

Laura Immonen ja Riikka Orava

# LÄHIJOHTAMISEN PROSESSIKUVAUS MONIAMMATILLISEEN MODUULIHARJOITTELUUN

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Monialainen toimintakyvyn edistäminen YAMK

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Laura Eveliina Immonen Riikka Helena Orava	Sairaanhoitaja (YAMK)	Toukokuu 2021
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		69 sivua 9 liitesivua
Lähijohtamisen prosessikuvaus moniammatilliseen moduuli-harjoitteluun		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky.		
<b>Ohjaaja</b>		
Merja Reunanen ja Tarja Turtiainen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää lähijohtamisen prosessikuvaus sosiaali- ja terveysalan koulutuksen moniammatilliseen moduuliharjoitteluun lähiesimiesten käyttöön. Moduuliharjoittelusta oli aikaisemmin kuvattu muiden toimijoiden roolit harjoittelussa, mutta lähijohtamisen näkökulma puuttui. Tavoitteena oli selkiyttää lähiesimiesten työnkuvaa moduuliharjoittelun aikana Itä-Savon sairaanhoitopiirille (Sosteri).</p> <p>Prosessikuvauksen kehittämiseen käytettiin tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimusta. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelun apuna toimi SWOT-analyysi. Pienryhmähaastatteluihin osallistui perusterveydenhuollon esimiehiä, vastaavia sairaanhoitajia, opiskelija-vastaavia sekä koulutuskoordinaattori. Osallistujia oli 11. Teemahaastattelujen tulokset analysoitiin teemoittelun avulla. Tulosten perusteella opinnäytetyön tekijät luonnostelivat moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvauksen. Seuraavassa vaiheessa luonnosta arvioitiin yhdessä kehittäjätiimiin kanssa Skype-palaverilla. Kehittäjätiimiin kuului Itä-Savon sairaanhoitopiirin koulutuskoordinaattori, projektipäällikkö ja hoitotyön kliininen asiantuntija. Prosessikuvauksen sähköisen version sijainti päätettiin. Viimeisessä vaiheessa kaksi lähiesimiestä arvioivat lopullisen prosessikuvauksen. Arviointien mukaan kehittyi valmis moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvaus. Vastuu prosessikuvauksen päivittämisestä kuuluu Itä-Savon sairaanhoitopiirille.</p> <p>Toimintatutkimus tuotti tietoa siitä, mikä on lähijohtamisen osuus moniammatillisen moduuliharjoittelun prosessissa. Yhteistyön lisääminen ennen moduuliharjoittelun alkua sekä yhdessä valmistautuminen kaikkien tahojen kanssa koettiin tärkeimmiksi asioiksi. Myös säännöllinen tiedottaminen ja palaverit koettiin tärkeiksi. Johtajuuden näkökulmasta esimiehen suunnittelutyö yhdessä koulutusyksiköiden ja koulutuskoordinaattorin kanssa vaatii aikaa ja sujuvaa yhteistyötä. Lähiesimiehen tulisi tukea henkilöstöä ja organisoida oikeat tahot oikeisiin tehtäviin. Tulosten mukaan päävastuu on selkeästi lähiesimiehellä. Opinnäytetyön valmis tuotos tukee moniammatillisen moduuliharjoittelun lähiesimiehen roolia ja työnkuvaa Sosterissa. Tämän prosessikuvauksen avulla voidaan hyödyntää moniammatillisen moduuliharjoittelun laajenemista Sosterin muihin yksiköihin.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Moduuliharjoittelu, moniammatillisuus, prosessikuvaus, prosessijohtaminen, lähijohtaminen, toimintatutkimus		

Author (authors)	Degree	Time
Laura Eveliina Immonen Riikka Helena Orava	Master of Health Care	May 2021
<b>Thesis title</b>		69 pages
Process description of local management for multi-professional module practice		9 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
East Savo Hospital District (Sosteri)		
<b>Supervisor</b>		
Merja Reunanen and Tarja Turtiainen		
<b>Abstract</b>		
<p>The purpose of this Master's thesis was to develop the process description of local management for the use of supervisors of multi-professional module practice in social services and health care education. Other roles have been described in an earlier process description of module practice but the perspective of a supervisor has not been introduced. The goal of this Master's thesis was to clarify the job description of supervisor for module practice in the East Savo Hospital District (Sosteri).</p>		
<p>The development of process description was approached with the Action research method. In the first phase of the study we used thematic interview for data collection. SWOT -analysis acted as an aid for thematic interview. In small group interviews were carried out with supervisors, charge nurses, student officers and training coordinator from primary health care. There were 11 participants in the interviews. The results were analyzed using thematic design. Based on the results, the authors of the thesis sketched process description of local management for multi-professional module practice. In the next phase of the study, the draft was evaluated together with the development team in a Skype-meeting. The development team consisted of three specialists from East Savo Hospital District, training coordinator, project manager and clinical expert in nursing. Together we decided on the electronic location of the process description. The last step in our Master's thesis was to get an evaluation from two process description supervisors. Completed process description was finalized according to the evaluations. The future updating of the process description will be left with Sosteri.</p>		
<p>Action research produced information about the supervisors' role in the multi-professional module practice process. The most important factors included increasing collaboration before module practice and collaborative preparations together with all parties. Also regular communication and meetings were considered important. From the leadership perspective supervisor's preparatory work together with education units and training coordinator requires time and effortless cooperation. The supervisor should support the staff and organize the right parties to right tasks. According to the results, the supervisor has main responsibility. The completed output of the thesis supports the role and job description of the supervisors of the multi-professional module practice in Sosteri. This process description can be utilized in Sosteri to expand multi-professional module practice into other units.</p>		
<b>Keywords</b>		
Module practice, multi professionalism, process description, process management, local management, action research		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS JA YHTEISTYÖKUMPPANIT .....	9
3	MONIAMMATILLISUUS MODUULIHARJOITTELUSSA SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA .....	10
3.1	Moniammatillinen moduuliharjoittelu .....	11
3.2	Moniammatillinen harjoittelu sosiaali- ja terveysalalla .....	13
3.3	Sosterin moniammatillisen moduuliharjoittelun alku .....	17
4	PROSESSI JA SEN KUVAAMINEN .....	18
4.1	Prosessikuvaus .....	19
4.2	Lähijohtamisen merkitys harjoitteluprosessissa .....	22
4.3	Osaamisen johtaminen .....	24
5	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS .....	26
6	TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	26
6.1	Toimintatutkimuksen suunnitelmavaihe .....	30
6.2	Toimintatutkimuksen toimintavaihe .....	33
6.2.1	Haastatteluaineiston analyysi teemoittelun avulla .....	34
6.2.2	Pienryhmähaastattelujen tulokset .....	35
6.2.3	Yhteenvedoa pienryhmähaastattelujen tuloksista .....	44
6.2.4	Luonnos lähijohtamisen prosessikuvaukseen .....	45
6.3	Toimintatutkimuksen havainnointi ja tietojen kokoamisvaihe .....	45
6.4	Toimintatutkimuksen reflektointi ja arviointivaihe .....	47
7	LÄHIJOHTAMISEN PROSESSIKUVAUS MODUULIHARJOITTELUUN .....	49
8	POHDINTA .....	53
8.1	Tuotoksen tarkastelua .....	54
8.2	Menetelmien tarkastelua .....	56
8.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	58
8.4	Oman oppimisen tarkastelua .....	60

8.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	61
LÄHTEET .....	63

## LIITTEET

Liite 1. Moniammatillisen moduuliharjoittelun prosessikuvaus

Liite 2. Kutsukirje 1.

Liite 3. SWOT-analyysi ja kysymykset

Liite 4. Haastattelujen purku

Liite 5. Kutsu sähköiseen arviointiin

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Esimerkkejä eri toimijoiden omista tehtävistä ennen harjoittelun aloittamista

Kuva 2. Esimerkki uimaratakaaviosta

Kuva 3. Toimintatutkimuksen etenevä spiraali

Kuva 4. Toimintatutkimuksen vaiheet ja tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä

Kuva 5. SWOT-analyysi

Kuva 6. Sisäiset heikkoudet moduuliharjoittelun lähijohtamisessa

Kuva 7. Ulkoiset uhat moduuliharjoittelun lähijohtamisessa

Kuva 8. Sisäiset vahvuudet moduuliharjoittelun lähijohtamisessa

Kuva 9. Ulkoiset mahdollisuudet moduuliharjoittelun lähijohtamisessa

Kuva 10. Moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvaus – Ennen harjoittelua

Kuva 11. Moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvaus – Harjoittelun kuluessa

Kuva 12. Moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvaus – Harjoittelun jälkeen

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tutkimusten koostetaulukko.....69

## 1 JOHDANTO

Laadukas harjoittelu takaa opiskelijan sijoittumisen työelämään, kun koulutuksen ja työelämän yhteistyö koetaan merkitykselliseksi. Harjoittelujen ja opiskelijahoitajien laatua tulisi edelleen arvioida ja kehittää. (Terveysalan harjoittelujen laatusuositukset ammattikorkeakouluille 2020, 4.) Kohtaamme yhä enemmän erilaisia ja haasteellisempia ongelmia työelämässämme sosiaali- ja terveysalla. Potilaat ja omaiset vaativat yhä enemmän tietoa ja haluavat vaikuttaa enemmän itseään koskeviin ratkaisuihin. Ristiriitaisesta yhteistyöstä seuraa usein tehotonta ja sekavaa työskentelyä monialaisten ammattiryhmien välillä. Tulevaisuudessa kehityksen suunta on väistämättä asiakaslähtöisempää ja monialaista työskentelyä täytyy pystyä kehittämään toimivammaksi. Näin ollen monialaisen yhteistyön johtamisen merkitys tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi. (Isoherranen 2012, 30.)

Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteena on turvata henkilöstön riittävyys sosiaali- ja terveysalalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Organisaatioiden toimintaa tulisi tehostaa, kustannuksia hillitä, asiakaslähtöisyyttä edistää. Osaamisen kehittäminen tulee ottaa huomioon. Kuntien on analysoitava muutosten vaikutukset, koulutukset sekä henkilöstön mahdollinen uudelleen sijoittaminen, sillä riittävä osaaminen täytyy varmistaa. Laadukkaalla henkilöstön sekä johtajien koulutuksella tulee olemaan suuri merkitys. Vuorovaikutuksen ja kumppanuuden opettamista pidetään tärkeänä, kun otetaan huomioon järjestöt ja yritykset sekä yhteistyö heidän kanssaan. Vuorovaikutustaitoja pidetään tärkeänä osaamisalueena. Johdon tulee luoda yhteistyötoiminnalle suunnitelmalliset rakenteet ja toimintamallit. Monialaisessa työskentelyssä jokaisen tulee saada osallistua, jokaista on tasa-arvoisesti kunnioitettava sekä innovatiivisuutta on tuettava. Monialaisen työskentelyn haasteista tiedetään vielä liian vähän. (Lammintakanen ym. 2016, 10; Valtiovarainministeriö 2017, 35–36; Viitanen ym. 2007, 7.)

Moniammatillista yhteistyötä tarvitaan. Yhteistyön kehittämiseen tarvitaan prosessimaista toimintaa ja johtamista. (Tevameri 2010, 221–222.) Mikä on prosessijohtamisen merkitys sosiaali- ja terveydenhuollossa? Prosessijohtaminen tukee esimerkiksi oppimista. Se auttaa moniammatillista ryhmää jakautumaan

tehtäviinsä, päätöksentekotaidot kasvavat ja tiimityöskentely vahvistuu. Ryhmän jäsenet ratkaisevat haasteita omalla ammattitaidollaan ja toimivat innovatiivisesti johtajan kanssa. Prosesseja täytyy mitata tavoitteista saavutukseen. (Honkalampi 2009, 13.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote) tuo haasteita moniammatilliselle osaamiselle ja yhteistyölle. Tämä edellyttää moniammatillisen yhteistyö -käsitteen ymmärtämistä, jolloin organisaatio pystyy toteuttamaan ja kehittämään moniammatillista osaamista ja toimintaa. (Tuomela ym. 2017, 49.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan Itä-Savon sairaanhoitopiirin moniammatillisen osaamisen kehittämistä on esimerkiksi moduuliharjoittelun toteutuminen.

Moniammatillinen moduuliharjoittelumalli sai alkunsa Ruotsista, Karoliinisesta sairaalasta (Manninen 2014, 1). Suomessa muun muassa Oulussa on ollut pilotointi kyseisestä harjoittelumallista vuonna 2010 (Veijola ym. 2017, 1–2). Moniammatillinen moduuliharjoittelumalli rantautui Savonlinnaan vuonna 2016. Itä-Savon sairaanhoitopiiri (Sosteri) ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) käynnistivät pilotoinnin uudesta harjoittelumallista perusterveydenhuollon eri yksiköihin. Sosterissa alkoi maaliskuussa 2018 moduuliharjoittelun pilotointi kolmessa perusterveydenhuollon yksikössä. Moduuleja järjestettiin kaksi kevään 2018 aikana. Moduuliharjoittelut jatkuvat Sosterissa edelleen. Tarkoituksena on, että harjoittelut laajenevat myös muille osastoille tulevaisuudessa.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kehittää toimintatutkimuksen vaiheita soveltaen lähijohtamisen prosessikuvaus moniammatilliseen moduuliharjoitteluun lähiesimiesten käyttöön. Tavoitteena oli selkiyttää lähiesimiesten työnkuva moduuliharjoittelun aikana Sosterissa.



## 2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS JA YHTEISTYÖKUMPPANIT

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Itä-Savon sairaanhoitopiirin ky. Yhteiskumppanit ovat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamk ja Ammatitopisto SAMledu. Sosteri toimii pääasiassa Savonlinnassa, ja siihen kuuluvat jäsenkuntina Enonkoski (sosiaalipalvelut), Rantasalmi ja Sulkava. Savonlinnan osalta samaan organisaatioon kuuluu erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon palvelut. Itä-Savon alueella Sosteri vastaa kaikenikäisen väestön sosiaali- ja terveyspalvelun tarpeeseen. (Sosteri 2016.)

Sosterin strategian tavoitteina on edistää kokonaisvaltaisella huolenpidolla väestön hyvinvointia ja arjessa selviytymistä. Prosessien vakiintuneella johtamisella tavoitellaan viiveetöntä ja kustannustehokkainta palvelua. Henkilöstön ammatillinen kehittyminen vaativassa sairaanhoidossa turvaa sote-uudistuksen muutosprosessit. Helppokäyttöiset digitaaliset työskentelyvälineet ja toimintatavat olisi oltava ajanmukaiset niin asiakkailla kuin henkilöstölläkin. Johtamistyön kannalta tavoitteena on kehittää arvostusta, luottamusta, innostusta ja oppimista. Vuorovaikutus ja avoimuus ovat kulmakiviä, joilla parannetaan työhyvinvointia ja työnantajakuva. Johtamistyössä on huomioitava eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet. Tavoitteena on myös, että Sosteri koetaan vetovoimaisena työnantajana. Visiona on tarjota toimintakykyä ja hyvinvointia edistävää hoitoa ja huolenpitoa. (Sosteri 2021–2023, 1–2.)

Xamk tarjoaa opetusta, tuottaa palveluja yrityksille ja ihmisille sekä tekee tutkimus- ja kehittämistyötä. Xamk toimii Kotkassa, Kouvolassa, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Xamkin strategiassa korostuu esimerkiksi tulevaisuuteen kohdistuva koulutus, kansainvälistyminen ja mielenkiintoa herättävä sekä vaikuttava tutkimus- ja kehitystoiminta. Xamk kohdistaa työelämän tarpeisiin uusia ratkaisuja. Xamk haluaa tukea uusia ammatteja kehittämisessä ja tarjota mahdollisuutta työelämän osaamisen päivittämiseen eri koulutuksien avulla. Xamk tarjoaa laadukasta koulutusta, jossa luodaan uusia toimintatapoja ja luovutaan rohkeasti vanhasta – moniammatillinen moduuliharjoittelu on osa tätä uudistusta. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2018; Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2020.)

Ammattiopisto SAMledu on alueellinen ja myös kansainvälinen kouluttaja, jonka tavoitteena on kouluttaa ja kehittää henkilöitä työelämään muuttuvassa ympäristössä ja mahdollistaa jatko-opintoihin pääseminen. (Ammattiopisto SAMledu 2018.)

### **3 MONIAMMATILLISUUS MODUULIHARJOITTELUSSA SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA**

Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä muodostuu joukosta ihmisiä, joilla on yhteinen tarkoitus ja tavoite, ja jotka täydentävät toistensa taitoja sekä sitoutuvat jakamaan vastuun tuloksista. Pelkkä ryhmäytyminen ei riitä, vaan tarvitaan tehtävien jakamista ja tiedon yhdistämistä. Haasteena tiimityöskentelyssä voi nousta esille yhteistyön vaikeudet, ei osata hyödyntää tiimin jäsenten yksilöllisiä vahvuuksia. Moniammatillisessa tiimityössä haasteeksi voi nousta myös se, että osallistujilla ei ole tietoa toisen ammatillisesta osaamisesta. (Isoherranen 2012, 31, 33, 36, 47.) Isoherrasen (2012, 140) tutkimuksen tuloksista ilmenee, kuinka tärkeää olisi kehittää moniammatillista yhteistyötä hyödyntämällä jokaisen osaamista.

Monialaisessa työskentelyssä korostuvat usein hallinnon- ja tieteenalojen yhdistyminen ja toiminta (Katisko ym. 2014, 10). Romppasen (2011, 195–196) tutkimuksessa moniammatillisen yhteistyön avulla saadaan paljon aikaa ja moniammatillisen työryhmän tuki auttoi opiskelijoita päätöksenteossa ja hoidon toteuttamisessa. Opiskelijoiden oppimista edisti hoitoyhteisön hyvä ohjausilmapiiri ja henkilökunnan korkea työmoraali.

Tutkimusprofessori Ilmo Keskimäen johtama THL:n COPE-hanke (Competent work force for the future - Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa) on monitieteinen ja siinä tutkitaan ja kehitetään sitä, kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset vaikuttavat mm. moniammatilliseen työhön, johtamiseen, työnjakoihin sekä osaamistarpeisiin ja päätöksentekoon. (COPE 2018; THL 2017.) COPE-hankkeen yksi tavoite on tutkia, miten Sote-muutokset vaikuttavat moniammatilliseen yhteistyöhön. Hankkeessa tutkitaan ammatilliseen päätöksentekoon vaikuttavia asioita. (THL 2017.)

Tervaskannon tutkimuksessa (2018, 5) käsiteltiin Oulussa tehtyä yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteistyönä kehitettyä moniammatillista opetussuunnitelmaa. Moniammatillinen opetussuunnitelma tarkoitti käytännössä sitä, miten moniammatillinen oppiminen ja miten innovatiiviset oppimisympäristöt ja osallistavat opetusmenetelmät edistävät moniammatillisia taitoja. Hän tutki vuosina 2007–2015 osallistuneiden opiskelijoiden valmiuksia ja asenteita moniammatillisessa ryhmässä. Tulokset osoittivat, että tiimityö ja vuorovaikutus korostuivat ja heidän oma ammatillinen identiteettinsä vahvistui moniammatillisen ryhmän toiminnan johdosta. Opiskelijat kokivat moniammatillisen työskentelyn positiivisina, ja luottamus lisääntyi ryhmän sisällä. Tutkimuksessa saatu palaute, joka oli saatu potilailta ja perheiltä, toi esille päättäjille ja palvelujärjestelmille, että moniammatillista koulutusta tulisi kehittää. Moniammatillinen työskentely luo mahdollisuuden toteuttaa asiakaslähtöistä työtä koulun ja työelämän organisaatioiden kanssa.

Tässä opinnäytetyössä käytämme jatkossa käsitettä moniammatillisuus, koska moniammatillinen moduuliharjoittelu on vakiintunut termi kyseisestä harjoittelumuodosta Suomessa.

### **3.1 Moniammatillinen moduuliharjoittelu**

Moniammatillista yhteistyötä on saatu mallinnettua moduuliharjoittelun avulla. Katri Manninen (2014, 1) oli osallisena ja kehittämässä Ruotsissa Karoliinisen sairaalan kliinistä opiskelijaosastoa vuonna 2005. Väitöskirjassaan *Experiencing authenticity – The core of student learning in clinical practice* hän tutki, kuinka eri asteen sairaanhoitajaopiskelijat kokivat oppimisen harjoittelumallin avulla kyseisessä toimintaympäristössä (Manninen 2014, 18).

Oulussa on ollut vuosina 2010–2011 pilotointi moniammatillisesta osastoharjoittelusta, jossa fysioterapeutti-, sairaanhoitaja- ja lääkäriopiskelijat toimivat yhdessä. Potilaslähtöisyys ja kaikkien ammattiryhmien näkökulman ja osaamisen huomioiminen on moniammatillisen tiimin yhteinen tavoite. Hoitotyö toteutettiin moniammatillisesti ammatillisia rajoja rikkoen. Tämä edellytti opiskelijoilta taitoa pohtia potilaan hoidon kehittymistä. Huono kommunikointi johtaa usein vaaratilanteisiin potilastyössä. Harjoittelun suunnittelusta vastasivat

opettajat ja osaston henkilökunta. Lääketieteellisyys, dialogisuus ja positiivinen asenne tiimityössä korostuivat ja kehittyivät harjoittelujakson aikana. (Veijola ym. 2017, 1–2.)

Moduuliharjoittelussa opiskelijat oppivat kokonaisvaltaista potilaan hoitoa aidossa työympäristössä, hoitajien tukemana, moniammatillisesti muiden opiskelijoiden kanssa. Moniammatillinen yhteistyö on ryhmähengen luontia, vastuun jakamista, vertaistukemista sekä yhdessä toimimista. Opiskelijat oppivat vastuunottoa ja päätöksentekoa. Harjoitteluympäristöltä tämä vaatii ajan ja tilan antoa syvälliseen pohdintaan. Perinteinen harjoittelumalli ei anna näin laaja ja syventyvää oppimista. (Mäenpää ym. 2007.)

Moduuliharjoittelumalli selkiyttää ohjausprosessia. Oulussa toteutunut moduuliharjoittelu antoi opiskelijoille itsenäisempää työskentelytaitoa ja näin ammatillinen kasvu kehittyi nopeammin. Käytännön kautta opiskelijat kokivat oppivansa paremmin kokonaisvaltaista hoitamista, kun he joutuivat itse etsimään tietoa ja pohtimaan vaikeitakin asioita. Palautteen anto oli päivittäistä, mikä kannusti ja tuki oppimista. Yhteistyö opetti auttamaan ja kuuntelemaan muita ryhmän jäseniä. Jokaisen yksilöllinen ammattitaito nousi arvostukseen. Jokainen opiskelija toi oman panostuksensa työskentelyssä, ja useat kokivat olevansa hyväksytyjä ryhmän jäseniä, mutta osa koki alemmuuden tunnetta. Tämä johtui erilaisista persoonallisuuksista, mikä näyttäytyi määrällinä. Kuitenkin ryhmähenki koettiin rennoksi ja kannustavaksi. (Mäenpää ym. 2007.)

Kehitysehdotuksena nähtiin tarve kahdelle ohjaajalle liittyen alkuperehdytykseen, sekä opiskelijoiden tavoitteiden tekeminen muutettaisiin viikoittaisiksi. Ohjaajien vaihtuvuus toi opiskelijoille näkemyksiä erilaisista työtavoista, mikä nähtiin myös haasteena yhteneväisten toimintatapojen kannalta. Opiskelijat olivat huolissaan ohjaajien jaksamisesta runsaiden kysymysten ja suuren vastuun vuoksi. Moniammatillinen moduuliharjoittelu laajentuu ja kehittyy edelleen. (Mäenpää ym. 2007.)

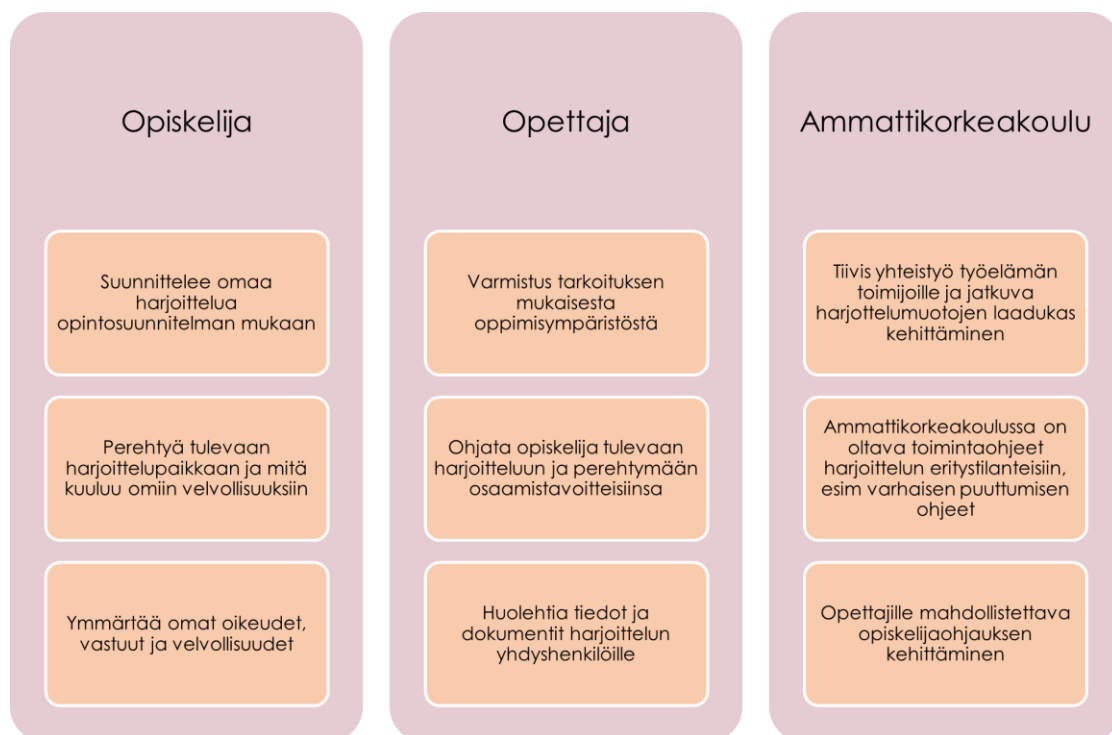
### 3.2 Moniammatillinen harjoittelu sosiaali- ja terveysalalla

Romppasen (2011, 8) mukaan Oinonen (2000) ja Saarikoski (2009a; 2009b) kertovat, että harjoittelun ohjauksessa opettajan aika on vähentynyt terveysalan ammatillisen koulutuksen rakenteellisen muutoksen takia. Opettaja on nykyisin vain välillinen ohjaaja. Suomen kaltainen kehitys on tapahtunut myös muualla läntisessä Euroopassa yhteneväisten EU-direktiivien takia. Opettajan aika on vähentynyt huomattavasti ja vastuu ohjauksesta on jäänyt harjoittelupaikan henkilökunnalle. Suomessa opiskelijaohjaajien koulutuksen järjestämisessä ja kehittämisessä on annettu vain suosituksia, toisin kuin Iso-Britanniassa kouluttautuminen on lakisääteistä.

Valtakunnallisen opiskelijaohjaamisen kehittämisverkoston työryhmä, eli VaIOpe, on kehittänyt laatusuosituksen opiskelijaohjauksesta vuonna 2010. Suositukset ovat päivitetty vuonna 2017, ja niissä mukana on opiskelijaohjauksen asiantuntijoita työelämästä. Näillä turvataan laadukas harjoittelu. Näillä pyritään kehittämään näyttöön perustuvaa käytännön työtä harjoittelun sisällä sosiaali- ja terveysalalla. Laatusuositukseen sisältyy muun muassa keskeiset teemat: sopimukset ja resurssit, tiedottaminen, yksiköiden toiminta, perehdyttäminen, potilaiden ja omaisten kohtaaminen, tieto ja taito. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi huomioida, että laatusuosituksien kriteerit toteutuisivat ohjauksessa. (Taam-Ukkonen ym. 2017, 4–5.)

Terveysalan ammattikorkeakoulun harjoittelujen uudet laatusuositukset on päivitetty vuonna 2020. Euroopan Unionin direktiivi (2005/36/EY; 2013/55/EU) ja ammattikorkeakoululaki (L 14.11.2014/932) määrittelevät, että ammattikorkeakoulujen sairaanhoitajaopintoihin kuuluu harjoittelua vähintään puolet opinnoista nimenomaan autenttisissa oppimisympäristöissä. Laatusuosituksille on määriteltä tavoitteina. Näitä ovat esimerkiksi opiskelijan laadukkaan harjoittelun varmistaminen, opiskelijan harjoitteluprosessin yhtenäistäminen, opiskelijan, opettajan ja ammattikorkeakoulun omat työtehtävät näkyviksi. Lisäksi opiskelijan jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen olisi varmistettava harjoittelun aikana sekä sujuvan yhteistyön varmistaminen koulun ja harjoitteluympäristön välillä. (Terveysalan harjoittelujen laatusuositukset ammattikorkeakouluille 2020, 4–5.)

Laatusuositukset ovat opiskelijalähtöiset. Suositukset ovat kolmivaiheiset: ennen harjoittelua, harjoittelun aikana ja harjoittelun jälkeen. Vaiheiden toimijat ovat opiskelija, opettaja ja ammattikorkeakoulu. (Terveysalan harjoittelujen laatusuositukset ammattikorkeakouluille 2020, 7.) Seuraavassa (kuva 1) on esitelty esimerkkejä jokaisen toimijan tehtävistä eri vaiheissa ennen harjoittelun aloittamista.



Kuva 1. Esimerkkejä eri toimijoiden omista tehtävistä ennen harjoittelun aloittamista (Terveysalan harjoittelujen laatusuositukset ammattikorkeakouluille 2020, 8—11)

Organisaatioilla tulee olla voimassa olevat ja päivitetty ohjeistukset ja sopimukset työssä harjoittelusta, ja niistä yksiköt ovat tietoisia. Esimiehen täytyy resursoida riittävästi ammattitaitoista henkilöstöä ohjaamaan opiskelijoita. Esimies mahdollistaa henkilöstölle pääsyn ohjaajakoulutuksiin sekä antaa riittävän työajan ohjaukseen ja arviointiin. Tiedonkulun ja viestinnän toimivuus on oikea-aikaista oppilaitosten ja organisaation välillä. Esimiehen kuuluu muistuttaa opiskelijapalautteiden tekemisestä ja käsitellä ne jälkikäteen. Harjoitteluyksiköiltä odotetaan myönteistä ilmapiiriä sekä aktiivista, osallistavaa, moniammatillista toimintaa. Ohjaajan on oltava tietoinen ohjattavien ohjausprosessista. Toiminnan harjoittelun aikana tulisi pohjautua organisaation strategiaan ja arvoihin sekä asiakaslähtöisyyttä korostaen. Mahdollisiin ongelmiin puututaan välittömästi. (Taam-Ukkonen ym. 2017, 6–9.)

Yksiköissä täytyy olla päivitetty perehdytysmateriaali, joka käydään läpi yhdessä keskustellen esimerkiksi yksikön esimiehen kanssa. Opiskelijalta odotetaan omaa aktiivisuutta. Perehdytykselle täytyy antaa aikaa, ja sen täytyy olla hyvin suunniteltua. Tärkeää on käydä läpi työelämän pelisäännöt. Opiskelijaa ohjataan kohtaamaan asiakkaat ja heidän läheisensä arvostaen ja toimimaan vastuullisesti eettisten arvojen mukaan. Oppimisympäristön tulee olla turvallinen ja tarkoituksenmukainen. Opiskelijalle annetaan mahdollisuus hyödyntää tai olla mukana erilaisissa potilastilanteissa mahdollisimman monipuolisesti. Opiskelijan täytyy ottaa vastuu refleктоimalla oppimistaan ja ammatillista kasvua. Ohjaaja ja opettaja tukevat tavoitteellista ohjaamisen kehittymistä. Esimies myös huolehtii henkilöstön koulutuksista liittyen moniammatilliseen opiskelijan ohjaukseen. (Taam-Ukkonen ym. 2017, 10–16.)

Ohjaussuhteen merkitystä oppimiskokemusten kannalta on korostettu monissa tutkimuksissa laadullisena tekijänä. Opiskelijoiden oma persoona ja ammatillinen toimintatapa kehittyvät saatujen kokemusten ja roolimallien avulla. Opiskelijan pätevyys ja itseluottamus on katsottu olevan riippuvainen hyvästä roolimallista kliinisessä oppimisympäristössä. Erityisesti opiskelun varhaisvaiheessa opiskelijaohjaajasuhde on tärkeää olla tukena ammatillisen kasvun käynnistäjänä. (Myrick & Yonge 2002; Saarikoski 2002; Donadson & Carter 2005; Elcigil & Sari 2008; Romppasen 2011, 9–10 mukaan.)

Opiskelijoille on usein ongelmallista mutta tärkeää olla mukana ja tehdä yhteistyötä moniammatillisessa tiimissä. Jotta opiskelija pääsee mukaan tiimiin, ohjaajan tuki on tärkeä. Vastuun antaminen potilaiden hoidon suhteen ja hyväksyminen tiimin jäseneksi on opiskelijalle tärkeää oppimisen kannalta. (Silèn-Lipponen ym. 2004, Romppasen 2011, 10 mukaan.)

On tutkittu, että opiskelijoiden ennakkokäsityksillä on vaikutus heidän oppimisprosesseihinsa. Tämä tekee ohjaussuhteen haastavaksi kliinisessä oppimisessa. Ohjaajat ovat roolimallina opiskelijoille monessa asiassa. Heidän täytyy osata ohjata, opettaa, antaa palautetta ja luoda turvallinen ilmapiiri, jossa voi kysyä rohkeasti opiskelijaa arveluttavia asioita. Osaavien ja kokeneiden käytännön työntekijöiden antama tuki auttaa opiskelijaa realisoimaan tavoitteensa ja edistää kriittistä ajattelua. (Gallagher 2007; Spouse 2000, 2001a; Myrick

2002; Mallik & Aylott 2005; van Eps ym. 2006; Jokelainen ym. 2011; Romppasen 2011, 11–12 mukaan.)

Terveysthuollon oppimisympäristöissä ja koulutusyksiköissä kliinisen oppimisen laatuun on alettu kiinnittää huomiota. Harjoittelun ohjaukseen ja oppimisympäristöjen kehittämiseen on kiinnitetty erityisesti huomiota. Tulevaisuudessa uhkaava työvoimapula ja laadukkaan työvoiman saatavuus ovat syynä tähän panostukseen. Erilaisia kehittämishankkeita onkin perustettu ja luotu erilaisia malleja ja mittareita laadun arvioimiseksi. (Saarikoski 2002; Ylipulli-Kairala & Lohiniva 2002; Kyrjebo & Hanestad 2003; Saarikoski ym. 2004; Jokinen ym. 2005; Levett-Jones ym. 2006; Eaton ym. 2007; Häggman-Laitila ym. 2007; Kajander ym. 2008; Andrew ym. 2009; Lindahl ym. 2009; Romppasen 2011, 12–13 mukaan.)

Toimivaa ohjausjärjestelmää, jossa työnjako ja vastuut ovat selkeitä, tarvitaan oppimisympäristöjen laadun kehittämiseen. On tärkeää selvittää myös hallinnon edustajien käsityksiä ohjaajien vastuujaosta ja toiminnasta harjoittelun aikana sekä kysyä heidän mielipiteitään tulevaisuuden kehittämiseksi. (Carnwell ym. 2007; STM 2009; vrt. Hutchings ym. 2005; Romppasen 2011, 14 mukaan.)

Toimintaympäristöt ovat erilaisia, ja jokainen ohjaustilanne ainutkertainen. Ohjaamisen malli muuttuu aina toimintaympäristön mukaan, yleispätevää mallia ei useinkaan ole. Ammattilaista helpottaa, jos hän tunnistaa tavan, jolla kohdata ohjattava sekä omat ohjaukselliset lähestymistavat ja arvot. Ohjaajat, ohjattavat sekä toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan. Nykyhetken toimiva on todennäköisesti tulevaisuudessa toimimaton. (Vänskä ym. 2011, 9–10.)

Koulutusorganisaatioiden ja esimiesten yhteistyönä oppimisympäristön kehittäminen luo parhaat mahdollisuudet laadukkaaseen oppimiseen. Esimiehet ovat positiivisen oppimisilmapiirin luoja ja ovat tämänkin toteutumisesta vastuussa. Erilaisia käytänteitä ja ohjausmalleja kehitetään koko ajan. (Jokinen ym. 2008; STM 2009; Miettinen ym. 2006; Gould & Kelly 2001; Halmeen 2011, 13 mukaan.)



Yksikössä esimiehellä tai johtajalla on velvollisuus ja vastuu luoda toimiva työyhteisö. Yhteiset kokoukset ja palaverit täytyy olla hyvin organisoituja, jotta hyvä työyhteisö luodaan. Työyhteisössä olisi hyvä olla aikaa viikoittain pitää palavereja ja keskustella, jotta työyhteisön keskinäinen kommunikointi pysyy avoimena ja ristiriidat nostetaan esille. Johtajan vastuulla on hyvän ilmapiirin ylläpitäminen ja tukeminen avoimeen vuorovaikutukseen. (Murto 1995, 88.)

### **3.3 Sosterin moniammatillisen moduuliharjoittelun alku**

Keväällä 2016 Sosterin ylihoitajille ja hallinnonylihoitajille oli esitetty Xamkin opettajien toimesta idea, jossa opiskelijat tulisivat harjoittelemaan moniammatillista moduuliharjoittelua. Harjoittelumuotoa esiteltiin myöhemmin syksyllä 2016 käytännön työntekijöille ja esimiehille. Samaan aikaan Xamkissa ideaa työstettiin, mm. kuntoutus- ja terveystieteen koulutusohjelmissa. Tammikuussa 2017 alkoi moduuliharjoittelun yhteinen suunnittelu. Mukana oli Sosterin silloinen koulutuskoordinaattori, hallintoylihoitajat ja Xamkin Savonlinnan kampuksen hoitotyön opettaja. Sosteri ja Xamk sitoutuivat uuteen harjoittelumallin suunnitteluun ja kehittämiseen. Myöhemmin mukaan lähti myös toisen asteen koulutuksen opettaja Savonlinnan ammattiopisto SAMledusta. (Dillström ym. 2018.)

Sosterin koulutuskoordinaattori sekä Xamkin ja SAMledun opettajat esittelivät tulevaa moduuliharjoittelumallia ennen pilotoinnin alkamista. Koulutuskoordinaattori piti koulutuksia kolmelle eri perusterveydenhuollon yksikölle ja ohjeisti esimiehiä ja henkilökuntaa tulevasta. Moduuliharjoittelua käytiin läpi nykyisen prosessikuvauksen avulla (liite 1), joka on luotu pilotointivaiheessa. Tästä prosessikuvauksesta puuttuu esimiehen näkökulma, mikä ohjasi meitä tämän opinnäytetyön aihe valintaan.

Moniammatilliseen moduuliharjoitteluun voi kuulua eri alojen opiskelijoita, esimerkiksi lähihoitaja-, sairaanhoitaja-, fysioterapeutti- ja jalkaterapeuttiopiskelijoista. Yliopistollisissa sairaaloissa moduuliharjoitteluissa voi olla mukana myös lääketieteen opiskelijoita. Moniammatillisen moduuliharjoittelun tarkoituksena on saada opiskelijat toimimaan ryhmänä. He ottavat hoidosta vastuun sen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Ohjaajan rooli on tukea ja

ohjata opiskelijoita olemalla taustalla valvoen työskentelyä potilasturvallisuuden turvaamiseksi. Ohjaajan on tärkeää kannustaa opiskelijoita itseohjaavuuteen, päätöksentekoon ja tukea opiskelijaa kasvamaan asiantuntijaksi. Ohjaajan on tärkeää keskustella päivittäin opiskelijoiden kanssa, jotta opiskelija tulee tietoiseksi omista vahvuuksistaan ja pohtii kehittymishaasteitaan. (Dillström ym. 2017, 64—67.)

Jokaisessa yksikössä on nimetyt opiskelijavastaavat. Esimiehen tai opiskelijavastaavan tehtävänä on nimetä työelämänohjaajat opiskelijoille niin, että tavoitteet harjoittelujaksolle täyttyvät koulutustasoon nähden. Esimerkiksi työssä olevat lähihoitajat saavat paljon näytön vastaanottoon liittyvää koulutusta. Opiskelijavastaavan tehtävänä on tiedottaa työelämänohjaajille heille tulevista opiskelijoista. Ohjaajien ja opiskelijoiden sitoutuminen edellyttää suunniteltua tiedottamista. Opiskelijavastaava tai esimies vastaanottaa uudet opiskelijat ja antaa heille alkuperehdytyksen. (Sosteri 2017, 3–6.)

Koko henkilöstö osallistuu opiskelijoiden ohjaamiseen. Opiskelijoille on valittu jokaiselle oma vastuuhjaaja, joka arvioi harjoittelu jakson kokonaisuuden. Päiväkohtaisia ohjaajia on monia, koska vastuuhjaaja ei ole aina samoissa vuoroissa. Moduuliharjoittelussa korostuu asiakaslähtöisyys, koska opiskelijat toimivat tiiviisti vain muutaman asiakkaan kanssa, jolloin heillä on mahdollisuus yksilölliseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn. Tämän vuoksi asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa enemmän omaan hoitoonsa. Ohjauksen on tarkoitus olla enemmän omaan oppimiseen ohjaavaa eli valmiita vastauksia ei anneta. Opiskelijat ovat itseohjautuvia ja tavoitteena on kannustaa itsenäiseen sekä ryhmätyöskentelyyn. Arviointeja tehdään joka vuorossa suullisesti ja kirjallisesti. (Dillström ym. 2017, 65.)

#### **4 PROSESSI JA SEN KUVAAMINEN**

Prosessimaisilla toimintatavoilla saadaan hyvät mahdollisuudet kehittää toimintaa sekä kustannustehokkuutta hyödynnettyä. Prosesseja voidaan erotella ja luokitella. Esimerkiksi organisaation johtamisprosessit voidaan erottaa organisaation tuotanto- ja tukiprosesseista. Prosessit voivat tarkoittaa tai viitata organisaatiotasolla hyvin moniin eri asioihin. Prosessit toimivat eri tavalla potilaan tasolla, sairaalan tasolla sekä terveydenhuollon tasolla. Prosesseja on

niin ylä- kuin alatasoisiakin, tai prosessimatriiseja, jolloin puhutaan horisontaalisisista, esimerkiksi hoitoketjusta, tai vertikaalisista, esimerkiksi läheteprosesseista. Nykyään muutospaineet ajavat organisaatioita väkisinkin muuttamaan toimintatapojaan. (Tevameri 2010, 221–224.)

Prosessikeskeisessä kehittämisessä työyhteisön kehitys on alhaalta ylöspäin, toiminta on kokonaisvaltaista niin, että koko yhteisö pääsee mukaan ja saa mahdollisuuden asioihin vaikuttamiseen yhteisten kokousten avulla, joissa käydään tavoitteet ja strategiat läpi. Kokonaistavoitteita käydään jatkuvasti läpi muovaten niitä jokaisen yksikön itsenäisyyttä kunnioittaen. Samantasoiset yksiköt ohjaavat ja kontrolloivat toisiaan organisaation yhteisissä kokouksissa, joissa toimintaa arvioidaan johdonkin näkökulmasta. Yhteisön jäsenet keskustelevalta ja käyvät läpi päivittäin työyhteisön arkipäivää ja miettivät sen nykytilaa. Yhteisön toiminnan rakenne tulisi olla sen toimintaa, rutiineja avoimesti tutkiva. Prosessin johtaminen on vuorovaikutusprosessi avoimen ja vastuullisen kommunikoinnin tukemiseen yhteisössä palaverien avulla. Kaikki kokoukset, joissa tehdään päätöksiä, ovat avoimia yhteisölle. Luodaan jatkuvaa yhteistä kieltä ja vuorovaikutusta yhteisön arkipäiviä tutkimalla. Prosessikeskeisen kehittämisen perusta on oppimaan oppimisen yksilöllinen ja yhteisöllinen toteuttaminen. (Murto 1995, 137–138.)

#### **4.1 Prosessikuvaus**

Prosesseja kuvaamalla ja asettamalla niille tavoitteita niiden johtaminen ja kehittäminen helpottuvat. Ne organisaatiot, jotka tuntevat omat prosessinsa, ovat kilpailutilanteessa etulyöntiasemassa. Prosessien operatiivisen tehokkuuden avulla luodaan tehokkaasti jatkuvaan parantamiseen tähtäävä rakenne sekä vahvistetaan asiakassuuntautumista. Lopputuloksena onnistunut työ parantaa asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä ja kokemusta palvelusta. Henkilöstölle syntyy ymmärrys omasta roolista, organisaation tavoitteista, ja parannetaan yhteistyötä yli osastorajojen sekä toiminta lähtee paranemaan asiakkaan tarpeesta. Prosessit ovat yhdessä tärkeä osa organisaation toimintajärjestelmää. Tehokas toimintajärjestelmän kehittäminen vaatii ensin avainprosessien tunnistamisen, sen jälkeen prosessit kuvataan, toimintaa organisoidaan prosessien mukaan, parantamishdotuksia mietitään jatkuvasti, minkä jälkeen taas kuvataan parempi prosessi. (Laamanen 2008, 155–156.)

Prosessien kuvaamista tehdään erilaisiin tarkoituksiin. Prosessien kuvaamisen tavoitteena on saada ymmärrys siitä, miten eri rooleissa olevat henkilöt toimivat. Näin organisaatio menestyy, prosessista tulee tehokas ja asiakas saa hyödyn. Karkea kuvaus on usein riittävä, koska liian tarkka kuvaus tuhoaa ymmärryksen. Tarkat kuvaukset ovat ongelmien ratkaisua varten. Prosessin kuvaamisen tarkoituksena on saada ymmärrys valitun prosessin toiminnasta. (Laamanen 2008, 160–161.)

Prosessikuvauksien avulla voidaan tunnistaa toiminnassa asioita, jotka vaativat kehittämistä, ja niistä saadaan tietoa tehtävistä muutoksista tavoitetilan saavuttamiseksi. Myös toiminnan yhdenmukaisuuden, seurannan tai vaikuttavuuden kannalta prosessikuvaukset ovat tärkeitä. (Vuokko ym. 2011, 12–13.)

Prosessien avulla pyritään parantamaan laatua, tuottavuutta ja tehokkuutta. Mallintamalla ja kehittämällä prosesseja voidaan ohjata, mitata ja parantaa prosesseja. Esimerkiksi uimaratakaavio etenee vasemmasta oikeaan reunaan ja vaiheittain. Kaavioon määritellään vastuutahot uimaradoiksi, eli jokainen vastaa omasta alueestaan. Siihen kuvataan ideaalikuvaus, kuinka prosessin kuuluisi edetä oikein. Tällöin vältetään sekaannusta omista vastuualueista. (Laaksonen & Ollila 2017, 88–90.)

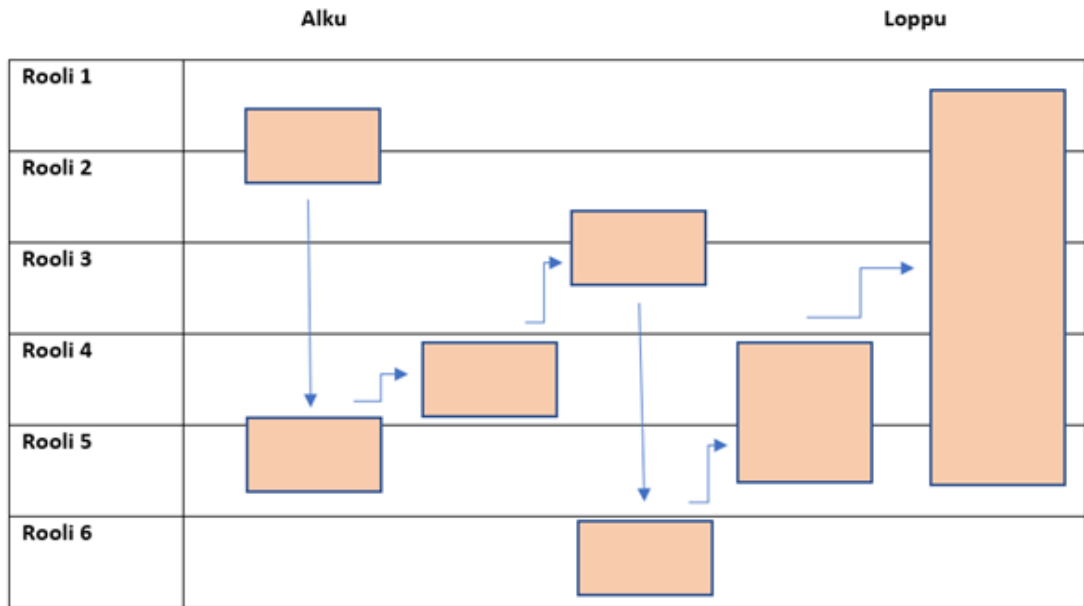
Prosessien kuvauksissa voidaan käyttää vaihejakomallia, ja niistä yleisin käytössä oleva on ns. vesiputousmalli. Vaihejakomalli tarkoittaa kehitystyön tapaa jakaa toiminnot eri vaiheisiin. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu laadunvarmistustoimenpiteet, esimerkiksi läpikäymistä ja tarkkailua, joilla havaitaan mahdolliset virheet varhaisessa vaiheessa. Läpikäyminen ja tarkkailu tapahtuvat jokaisen vaiheen jälkeen. Ne ovat tilaisuuksia, joissa käydään läpi, onko tavoitteet asianmukaiset ja saavutettu. (Haikala & Märijärvi 2004, 36–37.)

Prosessin toteutumiseen tarvitaan tietty määrä resursseja, ja siinä on kyse työn kulusta. Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, tai se voi koostua tapahtumasta, joka etenee loogisesti. (Tevameri 2010, 223.) Prosessit voivat olla vaiheittain eteneviä, eli alkutilanteesta edetään lopputilanteeseen mallintamalla syy-seuraussuhteita. Prosessi voi olla päämäärän määrittämä eli alkutila, joka etenee vaiheittain prosessin edetessä tavoitetilaa; tämänkaltainen

prosessi muuttuu tilanteiden mukaan. Prosessi voi olla vuorovaikutteinen, jolloin se kehittyy kahden henkilön vuorovaikutuksen tuloksena. Prosessi voi myös olla mukautuva ja oppiva, eli se mukautuu ympäristön ja tilanteiden tarpeiden mukaan. (Luukkonen ym. 2012, 8.)

Hyvän prosessikuvauksen tulisi sisältää kriittiset asiat prosessin kannalta, esittää riippuvuuksia asioiden välillä, auttaa ymmärtämään oman vastualueen sekä kokonaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvän prosessikuvauksen tulisi edistää prosessissa toimivien yhteistyötä ja antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen mukaan. Teknisesti kuvauksen olisi oltava lyhyt (noin 4 sivua A4-tekstiä), ymmärrettävä, loogisesti etenevä, ristiriidaton, sovitun prosessikaavion ja rungon mukainen, siinä tulisi näkyä tunnistetiedot eli tekijä, päivämäärä, hyväksyntä ja tunniste. (Laamanen 2007, 76; Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Prosessikuvauksen laatimiseen tarvitaan tieto työvaiheista, jotka selvitetään ennen prosessikuvauksen aloittamista. Prosessin työnkulkukaavion tulee olla selkeä ja helppolukuinen. (Virtanen & Wennberg 2005, 123–125.) Prosessikuvauksessa keskitytään vain olennaiseen ja siihen, mikä on onnistumisen kannalta tärkeää. Prosessikaaviot piirretään vasemmalta oikealle. Työ on selkeä hahmottaa, jotta työn tavoitteet näkyvät selvästi. Prosessikuvauksessa vaatimukset tulee olla selkeät ja yhtenevät. Prosessin mittaaminen ja siitä saatu palautetieto käytetään prosessien kehittämiseen jatkossa. Prosessia mittaamalla saadaan selville muun muassa asiakastytyväisyyttä, resurssien lisätarvetta ja työn toimivuutta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14–15.)



Kuva 2. Esimerkkimalli uimaratakaaviosta (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 12)

Uimaratamalli on selkeä, runsaasti informaatiota sisältävä prosessikaavio (Kuva 2). Kaavioon laitetaan vasempaan reunaan prosessiin osallistuvat tahot ja toimet allekkain. Näistä oikealle puolelle tulevat prosessin vaiheet lokeroitain. Lokerot kuvataan sen toimijan kohdalle, jota asia koskee. Jos sama lokero koskee useampaa toimijaa, lokero venytetään kummallekin toimijalle kaavioon. Lokerot voidaan yhdistää nuolilla aikajanallisesti. Lokeroita olisi hyvä olla ainakin 5–15. Kun uimaratamallin mukaisesti piirretty prosessikaavio on valmis, avataan prosessin vaiheet. Kaavion alapuolella kirjoitetaan tarkemmin vaiheet; kuka tekee, mitä, milloin, missä. Kuvaukset kirjoitetaan preesensmuotoon. Sähköiseen uimaratamalliin voidaan yhdistää erilaisia linkkejä kyseisestä vaiheesta. Tämä helpottaa henkilöiden työtä. (Pesonen 2007, 150–152.)

#### 4.2 Lähijohtamisen merkitys harjoitteluprosessissa

Hoitotyön esimiehet sekä ylihoitajat osallistuvat yhdessä harjoitteluprosessin eri vaiheisiin. Toimiva toteutus takaa potilasturvallisuuden - harjoittelussa opiskelijoiden ammattitaito ja teoria yhdistyvät käytännön tekemiseen. Tämä liittyy vahvasti myös tulevaisuuteen, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Monialaisuuden tarkoitus on yksinkertaistaa työnjakoa, jotta resursseja käytettäisiin oikein sekä toimintatavat yhdistyisivät. Suunnitelmallisuus ja organisointi korostuvat esimiesten ja johtajien tehtävissä harjoitteluprosessin aikana. Lähiesimiesten rooliin kuuluu vahvasti koko harjoitteluprosessista vastaaminen

ja henkilöstön tukeminen ohjauksessa. Esimiehillä on suurin vastuu koko harjoitteluprosessista. Harjoitteluprosessin laadun turvaamiseksi esimiehen on selkeytettävä henkilöstön työnjakoa ja tarkoituksenmukaisuutta harjoitteluprosessissa. Oppilaitosten ja organisaatioiden johtajien yhteistyö korostuu toimintatapojen kehittämisessä, koska tulevaisuudessa muutokset sosiaali- ja terveysalalla tulevat haastamaan nämä kaksi toimijaa. (Pohjamies 2018, 20–21, 28.)

Esimiesten kokemukset harjoitteluprosessin aikana koetaan tärkeiksi, ja he kokevat harjoittelun osaksi työtehtäviään (Pohjamies ym. 2018, 20). Esimiehen osallistuminen opiskelijoiden ohjaukseen ja opiskelijoiden perehdytykseen nähdään positiivisena ja arvostavana johtamisena. Esimiehen on luotava hyvät edellytykset ohjaamiseen. (Halme 2011, 10–11.)

Esimiestyön osa-alueisiin harjoitteluprosessissa kuuluu harjoittelun suunnittelu ja organisointi, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Suunnitteluun ja organisointiin kuuluvat opiskelijaohjaajien valitseminen sekä ohjauksen mahdollistaminen työvuorojen mukaan. Toteutukseen kuuluu perehdyttäminen ja keskusteleminen opiskelijoiden kanssa harjoittelun aikana säännöllisesti. Arviointiin kuuluu opiskelijaohjauksen laadun seuranta, esimerkiksi CLESS (Clinical learning environment scale) -mittarin tulosten pohjalta, tilastoinnin seuranta harjoittelun toteutumisista. Esimiehelle kuuluu myös harjoittelun kehittäminen ehdottamalla muun muassa opinnäytetyön aiheita sekä opiskelijoilta saadun palautteen merkityksen korostaminen. (Pohjamies 2018, 22.)

Esimiehet ovat myös oman yksikkönsä edustajia ja voivat synnyttää vetovoimaisuutta opiskelijoissa, mikä auttaa työvoiman saannissa. Esimiehen rooli on erittäin tärkeä harjoittelun suunnittelussa ja sen toteutumisessa. (Halme 2011, 2.) Esimiesten osallistuminen esimerkiksi perehdytykseen lisää heidän sitoutumistaan harjoitteluprosessiin ja opiskelijoiden ohjaukseen. He ovat opiskelijoiden sekä ohjaajien tukihenkilöitä tukemalla ja arvostamalla heitä, mikä taas edistää laadukasta ohjaamista. Konkreettinen tuki näkyy työvuorosuunnittelussa ja ohjaajien valinnassa. Hyvän strategisen suunnitelman tekeminen opiskelijavastaaville ajan annosta ja mahdollisuudesta syventyä perehdyttämi-

seen sekä keskusteluun. Ohjausprosessissa on jokaiselle harjoitteluun osallistuvalla oma työalueensa, johon tulee kaikkien sitoutua ja noudattaa sitä.

(Halme 2011, 10–11.)

### 4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisella soteen -hankkeessa (2018) tuodaan vahvasti näkyville osaamisen kehittämisen ja kouluttautumisen merkitystä. Se on kulttuuri- ja opetusministeriön asettama hanke, joka kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon koulutusta. Hankkeen tavoitteena on tehdä ohjaava ”kartta” siitä, mitä sote-uudistus edellyttää osaamisen kehityksessä. Esimerkiksi täydennyskoulutuksia on luotava ja mahdollistettava lisää. Tutkintoon johtavia koulutuksia kartoitetaan asiantuntijaverkoston avulla, johon kuuluu korkeakoulujen ja ammattikoulujen kehittäjiä, työntekijöitä sekä työnantajia ja palvelujen järjestäjiä sekä maakuntien edustajia. Osaamisen vahvistaminen auttaa sote-uudistusta toteutumaan.

Osaamista tarvitaan. Näin parannetaan asiakaslähtöisyyttä ja palvelujen saatavuutta. On välttämätöntä, että edellä mainitut asiantuntijaverkostot tekevät yhteistyötä ja ennakoivat osaamisen tarpeita. Asiantuntijaverkostot luovat yhteiset käytänteet toteutustavoista, joilla osaamista kehitetään. Se tukee ja kasvattaa moniammatillista tiimityötä.

Esimiehellä on vastuu henkilöstön osaamisesta, se perustuu kilpailukykyyn. On ymmärrettävä, että organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisesta koostuu organisaation tulevaisuus. Kun osataan, syntyy tuloksia ja hyvistä tuloksista onnistumisen iloa. Osaamisen johtaminen on yksi suuri kokonaisuus, johon sisältyy rakenneratkaisuja, toimintamalleja ja erilaisia työkaluja. Nämä täytyisi tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja käyttöä. (Vanhanen 2008, 13–14; Sydänmaalakka 2015, 153.) Henkilöstösuunnittelussa tarvitaan osaamisen johtamista: Mitä osaamista tarvitaan ja milloin? Tarvitaanko uutta osaamista ja mistä luovutaan? Mitä maksaa? (Viitala 2009, 170–171.) Jos haluaa menestyä, osaamisen on yhdistyttävä organisaation tavoitteisiin ja päämääriin.

Hoitotyössä esimiehen täytyy osata vahvistaa työntekijän voimavaroja. Erilaisia menetelmiä tarvitaan esimiehen työn tueksi. Tavoitteena on, että yksittäinen työntekijä kehittyy ammatissaan ja kasvaa samalla ihmisenä. Työ täytyy



osata määrittää yksilöllisesti. Omaan työnhallintaa, kannustamista ja mahdollisuuksien lisäämistä. Olisi oltava palautejärjestelmä, mikä vahvistaa voimavaroja prosessissa. Esimiehen täytyy tarjota yksilöllisesti tarvittavia resursseja, tukea, tietoa, mahdollisuuksia ja haasteita. Henkilökohtaisesti saatu tuki ylläpitää työntekijän mielenterveyttä. Esimiehen käytöksellä hoitotyössä on suora yhteys työn tehokkuuteen, työpöytätyöhön sekä henkilökunnan voimavaraisuuteen. Muutostilanteissa esimiehen konkreettinen läsnäolo ja saavutettavuus koetaan tarpeelliseksi. (Halonen 2008, 16–17.)

Foorumien eli yhteisten kokousten avulla organisaatio pysyy ajan tasalla oman organisaation kokonaiskuvasta ja taataan vaikuttamismahdollisuuden koko organisaation sisällä. Yhteinen aika ja sopivien tilojen saanti ovat foorumien kannalta aikaa vievää. Kehittäminen olisi tärkeää, jotta kokoukset olisivat mahdollisimman hyödyllisiä ja toisivat etuja organisaatiolle. Koko organisaation henkilökunnan tulisi myös osata hyödyntää foorumeita ja soveltaa niitä omaan työhön, jotta näiden kokousten kustannushyötysuhde taattaisiin. Suuri ryhmä ei ole aina hyvä kokouksissa, mutta niihin osallistuminen auttaa kaikkia kehittämään kokonaiskuvaa omasta organisaatiosta ja saamaan vastuuntunnetta omaan työhön. Ajantasainen tieto organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta on foorumien avulla niin esimiehillä kuin muullakin henkilökunnalla, kun kokouksiin osallistuu mahdollisimman monesta eri yksiköstä ja tasolta työntekijöitä. (Murto 1995, 74–75.) Kun kokouksissa tulee uusia ehdotuksia tai ideoita, johdon kuuluu koko ajan miettiä, kuinka ne auttavat vielä paremmin organisaatiota toteuttamaan perustehtävää (Murto 1995, 78).

Hoitotyössä esimiesten ja työntekijöiden ikääntyminen on lisääntymässä. Hiljaisen tiedon siirtyminen uudelle johtajasukupolvelle on haasteena. Esimiesten hoitotyön kehittäminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja palveluiden laadun parantaminen ovat esimiestyön keskiössä, vaikka hoitotyö onkin jatkuvan muutoksen keskellä. Kehittämishankkeita suunnitellaan työn ja työyhteisön kehittämiseksi. Johtajat kokevat olevansa usein yksin ilman tukea. Oman työn hallinnan tunne auttaisi jaksamaan työssä. Johtajan koulutus ja voimavaraisuus on yhteydessä motivaatioon kehittää työtä. Johtajaa sekä työntekijää auttaa työn kehityksessä työstä saatu tuki. Kollegatapaamiset ovat tämän takia tärkeitä

vuorovaikutussuhteina organisaation sisällä ja työyhteisöjen välillä. Merkitykselliseksi johtajan taidoiksi on koettu työn itsenäisyyden, hallinnan ja mahdollisuuksien edistäminen. (Halonen 2008, 46–47.)

## **5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää lähijohtamisen prosessikuvaus moniammatilliseen moduuliharjoitteluun lähiesimiesten käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on selkiyttää lähiesimiesten työnkuvaa moniammatillisen moduuliharjoittelun aikana Sosterissa. Moduuliharjoittelusta oli olemassa prosessikuvaus (liite 1), josta puuttui lähiesimiehen näkökulma.

### **Tutkimuskysymykset**

1. Millaista on moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtaminen tällä hetkellä Sosterissa?
2. Miten moniammatillisen moduuliharjoittelun prosessikuvausta tulisi kehittää lähijohtamisen näkökulmasta?
3. Miten moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessi kuvataan sähköiseen muotoon?
4. Millainen moniammatillinen prosessikuvaus ohjaa moduuliharjoittelua ja sen lähijohtamista?

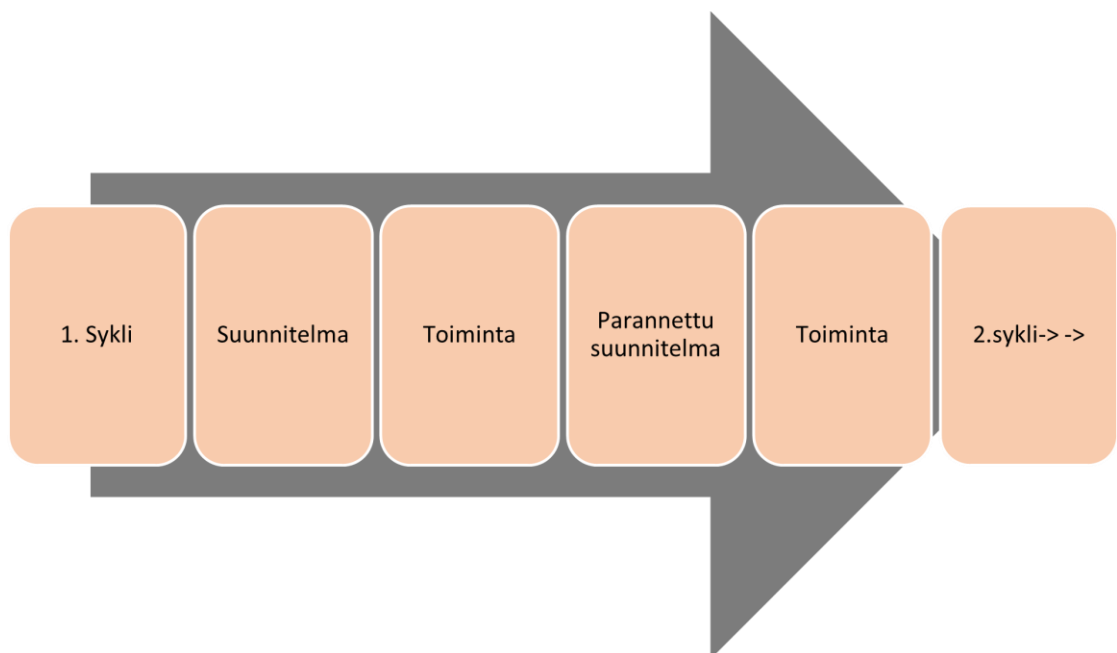
## **6 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus antaa meille itsellemme myös mahdollisuuden osallistua kehitystyöhön. Ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämistyön tavoitteena on tunnistaa oman alan tutkimus- ja kehittämistarpeita (Kaakkois- Suomen ammattikorkeakoulu 2021). Moniammatillisesta moduuliharjoittelusta on kehitetty prosessikuvaus (liite 1), joka on pilotointivaiheen tuotos, mutta siitä puuttuu moduuliharjoittelun lähijohtamisen näkökulma.

Toimintatutkimuksen myötä saadaan tieto ilmiöstä, jota täytyy muuttaa työyhteisön toimintatapojen parantamiseksi. Ammatillinen oppiminen ja kehitty-

nen on keskeinen toimintatutkimuksen prosessi (Kananen 2014b, 11). Käytäntöä kehitettäessä toimintatutkimuksella tuotetaan siihen tarvittavaa tietoa. Käytännössä tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitetään käytäntöjä paremmaksi. Toimintatutkimuksessa korostuu sosiaalinen toiminta ja vuorovaikutus ihmisten kesken. Kaikki huomioivat toisiaan, jotta saadaan yhteinen merkitys ja näkemys samasta asiasta. Toimintatutkimus on yhteinen projekti, jota suunnitellaan ja kehitetään yhdessä ja kokeillaan uutta. Koko organisaatio ja toimintaympäristö on otettava huomioon, mikä edistää vuorovaikutuksen ja yhteistyötoiminnan sujuvuutta. Usein tämä vaatii laajempaa keskustelua toimijoiden kesken kehittämisen keinoista. (Heikkinen 2006, 16–17.)

Toimintatutkimuksessa voi olla viittä erilaista analyysitasoa; yksilö, ryhmä tai ryhmien väliset suhteet, organisaatio tai alueellinen verkosto (Heikkinen 2006, 17). Meidän kehittämistyömme kohdistuu ryhmätasoiseen toimintatutkimukseen. Ryhmät, jotka osallistuvat tutkimukseemme, tapaavat suunnitellusti toisiaan ja tutkijoita. Toimintatutkimus on syklimäistä toimintaa. Ensin yhtä suunnitelmaa kokeillaan ja tämän jälkeen kokemusten pohjalta tehdään parannettu suunnitelma. Toimintamallia muutetaan monien suunnittelu- ja kokeilusyklien kokemusten perusteella (kuva 3). Malli kuvaa tutkimusprosessia vaiheittain. (Heikkinen 2006, 18–19, 81.)



Kuva 3. Toimintatutkimuksen etenevä spiraali (mukaillen Heikkinen ym. 2006, 81)

Toimintatutkimuksessa voi olla useita syklejä, mutta toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen voi päätyä myös yksisyklisesti, eikä loppujen lopuksi etenemistä voi selkeästi selittää tai määritellä. Yksikin suunnitelman kokeilu voi olla jo niin antoisaa, että toimintaa saadaan kehitettyä jo sen avulla. Sykleistä tärkeämpää on tutkimustyön tutkiva työote eli idean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. (Heikkinen ym. 2006, 82.)

Tutkimus on johdonmukaisesti, vaihe vaiheelta, etenevä prosessi. Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla työtoiminnassa havaittu ongelma, jota halutaan kehittää. Konstruoiva ja rekonstruoiva vaihe kuuluu toimintatutkimuksen sykliin. Konstruoiva toiminta rakentaa tulevaisuuteen suuntaavaa uutta, rekonstruoiva (uudelleenrakentaminen) vaihe havainnoi ja arvioi mennyttä toimintaa. Toimintatutkimuksen syklin vaiheet kulkevat kehämäisesti. Sykli voi alkaa mistä tahansa vaiheesta, ja usein sen alkamisen alue jääkin epäselväksi. Toimintatutkimus kulkee eteenpäin, mutta katsoo taaksepäin ja arvioi. (Heikkinen ym. 2010, 78–79.)

Toimintatutkimus vie tutkimuksen toimintaan nimensä mukaisesti. Toimija on itse osallisena toiminnassa ja tutkimuksessa. Näin toimija on kosketuspinnassa tieteellisen kohteensa käytännön ilmiöihin. Toimintatutkimuksen kysymykset eroavat perinteisestä tutkimuksesta sillä, että ne ovat tyypillisiä esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä. Perinteisessä tutkimuksessa tulokset jäävät toteavalle tasolle. Toimintatutkimus menee pidemmälle jatkotoimenpiteisiin. Tutkimustulosten pohjalta saatuja parannusehdotuksia voidaan käyttää jatkossa. Tiede ja tutkija hyötyvät tuloksista, ja mahdollisesti saadaan muutoksia aikaan. (Kananen 2014b, 16.)

Osallistavan toimintatutkimuksen tutkimuskohteena on yhteisön jäsenet ja heidän osallistamisensa tutkimukseen. Osallistuminen ei kuulu kaikkien metodien painotukseen. Osa näkee toimintatutkimuksen käytännöllisenä, osa osallistavana. Lähestymistapa muokkautuu osallistumisen merkityksen kautta. (Heikkinen ym. 2010, 51.)

Tässä opinnäytetyössä sovelsimme Ulla Suojasen kuvaamaa (kuva 4) toimintatutkimuksen etenemistä, koska se soveltui parhaiten käytännön toiminnan

kehittämiseen ja ongelmaan vaikuttamiseen (Suojanen 1992, 36). Toimintatutkimuksen vaiheisiin kuuluvat suunnitelma-, toiminta-, havainnointi- ja tietojen kokoamis- sekä reflektointi- ja arviointivaiheet (Suojanen 1992, 56–62). Tutkimusprosessi alkaa kehittämiskohteen määrittelystä ja loppuu uuden mallin käyttöönottoon (Kananen 2014b, 44). Tutkimusaiheen valinta perustuu tutkijoiden omaan näkemykseen puuttuvasta, kehitettävissä olevasta toimintamallista. Tutkimuskysymys muodostuu havaitusta ongelmasta, puutteesta työssä. Tutkimuskysymys muuntautuu prosessin edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä joustava tutkimuskysymysten muokkaantuminen. (Kananen 2014b, 44.)



Kuva 4. Toimintatutkimuksen vaiheet ja tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä (mukaillen Suojanen 1992, 56–62)

Yllä olevassa kuvassa (kuva 4) esitellään tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen vaiheet. Jokaisen vaiheen alla on siihen liittyvä tutkimuskysymys, ja kysymyksen alla toimintamenetelmät, joilla saadaan vastaukset tutkimuskysymykseen. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tämän opinnäytetyön toteutus vaihe vaiheelta.

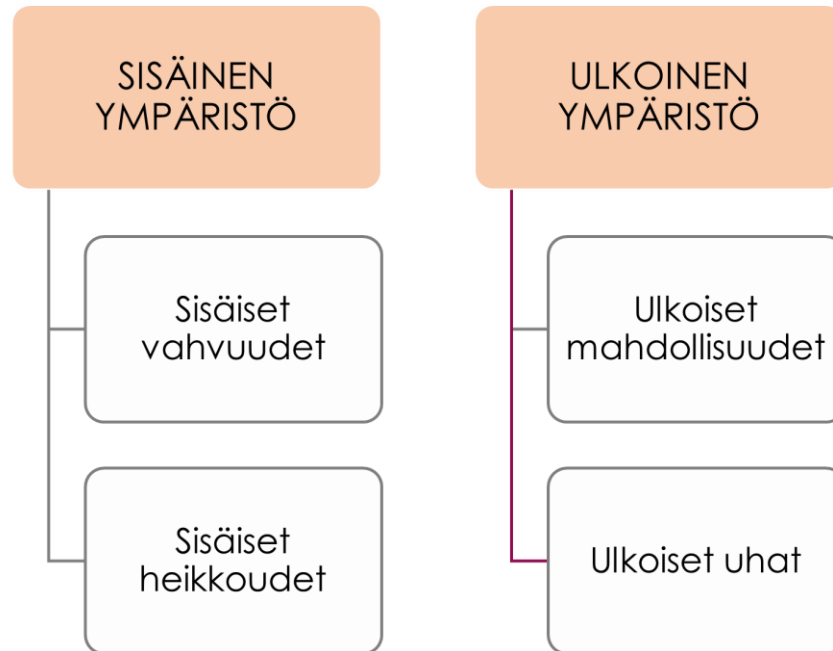
## 6.1 Toimintatutkimuksen suunnitelmavaihe

Suojasen (2004) mukaan suunnitelmavaiheeseen valitaan parhaat asiantuntijat, joiden osaaminen on parasta mahdollista hyödyntämistä aiheen suhteen. Suunnitelmavaiheessa orientoidutaan tutkittavaan aiheeseen yhdessä osallistujien kanssa. Tutkittavaa aihetta tarkennetaan ja täsmennetään teoreettista pohjaa sekä asetetaan tutkimukselle tavoitteet. Toimintasuunnitelma täsmenyy. Asiantuntijat kokevat itsensä tärkeiksi oman työnsä kehittämisen kannalta, eli heidät valtaistetaan (empowerment). Toimintatutkimuksessa tämä tarkoittaa prosessia, jossa asiantuntijat vapautuvat vanhoista toimintatavoista. Suunnitelmavaiheeseen kuuluu työnjako, jossa täytyy muistuttaa asiantuntijoita vapaaehtoisuudesta. Havainnointi- ja reflektointitavat tulee huomioida tässä vaiheessa, jotta pystytään arvioimaan tuloksia ja luotettavuutta. Tehdään alustava suunnitelma, kuinka aineisto analysoidaan ja millä tavalla saatuja tuloksia hyödynnetään. (Suojanen 2004.)

Toimintatutkimuksen suunnitelmavaiheessa kartoitimme alkutilannetta teemahaastattelun avulla. Esittelimme olemassa olevan moniammatillisen moduuliharjoittelun prosessikuvauksen teemahaastatteluun osallistuville ja haimme vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen SWOT-analyysin avulla: Milaista on moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtaminen tällä hetkellä Sosterissa?

Teemahaastattelun avulla löydetään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelijat tuntevat tutkittavan ilmiön ennakoita. Teemahaastattelu tarjoaa tutkijoille väljää rajaamista tutkittavasta temasta. (Kananen 2014b, 87–91; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.) Tutkija tekee haastattelua yksilö-, pari- tai ryhmätaapamisessa (Heikkinen 2006, 109). Haastattelutilanteissa tutkijan on pidettävä mielessä teema ja perehdyttävä aiheeseen huolellisesti, jotta haastattelu voidaan kohdentaa kyseessä olevaan teemaan. Teemat on valittu perehtymisen pohjalta tarkkaan. Joskus haastattelutilanteessa tutkija voi kokea epävarmuutta ja joudutaan tekemään tulkintoja saaduista vastauksista. On tärkeää, että tutkimukseen osallistujat valitaan niin, että saadaan paras mahdollinen vastaus teemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 142; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastatteluissa apuna käytimme SWOT-analyysia.

SWOT-analyysi (kuva 5) syntyy sanoista Strength eli sisäiset vahvuudet, Weaknesses eli sisäiset heikkoudet, Opportunities eli ulkoiset mahdollisuudet ja Threats eli ulkoiset uhat (Innokylä 2018).



Kuva 5. SWOT-analyysi (Innokylä 2018)

SWOT-analyysi sopii hyvin prosessin suunnitteluun, koska kohteena on toiminnan kehittäminen. Saatujen vastausten avulla nähdään kehittämisen mahdollisuudet sekä uhkatekijät, jotka voivat vaarantaa prosessin kehittymisen. Joskus lopputulokset voivat olla vaikeita analysoida, ja tähän voidaan ratkaisuna käyttää kahta SWOT-analyysia rinnakkain. Ensimmäiseen kuvataan nykyhetkeä ja toiseen tulevaisuutta. Johtopäätökset ja jatkosuunnittelun tekeminen on tärkeää lopuksi. Vahvuuksia pystytään käyttämään hyväksi, heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi, mahdollisuuksia hyödynnetään sekä huomioidaan, kuinka uhat vältetään. Näin syntyy toimintasuunnitelma, mitä asiaille voidaan tehdä. SWOT-analyysien tekemistä voidaan yhdistää strategia-työhön. (Innokylä 2018; Lindroos & Lohivesi 2004, 219.)

Lähetimme osallistujille sähköpostilla kutsukirjeen (liite 3), jossa kuvasimme opinnäytetyömme tarkoitusta ja tavoitetta sekä kutsuimme heidät haastatteluun. Kutsukirjeen mukana oli liitteenä olemassa oleva moduuliharjoittelun prosessikuvaus (liite 1) sekä tekemämme SWOT-analyysin pohja (liite 2).

Näin osallistujilla oli mahdollisuus valmistautua etukäteen aiheeseen ja pohtia yhdessä vastauksia.

Opinnäytetyön haastatteluihin valittiin perusterveydenhuollon esimiehet, vastaavat sairaanhoitajat, opiskelijavastaavat ja koulutuskoordinaattori, koska heillä oli kokemusta moduuliharjoitteluista pilotoinnista lähtien. Teemahaastattelut toteutettiin sovitusti jokaisessa kolmessa Sosterin perusterveydenhuollon yksiköissä. Teemahaastatteluihin osallistujia oli yhteensä 11. Teemahaastattelut toteutimme pareittain tai ryhmissä. Haastatteluja tuli yhteensä viisi kappaletta. Ajankohta haastatteluille oli syys-lokakuussa 2019.

Haastateltavat seurasivat etukäteen lähetettyjä SWOT-analyysilomakkeita. Haastateltavilla oli näkyvillä SWOT-analyysilomake, jossa oli tutkimuskysymys, millaista on moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtaminen tällä hetkellä Sosterissa? SWOT-analyysilomakkeeseen olimme koonneet apukysymyksiä, joilla tarkennettiin lähijohtamisen näkökulmaa (liite 2):

1. Sisäiset heikkoudet; Mitä heikkouksia moduuliharjoittelun johtamisella on tällä hetkellä?
2. Ulkoiset uhat; Mitä ulkoisia uhkia ja haasteita johtamiselle ja sen kuvaamiselle on tulevaisuudessa ja miten niitä voidaan välttää?
3. Tämän jälkeen sisäiset vahvuudet; Mitä vahvuuksia moduuliharjoittelun johtamisessa on tällä hetkellä?
4. Ulkoiset mahdollisuudet; Mitä mahdollisuuksia moduuliharjoittelun johtamisella ja sen hyvällä kuvaamisella on tulevaisuudessa?

Toteutimme haastattelut tässä järjestyksessä, jotta haastatteluista jäisi positiivinen mielikuva. Havainnoimme haastateltavia ja kirjasimme heidän vastauksensa tyhjiin SWOT-analyysilomakkeisiin haastattelutilanteissa.

Tämän toimintatutkimuksen tukena oli kehittäjätiimi koko opinnäytetyön prosessin ajan, johon kuului Sosterin eri ammattilaisia: perusterveydenhuollon osastonhoitaja, koulutuskoordinaattori, projektipäällikkö ja hoitotyön kliininen asiantuntija. Teemahaastattelujen jälkeen sovimme ensimmäisen ohjausajan kehittäjätiimiin kuuluvien projektipäällikön ja hoitotyön kliinisen asiantuntijan



kanssa. He hallitsevat Sosterin kaikkia prosessikuvauksia ja hoitomalleja. Opinnäytetyön toteutusta varten pohdittiin yhdessä, mihin prosessimalliin valmis prosessi kuvataan. Totesimme yhdessä kehittäjätiimin kanssa, että uimaratamalli soveltuu tämän prosessin kuvaukseen. Sosterissa vesiputousmallia käytetään asiakkaiden hoitopolkujen kuvauksiin. Uimaratamalli on parempi ja selkeämpi henkilökunnan roolitukseen prosessin etenemisen kuvaamiseksi.

## 6.2 Toimintatutkimuksen toimintavaihe

Toimintatutkimuksen toimintavaiheessa toteutetaan suunnitelmaa ja pyritään tavoitteisiin. Suunnitelmavaiheessa saatuja tietoja kootaan ja muokataan uuteen sopivaksi. Toimintavaiheessa joudutaan mahdollisesti miettimään uusia ratkaisuja ja työskennellään joustavasti, jotta yhteistyö onnistuu asiantuntijoiden ja osallistujien kesken. Menetelmiä voidaan muuttaa tilanteen mukaan, jos palaute sen vaatii. Jos toimintavaiheessa ilmenee, että suunnitelmavaiheessa saadut tulokset eivät olleet antoisia tai riittäviä tai jos asiantuntijat havaitsivat jotakin epämieluisaa, se muutetaan. Panostetaan niihin kohtiin, joita asiantuntijat tuovat julki. (Suojanen 2004.)

Tässä vaiheessa saimme vastauksen tutkimuskysymykseen: Miten moniammatillisen moduuliharjoittelun prosessikuvausta tulisi kehittää lähijohtamisen näkökulmasta? Teimme luonnokset uudesta prosessikuvauksesta. Prosessikuvauksen luonnokset syntyivät teemahaastattelusta saaduista vastauksista, jotka ensin analysoimme teemoittelun avulla. Hyödynsimme myös haastattelujen lisäksi viitekehyksen kirjallisuutta ja tutkimustietoa moduuliharjoittelun johtamisen prosessikuvauksen tuottamisessa. Laamasen mukaan hyvän prosessikuvauksen tavoitteena on saada ymmärrys eri rooleissa olevien henkilöiden toimista ja se, että asiakas saa hyödyn ja näin prosessista tulee tehokas. (Laamanen 2008, 160–161.) Teknisesti kuvauksen olisi oltava lyhyt (noin 4 sivua A4-tekstiä), ymmärrettävä, loogisesti etenevä, ristiriidaton, sovitun prosessikaavion ja rungon mukainen, siinä tulisi näkyä tunnistetiedot eli tekijä, päivämäärä, hyväksyntä ja tunniste. (Laamanen 2007, 76; Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

### 6.2.1 Haastatteluaineiston analyysi teemoittelun avulla

Laadullisen analyysin keskeiset teemat saadaan teemoittelulla, mikä on laadullisen analyysin perusmenetelmiä. Apuna käytetään esimerkiksi koodausta ja kvantifiointia. Koodaus tarkoittaa merkintöjä, esimerkiksi alleviivauksia. Koodaus helpottaa saatujen aineistojen käsittelyä. Koodataan eli merkitään esimerkiksi samoilla väreillä asiat, jotka liittyvät toisiinsa. Teemoittelun avulla nousee esille pääkohdat ja tiivistelmät. Tutkimusraporttiin laitetaan näytepaljoja aidoista vastauksista, tekstisisänteistä, jotka ovat osa tutkimustulosta. Kvantifiointi tarkoittaa jonkin teeman mukaan luokittelua. Sen onnistuminen riippuu luokittelutasosta ja -määrästä. Haastatteluissa saatuja suoria vastauksia voidaan tuoda esille ja käyttää tutkimustuloksina. (Kananen 2014, 111; Jyväskylän yliopisto 2016; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006A.)

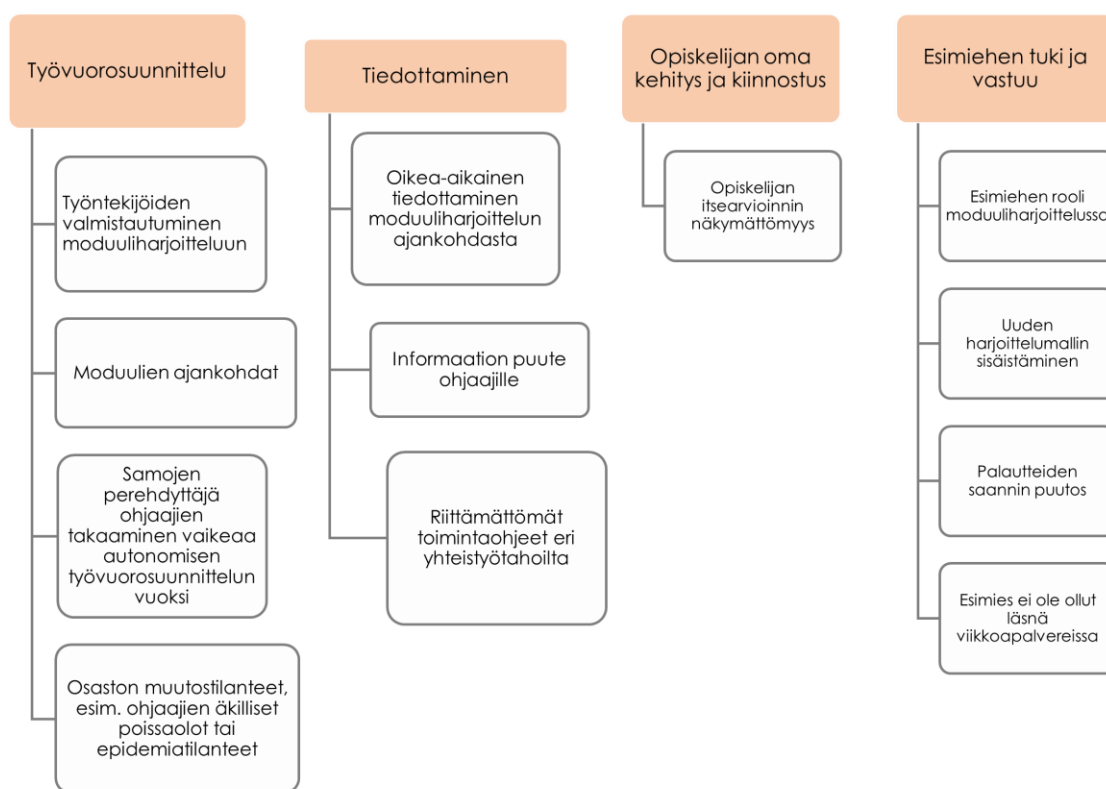
Tutkimusaineistosta saatuja vastauksia voidaan käsitellä koodaamisella. Koodaminen selkiyttää aineiston sisältöä. Sillä saadaan monipuolinen käsitys aineistosta, minkä jälkeen voidaan jatkaa aineiston tiivistämiseen ja analysointiin. Koodaamisen apuna voidaan käyttää tavallisia tekstinkäsittelyohjelmia, esimerkiksi maalaamalla värein tai alleviivaamalla aineiston sisältöä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006B.)

Toimintavaiheen analyysi toteutettiin kokoamalla kaikki haastatteluista saadut vastaukset. Vastauksien analysointi aloitettiin teemoittelun avulla. Teemoittelu aloitettiin kokoamalla haastateltavien vastaukset värikoodein selkiyttämään aineiston sisältöä. Vastaukset siirrettiin samojen aiheiden alle. Samansisältöiset vastaukset eriteltiin allekkain. Sisällöistä tunnistettiin pääteemat. Värikoodien avulla huomasimme, kuinka moni vastaajista oli samaa mieltä ja mitkä vastaukset toistuivat eri haastatteluissa (liite 4). Seuraavassa luvussa näkyy teemoittelua moduuliharjoittelun johtamisen sisäisistä heikkouksista, ulkoisista uhista, sisäisistä vahvuuksista sekä viimeisenä ulkoisista mahdollisuuksista haastateltavien näkemyksinä.

## 6.2.2 Pienryhmähaastattelujen tulokset

Seuraavassa käsitellään pienryhmähaastattelun SWOT-analyysin eri osa-alueet ja pääteemat. Pääteemojen alla on kuvattu tiivistetysti alakategoriat saaduista haastattelujen vastauksista, joita avattu kuvien alle.

Tämänhetkisen moduuliharjoittelun johtamisen **sisäisiin heikkouksiin** tunnistettiin seuraavat pääteemat: työvuorosuunnittelu, tiedottaminen, opiskelijan oma kehitys ja kiinnostus sekä esimiehen tuki ja vastuu (kuva 6).



Kuva 6. Sisäiset heikkoudet moduuliharjoittelun lähijohtamisessa

**Työvuorosuunnittelussa** haastateltavat toivat esille osastojen hektisyyden sekä kiireen, joka saa aikaan sen, ettei hoitajilla ole aikaa valmistautua kunnolla moduuliharjoitteluun.

*”Osasto hektinen jo ilman opiskelijoita.”*

Osastojen hektisyys vaikuttavat opiskelijan ohjaamiseen harjoittelun aikana sekä heidän arviointeihinsa. Moduuliharjoitteluja on haastateltavien mukaan järjestetty esimerkiksi pääsiäisen aikana, jolloin muutenkin on vähemmän henkilöstöä. Autonomista työvuorosuunnittelua ei voida haastateltavien mukaan toteuttaa opiskelijoiden työvuorojen mukaan:

*”Osastolla tehdään kolmivuorotyötä, jota tehdään viikonloppuisinkin.”*

Opiskelijat toteuttavat moduuliharjoittelua arkisin aamu- ja iltavuoroissa. Samojen ohjaajien takaaminen on hankalaa, koska listat ovat suunniteltu monia kuukausia aikaisemmin. Osastojen muutostilanteet tuovat myös haastetta haastateltavien mukaan.

*”Osastoilla saattaa esiintyä esim. noroepidemiaa, jolloin opiskelijoiden moduuliharjoittelun potilashuonetta saatetaan joutua vaihtamaan kesken harjoittelun.”*

**Tiedottamiseen** kaivattiin johtamisen näkökulmasta, että tieto harjoittelun ajankohdasta tulisi aikaisemmin. Näin haastateltavien mielestä esimies ehtisi valmistautua ajoissa henkilökunnan kanssa moduuliharjoitteluun.

*”Selkeät toimintaohjeet olisivat jatkossa tarpeen.”*

Haastateltavien näkemys oli, että hoitajien asenne moduuliharjoittelua kohtaan ehtisi muokkaantua paremmaksi, jos tieto harjoittelusta tulisi tarpeeksi ajoissa.

*”Kaikki eivät sitoudu ohjaamaan, kun tieto ei tule ajoissa, se vaikuttaa motivaatioon ja asenteeseen”*

**Opiskelijan oma kehitys ja kiinnostus** ei haastateltavien näkemyksen mukaan näy ohjaajalle konkreettisesti. Ohjaaja joutuu kirjoittamaan päivittäin arviointia opiskelijasta, mutta opiskelijan oma kirjallinen arviointi omasta kehittämisestä puuttuu.

*”Joudumme arvioimaan joka päivä opiskelijoita, mutta opiskelijoiden oma arviointi ei näy missään.”*

Haastateltavat kuvailivat sitä, kun ohjaajat vaihtuvat, niin työvuoron lopussa vie aikaa lukea kaikki edelliset arvioinnit. Samalla sanallinen arviointi käydään opiskelijoiden kanssa työpäivän päätteeksi läpi.

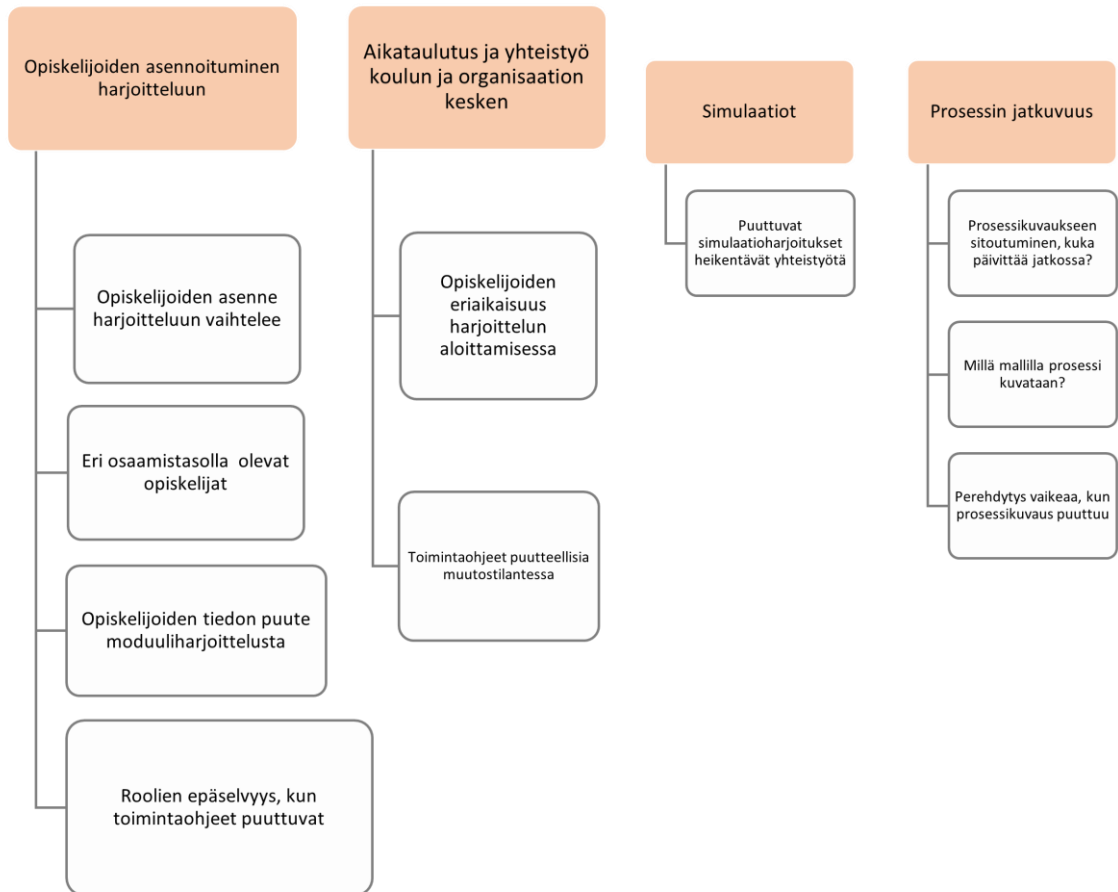
*”Olisiko oppimispäiväkirja hyvä olla opiskelijalla?”*

**Haastatteluissa ilmeni, että esimiehillä** ei ollut tarpeeksi tietoa moduuliharjoittelun toimintaohjeista. Myös heidän oma roolinsa ja vastuualueet olivat kyseenalaisia. Esimiehet kokivat, että vastuuta oli liikaa jätetty osastojen harjoittelulle.

*”Tarvitaan prosessikuvaus esimiehille, jotta me osattaisiin ottaa tarpeeksi vastuuta harjoittelusta.”*

Haastateltavat toivat usein esille, että henkilöstö kaipasi esimiehiltä enemmän palautetta harjoittelun onnistumisesta. Harjoittelumalli oli ollut uutta ja vaikeaa, ja siksi kaivattiin toimintamallia, joka selkiyttäisi esimiehen roolia. Esimiehen osallistuminen viikoittaisiin moduuliharjoitteluun liittyviin palavereihin, tukisi hänen työtään.

Haastattelujen perusteella **ulkoisina uhkina** moduuliharjoittelun lähijohtamiselle ja sen kuvaamiselle tunnistettiin pääteemat: opiskelijoiden asennoituminen harjoitteluun, aikataulutus ja yhteistyö koulun ja organisaation kesken, simulaatiot ja prosessin jatkuvuus (kuva 7).



Kuva 7. Ulkoiset uhat moduuliharjoittelun lähijohtamisessa

Haastateltavat toivat esille, että **opiskelijoiden asennoituminen harjoitteluun** oli kaikilla erilainen. Esimerkiksi vapaaehtoisuutta moduuliharjoitteluun ei ollut selkeästi kysytty. Osalla opiskelijoilla tämä tulkittiin motivaation puutoksena harjoittelua kohtaan. Tämä loi vaikeutta esimiehille tukea ja johtaa moduuliharjoittelun etenemistä.

*”Moduuliharjoittelun pitäisi olla vapaaehtoista”*

Haastatteluista tuli ilmi, että ensimmäiset moduuliharjoittelut, jotka olivat toteutuneet, sisälsivät osaamiseltaan erilaisilla lähtötasoilla olevia opiskelijoita; Osa opiskelijoista olivat vasta- aloittaneita, osalla opiskelijoista oli jo syventävä harjoittelujakso menossa.

*”Olisiko loppuvaiheen opiskelijat valmiimpia moduuliharjoitteluun?”*

Haastateltavien näkemys oli, että harjoittelussa näkyi opiskelijoiden perustietotaitojen puuttuminen, joka vei liikaa aikaa muulta moniammatilliselta oppimiselta sekä työskentelyltä. Haastateltavat olivat kokeneet, että moniammatillisesta moduuliharjoittelusta kerrottu koulun ohjeistus opiskelijoille oli vähäistä.

*”Koulun pitäisi informoida paremmin opiskelijoita moduuliharjoittelusta”*

Haastatteluissa tuli ilmi, että paremmat toimintaohjeet henkilökunnalle olisi helpottanut jokaisen roolitusta ja opiskelijoiden arviointia. Avoin keskustelu viikkopalaverissa olisi tärkeää, jotta saataisiin ongelmakohdat esille oikea-aikaisesti.

**Aikataulutuksessa haastateltavat** kokivat, että jokaisen harjoitteluun osallistuvan opiskelijan olisi hyvä aloittaa yhtä aikaa. Kahdessa ensimmäisessä moduuliharjoittelussa opiskelijat eri ammattiryhmistä aloittivat eri aikaan. Esimiehen tulisi saada ohjeita koululta, kuinka toimia muutostilanteissa, esimerkiksi jos opiskelija joutuu keskeyttämään harjoittelun.

*”Kun opiskelijat aloittaisivat yhtä aikaa, niin perehdytys olisi laadukkaampaa ja oikea aikaista”*

*”Koululta pitäisi saada enemmän toimintaohjeita kriisitilanteissa”*

**Simulaatiot** puuttuivat toisen ryhmän kohdalla, mikä oli näkynyt harjoittelujakson aikana opiskelijoissa haastateltavien mukaan. Simulaatioita toivottiin jatkoonkin järjestettävän koulun puolelta. Haastateltavien mielestä simulaatiot auttaisivat opiskelijoita ryhmäytymisessä ennen varsinaisen moduuliharjoittelun alkamista.

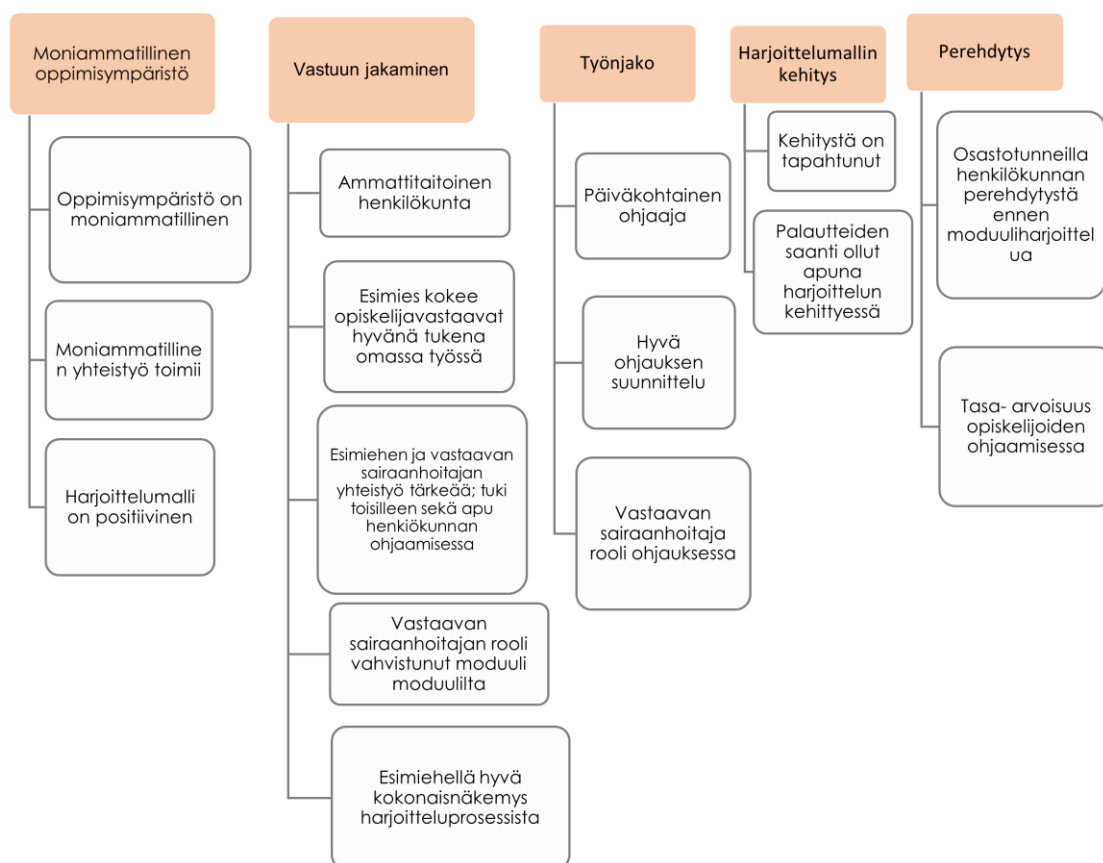
*”Osastoilla ei ole aikaa toteuttaa seuraavia simulaatioita jatkossa oman työn ohella.”*

**Prosessikuvaus** (liite 1), jossa näkyy jokaisen eri roolit moduuliharjoittelun kuluessa, kuvattiin uimaratakaavion mukaisesti. Haastateltavat miettivät, kuka

Sosterin nykyistä prosessikuvausta päivittää ja osataanko muutoksiin vastata harjoittelun kehittyessä. Sitoudutaanko prosessikuvauksen käyttämiseen? Millä mallilla kuvataan, jotta on yhdenmukainen kaikkien Sosterin prosessikuvauksien kanssa? Koettiin, että henkilöstön vaihtuvuus tuo haasteita prosessikuvauksen kehittymiseen. Edellisen moduuliharjoittelujakson vaikeudet ja haasteet saattavat jäädä uudelta henkilöstöltä pimentoon.

*”Osataanko kohdata muutos vai mennäänkö sokeasti prosessin mukaan eteenpäin.”*

Tämänhetkisen johtamisen **sisäisien vahvuuksien** pääteemoiksi haastateltavat nimesivät: moniammatillinen oppimisympäristö, vastuun jakaminen, työnjako, harjoittelumallin kehitys sekä kattava perehdytys (kuva 8).



Kuva 8. Sisäiset vahvuudet moduuliharjoittelun lähijohtamisessa

**Moniammatillinen oppimisympäristö** koettiin vahvuudeksi, koska se on monipuolinen ja yhteistyö on moniammatillista. Harjoittelumalli koettiin positiiviseksi. Tämä tukee johtamista osastoilla haastateltavien mukaan.



*”Moniammatillinen työskentely näkyy ja toimii.”*

Haastateltavat pohtivat **vastuun jakamista**; opiskelijavastaavilla on heidän mukaansa tärkeä rooli, koska he tukevat esimiestä työssä. Esimiehen johtajuutta tukee tällä hetkellä osastolla harjoittelun aikana ammattitaitoinen henkilökunta, opiskelijavastaavat sekä vastaava sairaanhoitaja, joka on työparina esimiehelle.

*”Henkilökunta on ammattitaitoista”*

Esimiehen tulisi olla aina tavoitettavissa vaikeissa tilanteissa niin henkilökunnalle kuin opiskelijoillekin haastateltavien mielestä. Prosessin johtamista tukisi, jos esimies olisi säännöllisesti läsnä osastolla ja palavereissa. Esimiehellä tulisi olla kokonaisnäkemys asioista ja prosessista.

Esimiehen tulisi ottaa päävastuu harjoittelusta. Hänen vastuullaan on tehdä **työnjako** henkilökunnan kesken ja sitouttaa heidät esimerkiksi osastopalavereissa ohjaamiseen. Ollessaan mukana viikkopalavereissa esimies tuo enemmän näkyvyyttä ja saa palautteen heti tietoonsa henkilökunnalta, oppilailta ja opettajilta. Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehen määräämät vaihtuvat päiväkohtaiset ohjaajat eivät kuormita vain yhtä hoitajaa, vastuu jakautuu koko henkilöstölle.

*”Kun ohjaajat vaihtuvat, vastuu jakautuu meille kaikille”*

Haastateltavat kertoivat, että vastaava sairaanhoitaja näkee kentällä tapahtuvan ohjauksen ja on mukana viikkopalavereissa. Hänen roolinsa on erittäin tärkeä.

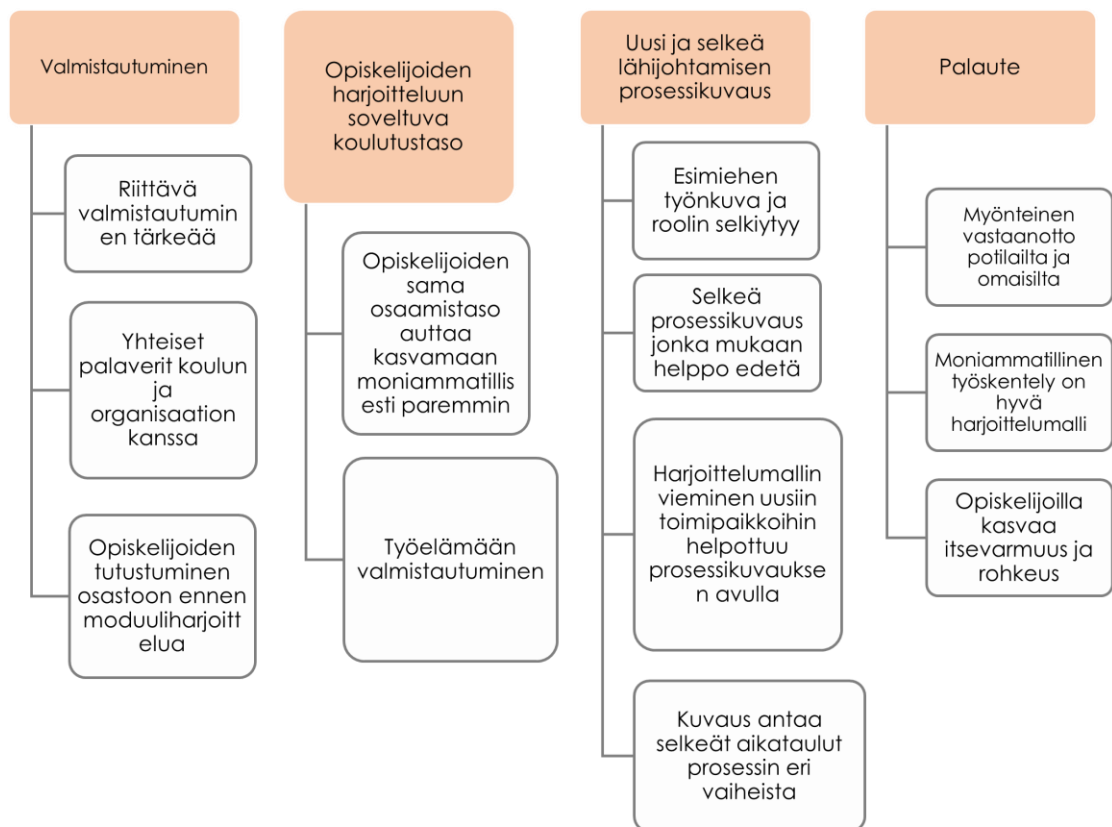
Haastateltavat kokivat, että **moduuliharjoittelumalli oli jo kehittynyt** muuttaman ensimmäisen moduulijakson jälkeen yhteisten palautteiden ansiosta. Esimerkiksi perehdytystä on kehitetty niin, että opiskelijat tulevat osastolle tekemään perusharjoittelua ensimmäiset kaksi viikkoa ennen moduuliharjoittelun

alkamista. Tämä oli koettu hyväksi, koska osasto oli tullut tutuksi ensin ja ohjaajat näkivät opiskelijoiden lähtötason.

**Kattava perehdytys** motivoi henkilökuntaa ja opiskelijoita haastattelujen tulosten perusteella. Perusharjoittelu ennen moduulin alkua on koettu hyväksi. Henkilökuntaa tulisi muistuttaa tasavertaisesta ohjaamisesta, että aratkin opiskelijat otettaisiin huomioon. Haastateltavien näkemys oli, että henkilökunnan perehdytystä auttaisi osastotunnit, joita esimies pitäisi ennen moduuliharjoittelun alkamista.

*”Muistettaisiin huomioida kaikki opiskelijat tasa- arvoisesti; arat opiskelijat huomioitaisiin kannustavasti”*

**Ulkoisina mahdollisuuksina** moduuliharjoittelun johtamisessa nousivat pääteemat: valmistautuminen, opiskelijoiden harjoitteluun soveltuva osaamistaso ja soveltuvuus moduuliin, uusi selkeä johtamisen prosessikuvaus ja tuloksellisuus (kuva 9).



Kuva 9. Ulkoiset mahdollisuudet moduuliharjoittelun lähijohtamisessa

Osastolla koettiin haastateltavien mukaan, että riittävä **valmistautuminen** moduuliharjoitteluun on tärkeää.

*”Perehdytykseen olisi hyvä nimetä samat ohjaajat”*

Tulevasta moduuliharjoittelusta voisi pitää yhteisiä palaverieita koulutusyksiköiden, Sosterin sekä eri ammattiryhmien edustajien kanssa. Tulevaisuudessa opiskelijat voisivat halutessaan tulla tutustumaan osastoon ja moduuliharjoitteluhuoneeseen ennen koko harjoittelun alkua.

*”Opiskelijat voisivat tulla etukäteen tutustumaan osastoille ja näkisivät moduulihuoneet jo etukäteen”*

**Opiskelijoiden yhtenäinen koulutustaso** auttaisi oppimaan paremmin ryhmässä ja kasvattaisi moniammatillisuuteen. Vahvemmat persoonat opiskelijoista eivät joutuisi ottamaan vastuuta liikaa ryhmästä ja työnjako toteutuisi.

*”Moniammatillinen tiimityö valmistaa suoraan työelämään”*

**Uusi ja selkeä prosessikuvaus** moduuliharjoittelun johtamisesta auttaa esimestä sisäistämään työkuvaansa ja etenemään prosessin mukaan. Aikatauluksen hahmottaminen auttaa esimestä työn suunnittelussa. Uuden prosessikuvauksen avulla moduuliharjoittelua on helppo toteuttaa uusissa työyksiköissä organisaatiossa.

Haastateltavat toivat esille, että moduuliharjoittelusta on saatu myönteistä **palautetta** omaisilta ja potilailta. Moniammatillisuus ja keskinäinen työnjako näkyvät selkeästi työskentelyssä. Haastateltavat olivat huomioineet, että opiskelijoiden vastuu, itsevarmuus ja rohkeus kasvoivat ja lisääntyivät harjoittelun myötä.

*”Opiskelijat ovat tulevaisuuden työvoima.”*

### 6.2.3 Yhteenvetoa pienryhmähaastattelujen tuloksista

Haastattelujen perusteella tärkein tulos oli se, että moduuliharjoittelun lähijohtamista tarvitaan erityisesti prosessin alussa ja valmistautumisvaiheessa. Yhteistyön lisääminen ennen moduuliharjoittelun alkua sekä yhdessä valmistautuminen kaikkien tahojen kanssa koettiin kaikista tärkeimmäksi asiaksi. Säännöllinen osapuolten informointi, tiedottaminen ja palaverit koettiin tärkeiksi. Johtajuuden näkökulmasta esimiehen suunnittelutyö yhdessä koulutusyksiköiden ja koulutuskoordinaattorin kanssa vaatii aikaa ja sujuvaa yhteistyötä. Esimiehen rooli nousi tärkeäksi ja vastuu korostui prosessin kuluessa. Esimiehen kuuluu tukea henkilöstöä ja organisoida oikeat tahot oikeisiin tehtäviin. Päävastuu on selkeästi esimiehellä.

Simulaatio eli opiskelijaryhmässä tapahtuva näyttötilanne auttaisi tuomaan esille opiskelijoiden valmiutta moduuliharjoitteluun. Yhteistyöpalaverissa voisi olla mukana moniammatillinen työryhmä: koulutusyksiköiden opettajat ja organisaation koulutuskoordinaattori, esimiehet ja opiskelijavastaavat. Haastateluissa tuotiin esille, että toive olisi saada syventävän tason opiskelijoita moduuliharjoitteluun, koska heillä on perustietotaito jo hallussa. Näin perusasioiden opetteluun ei menisi aikaa. Pystyttäisiin syventymään moniammatilliseen työskentelyyn ryhmässä.

Haastattelutulosten perusteella toimivia käytäntöjä olivat, että Sosterissa ja koulutusyksiköissä olisi hyvä aloittaa yhteinen suunnittelutyö ajoissa. Lähiesimiehen olisi hyvä järjestää osastopalavereita henkilökunnalle. Lähiesimies suunnittelisi ja pitäisi huolta henkilökunnan riittävydestä moduuliharjoittelun alkaessa. Lähiesimiehen olisi tärkeää käydä läpi riskejä koulutuskoordinaattorin ja koulutusyksiköiden kanssa ja miettiä yhdessä oikeaa ajankohtaa harjoittelulle. Esimiehen tulisi tukea henkilöstöä prosessin eri vaiheissa ja antaa heille lisää informaatiota sekä kutsua tarvittaessa koulutuskoordinaattori pitämään osastotuntia. Koulutuskoordinaattori kehittää ja osallistuu opiskelijoiden simulaatioihin ja osaston moduuliharjoittelun viikkopalaveriin. Harjoittelun päättyessä koulutuskoordinaattori osallistuu loppuarvioon, kerää ja käy läpi osastojen kanssa saadut palautteet sekä kehittää moduuliharjoittelua palautteiden perusteella.

#### **6.2.4 Luonnos lähijohtamisen prosessikuvaukseen**

Pienryhmähaastatteluista saatujen tulosten perusteella teimme luonnoksen johtamisen prosessikuvauksesta. Vertasimme aiemmin tehtyä moduuliharjoittelun prosessikuvausta (liite 1) uuteen luonnokseen. Haastatteluista nousi esille uusia rooleja prosessikuvaukseen. Lähiesimiehen rooli nousi tärkeäksi haastateltavien vastauksissa. Myös muiden rooleihin tuli lisää työkuvia ja tarkennuksia. Uusina rooleina prosessikuvaukseen saimme esimiehen, vastaavan sairaanhoitajan, opiskelijavastaavan sekä koulutuskoordinaattorin. Vastaajien mukaan tarkensimme myös koulutusyksiköiden, opiskelijan ja ohjaajien rooleja sekä kaikkien yhteistyötä.

Rakensimme luonnoksen uimaratakaavion prosessikuvauksen mukaisesti. Luonnos jaettiin kolmeen eri vaiheeseen: ennen moduuliharjoittelua, moduuliharjoittelun aikana ja harjoittelun päättyessä. Roolit laitettiin vasemmalle puolella kuvausta allekkain omille ”radoilleen”. Pesosen (2017, 150–15) mukaan vasempaan reunaan tulee prosessiin osallistuvat tahot ja toimet allekkain. Oikealla puolelle tulevat prosessin vaiheet lokeroittain. Lokerot sijoitetaan sen toimijan kohdalle, jota asiat koskevat. Samaa lokeroa voidaan venyttää useammalle toimijalle. Sähköiseen kuvaukseen voidaan yhdistää erilaisia linkkejä kyseisestä vaiheesta.

Kokosimme haastattelujen vastauksista samankaltaiset, iteroidut vastaukset, jotka koottiin yhteen, näistä tärkeimmät, jotka koskivat esimerkiksi lähiesimiestä tai koulutusyksikköjä, sijoitettiin heidän ”omille radoilleen”. Lokeroita venytettiin kaikkien niiden toimijoiden radoille, joita asia koski. Erottelimme pois asiat, jotka eivät liittyneet prosessikuvauksen lähijohtamisen näkökulmaan. Pääteemat mukailtiin roolitukseen valmiiseen prosessikuvaukseen.

#### **6.3 Toimintatutkimuksen havainnointi ja tietojen kokoamisvaihe**

Havainnointi toimintatutkimuksessa tapahtuu eri vaiheiden yhteydessä. Havainnoimalla eri vaiheita saadaan tietoa eri analysointivaiheisiin esimerkiksi toimintavaiheeseen. Toimintatutkimuksen toteuttajan on oltava järkevä siinä suhteessa, että on osattava ajatella, missä vaiheessa on järkevää havain-

noida ja kerätä tietoja itselle ympäristöstä. Kaikkea havaitsemaansa ei ole järkevää kirjata ylös. On mahdollista ja suotavaa myös käyttää eri ihmisiä havainnoimaan, esimerkiksi opiskelijoita on suotavaa käyttää havainnoitsijoina. (Suojanen 2004; 1992, 59–61.) Työskentelemme eri asiantuntijoiden kanssa, jolloin emme tarvitse erillistä haastatteluvaihetta tässä vaiheessa.

Tässä vaiheessa opinnäytetyötä haimme vastausta kolmanteen tutkimuskysymykseen: Miten moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessi kuvataan sähköiseen muotoon?

Tapasimme toisen kerran työelämän kehittäjätiimin konsultointi- ja ohjauspalaverissa verkkoyhteydellä maaliskuussa 2021. Verkkopalaveriin osallistui Sosterin projektipäällikkö, kliininen asiantuntija ja koulutuskoordinaattori. Toimintavaiheessa tuotettu prosessikuvauksen luonnos esiteltiin palaverissa.

Kehittäjätiimin muutosehdotukset prosessikuvauksen muokkaukseen liittyivät lähiesimiehen roolin korostamiseen. Roolia voisi korostaa esimerkiksi eri värittä. Toinen muokattava asia oli, että eri toimijoiden järjestys muokattaisiin työtehtävien määrän mukaan. Esimerkiksi ennen harjoittelua voi joillakin toimijoilla olla enemmän työtehtäviä kuin harjoittelun jälkeen. Keskustelua syntyi myös hyperlinkkien liittamisestä prosessikuvauksen sisään. Päätettiin yhdessä jättää nämä tässä vaiheessa kuitenkin pois. Hyperlinkkien lisääminen on mahdollista myöhemmin Sosterin toimesta.

Prosessikuvaus oli kehittäjätiimin mielestä muutoin jo selkeä ja helppolukuisen. Kehittäjätiimin mielestä oli hyvä, että prosessikuvaus oli jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Tämä selkeytti prosessin kulun seuraamista. Jatkossa Sosteri jakaa luonnoksen sähköisenä versiona Hoitomallit-kansioon Sosterin lähiesimiesten saataville. Konsultaatio- ja ohjauspalaverin aikana teimme muisiinpanoja ja havainnoiteja. Saadut havainnoinnit ja muutosehdotukset otimme huomioon lopullista prosessikuvausta tehdessä.

Kehittäjätiimi ehdotti, että luonnoksien arviointi voisi tapahtua lähettämällä kuvaukset Sosterin lähiesimiehille, jotka ovat toteuttaneet moduuliharjoittelua

omissa yksiköissään. Luonnos lähetettiin kolmelle perusterveydenhuollon lähiesimiehelle arvioitavaksi. Lähiesimiesten valinta perustui siihen, että he olivat aikaisemmin osallistuneet tämän opinnäytetyön suunnitelmavaiheen pienryhmäteemahaastatteluun.

#### **6.4 Toimintatutkimuksen reflektointi ja arviointivaihe**

Reflektointi tapahtuu usein keskustelemalla osallistujien kesken ja silloin pohditaan työn merkitystä (Suojanen 1992, 41). Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu jatkuva reflektointi. Aineistoa tulkitaan ja siitä kootaan ymmärrettävä kokonaisuus. Näin luotettavuus lisääntyy. Reflektoinnin avulla saadaan uusia suunnitelmia toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen ym. 2010, 33.) Reflektointivaiheessa todetaan, kuinka tutkimus on onnistunut kehityksessä. Tarvittaessa syntyy uusi suunnitelma jatkokehittämisestä (Suojanen 1992, 62).

Tässä vaiheessa toimintatutkimusta saatiin vastaus viimeiseen tutkimuskysymykseen: Millainen moniammatillisen prosessikuvaus ohjaa moduuliharjoittelua ja sen lähijohtamista? Opinnäytetyön neljäs ja viimeinen vaihe toteutuu.

Lähetimme kutsun sähköisestä arvioinnista (liite 5) kolmelle perusterveydenhuollon lähiesimiehelle maaliskuussa 2021. Kutsukirjeen liitteenä oli luonnos prosessikuvauksen vaiheista. Tarkoituksena oli saada sanallista arviointia käytännön toimivuudesta. Kaksi lähiesimiestä vastasi arviointiin. He antoivat viimeiset kehittämissuhteet kirjallisesti sähköpostilla.

Arviointien mukana lähetimme sähköisen saatekirjeen, jossa oli apukysymyksiä pohdinnalle:

*”Onko Moniammatillisen moduuliharjoittelun johtamisen prosessikuvaus mielestäsi näin kuvailtuna esimiehen näkökulmasta tuollainen?”*

*”Tuleeko sinulla mieleen asioita, joita siihen olisi tärkeää vielä lisätä juuri esimiehen tietoon?”*

*”Onko näiden uimaratojen avulla helppo ajatella esimiehenä tekemisiä moduuliharjoittelun suhteen, jos koko moduuliharjoittelu on aivan uusi asia hänelle?”*

Arvioinnit moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvauksesta saatiin nopeasti. Kaksi lähiesimiestä vastasi omin sanoin muutamilla lauseilla ja kommenteille suoraan prosessikuvauksen kolmeen eri vaiheeseen ja sähköpostilla muutamin ranskalaisin viivoin.

Arvioinneissa tuli esille, että palaute edellisestä moduuliharjoittelusta tulisi käydä läpi uudestaan ennen harjoittelujen alkua ja pohtia ratkaisuja mahdollisiin kehittämiskohtiin. Kävi ilmi myös se, että henkilöstöresursseja ei lisätä vaan perehdyttäjää huomioidaan jo listoja tehdessä. Opiskelijavastaavat perehdyttävät opiskelijat ensimmäisellä viikolla.

*”Uudestaan näihin palautteisiin voidaan palata ennen seuraavaa moduulia.”*

*”Perehdytysviikoille suunnitellaan hoitajat”*

*”Ensimmäisellä viikolla opiskelijavastaavat perehdyttävät”*

Harjoittelun kuluessa tulisi kuulla sekä opiskelijoita että työntekijöitä sekä reagoida mahdollisiin muutoksiin. Muutoksista tulisi tiedottaa osastoa, koulutuskoordinaattoria sekä koulutusyksikköjä. Viikkopalavereihin osallistuu joko lähiesimies tai vastaava sairaanhoitaja, mahdollisesti myös fysioterapiaopiskelijan ohjaaja sekä päivittäinen ohjaaja. Viikkopalavereiden jälkeen lähiesimies antaa suullisen palautteen jokaiselle opiskelijalle viikon jälkeisestä harjoittelusta. Päivittäinen ohjaaja antaa palautteen suullisesti sekä kirjallisesti vuoron päättyessä.

*”Yhteistyö ja koordinointi korostuu.”*

Opiskelijoiden oppimispäiväkirjaa harjoittelun aikana pidetään ehdottoman tärkeänä.



*”Tämä prosessi on erilainen kuin normaali harjoittelu ja omaa kehittymistä on vaikeaa arvioida, jos ei ole jotakin muistissa.”*

Tavoitteet ja suunnitelma täytyy olla hyväksyttynä ohjaajalla ennen toteutusta. Päiväkohtaisen ohjaajan merkitseminen näkyville esimerkiksi kalenteriin tai työvuorolistaan.

*”Viikoittainen työnjako näkyviin.”*

*”Päivittäinen ohjaaja merkitään näkyväksi kaikille”*

Koulutusyksiköiden on myös tuettava harjoittelun aikana ohjaajia sekä esimiestä. Opiskelijavastaavien ja esimiehen yhteistyö liittyy ohjaajien valintaan. Sähköinen ja suullinen palaute tulisi kerätä erikseen. Opiskelijavastaava voisi olla mukana palautteen käsittelyssä.

Arvioinnissa oli huomattavissa eri käytäntöjä osastojen välillä. Osastot ovat luoneet omat käytännön tavat ja keinot moduuliharjoittelun alkaessa sekä moduuliharjoittelun edetessä. Lähiesimiehet ovat selkeästi jo nyt ottaneet hyvin vastuun moduuliharjoittelusta. Tärkeimpänä nähtiin opiskelijoiden perehdytys, joka on jo hyvissä ajoin suunniteltava työvuorolistoihin. Uimarataluonnos nähtiin toimivana ja helppolukuisena. Vaikka vain kaksi lähiesimiestä teki luonnoksen arviointia, saimme kattavasti tietoa luonnoksen täydentämiseen ja tarkentamiseen.

## **7 LÄHIJOHTAMISEN PROSESSIKUVAUS MODUULIHARJOITTELUUN**

Työelämän kehittäjätiimin palaverin ja kahden lähiesimiehen sähköisessä arvioinnissa esille tulleet muutosehdotukset otettiin huomioon, ja lopullinen prosessikuvaus luotiin lähiesimiesten käyttöön moduuliharjoittelun lähijohtamisen tueksi. Prosessikuvaus sisältää kolme eri vaihetta: ennen harjoittelua (kuva 10), harjoittelun kuluessa (kuva 11) ja harjoittelun päättyessä (kuva 12). Esimiehen rata on korostettuna eri värillä kuin muiden radat. Radat ovat A4-koisia ja helppolukuisia. Jokaisen eri rooli on eritelty omille radoille. Uimaratojen roolit: opiskelija, lähiesimies, vastaava sairaanhoitaja, opiskelijavastaava,

päivittäinen ohjaaja, vastuuhjaaja ja koulutusyksikkö sekä koulutuskoordinaattori. Uudet roolit, joita ei ollut nykyisessä prosessikuvauksessa (liite 1), nousivat esille haastatteluista.



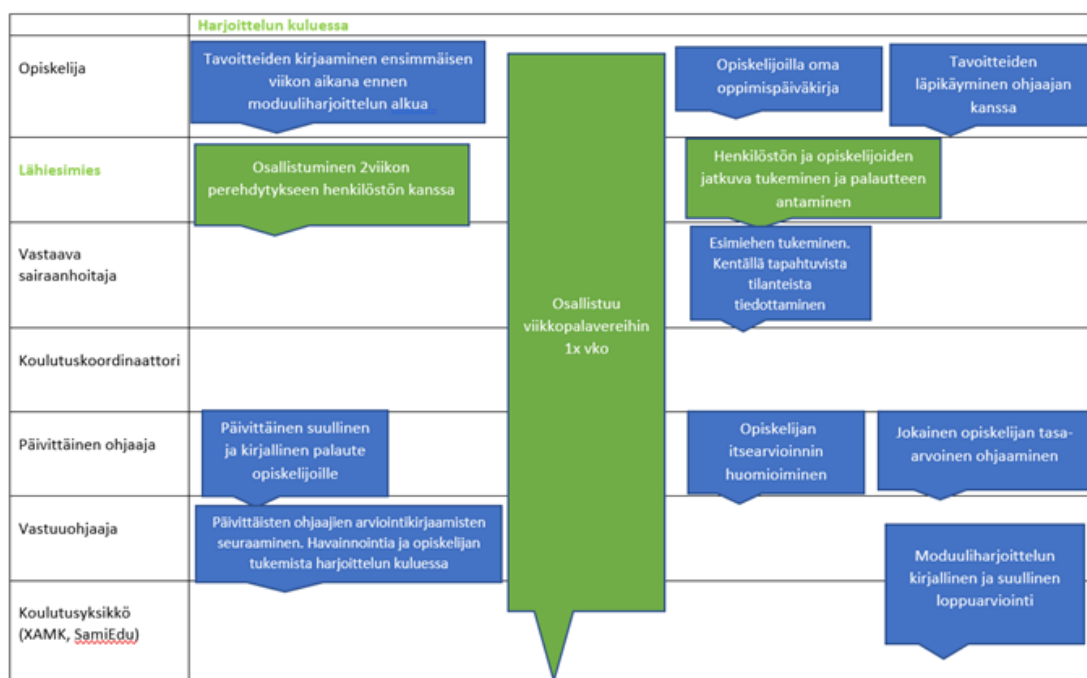
Kuva 10. Moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvaus – Ennen harjoittelua

Kuvassa 10 esittelemme ennen harjoittelua huomioitavia asioita. Tähän prosessikuvaukseen kuuluu eri toimijoita, joiden yhteistyö korostuu harjoitteluun valmistautumisessa. Lähiesimiehen rooli on eri värillä korostettuna. Tehtävälaatikot on vedetty niiden roolinen radoille, kenelle toiminta kuuluu.

Opiskelijan ja koulutusyksiköiden tärkeisiin tehtäviin kuuluu suunnitella harjoittelun ajankohta. Opiskelijan olisi hyvä suunnitella omia tavoitteita moduuliharjoittelujaksolle. Koulutusyksiköiden sekä opiskelijoiden yhteistä keskustelua ja tutustumista moduuliharjoittelun toimintamallista ja harjoitteluosastoista. Koulutusyksiköiden tulisi keskustella lähiesimiesten kanssa muutostilanteiden toimintaohjeista.

Lähiesimiehen on tärkeää valmistautua hyvin suunnittelemalla harjoittelun kulkua vastaavan sairaanhoitajan kanssa. Lähiesimiehen on palattava

edellisten harjoittelun kehityskohteisiin vastaavan sairaanhoitajan ja koulutuskoordinaattorin kanssa. Haasteet, joita on tunnistettu edellisissä harjoitteluissa, olisi hyvä käydä läpi keskustellen henkilöstön kanssa. Vastaava sairaanhoitaja toimii lähiesimiehenä apuna myös työvuorosuunnittelussa ja he miettivät yhdessä perehdytysviikoille ohjaajat ja merkitsevät päivittäiset ohjaajat työvuorotaulukoihin. Lähiesimies ja opiskelijavastaavat suunnittelevat yhdessä vastuuhjaajat kaikille opiskelijoille. Lähiesimies ja koulutuskoordinaattori pitävät yhdessä osastotunnin henkilöstölle. Osastotunnin tarkoitus on valmistaa henkilöstö tulevaan harjoitteluun ja kerrata ohjeita esimerkiksi vastuu ohjaajan ja päivittäisen ohjaajan tehtävistä. Lähiesimiehen tärkeä rooli on tässä vaiheessa tukea ja motivoida henkilöstöä opiskelijoiden ohjaamisessa. Opiskelijoiden simulaatioon osallistuvat kaikki uimaradalla esitetyt toimijat.



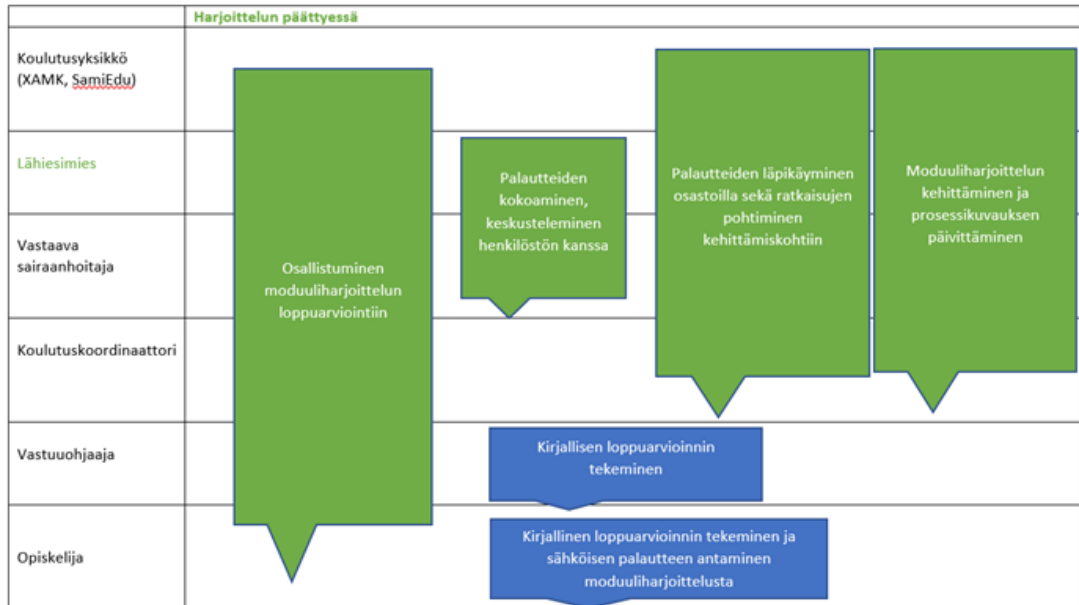
Kuva 11. Moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvaus – Harjoittelun kuluessa

Kuvassa 11 esittelemme harjoittelun kulkua. Opiskelijat aloittavat harjoittelun eri pituisilla perehdytysviikoilla. Perehdytysviikkojen aikana opiskelijat kirjaavat omat tavoitteensa sekä yhteiset moduuliharjoittelun tavoitteet ennen moduuliharjoittelun alkua ja tutustuvat osastoon, henkilökuntaa sekä moduuliharjoitte-

luun osallistuviin muihin opiskelijoihin. Prosessikuvaukseen lisättiin opiskelijoiden radalle oppimispäiväkirjan kirjoittaminen, koska päiväkirjan avulla ohjaajat näkisivät opiskelijan oman oppimisen ja itsearvioinnin paremmin.

Perehdytykseen osallistuu myös lähiesimies. Hänen kuuluu johtaa koko prosessia ja olla tietoinen opiskelijoiden tilanteista. Lähiesimiehen tärkeä rooli harjoittelun kuluessa on henkilöstön ja opiskelijoiden jatkuva tukeminen ja palautteiden antaminen ja tilanteisiin puuttuminen. Vastaavan sairaanhoitajan yksi tärkeä rooli on tukea lähiesimiestä tiedottamalla hänelle kentällä tapahtuvista ongelma- tai muutostilanteista. Kun moduuliharjoittelu alkaa, pidetään viikoittainen palaveri moniammatillisen ryhmän kesken sovittuna ajankohtana. Viikkopalaveriin osallistuu ohjaajat, opiskelijat, koulutusyksiköistä opettajia, koulutuskoordinaattori, vastaava sairaanhoitaja tai lähiesimies. Viikkopalaverissa käydään läpi opiskelijaryhmän toimivuutta yhdessä ja oppimistapoja sekä kehitetään toimintatapoja yhdessä seuraavalle viikolle. Rakentavaa, avointa keskustelua käydään yhdessä. Vastuuohjaaja, opiskelija ja opettaja pitää moduuliharjoittelun lopussa arviointikeskustelun harjoittelusta.

Päivittäinen ohjaaja antaa opiskelijoille suullisen ja sähköisen, kirjallisen palautteen ennen päivän loppua. Vastuuohjaajat seuraavat päivittäisten ohjaajien antamia arviointeja. Päivittäisen- sekä vastuuohjaajan rooliin kuuluu jatkuva opiskelijoiden huomiointi, havainnointi sekä tukeminen harjoittelun kuluessa. Jokaista opiskelijaa tulisi kohdella ja ohjata tasa-arvoisesti ja ohjata heitä omien tavoitteiden mukaan.



Kuva 12. Moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvaus – Harjoittelun jälkeen

Kuvassa 12 esitellään harjoittelun päättyessä tehtävät asiat. Kuvassa 12 esitetyt toimijat osallistuvat moduuliharjoittelun loppuarviointiin. Vastuuhaja tekee kirjallisen loppuarvioinnin opiskelijastaan. Opiskelijan kuuluu myös kirjata loppuarviointi ja antaa sähköinen palaute moduuliharjoittelusta. Moduuliharjoittelun päättyessä lähiesimies sekä vastaava sairaanhoitaja kokoavat henkilöstöltä mielipiteet harjoittelun onnistumisesta. Henkilöstön sekä opiskelijoiden palautteiden läpi käyminen on tärkeää yhdessä osastoilla sekä koulutusyksiköiden kesken koulutuskoordinaattorin johdolla. Yhdessä pohditaan ratkaisuja mahdollisiin kehittämiskohtiin, jotta toiminnan jatkuvuus turvataan.

Moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvausta pystytään kehittämään, kun toiminta on sujuvaa ja prosessimaista eli kaikki ovat tietoisia omista rooleistaan ja työtehtävistään. Moniammatillisesti yhdessä keskustellen ja kehittämällä prosessikuvausta päivitetään jatkossa Sosterin eri ammattiryhmien avulla.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Sosterille lähijohtamisen prosessikuvaus moniammatilliseen moduuliharjoitteluun lähiesimiesten käyttöön. Tavoitteena oli selkiyttää lähiesimiesten työnkuvaa moniammatillisen moduuliharjoit-

telun aikana Sosterissa. Haastatteluaineiston ja viitekehyyksen perusteella saavutimme opinnäytetyömme tavoitteen moduuliharjoittelun johtamisen prosessikuvauksen kehittämisessä. Myös toimeksiantajilta saimme hyvää palautetta, että tämä on tarpeellinen ja tukee Sosterin strategian tavoitetta. Sosterin uudessa strategiassa pyritään saamaan henkilöstölle helppokäyttöisiä digitaalisia työskentelyvälineitä. (Sosteri 2020) Halusimme oman opinnäytetyömme tuotoksen tukevan Sosterin uutta strategiaa, ja palvelemaan lähiesimiehiä luomalla heille helppokäyttöisen digitaalisen työvälineen. Tuotoksemme on myös Xamkin strategiaan (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2020) pohjautuva, tulevaisuuden innovatiivinen, työtä tukeva ja kehittävä prosessikuvaus.

### **8.1 Tuotoksen tarkastelua**

Prosessikuvauksen luominen oli mielenkiintoista ja antoisaa. Tukenamme oli vahva joukko Sosterin ammattilaisia, niin kehittäjätiimi kuin teemahaastattelun osallistujatkin. Kuvauksen loppuarviointiin emme olisi toivoneet parempaa joukkoa kuin esimiehet, jotka toteuttavat moduuliharjoittelua koko ajan omissa yksiköissään.

Viitekehyyksestä saadut tiedot auttoivat uimaradan rakentamisessa. Uimaratamalli oli sopiva juuri tämän prosessin kuvaukseen, koska prosessikuvaus pitää olla Virtasen & Wennbergin (2005, 123–125) mukaan selkeä ja helppolukuisen sekä haastateltavat tukivat antamalla tietoa moniammatillisen moduuliharjoittelun eri työvaiheista, jolloin työnkulkukaavio oli helppo rakentaa. Martinsuo & Blomqvist (2010, 14–15) perustelevat hyvän prosessikuvauksen olevan selkeästi luettava, tavoitteet ovat nähtävissä ja ovat myös yhteneväiset. Prosessista täytyy saada palautetieto, jota käytetään prosessin kehittämiseen jatkossa sekä nähdään työntoimivuus ja tyytyväisyys.

Kuvasimme oman prosessimme tämän mukaan ja saimme Sosterin kehittäjätiimistä jatkokehitystä varten nimetyn henkilön, joka vastaa palautteiden käsittelystä ja prosessia pystytään kehittämään koko ajan tulevaisuudessakin, tästä olemme iloisia. Meille jäi tunne, että prosessikuvauksemme on odotettu ja hyödyllinen työväline lähiesimiehille.

Haasteena opinnäytetyön tuotoksen luomiseen oli se, että meillä ei ollut valmista tyhjää uimaratakaavio mallia, johon rakentaa prosessikuvauksemme. Jouduimme itse rakentamaan prosessikuvauksen käyttöön soveltuvan uimaratakaavion. Olisimme halunneet Sosterin logolla varustetun uimaratakaavio -mallin, mutta tämä on onneksi muokattavissa myöhemmin prosessin kehittyessä.

Saimme uimaratakaavioon kaikki tarvittavat roolit ja heidän työtehtävänsä. Työtehtävät jakautuivat laatikoita venyttäen aina niiden toimijoiden uimaradoille, joita tehtävä koski. Uimaratakaavion prosessikuvauksen useat työtehtävät jakautuvat monelle eri toimijalle, joten tämä prosessi on nimenomaan moniammatillista yhteistyötä. Tevameren (2010, 221–222) mukaan moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen tarvitaan prosessimaista toimintaa ja johtamista.

Honkalammen (2009, 13) mukaan moniammatillinen tiimityöskentely vahvistuu ja päätöksentekotaidot kasvavat, kun prosessi on toimiva ja sillä on johtaja. Tiimi ratkaisee haasteet innovatiivisesti omalla ammattitaidollaan johtajan avulla.

Prosessikuvauksemme tukee lähiesimiestä läpiviemään moduuliharjoittelua, kun tietää oman ja muiden roolit ja työtehtävät. Tämä vahvistaa työyhteisöä ja luo innovatiivisuutta lisää harjoittelumalliin. Tämän myötä hoitajien ohjaamistaidot kehittyvät uudenaikaisiksi.

Tuomelan ym. (2017, 49) mukaan tulevaisuus tuo haasteita moniammatilliselle yhteistyölle. On tärkeää, että jokainen ymmärtää moniammatillisen yhteistyön käsitteen, jolloin voidaan toteuttaa ja kehittää moniammatillista osaamista ja toimintaa. Itä-Savon sairaanhoitopiiri kehittää moniammatillista osaamista toteuttamalla moniammatillista moduuliharjoittelua. Halusimme olla mukana moniammatillisen työskentelyn kehittämisessä luomalla oman prosessikuvauksen lähiesimiehille moniammatillisesta moduuliharjoittelun johtamisesta.

## 8.2 Menetelmien tarkastelua

Menetelmänä toimintatutkimus oli luonteva prosessikuvauksen kehittämiseen, koska se tehdään yhteistyössä työyhteisön kanssa ja siinä kehitetään käytännön toimintaa. Heikkisen (2006, 16–17) mukaan toimintatutkimus on yhteinen projekti. Projektia suunnitellaan ja kehitetään yhdessä. Toimintatutkimuksessa otetaan huomioon koko organisaatio ja toimintaympäristö. Tämä edistää vuorovaikutusta ja yhteistyö toimintaa. Tämä vaatii yhteistä keskustelua toimijoiden kesken kehittämisen keinoista. Kaikki huomioivat toisiaan, jotta saadaan yhteinen merkitys ja näkemys asioista. Toimintatutkimuksessa korostuu vuorovaikutus ihmisten kesken.

Pääsimme itse osallistumaan kehitystyöhön sekä saimme mukaan parhaat asiantuntijat. Moduuliharjoittelu oli osa meidän oman osastomme toimintaympäristöä. Kehitykseen osallistuivat juuri ne asiantuntijat, joilla oli kokemus moduuliharjoittelusta. Toimintatutkimusta käytetään uuden kehittämiseen omassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyömme mahdollisti Sosterin omia asiantuntijoita, lähiesimiehiä, vastaavia sairaanhoitajia sekä opiskelijavastaavia osallistumaan kehitystyöhön tuomalla itse omia näkemyksiä, mitä lähiesimieheltä vaaditaan moniammatillisessa moduuliharjoittelussa. He pääsivät keskustelemaan yhdessä pienryhmähaastattelu tilanteissa.

Kanasen (2014b, 87–91) ja Tuomi & Sarajärven (2009, 75–76) mukaan teemahaastattelulle on tärkeää, että haastateltavat tuntevat tutkittavan ilmiön. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden rajata itse tutkittavan teeman.

Teemahaastattelu oli tälle tutkimukselle toimiva ja riittävä haastattelumenetelmä. Pystyimme itse rajaamaan selkeästi teeman eli moniammatillisen moduuliharjoittelun lähijohtamisen näkökulman. Teemahaastattelujen avulla saimme kattavan materiaalin tutkimustamme varten.

Käytimme teemahaastattelujen apuna SWOT-analyysiä (liite 2). SWOT-analyysi sopii prosessin suunnitteluun, koska kohteena on toiminnan kehittäminen. Vastausten perusteella nähdään kehittämisen mahdollisuudet ja uhkatekijät, jotka voivat olla esteenä prosessin kehittymiselle. SWOT-analyysin avulla voidaan käyttää vahvuuksia hyväksi, hyödyntää mahdollisuuksia, heikoudet kääntää vahvuuksiksi sekä välttää uhat. (Innokylä 2018; Lindroos &



Lohivesi 2004, 219.) Analyysin avulla saimme heikkoudet käännettyä vahvuudeksi ja huomioitua uhat. Prosessin avulla pyritään välttämään epäonnistuminen moniammatillisessa moduuliharjoittelussa.

Johtajuuden näkökulmaa olisi voinut tarkentaa ennen teemahaastattelujen alkua, että vastaajat olisivat vastanneet enemmän johtajuuden kannalta. Keskustelut rönsyilivät jonkin verran koko moduuliharjoittelun toimivuuden ympärillä. Tämä oli kuitenkin loppujen lopuksi antoisaa, koska se auttoi saamaan kaikki tarvittavat roolit uimaratamalliin.

Emme nauhoittaneet teemahaastatteluja, koska meidän otantakokomme oli suuri. Teemahaastattelut tehtiin pienryhmissä. Nauhoittamalla emme olisi saaneet välttämättä kaikkia tuloksia ylös, koska haastateltavat puhuivat ajoittain päällekkäin. Osa tärkeistä vastauksista olisi voinut mennä näin ohi. Haastateltajia oli 2. Kirjoitimme molemmat vastauksia ylös, näin pystyimme tarkastamaan toisiltamme vastaukset.

Haastattelutilanteet olivat keskustelevia. Tämä loi turvallista sekä avointa ilmapöytä. Kävi ilmi, että kaikilla oli tarve avata kyseisiä aihealueita. Kehittämisen halu näkyi haastateltavien innovatiivisena ääneen pohtimisena. Ohjasimme ja muistutimme osallistujia keskittymään johtamisen näkökulmaan. Saimme paljon prosessia kehittävää tietoa haastateltavilta.

Opinnäytetyön arviointivaiheessa tarkoituksenamme oli toteuttaa prosessikävely kaikkien teemahaastatteluihin osallistujien sekä kehittäjätiimin kesken, mutta Covid-19 sekoitti suunnitelmamme. Kuuden hengen kokoontumisrajoitus, maskipakko Sosterin oheistuksen mukaan ja suuri etätyösuositus olivat voimassa maaliskuun 2021 aikana. Suunnitellun prosessikävelyn tilalla arviointivaihe toteutettiin sähköisesti kahden moduuliharjoitteluun osallistuneen lähiesimiehen näkemyksen mukaan. Sähköisen arvioinnin avulla saimme nopeasti arvioinnit lähiesimiehiltä. Lähiesimiehiltä saimme muutamia tarkennuksia prosessikuvaukseen. Muokkasimme prosessikuvauksen heidän tarkennusten mukaisesti ja syntyi valmis prosessikuvaus.

### 8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyömme viitekehys koostuu keskeisistä käsitteistä moduuliharjoittelu, moniammatillisuus, prosessikuvaus, prosessijohtaminen ja toimintatutkimus. Haimme tietoa näillä asiasanoilla ja käytimme monipuolisesti eri tietolähteitä. Pääosin löysimme tietoa 2000-luvulta, mutta muutamia vanhempia lähteitä on käytetty, koska teoriatieto esimerkiksi toimintatutkimuksesta ei ole muuttunut. Teoriatietoa etsittiin myös kansainvälisistä tutkimuksista. (taulukko 1)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää oikean tutkimustiedon käyttäminen liittyen itse tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman ratkaisun kannalta on käytettävä oikeita tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2014b, 126–127.) Toistettavuus luo luotettavuutta, kun saman asian äärellä on monta kertaa samat ihmiset. Toimintatutkimuksessa luotettavuutta lisää tulosten ja menetelmien arvioiminen jokaisen toiminnan jälkeen. Toimintatutkimus ei yleistä samalla tavalla kuin määrällinen tutkimus. (Kananen 2014b, 134.) Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruussa käytimme useita laadullisen tutkimuksen menetelmiä: teema-haastattelua, yhteistyöpalavereja asiantuntijoiden kanssa sekä verkkopalavereita. Useita esitestejä tehtiin osaston esimiesten kanssa ja saatiin ohjauksia asiantuntijoilta.

Eettisyys tulee ottaa huomioon opinnäytetyön eri vaiheissa. Opinnäytetyön eri vaiheet ovat perehtyminen aiheeseen, ohjauksen hakeminen, anonyymiteetin huomioiminen ja saadun aineiston säilyttäminen asianmukaisesti sekä ammattikorkeakoulun eettiset ohjeet tiedostetaan. Esimerkiksi plagiaatin tunnistusjärjestelmä, tiedetään milloin ja miten tutkimusluvut haetaan sekä tiedostetaan, että opinnäytetyö tulee olemaan julkinen asiakirja. (Arene 2018b.) Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan on hallittava hyvä tieteellinen käytäntö, johon liittyy tutkijan ja ohjaajan vastuut, ja on tunnistettava eettisten loukkausten merkit. (Arene 2018a, 4–8.)

Tässä opinnäytetyössä käytimme Xamkin laatimia ohjeita opinnäytetyön tekemisestä. Haimme asiaan kuuluvat tutkimusluvut Itä-Savon sairaanhoitopiiriltä ennen tutkimuksen ja haastattelujen aloittamista. Osallistujat olivat perustel-

lusti valitut parhaiksi mahdollisiksi vastaajiksi. Heillä on kokemustieto aiheesta, ja tulosten hyödyntäminen auttaa osaksi heidän omaa työtään. Opin- näytetyössämme huomioimme tutkimukseen osallistujien itsemääräämisoikeu- den ja kunnioitimme sitä. Vältimme loukkaamasta osallistujia, huomioimme heidän yksityisyytensä ja tietosuojan. Suostumuslomakkeella (liite 3) varmis- timme haastatteluihin osallistuneiden suostumuksen tutkimukseen. Valmista prosessikuvausta ei julkaistu ennen arviointivaiheen toteutumista. Valmis pro- sessikuvaus tulee Sosterin käyttöön sähköiseen ”Hoitomallit” -kansioon.

Tutkimus, joka onnistuu, saa osallistujat tuntemaan voimaantumista, luotta- maan omaan järkeensä sekä uskomaan omiin kykyihinsä. Toimintatutkimuk- sen avulla pystytään tehostamaan työyhteisön toimintaa ja mielekkyyttä. Eetti- sestä toimiva tutkija pohtii vaikuttavuutta osallistujiin, tutkijaan itseensä, työyh- teisöön sekä muuhun yhteiskuntaan. (Heikkinen ym. 2010, 157–158.) Kaikki tutkimusmateriaali säilytetään ja hävitetään asianmukaisesti raportoinnin jäl- keen, sekä tietoja ei käytetä muuhun kuin tutkimukseen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 131).

Hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa; se luo uskottavuutta ja vaikuttaa eettisiin ratkaisuihin. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus näkyvät tutkimus- työssä. Muiden tutkijoiden töitä ja tulosten merkitystä kunnioitetaan omia tu- loksia julkaistaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133.)

Laadullisen tutkimuksen tekijä päättää, ketä tutkitaan, mitkä ovat tutkimusky- symykset, miten aineisto analysoidaan ja kuinka se tulkitaan. Jo suunnittelu- vaiheessa varaudutaan luotettavuustarkasteluun ja riskienhallintaan. Ennak- kosuunnittelulla päästään parempiin tuloksiin kuin jälkijättöisesti niitä tarkaste- lemalla. Riittävä dokumentaatio on luotettavuustarkastelun edellytys samoin perustelut joka valinnan ja ratkaisun jälkeen, miksi tehtiin näin. Laadullisen tut- kimuksen yleisimpiä luotettavuuskriteerejä ovat vahvistettavuus, arvioitavuus, ristiriidattomuus ja luotettavuus. Vahvistettavuudella tarkoitetaan esimerkiksi haastattelutilannetta, jossa lopuksi luetutetaan tutkijan tulkinta haastatelta- valta, ja näin todetaan, että mitään ei jää epäselväksi ja tulkinnat ovat yhden- mukaisia haastateltavan kanssa. (Kananen 2014a, 151.)

Arvioitavuus eli riittävä dokumentointi luo työlle uskottavuutta. Perustellaan kaikki eri vaiheissa tehdyt ratkaisut. Valittaessa tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä kirjataan näille perustelut ja valintojen syyt. Ristiriidattomuus tarkoittaa, että aineistoa analysoitaessa esimerkiksi toinen tutkija tulisi samoihin tuloksiin. Tutkimusongelmaan saataisiin sama tulkinta riippumatta tutkijasta. Kahden tutkijan samat johtopäätökset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014a, 153–154.) Kattava aineisto tutkimukselle saatiin pienryhmähaastattelujen ja SWOT-analyysin avulla.

#### **8.4 Oman oppimisen tarkastelua**

Tämän opinnäytetyön prosessissa saavutettiin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön osaamistavoitteet; osata suunnitella, toteuttaa, arvioida ja raportoida työelämän muutosta edistävän kehittämisprosessin (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2021). Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja haastava mutta silti antoisa matka. Ensimmäinen vuosi meni opinnäytetyön aihetta miettien, ja aiheemme vaihtui organisaation tarpeen mukaan useasti. Saimme aiheen rajattua selkeästi ja perustellusti Sosterin työelämän kehittämisen näkökulmasta, ja se oli ajankohtainen. Olemassa olevassa prosessikuvauksesta puuttui lähiesimiehen työnkuva.

Työskentelimme molemmat Sosterilla ja olimme olleet itse ohjaajina moduuliharjoittelun pilotoinnissa, joten into tehdä opinnäytetyö tästä aiheesta oli suuri. Opinnäytetyö edistää lähiesimiesten moduuliharjoittelun prosessin tunnistamista ja läpiviemistä. Prosessikuvaus tukee lähiesimiesten työskentelyä moduuliharjoittelun aikana. Kun lähiesimies tuntee harjoittelumallin, auttaa se työyhteisöä kehittymään erilaisessa ohjaamistavoissa. Myös esimiehen näkyvyys luo turvaa ja luottamusta opiskelijoissa. Tämä lisää opiskelijoiden työnhakukukkuutta tulevaisuudessa.

Ylemmän ammattikorkeakoulun tavoitteissa on myös tavoite osata viestiä kehittämisprosessin tuloksista sekä tuotoksista (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2021). Olimme aktiivisesti yhteydessä työelämän kehittäjätiimin kanssa sekä kävimme usein keskustelua prosessikuvauksestamme eri esimiesten kanssa sekä havainnoimme omassa työssämme moduuliharjoittelun kehittymistä ja vertasimme omiin tutkimustuloksiimme. Oli hieno nähdä,

kuinka moduuliharjoittelu kehittyi koko ajan ja että esimiehet kaipasivat omaa työnkuvan näkyvyyttä. Keskustelukumppanina voi toimia kuka tahansa ammattilainen. Keskustelut lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Suojanen 2004).

Työmme on kattava ja selkeästi rajattu jo senkin vuoksi, että tutkimustyö kesti pitkään. Viitekehyksen pidimme aiheessa, olemme kuulleet työelämäntahon edustajia ja osallistaneet heidät mukaan kehittämistyöhön.

Vuosi 2020 oli meille molemmille muutoksen vuosi työkuvan muutosten takia, ja opinnäytetyömme jäi hetkeksi tauolle. COVID-19 virusepidemia toi osaltaan pysäytyksen opinnäytetyölle, koska emme voineet aktiivisesti enää nähdä fyysisesti ja työskennellä yhdessä. Varovaisuutta piti noudattaa. Prosessikuvauksen arviointi (prosessikävely) täytyi yhtäkkiä muuttaa johonkin toiseen, emmekä pystyneet tekemään sitä alkuperäissuunnitelman mukaan COVID-19 epidemian vuoksi.

Lopputulokseen olemme todella tyytyväisiä ja pääsimme tavoitteeseen. Sosterin kehittäjätiimi oli myös tyytyväinen lopputulokseen, ja he toivat esille prosessikuvauksen tarpeellisuuden. Olemme iloisia siitä, että prosessikuvauksemme tulee suoraan käyttöön ja että sitä jatkokehitetään tulevaisuudessa Sosterin toimesta. Meidän oman elämämme muutokset, haasteet, surut ja ilot huomioidaan ottaen olemme todella onnellisia tekemästämme työstä.

## **8.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset**

Opinnäytetyömme prosessikuvauksen tuotokseen olemme tyytyväisiä. Pääsimme tavoitteisiin ja tarkoituksemme toteutui. Koimme prosessikuvauksen olevan tarpeen lähiesimiehille moduuliharjoittelun toimivuuden ja kehityksen kannalta. Moduuliharjoittelussa lähiesimiehellä on suuri vastuu ja on tärkeää, että lähiesimies tuntee harjoittelun kokonaisuudessa ja tietää, kenen vastuulla on mikäkin asia. Oli antoisaa, että lähiesimiehet, vastaavat sairaanhoitajat, opiskelijavastaavat sekä koulutuskoordinaattori saivat olla itse mukana luomassa prosessikuvausta ja saada näkemyksensä esille. Toimintatutkimuksen tarkoitus on luoda yhdessä uutta ja kehittää toimintaa paremmaksi.

Jatkokehitykseen kuuluu tulevaisuudessa prosessikuvauksen päivitys. Tästä keskustelua käytiin Sosterin kehittäjätiimin kanssa. Vastaisuudessa moduuliharjoittelu jatkuu sekä kehittyy. On tärkeää, että myös prosessikuvaus päivittyy ja kehittyy. Päivitykseen nimettiin yhdessä kehittäjätiimin kanssa vastuuhenkilö. Prosessikuvauksen päivittämisestä huolehtii jatkossa Sosterin koulutuskoordinaattori.

Toimintatapojen kriittinen tarkastelu oli tavoitteemme. Valmis opinnäytetyö esitellään kesän 2021 aikana Sosterin lähiesimiehille. Näin opinnäytetyö tulee näkyväksi sitä tarvitseville lähiesimiehille. Jatkokehittämissuunnitelmana olisi hyvä tutkia, kuinka prosessikuvaus toimii täysin uusissa yksiköissä, joissa moduuliharjoittelua ei ole vielä ollut. Koulutusyksiköiden mukaan ottaminen moduuliharjoittelun prosessikuvauksen yhteiskehittämiseen olisi mielestämme jatkossa tärkeää. Kaikki muutkin tahot, joiden rooleja esitetään moduuliharjoittelun prosessikuvauksessa, tulisi ottaa mukaan yhteiskehittämiseen jatkossa enemmän. Jatkotutkimusaiheita on näin ollen useita mahdollisia.

## LÄHTEET

Arene. 2018a. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://student.xamk.fi/opiskelu-ja-tukipalvelut/PublishingImages/naita-tarvitset/opinnäytetyö/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset%202018.pdf> [viitattu 12.4.2019].

Arene. 2018b. Opinnäytetyön prosessin eettiset suositukset – muistilista opiskelijalle ja ohjaajalle. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Opinnäytetyöprosessin%20eettiset%20suositukset%20muistilista%20opiskelijalle%20ja%20ohjaajalle.pdf> [viitattu 15.5.2019].

COPE. 2018. Tietoa hankkeesta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stncope.fi/tietoa-hankkeesta/> [viitattu 21.8.2018].

Dillström, J., Hartikainen, P. & Muhonen, A. 2017. Moniammatillisuuden kehittäminen kuntoutus- ja terveysalan opiskelijoiden moduuliharjoittelussa. Teoksessa Ryttyläinen-Korhonen, K. (toim.) 2017. Kehittäminen kirittää opetusta - Esimerkkejä hyvinvoinnin koulutusalan pedagogisesta kehittämisestä. XAMK kehittää 27, 64–68. Saatavissa: [www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139459/UR-NISBN9789523440517.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139459/UR-NISBN9789523440517.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 11.4.2018].

Dillström, J. & Muhonen, A. 2018. Terveysalan opiskelijat moniammatillisessa moduuliharjoittelussa Savonlinnassa. Päivitetty 27.8.2018. Saatavissa: <https://next.xamk.fi/yhteistyossa/terveysalan-opiskelijat-moniammatillisessa-moduuliharjoittelussa-savonlinnassa/> [viitattu 26.9.2018].

Haikala, I. & Märijärvi, J. 2004. Ohjelmistotuotanto. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Halme, A. 2011. Osastonhoitajien kokemuksia terveysalan opiskelijoiden käytännön harjoittelusta ja sen kehittämisestä osana osastonhoitajien omaa työtä. Tampereen yliopisto. Hoitotyön johtamisen koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83024/gradu05454.pdf?sequence=1> [viitattu 30.1.2019].

Halonen, K. 2008. Hoitotyön johtaja hoitotyöntekijän ja työyhteisön voimavarojen vahvistajana. Kysely Itä-Suomen läänin avoterveydenhuollon hoitotyön johtajille. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -työ.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 1. painos. Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen, H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoriaa ja käytäntö. Helsinki: Tallinna Raamatutrükikoda.

Honkalampi, T. 2009. Johtaminen avainaseman muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Tehyn julkaisusarja F: 2/09. Saatavissa: [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2009/2009\\_f\\_2\\_johtaminen\\_avainasemassa\\_muutoksessa\\_id\\_49.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2009/2009_f_2_johtaminen_avainasemassa_muutoksessa_id_49.pdf) [viitattu 3.12.2018].

Horelli, L. & Kaaja, M. Tulevaisuusvertas. Aalto-yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e4d22e3517c354d22e11e4b6b50138f6bf6d716d71/10\\_tulevaisuusvertas.pdf](http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e4d22e3517c354d22e11e4b6b50138f6bf6d716d71/10_tulevaisuusvertas.pdf) [viitattu 1.2.2019].

Innokylä. 2018. SWOT. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111751> [viitattu 28.12.2018].

Innokylä. 2019. Prosessikävely. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli104020> [viitattu 14.2.2019].

Järveläinen, A. 2018. Muutosjohtaminen sote-alalla. Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Metropolia. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Opinnäytetyö (yamk). PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151250/Jarvelainen\\_Anitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151250/Jarvelainen_Anitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 6.5.2019].

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus- Moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf) [viitattu 21.8.2018].

Jyväskylän yliopisto. 2016. Teemoittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu> [viitattu 7.5.2019].

Katisko, M., Kolkka, M., Vuokila-Oikkonen, P. 2014. Moniammatillinen ja monialainen osaaminen sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alojen koulutuksessa. Malli työssäoppimisen ja ammattitaitoa edistävän harjoittelun toteutusta varten. Raportit ja selvitykset 2014:2. Saatavissa: [https://www.oph.fi/download/155899\\_moniammatillinen\\_ja\\_monialainen\\_osaaminen\\_sosiaali\\_terveys\\_kuntoutus\\_ja\\_lii.pdf](https://www.oph.fi/download/155899_moniammatillinen_ja_monialainen_osaaminen_sosiaali_terveys_kuntoutus_ja_lii.pdf) [viitattu 20.8.2018].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2021. Opinto-opas. Monialainen toimintakyvyn edistäminen YAMK. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://opinto-opas.xamk.fi/index.php/fi/2676/fi/7135/MOSA21SY/year/2021> [viitattu 6.4.2021].

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

Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes print.



- Koskela, S. 2013. Mie teen vaan oman työni. Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämistä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustiede. Väitöskirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42061/978-951-39-5330-0.pdf> [viitattu 19.8.2018].
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. 7. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskkyä tiedon avulla: Ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa- Hanska, E., Joensuu, M. & Ruottu, T. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 68. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti\\_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 12.11.2018].
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. SOLEA-hanke. Itä-Suomen yliopisto. Aalto yliopisto. Saatavissa: <http://www.uef.fi/documents/677096/736588/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/b8e58ae0-2e53-48d0-97ef-512ee74b526e> [viitattu 12.11.2018].
- Manninen, K. 2014. Experiencing authenticity – the core of student learning in clinical practice. Stockholm University: Karolinska Institutet. Department of learning, informatics, management and ethics. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/41988/Thesis\\_Katri\\_Manninen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/41988/Thesis_Katri_Manninen.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Viitattu 23.8.2018].
- Martinsuo, M & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Saatavissa: [https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien\\_mallintaminen.pdf](https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf) [viitattu 3.4.2019].
- Murto, K. 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 2. painos. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Mäenpää, P., Koskela, T., Mustakangas, S., Chen, A-K., Harju, L. & Tuomikoski, A-M. 2017. Harjoittelu opetusmoduulissa kehittää opiskelijan osaamista potilaan kokonaishoidossa ja tiimitaidoissa. EPooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus ja kehittämistyön julkaisut 2017:43. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cid=1128> [viitattu 25.2.2019].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Osaamisella soteen -hanke. Väliraportti. Täydennyskoulutustarpeet ja osaamisen vahvistaminen sote-uudistuksen tueksi. PDF-dokumentti. 28.3.2018. Saatavissa: [https://api.hankeikkuna.fi/asia-kirjat/ce7009af-c9a9-49b8-9247-8dd1dc0a346d/3014a7be-eaeb-42f9-aa27-a94b46cd452a/MUISTIO\\_20180329141048.pdf](https://api.hankeikkuna.fi/asia-kirjat/ce7009af-c9a9-49b8-9247-8dd1dc0a346d/3014a7be-eaeb-42f9-aa27-a94b46cd452a/MUISTIO_20180329141048.pdf) [viitattu 6.5.2019].

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Pohjamies, N., Haapa, T., Seilola, M. & Meretoja, R. 2018. Hoitotyön esimiesten ja johtajien tehtävät opiskelijoiden harjoitteluprosessissa. *Tutkiva hoitotyö* 16(1), 20–29. Saatavissa: <https://www-emagz-fi.ezproxy.xamk.fi/reader/> [viitattu 1.10.2018].

Romppainen, M. 2011. Hoitotyön opiskelijoiden merkitykselliset hoitamisen kokemukset ja niistä oppiminen kliinisessä oppimisympäristössä. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-0570-3/urn\\_isbn\\_978-952-61-0570-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0570-3/urn_isbn_978-952-61-0570-3.pdf) [viitattu 17.1.2018].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/metelmaope-tus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/metelmaope-tus/kvali/L6_3_2.html) [viitattu 12.4.2019].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: [KvaliMOTV - 7.2.2 Koodaus \(tuni.fi\)](#) [viitattu 31.3.2021].

SAMI. 2018. Tervetuloa SAMleduun. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.samiedu.fi/samiedu/tervetuloa-samieduun/> [viitattu 20.11.2018].

SAMI. 2018. SAMledun uudistumisen strategia 2018–2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.samiedu.fi/wp-content/uploads/2018/02/SAMledu\\_strategiaesite\\_2018-2021.pdf](https://www.samiedu.fi/wp-content/uploads/2018/02/SAMledu_strategiaesite_2018-2021.pdf) [viitattu 20.11.2018].

Sosteri. 2016. Strategia ja arvot. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.sosteri.fi/wp-content/uploads/sites/3/2017/06/strategia\\_161216.pdf](https://www.sosteri.fi/wp-content/uploads/sites/3/2017/06/strategia_161216.pdf) [viitattu 13.12.2018].

Sosteri. 2017. Opiskelijaohjauksen laatusuositukset. Päivitetty 12/2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sosteri.fi/wp-content/uploads/sites/3/2018/01/sosterin-opiskelijaohjauksen-laatusuositukset.pdf> [viitattu 2.10.2018].

Sosteri. 2020. Kuntayhtymän strategia, talousarvio ja -suunnitelma 2021–2023. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.sosteri.fi/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/talousarvio-2021-ja-taloussuunnitelma-2021-2023\\_valtuuston-hyv.-7.12.2020.pdf](https://www.sosteri.fi/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/talousarvio-2021-ja-taloussuunnitelma-2021-2023_valtuuston-hyv.-7.12.2020.pdf) [viitattu 16.3.2021].

STM. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226780.pdf?sequence=1> [viitattu 26.9.2018].

STM. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Raportteja ja muistioita 68. Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti\\_johtaminen%20ja%20kehittäminen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehittäminen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 20.11.2018].

STM. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/sotehenkilosto> [viitattu 22.8.2018].

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Helsinki: Finn Lectura.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/> [viitattu 14.2.2019].

Suomen ammattikorkeakoulujen terveysalan koulutuksen verkoston laatusuositus -työryhmä. 2020. Terveysalan harjoittelujen laatusuositukset ammattikorkeakouluille. PDF-dokumentti. Saatavissa: [2020 Laatusuositukset ammattikorkeakouluille web.indd - laatusuositukset-2020.pdf \(wordpress.com\)](https://www.sosteri.fi/wp-content/uploads/sites/3/2018/01/valtakunnalliset-opiskelijaohjauksen-laatusuositukset-2020.pdf) [viitattu 2.3.2021].

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Taam-Ukkonen, M., Tarr, T., Teuho, S., Timonen, L. & Laitinen A. 2017. Opiskelijaohjauksen laatusuositukset. ValOpe-verkosto. Saatavissa: <https://www.sosteri.fi/wp-content/uploads/sites/3/2018/01/valtakunnalliset-opiskelijaohjauksen-laatusuositukset.pdf> [viitattu 15.11.2018].

Tervaskanto-Mäentausta, T. 2018. Interprofessional education during undergraduate medical and health care studies. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526218571.pdf> [viitattu 26.9.2018].

Terveysalan harjoittelujen laatusuositukset ammattikorkeakouluille. 2020. Suomen ammattikorkeakoulujen terveysalan koulutuksen verkoston laatusuositus -työryhmä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://amkterveysala.files.wordpress.com/2020/04/laatusuositukset-2020-julkaisu.pdf> [viitattu 16.3.2021].

Tevameri, T. 2010. Prosessimaisen toiminnan organisointi ja johtaminen sairaalaorganisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 29 (3), 221–238. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/75900> [viitattu 11.1.2019].

THL. 2017. Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa. COPE. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.12.2017. Saatavissa:

<https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/osaavan-tyovoiman-varmistaminen-sosiaali-ja-terveydenhuollon-murroksessa-cope> [viitattu 21.8.2018].

Tuomela, K., Heikkilä, K. & Salminen, L. 2017. Moniammatillisuus osana sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistusta. Teoksessa Salminen, L. Stolt, M. & Suhonen, R. (toim.). 2017. Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia. Turun yliopisto. Turku: Juvenes Print.

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

Valtiovarainministeriö. 2017. Tulevaisuuden kunta-asiantuntijaryhmän muistio sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista kuntiin. Valtiovarainministeriön julkaisu. 11a. WWW-dokumentti. Saatavissa: [file:///C:/Users/Käyttäjä/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Tulevaisuuden%20kunta%20%20asiantuntijaryhmän%20muistio%20sote-%20ja%20maakuntauudistuksen%20vaikutuksista%20kuntiin%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Käyttäjä/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Tulevaisuuden%20kunta%20%20asiantuntijaryhmän%20muistio%20sote-%20ja%20maakuntauudistuksen%20vaikutuksista%20kuntiin%20(1).PDF) [viitattu 3.12.2018].

Vanhanen, R. 2008. Miten johdat osaamista. Kehittämishankeraportti. PDF-tiedosto. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19581/jamk\\_1235991770\\_7.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19581/jamk_1235991770_7.pdf?sequence=1) [viitattu 7.5.2019].

Veijola, A., Honkanen, H. & Tervaskanto-Mäentausta, T. 2017. Fysioterapeutti-, sairaanhoitaja- ja lääkäriopiskelijat yhteistyöllä parempaan oppimiseen. EPooli – Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 5/2017. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122945/ePooli%205\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122945/ePooli%205_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 19.2.2019].

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Lauri\\_Kokkinen/publication/268220367\\_Johtajana\\_sosiaali-ja\\_terveydenhuollossa/links/546ae400cf2397f78301f52.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lauri_Kokkinen/publication/268220367_Johtajana_sosiaali-ja_terveydenhuollossa/links/546ae400cf2397f78301f52.pdf) [viitattu 3.12.2018].

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuokko, R., Mäkelä, M., Komulainen, J. & Meriläinen, O. 2011. Terveystoimintaprosessit. Terveystoimintaprosessit ja niiden tarkennukset. THL. Raportti 53. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80351/f2fd2a43-4e91-42e7-b7fe-5607f86e4d79.pdf?sequence=1> [viitattu 24.1.2019].

Vuorio-Suominen, H. 2012. Osastonhoitajan tehtävänkuvan prosessien johtamisessa. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43412/Vuorio-Suominen\\_Hanna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43412/Vuorio-Suominen_Hanna.pdf?sequence=1) [viitattu 10.1.2019].

Vänskä, K., Laitinen-Väänänen, S., Kettunen, T. & Mäkelä, J. 2011. Onnistuuko ohjaus? Sosiaali- ja terveysalan ohjaustyössä kehittyminen. Helsinki: Edita Prima.

XAMK. 2017. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Strategia 2018–2030. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2017/11/Xamk\\_Strategiaesite\\_23112017.pdf](https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2017/11/Xamk_Strategiaesite_23112017.pdf) [viitattu 5.9.2018].

XAMK. 2020. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Strategia 2020–2030. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2020/01/Strategiaesite\\_2030.pdf](https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2020/01/Strategiaesite_2030.pdf) [viitattu 20.4.2021].

TAULUKKO 1. Tutkimusten koostetaulukko

Tutkimuksen tiedot - Tekijä, vuosi, maa	Tutkimuskohde	Otos, menetelmä	Keskeiset tulokset	Oma intressini opinnäytetyöni kannalta
Halonen, K. 2008. Hoitotyön johtaja hoitotyöntekijän ja työyhteisön voimavarojen vahvistajana. Kysely Itä-Suomen läänin avoterveydenhuollon hoitotyön johtajille. Pro Gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos.	Hoitotyön johtajien työssä käyttämien menetelmien hyötyä voimaantumisen mahdollistamiseksi.	114 Avoterveydenhuollon hoitotyön johtajaa, joista 81 vastasi. Tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla postikyselyllä. Analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja avoimet kysymykset sisällön analyysillä.	Johtajan omat voimavarat ovat edellytys toimia voimaannuttavana henkilöstöjohtajana. Johtajat eivät koe saavansa tukea riittävästi työleen ja näin omat voimavarat ovat uhattuna.	Johtajat tarvitsevat tukea ja työkaluja toimiakseen. Prosessikuvaus havainnollistaa esimiehelle jokaisen roolin ja helpottaa näin työn tekemistä. Sukupolvenvaihdos on menossa ja uudet johtajat tarvitsevat myös uusi työvälineitä johtaakseen laadukasta hoitotyötä.
Halme, A. 2011. Osastonhoitajien kokemuksia terveystieteiden opiskelijoiden käytännön harjoittelusta ja sen kehittämistä osana osastonhoitajien omaa työtä. Pro gradu. Tampereen yliopisto.	Tutkimus kuvaa osastonhoitajien kokemukset opiskelijoiden harjoittelusta ja sen kehittämistä.	Tutkimukseen osallistui 10 osastonhoitajaa. Tiedonkeruunäytteenä käytettiin	Osastonhoitajat kokivat oman roolin olevan tärkeää harjoittelussa ja varsinkin vastuun ja kehittämisen näkökulmasta.	Osastonhoitajien rooli, tehtävät ja kokemukset
Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus? Moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.	Tarkoituksena on kuvata moniammatillisen työskentelyn kehittämisen haasteita.	Tutkimukseen osallistui 81 eri henkilöä. Aineiston keruu menetelmänä käytettiin fokusryhmähaastattelua, viidelle eri tiimille. Osallistujia olivat lääkäreitä, sairaanhoita-	Syntyi teoreettinen malli, joka kuvaa kehittämistyön haasteet moniammatillisessa yhteistyössä.	Moniammatillisuus ja yhteistyön merkitys, sen haasteet

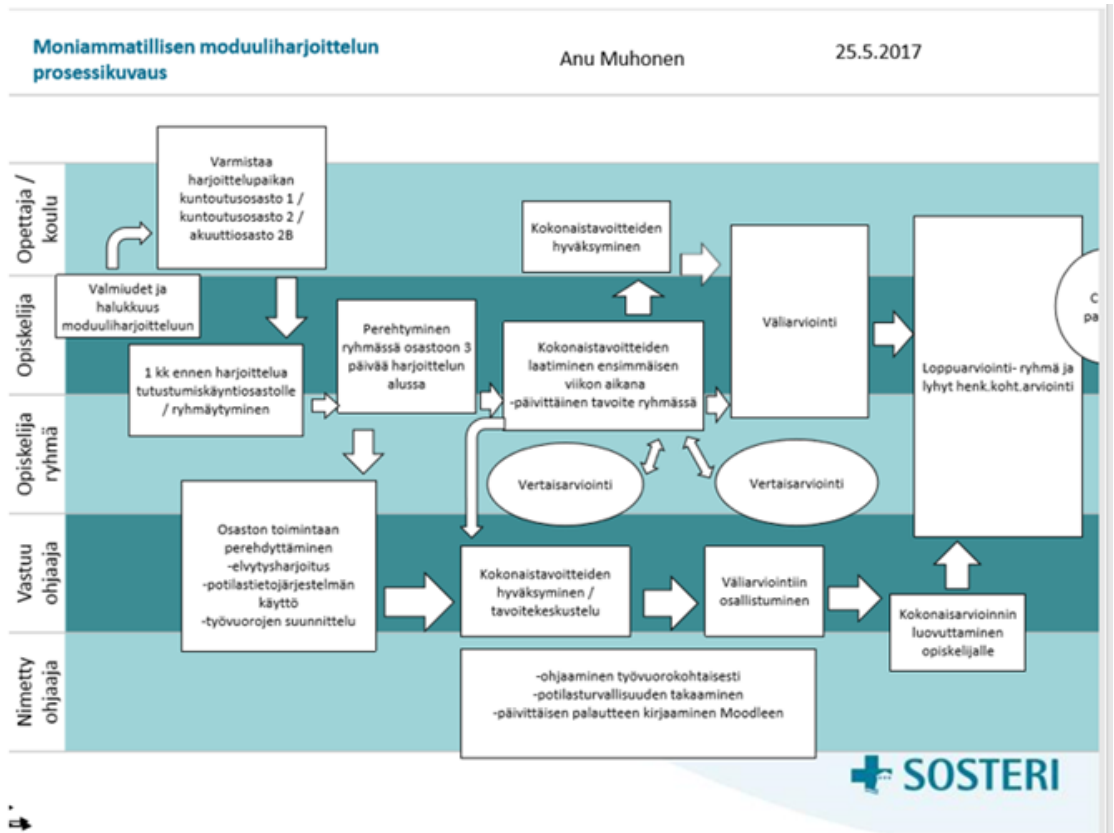
		jia,lähi/perushoitaja,fysioterapeutteja, sosiaalityöntekijöitä. Lisäksi ylihoitajia ja ylläkäreitä.		
Koskela, S. 2013. Miehen vaaran oman työnä. Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämisestä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.	Tutkimuksen avulla oli tarkoitus kehittää oppilaitosten moniammatillista yhteistyötä ja ohjaamista.	Osallistujat olivat iso joukko eri ammattialojen edustajia. Toimintatutkimus v.2008-2011. Päiväkirja ja haastattelut olivat tärkeimmät aineistonkeruumenetelmät.	Moninaiset. Useilla eri käsityksiä moniammatillisesta yhteistyöstä ja kuinka sitä kehitetään.	Moniammatillisuus. Toimintatutkimus.
Manninen, K. 2014. Experiencing authenticity – the core of student learning in clinical practice. Väitöskirja. Karolinska institutet, Stockholm, Sweden.	Tutkimus kertoo hoitoalan opiskelijoiden kokemuksista, kliinisellä opiskelijaosastolla olosta.	Opiskelijat eri vaiheista opintojaan ja potilaat, jotka olivat kliinisen jakson opiskelijoiden hoidossa. Neljä eri tutkimusta eri vuodelta, joissa eri osallistujamäärä. Viimeiseen tutkimukseen osallistui myös ohjaajat.  Yksilö- ja ryhmähaastattelut. Havainnointi.	Opiskelijoiden luottavuus nousi ai-doissa tilanteissa ja työympäristössä. Sosiaalinen, vuorovaikutteinen ympäristö koettiin merkitykselliseksi oppimiselle. Vastuunotto kasvoi. Tunne, että on osatyötiimiä.	Moniammatillisuuden merkitys ja yhdessä oppiminen
Pohjamies, N., Haapa, T., Seilola, M., Meretoja, R. 2018. Hoitotyön esimiesten ja johtajien tehtävät opiskelijoiden	Tutkimuksessa kuvataan esimiesten tehtäviä opiskelijoiden harjoitteluprosessissa.	Tutkimukseen osallistui yhteensä 27 eri johtaja asemassa olevaa esimiestä, ylihoitajaa ja johtavaa	Esimiesten ja ylihoitajien asema on tärkeä harjoitteluprosessin aikana ja he kuvasivat yhteensä n.88 eri	Esimiesten tehtävät

harjoitteluprosessissa. <i>Tutkiva hoitotyö</i> 16(1), 20-29.		ylihoitajaa vuosina 2015-2016. Aineistokeruu tehtiin Delfoimenetelmän avulla	tehtävää kuuluvaksi koko prosessiin.	
Romppainen, M. 2011. Hoitotyön opiskelijoiden merkitykselliset hoitamisen kokemukset ja niistä oppiminen kliinissä oppimisympäristössä. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.	Tutkimus kuvaa sairaanhoitajastudenttien merkityksellisiä hoitamisen kokemuksia.	547 hoitotyön opiskelijaa tekivät vuosina 1996-2003 kouluvaijua kokemusistaan. Aineistokeruumenetelmänä oli critical incident, eli merkityksellisten tapahtumien tekniikka.	Merkityksellisimmät kokemukset liittyivät omaisten ja potilaiden kohtaamiseen sekä eettisyyteen	Harjoittelun merkitys opiskelijalle ja kokemustieto
Tervaskanto-Mäentausta, T.2018. Inter-professional education during undergraduate medical and health care studies. Väitöskirja. University of Oulu.	Tutkittiin, kuinka moniammatillinen oppiminen ja osallistavien opetusmenetelmien käyttö sekä innovatiiviset oppimisympäristöt edistävät opiskelijoiden moniammatillisia taitoja. Kuvata potilaiden ja perheiden kokemuksia moniammatillisesti toteutetuista vastaanottoista.	Strukturoitu kyselymittari opiskelijoille (hoito- ja lääketieteen opiskelijat). Potilaat ja perheet täyttivät palautekyselyt.	Opiskelijat kokivat tiimityön ja vuorovaikutuksen tärkeänä. Ammatillisen identiteetin koettiin paranevan moniammatillisen oppimiskokemuksen myötä. Potilaat olivat erittäin tyytyväisiä opiskelijavastauksiin.	Moniammatillisen oppimisen merkitys on tärkeää sisäistä, moduuliharjoittelun onnistumisen kannalta.
Tevameri, T. 2010. Prosessimaisen toiminnan organisoiminen sairaalassa.	Tutkimuksessa käsitellään prosessien johtamista ja mitä sillä tarkoitetaan organisaatiossa.	Teoreettinen tutkimus	Prosesseilla ja niiden johtamisella tarkoitetaan liittyvän potilaan hoitoon tai resursseihin. Prosessien johtaminen on ns.	Prosessien johtaminen voi liittyä niin potilaiden kuin henkilöstön johtamiseenkin. Prosessin johtamisella myös meidän opinnäytetyössämme, pyrimme laadukkaaseen moniammatillisen tiimin johtamiseen



tiossa. <i>Hallinnon tutkimus</i> 29 (3), 221-238			Asioiden sujuvaa yhteensovittamista	moduuliharjoitteluprosessin ajan
Vuorio- Suomen, H. 2012. Osastonhoitajan tehtävän kuva prosessijohtamisessa. YAMK-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu.	Opinnäytetyössä tutkitaan osastonhoitajan tehtävän kuvaa ja osaa- misvaatikumksia	Kehittämisprojekti, joka oli osa T-Pro hanketta. Projektiin osallistui suuri joukko osastonhoitajia eri sairaanhoitopiireistä.	Tuloksena syntyi osaamis- ja tehtävä kuvat, kun johdetaan esimerkiksi eri prosesseja. Prosessien suunnittelut siirtyvät yhä enemmän ylihoitajilta osastonhoitajille.	Prosessien johtaminen liittyy vahvasti opinnäytetyöhömmö.

## Liite 1. Moniammatillisen moduuliharjoittelun prosessikuvaus



(Sosteri 2017)

## Liite 2. SWOT- analyysi ja kysymykset

SWOT- analyysi haastattelun pohjana;

Millaista on moduuliharjoittelun johtaminen tällä hetkellä?

	-	+
Sisäinen ympäristö	<p>1. <i>Sisäiset heikkoudet:</i> Mitä heikkouksia moduuliharjoittelun johtamisella on tällä hetkellä?</p>	<p>3. <i>Sisäiset vahvuudet:</i> Mitä vahvuuksia moduuliharjoittelun johtamisessa on tällä hetkellä?</p>
Ulkoinen ympäristö	<p>2. <i>Ulkoiset uhat:</i> Mitä ulkoisia uhkia ja haasteita johtamiselle ja sen kuvaamiselle on tulevaisuudessa ja miten niitä voidaan välttää?</p>	<p>4. <i>Ulkoiset mahdollisuudet:</i> Mitä mahdollisuuksia moduuliharjoittelun johtamisella ja sen hyvällä kuvaamisella on tulevaisuudessa?</p>

## Liite 3. Kutsukirje 1.

**Kutsu pienryhmäteemahaastatteluun & Suostumuslomake osallistumiseen****Arvoisa vastaanottaja,**

**Olemme** kaksi sairaanhoitajaa ja opiskelemme Kaakkois- Suomen ammattikorkeakoulussa, kuntoutus- ja terveysalan koulutusyksikössä, Monialaisen toimintakyvyn edistämisen YAMK- tutkintoa. Tämä kutsu liittyy opinnäytetyöhömmme.

**Opinnäytetyön** tarkoituksena on kehittää johtamisen prosessikuvaus moniammatilliseen moduuliharjoitteluun esimiesten käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on selkiyttää esimiesten työnkuvaa moniammatillisen moduuliharjoittelun aikana, sekä kehittää moduuliharjoittelun eteenpäinvientiä ja johtamista.

**Kutsumme teidät** teemahaastattelu iltapäivään, joka toteutetaan SWOT- analyysia käyttäen. Haastattelussa kysytään; Millaista on moduuliharjoittelun johtaminen tällä hetkellä?

**Tämän** kutsun mukana lähetämme teille nykyisen prosessikuvauksen, jota käytämme apuna uuden prosessikuvauksen luomisessa. Lähetämme myös SWOT- taulukon kysymyksineen, johon voitte tutustua etukäteen. Toteutus tapahtuu teidän omissa työpis-teessänne sovittuna ajankohtana. Tapaaminen kestää noin 1–2 h.

Osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelun raportoinnissa yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa. Aineiston säilytetään asianmukaisesti ja hävitetään tietosuojajätteenä raportoinnin jälkeen.

Suostumus haastatteluun:

Savonlinnassa     /     /2019

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimen selvennys: \_\_\_\_\_

**Ystävällisin terveisin;**

Laura Immonen, olaim001@edu.xamk.fi

Riikka Orava, orior001@edu.xamk.fi

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (XAMK)

**Esimerkki teemoittelutavasta**

Sisäiset heikkoudet

**Alakategoria****Pääteema**

Alakategoria	Pääteema
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuuta liikaa moduulin vastaavilla ohjaajilla – ei pysty olemaan aina ajan tasalla, koska työvuorot vuorotyötä</li> <li>• Ajananto, kiire, ei aikaa valmistautua eikä ohjata tarpeeksi eikä arvioinnin antoon</li> <li>• Osasto hektinen jo ilman opiskelijoita</li> <li>• Moduulien ajankohdat –vaikea vaikuttaa ja juhlapyhät huonot</li> <li>• Huoneiden valinta</li> <li>• Työvuorosunnittelu tuo omat haasteet. Saman ohjaajan takaaminen vaikeaa, kun tulee epidemioita ja ohjaajalla omia menoja omassa elämässä” Listassa on usein paljon vapaita esim. Pääsiäisen aikaan, jolloin harjoittelu ollut aikaisemmin</li> <li>• Autonominen työvuorosunnittelu ei voi toteutua pelkästään opiskelijoiden vuorojen mukaan</li> <li>• Äkilliset poissaolot jolloin “paketti leviää”</li> <li>• Äkillinen muutostilanne esim. Noro tai influenssa kausi tuo haasteen harjoittelun onnistumiselle, huonejaot vaihtuvat äkkiä ym. Kuinka moduuliharjoittelu sitten toimii</li> </ul>	<p>TYÖVUOROSUUNNITTELU</p>

**Kutsu sähköiseen arviointiin****18.3.2021****Valmiin moduuliharjoittelun lähijohtamisen prosessikuvauksen arviointia****Arvoisa vastaanottaja,**

**Osallistuitte** aikaisemmin syksyllä 2019 teemahaastatteluun koskien opinnäytesyötämme, joka liittyi moniammatillisen moduuliharjoittelun prosessikuvauksen johtamiseen. Olemme nyt kehittäneet uuden prosessikuvauksen saatujen tulosten perusteella. Tarkoituksena olisi arvioida tuotosta.

**Haluaisimme että saisimme vielä viimeisen arvioinnin** prosessikuvauksen toimivuudesta käytännössä! Mielipiteenne on meille tärkeä, koska kehitämme prosessikuvausta vielä vastausten perusteella.

Arvionne voitte lähettää meille sähköpostilla.

Kiitos!

**Ystävällisin terveisin;**

Laura Immonen, olaim001@edu.xamk.fi

Riikka Orava, orior001@edu.xamk.fi

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (XAMK)