007, 31; Guo ym. 2007, 77-79.)

Lähiesimies huolehtii henkilöstöresursseista ja sijaisjärjestelyistä. Hän laatii suunnitelman sijaisjärjestelyistä esimiehelle, jonka jälkeen alkaa sijaisen hankkiminen, haastattelu ja määräyskirjan tekemiseen tarvittavien tietojen kokoaminen (palvelusuhdeilmoitus) ja tietojen välittäminen vastuualueen sihteerille, joka valmistelee työsopimuksen. Ennen uuden työntekijän tai sijaisen aloittamista on lähiesimies heidän kanssaan tilannut Flexim kulunvalvontavaimen, käyttäjätunnushakemukset ja avain- ja henkilökuvahakemukset, jotta ne ovat valmiina työntekijän aloittaessa työt. Lähiesimies laatii toimintaterapiayksikön työvuorot ja ajaa toteumat sekä seuraa työn toteutumista. Lähiesimiehen on tunnettava oman työorganisaatiossa koskeva työehtosopimus, joka ohjaa päätöksenteossa. Päätökset voivat olla monenlaisia aina pienistä päivittäisistä, toimintaan liittyvistä päätöksistä isompiin strategiaan linjauksiin. Vuosilomien tarkistaminen ja organisointi vaikuttaa toimintaterapia yksikön toiminnan suunnitteluun ja on osa lähiesimiehen työnkuvaa. Lähiesimies puoltaa tai ei puolla työntekijöiden virkavapausanomukset esimiehelle. Sairasloma lähiesimies voi myöntää kolmeen päivään asti, jos sairausloma on pidempi, on työntekijä suoraan yhteydessä esimieheen.

Teoria-aineistossa tuodaan esille, että perehdyttämisprosessin toimivuudesta vastuu on aina esimiehellä. Perehdytyksessä tulee uudelle työntekijälle kertoa työpaikan perusarvot, missio ja visio. Se toimii kehyksenä, joka ohjaa toimintaa ja päätöksentekoa strategiasuunnittelusta käytännön työhön. On hyvä tarkistaa perehdytysopas ja päivittää siinä olevat vanhentuneet tiedot. Perehdyttäjänä voi toimia uuden työntekijän toimipisteessä työskentelevä työntekijä, jolla on kokemusta ko. osaamisalueelta. (Kaistila 2005, 12; Pentikäinen 2009, 23.)

### **6.8 Oman ammattialan kehittäminen ja edustaminen**

Lähiesimieheltä odotetaan kykyä visioida oman alan tulevaisuutta ja, että hänellä tuntemusta alan koulutustoiminnasta sekä paikallisen ja valtakunnallisen terveydenhuoltojärjestelmän muutoksista että tulevaisuudesta. Hän toimii oman alan asiantuntijana ja osallistuu sairaanhoitopiirin toiminnan että toimintaterapiayksikön kehittämistyöhön. Lähiesimiehellä on myös konsultaatiovelvoite.

### **6.9 Muut työtehtävät**

Toimintaterapian lähiesimies tekee lisäksi kliinistä työtä, joka painottuu aikuisiin reuma ja neurologisiin potilaisiin. Opiskelijoiden ohjauksen järjestäminen ja tarvittaessa osallistuminen ohjaukseen, opetukseen ja arviointiin sisältyvät osana lähiesimiehen kliinisen työn työtehtäviä.

Terveydenhuollossa osastonhoitajat toimivat ensisijaisesti henkilöstöjohtajina ja heidän työnkuvaansa kuuluvat kliinisen työn lisäksi, opetusta, arviointia, työyksikön talouden ja toiminnan suunnittelua, laadunvarmennus ja kehittämistyötä sekä informaatiojohtamiseen liittyviä tehtäviä. (Grönroos & Perälä 2004.)

## **7 TOIMINTATERAPIAN LÄHIESIMIEHEN TYÖTEHTÄVÄT VUOSIKELLOSSA KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPUIRISSÄ**

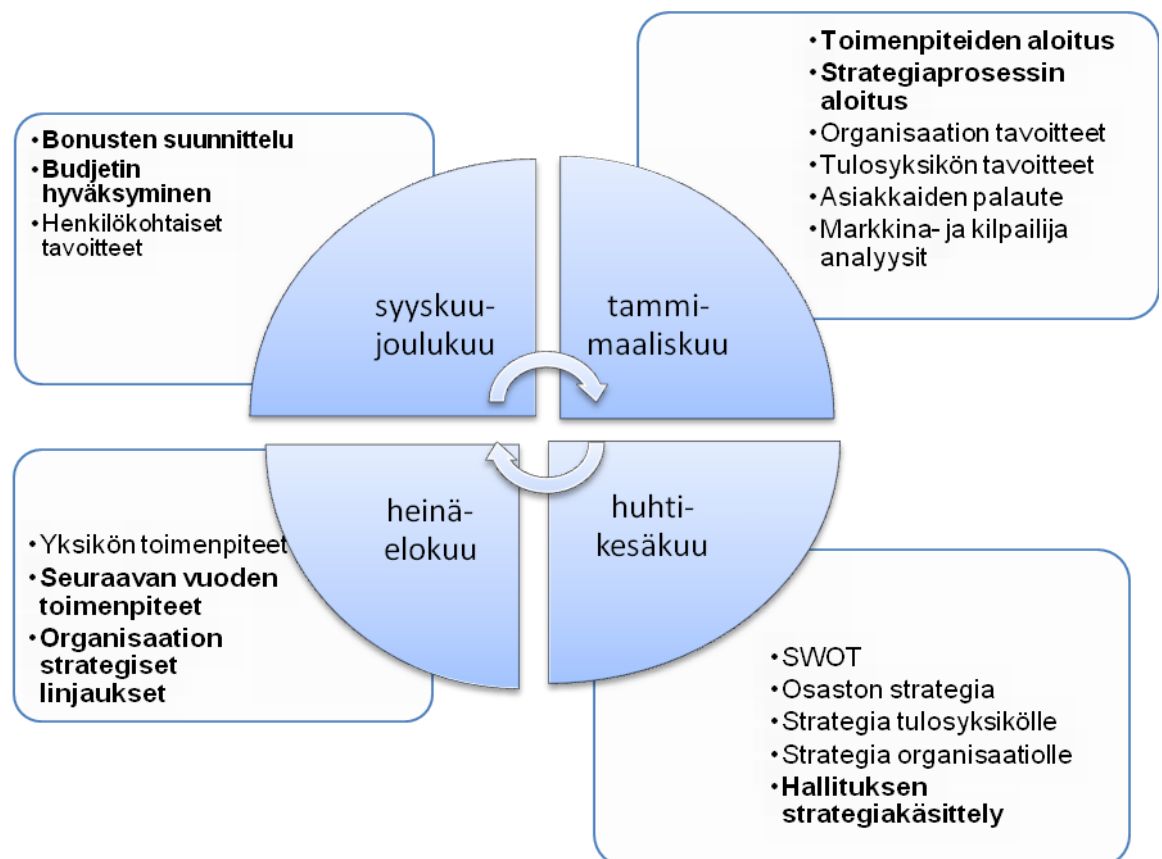
Liitteenä 2. olevassa vuosikellossa tulee esille toimintaterapiayksikön lähijohdajan työtehtävät / toimenpiteet, joihin vaikuttavat Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategiasuunnitelma. Strategisessa johtamisessa suuntaviivat päätetään loppukesästä, jolloin laaditaan myös vuosisuunnitelma. Vuosisuunnitelman yhteydessä arvioidaan ja varataan toteutukseen tarvittavat resurssit ja niiden pohjalta laaditaan seuraavan vuoden budjetti. Tätä budjetointia varten tehdään yksikön koulutus ja hanke-esitykset sekä tarvittavat investointiesitykset muutostöistä ja laitehankinnoista. Toimintaterapiayksikön toimintasuunnitelma laaditaan alku vuodesta kuntoutuksen vastualueen suunnitelman pohjustusta varten. Toimintaterapiayksikön toimintakertomus painottuu vuoden vaihteeseen.

Vuosikelloon ei ole laitettu esillä toimintaterapiayksikön toiminnan suunnittelu- kokouksia ja kehittämishankkeita, työpaikkakokouksia, kuntoutustoiminnan työpaikkakokouksia ja kuntoutuksen vastualueen johtoryhmän kokouksia, koska niiden aikataulutuksia ei voida aina ennakoida etukäteen. Ne tulevat esille toimintaterapian lähiesimiehen työnkuvauksessa.

TYHY-toiminta ja terveyden edistämisen suunnitellaan toimintaterapiayksikön toimintasuunnitelmaan, joka laaditaan helmi-maaliskuun aikana. Koulutuksia on vaikea laittaa vuosikelloon näkyviin, koska niiden ajankohtia ei ole tiedossa. Myös työvuorosuunnitelmien teko ja toteutumien ajot, flexim-muutosten tekeminen, kliininen työ, työntekijöiden perehdytys ja opiskelijoiden ohjaus ovat kiinteä osa päivittäistä lähijohtamista, jolloin niiden sijoittelu vuosikelloon ei ole aiheellista. Keski-Suomen keskussairaalassa on käytössä työajanseuranta järjestelmä, jossa Flexim-avaimella kuitataan työpaikalle tulleeeksi tai sieltä pois lähteneeksi.

Palo- ja henkilöstöturvallisuuskartoituksia ei tehdä vuosittain, mutta ne on hyvä sijoittaa vuosikelloon niille sopivalle ajankohdalle. Koska toimintaterapiayksikön toimipisteet ovat neljässä eri paikassa, menee niiden kartoittamiseen myös enemmän aikaa.

Kuvio 2. Tyypillinen suunnittelun vuosikello (Pentikäinen 2009,96.)



## 8 POHDINTA

Terveystenhoito on tällä hetkellä monen muutoksen kourissa ja tulevaisuudessa kuntoutuksen asema tulee kasvamaan hoitotyössä. Toimintamalleja kehitetään uuden sairaalan suunnitteluprosessin rinnalla. Tekniikan ja hoitojen kehittyessä myös potilasryhmät tulevat olemaan monivammaisempia. Se aset-

taa lähijohtamiselle haasteita, jotta työntekijät saadaan mukaan jatkuvaan muutokseen.

Eettisyys johtamisessa korostuu, kun tehdään työtä pienillä resursseilla ja kysyntä palvelujen saatavuudesta on lisääntynyt terveyspalvelujen tarpeen kasvussa ja muuttuessa. Se vaatii lähiesimieheltä hyvää kliinisen työn tuntemusta ja vuorovaikutustaitoja, jotta työntekijöiden osaaminen saadaan kohdennettua tarkoituksenmukaisesti ja tasapuolisesti. Teoriasta esille nousseet asiat, kuten lainsäädännön merkitys, auttavat mm. perustelemaan päätöksiä työntekijöille.

Opinnäytetyönä tavoitteena oli luoda erikoissairaanhoidon toimintaterapeutin lähiesimiehen työnkuvaus sekä saada lähijohtamiseen työvälineitä. Mielestäni opinnäytteelle asetetut tavoitteet toteutuivat. Työn aikana koin kasvua omassa roolissani lähijohtajana. Tehtävät joita olin tehnyt, saivat ”lihaa luun ympärille”. Työnkuvan avaaminen ja tähän päivään asettaminen palvelevat työtäni nyt aivan eri tavalla kuin aikaisemmin. Kun työtehtävät ovat selkeämmin aseteltu strategian mukaisesti vuosikelloon, pystyn muun muassa organisoimaan omaa työtäni ja suunnittelemaan etukäteen asioiden hoitamista. Eikä niin, että on parin päivän varoitusaika saada jokin raportti valmiiksi.

Asetetut tavoitteet opinnäytetyössä olivat työpaikan sääntöjen mukaisia ja pyrin tekemään sitä huolellisesti ja tarkasti. Opinnäytteenä lähiesimiehen työnkuvaus tulee toimimaan oman työni pohjana ja koen, että sen hyödyllisyys tulee esille vasta silloin, kun sitä lähdetään toteuttamaan. Prosessina kehittämistehtävä sujui hitaasti, eikä sinällään toteutunut suunnitelman aikataulun mukaisesti. Työnkuvausten analyysivaiheen jälkeen huomasin, että niissä ei tule esille terveydenhuollon jatkuvaa muutosprosessia, mikä täytyisi näkyä johtamisessa.

Työntekijöillä on paljon odotuksia toimintaterapian kehittämisestä ja he odottavat, että lähiesimies tietää kaikesta kaiken. Teoriaa johtamisesta lukiessani, huomasin, että hyvä lähiesimies kannustaa työyksikköä kehittämään toimintaansa ja kuten myös tukemaan työntekijöitä ottamaan vastuuta oman erityis-

osaamisen kehittämisestä. Lähiesimies ei ole yksin kehittämässä toimintaa tai toimintaterapiaa vaan tarvitsee siihen koko työyksikkönsä tuen. Työnkuvaus antaa myös työntekijöille tiedon lähiesimiehen työn sisällöstä.

Työnkuvaus toimii selvityksenä siitä, mitä kaikkea lähiesimiehen työtehtäviin kuuluu ja miksi ne vievät aikaa. Toivon, että pystyn opinnäytetyön avulla vaikuttamaan omaan työaikaani ja saamaan siihen lisäresursseja. Jos Lähiesimiehen työn haluaa hoitaa hyvin, ei siihen nykyinen aikani kliinisen työn ohella ole riittä. Selvitettäväksi jää vielä, voinko tämän opinnäytetyön jälkeen vaikuttaa nimikemuutokseen ja tuoko se näkyvyyttä toimintaterapian toimipisteelle. Nyt olisi ainakin perusteltu työnkuvaus lähiesimiehen työhön.

Mielestäni kliininen työ kuuluu osaksi lähiesimiehen työtä, mutta sen rajaaminen lähiesimiehen työssä on hankalaa. Hoidettavia asioita, kun ei voi määritellä tapahtuvaksi vain maanantaina tai tiistaina. Kliininen työ pitää tuntuman toimintaterapeutin työhön, mikä taas helpottaa mm. kehityskeskusteluihin valmistautumista. Tietää, mistä puhutaan työntekijän kanssa. Lähijohtajan näkyminen työyksikön toiminnassa tekee myös hänestä helposti lähestyttävän. Mitä se kliininen työ sitten olisi, poliklinikka vain osastopotilaita? Kuitenkin täytyy olla tavoitettavissa, eikä ongelmatilanteet aina katso aikaa ja paikkaa.

Jatkona opinnäytetyölle voisi lähteä tutkimaan muun muassa sitä, tukeeko työnkuvaus omaa johtajuutta ja miten se näkyy toiminnassa, kun työnsisältö on selkeämpi.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari: Edita Prima Oy.

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteenlaitos.

Ammatit –toimintaterapeutti. Työ- ja elinkeinotoimisto. Viitattu 19.1.2010. [www.ammattinetti.fi](http://www.ammattinetti.fi).

Aralinna, V. & Korkiatupa, R. 2008. Asiantuntijatoiminnan lähijohtajan toimintatila - terveydenhuollon kuntoutuspalveluiden johtaminen sukupuolineutraalissa toimintaympäristössä. Pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto, terveystieteiden laitos.

Grönroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Stakes.

Dunder, M-L. 2002. Voimaantuminen –avain hyvinvointiin. Teoksessa Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä. Toim. Immonen, T. & Ahonen, J. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2002:14. Mielekäs elämä! –ohjelma. Helsinki: Edita.

Edelläkävijä terveyteen. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategialuonnos 21.10.2010. Viitattu 2.11.2010 Sairaanhoitopiirin intranet.

Guo, K & Calderon A. 2007. Roles, Skills and Competencies of Middle Managers in Occupational Therapy. The Health Care Manager Volume 26, number 1, pp. 74-83.

Hallman-Keiskoski, M. 2006. Pilottitutkimus potilasturvallisuusmallin kehittämistä terveyttä edistävän sairaalan viitekehyksessä. Potilas ja omainen osalli-

sina hoitoon liittyvien haittojen selvittelyssä ja ehkäisyssä. Terveyskasvatuksen lisensiaattityö. Jyväskylän yliopisto, Terveystieteenlaitos.

Hallman-Keiskoski, M. 2010. Terveyden edistämisen toimintasuunnitelma. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.

Harra, T. & Salminen, A-L. 2005. Toimintaterapia tänään ja huomenna. Teoksessa mistä TOI on tullut? Toim. Joutsivuo, T. Suomen toimintaterapeuttiliitto ry. Helsinki: Edita.

Hyppänen R. 2009. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.

Häkkinen, E. 2007. Terveyden edistämisen arvot ja johtajuus työntekijöiden arvioitavana. Mitä kuuluu-henkilöstölehti 5/2007, 6. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professiossa. Monografia. Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia, 222.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Otava.

Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. KEVA 9099/05/70000. viitattu 17.1.2010 [www.kuntatyokunnossa.fi](http://www.kuntatyokunnossa.fi)



Katajamäki, R. 2010. Toimintaterapeutti. Keski-Suomen keskussairaala. Haastattelu 10.11.2010.

Keski-Suomen seututerveyskeskus. Toimintasuunnitelma 2010. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.

Keski-Suomessa iso uudistus terveydenhuollossa. viitattu 17.1.2011 [www.kaleva.fi/uutiset](http://www.kaleva.fi/uutiset).

Keski-Suomessa Suomen suurin Efficia -potilastietojärjestelmä. Viitattu 17.1.2011. [www.ksshp.fi](http://www.ksshp.fi)

Kuusinen, A. 2010. Terveyden edistämisen teorioista apua käytännön työhön. Luentomateriaali 11/2010. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.

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

Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 169/2007. Lainsäädäntö. Viitattu 19.1.2010. [www.finlex.fi/laki](http://www.finlex.fi/laki)

Leino-Kilpi, H & Peltomaa, K. 2008. Eettinen turvallisuus-vetovoimaisten sairaaloiden ominaispiirre. Artikkelinä 14.8.2008. Sairaanhoitaja-lehti.

Mäkelä, L. 2010. Toimintaterapiapalvelut. Miksi toimintaterapiaa? Ammattina toimintaterapeutti. Akavan Erityisalojen ammattijulkaisu 2010, 5. Helsinki: Libris Oy.

Narikka, J. 2006. Sosiaali- ja terveystalvveluja koskeva lainsäädäntö pääpiirtein. Teoksessa Sosiaali- ja terveystalvveluiden lainsäädäntö käytännössä. Toim. Narikka, J. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiini johtamisesta tulkintataitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki: Kaaripiste Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Paavonheimo, R. 2007. Oman tarinansa taitaja. Löytöretki koulunsa aloittaneen lapsen terveyden voimavaroihin. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Terveystieteenlaitos.
- Parvinen P, Lillrank P. & Ilvonen K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Ruuska, K. 2010. Aukkaiden tarpeet ja maakunnan yhtenäisyys. Mitä kuuluu henkilöstölehti 8/2010,3. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.
- Sairaanhoitopiirin strategia 2006 - 2009 ja eettiset periaatteet. "Terveystien tiedolla, taidolla ja yhteistyöllä". 2006. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.
- Salo-Chydenius, S. 2003a. Välittämisen etiikka -valta ja vastuu asiakaskeisessä toimintaterapiassa. Toimintaterapeutti 1/2003, 5. Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry:n jäsenlehti.
- Salo-Chydenius, S. 2003b. Yhdessä harkittu toiminta –mitä asiakaskeisyyys on toimintaterapian mielenterveytyössä? Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, terveystieteen laitos, liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta.
- Sipola-Kauppi, I. "Apua, minäkö tein virheen?" Sairaanhoitajien kokemuksia lääkityspoikkeamista. Artikkelit 12.11.2010. Sairaanhoitaja-lehti.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelmat 2001. Terveys 2015- kansanterveysohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö esitteitä 2001:8. Viitattu 10.1.2010. [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/terveys2015](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/terveys2015)

Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisäätöiset palvelut. 2005. Sosiaali- ja terveysministeriö. Esitteitä 2005:7, 13-17.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. 2008. Uusi terveydenhuoltolaki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2008:8, 13-14.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. 2009. Kaste-ohjelman valtakunnallinen toimeenpanosuunnitelma vuosille 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2009:9.

Sosiaali- ja terveysvaliokunnan mietintö StVM 40/2010 ja hallituksen esitys HE 90/2010. Viitattu 3.1.2010. [www.eduskunta.fi](http://www.eduskunta.fi)

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Teittinen, H. 2006. Terveystieteiden etiikka ja niukkenevat resurssit. Terveystieteiden etiikka filosofian kentässä. Invalidisäätiön tiedotuslehti 9/2006, 16. Helsinki: Orton.

Terveystieteiden yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. 2001. ETENE julkaisu.

Toimenkuva. Viitattu 3.1.2010. <http://fi.wiktionary.org/wiki/toimenkuva>.

Toimintaterapeuttien ammattieettiset ohjeet 2007. Suomen toimintaterapeuttiliitto ry.

Toimintaterapeutti-lehti. 2004. Vuoden 2003 toimintaterapiateko. Suomen Toimintaterapeuttiliitto ry:n jäsenlehti 3/2004, 29.

Toimintaterapeuttiliiton jäsenasiat. Mikä on toimintaterapeutin palkka? Viitattu 2.5.2011. <http://www.toimintaterapeuttiliitto.fi/jaesenasiat/usein-kysyttya.html>, usein kysyttyä palsta.

Toimintaterapian määritelmä 2004. Toimintaterapeuttien Maailmaliitto, WFOT. Suomen toimintaterapeuttiliitto ry.

Toimintaterapiayksikkö. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri Viitattu 11.2.2011 [http://www.ksshp.fi\\_sairaalat](http://www.ksshp.fi_sairaalat) ja yksiköt, muut palveluyksiköt, toimintaterapiayksikkö.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tutkimuseettiset ohjeet. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. Viitattu 25.1.2011 <http://www.tenk.fi/>.

Vanhanen-Nuutinen, L. 2010. Työelämälähtöisyys hankekirjoittamisessa. Teoksessa hankekirjoittaminen, välineitä hanketoimintaan ja opinnäytetyöhön. Toim. Lambert, P & Vanhanen-Nuutinen, L. Haaga-Helia tutkimuksia 1/2010. Helsinki: Multiprint.

Virka- vai työsuhde. KT kuntatyönantajat 11.12.2010. Viitattu 5.5.2011 <http://www.kuntatyonantajat.fi>, sopimukset, opettajat, yhteiset määräykset, virka- vai työsuhde.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.

## LIITTEET

### Liite 1 Toimintaterapian lähiesimiehen työnkuvaus

#### TYÖNKUVAUS TOIMINTATERAPIAN LÄHIESIMIES

Toimipaikka: Kuntoutustoiminta / KS, KIS, SS toimintaterapia

Toimintaterapian lähiesimies vastaa ja raportoi toimintaterapiayksikön toiminnan taloudellisuudesta, laadusta ja toimintaa ohjaavien säädösten noudattamisesta kuntoutustoiminnan ylilääkärille, joka toimii kuntoutuksen esimiehenä. Lähiesimiehen työtä ohjaa sairaanhoitopiirin strategia- ja muutosjohtaminen. Terveyslähtöisyys huomioidaan johtamisessa ja terveyden edistäminen on osa toimintaterapiayksikön toimintaa.

#### **Lähiesimiehen perustehtävät:**

##### **Toiminnan suunnittelu ja seuranta**

toimintasuunnitelman laatiminen

yhdennukaisesta palvelutuotannosta ja laadusta vastaaminen

yksiköiden päivittäisestä työnjohdosta vastaaminen

henkilöstösuunnittelu laaditaan ehdotuksia henkilöstön hankkimiseksi ja uusien virkojen perustamiseksi

työvoiman hankinta ja valinta

kliinisen että hallinnollisen työn dokumentointi

##### **Toiminnan arviointi ja kehittäminen**

toimintakertomuksen laadinta

toiminnan laadun ja taloudellisuuden arviointi

toiminnan kehittäminen

##### **Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen**

henkilöstön koulutustarpeen arviointi- ja koulutussuunnitelman laatiminen sekä kehittäminen

osaamisen johtaminen ja kehittäminen

koulutusanomusten puoltaminen / ei-puoltaminen esimiehelle hyväksyttäväksi  
kehityskeskustelut

työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen omassa työssä sekä tarvittaessa  
ohjaus ja neuvonta

tarvittavien edellytysten luominen työn kehittämiseksi ja tutkimukselle

työnohjauksen tarpeen arviointi

uuden työntekijän perehdytys tai perehdytyksen järjestäminen

### **Yhteistyö ja tiedottaminen**

yhteistyö ja tiedottaminen omassa työyhteisössä ja organisaatiossa, palvelu-  
jen ostajien ja ulkopuolisten organisaatioiden, yhteisöjen ja ammattiryhmien  
kanssa

palaverien ja koulutusten järjestäminen ja niihin osallistuminen

tiedon välittäminen mm. sähköpostilla, tiedotustilaisuuksiin ja neuvotteluihin

osallistumisella, tiedotteiden kopioimisella ja jakamisella

kuntoutustoiminnan vastuualueen johtoryhmän jäsenenä toimiminen

### **Oman työn sekä osaamisen kehittäminen**

oman työn kehittäminen, osallistuminen koulutuksiin lähiesimiehen työtehtä-  
viin vaadittavien tietojen ja taitojen hankkimiseksi sekä säännöllinen työnohja-  
us

### **Opiskelijoiden ohjaus**

opiskelijoiden ohjauksen järjestäminen ja tarvittaessa osallistuminen ohjauk-  
seen, opetukseen ja arviointiin

### **Terveyden edistäminen**

työhyvinvoinnista huolehtiminen (TYHY toiminta)

työturvallisuusnäkökohdista vastaaminen ja turvallisen työympäristön raken-  
taminen

terveyden edistäminen osana esimiestyötä

terveyden edistämisen yhdyshenkilön järjestäminen yksiköstä

**Hallinnollinen työ** (esimiehen delegeimat talous- ja henkilöstöhallinnolliset päätökset)

budjetin seuranta vastuu, talousarvioin suunnittelu- ja seuranta, laskujen tarkistus

ajankohtaiset apuväline- ja tarvikehankinnat

henkilöstöresursseista huolehtiminen ja sijaisjärjestelyt mm. sijaisten etsiminen, määräyskirjan tekemiseen tarvittavien tietojen kokoaminen ja välittäminen määräyskirjan tekijälle

käyttäjätunnushakemukset, avain- ja henkilökuvahakemukset ja Flexim-tilaaminen

henkilöstön työvuorojen laadinta ja toteutusten ajo sekä seuranta , Flexim-muutosten tekeminen

vuosilomien tarkistaminen ja organisointi

virkavapausjärjestelyt (hakemusten puoltaminen, ei-puoltaminen esimiehelle)

**Toimintaterapian ammattialan kehittäminen ja edustaminen Keski-Suomen keskussairaalassa**

kyky visioida oman alan tulevaisuutta ja tuntea alan koulutustoimintaa sekä paikallinen ja valtakunnallinen terveydenhuoltojärjestelmä / muutosjohtaminen

Oman alan asiantuntijana toimiminen ja osallistuminen kehittämistyöhön

konsultaatiovelvoite

**Kliininen työ**

## Liite 2 Toimintaterapian lähiesimiehen työtehtävät ”vuosikellossa”

