



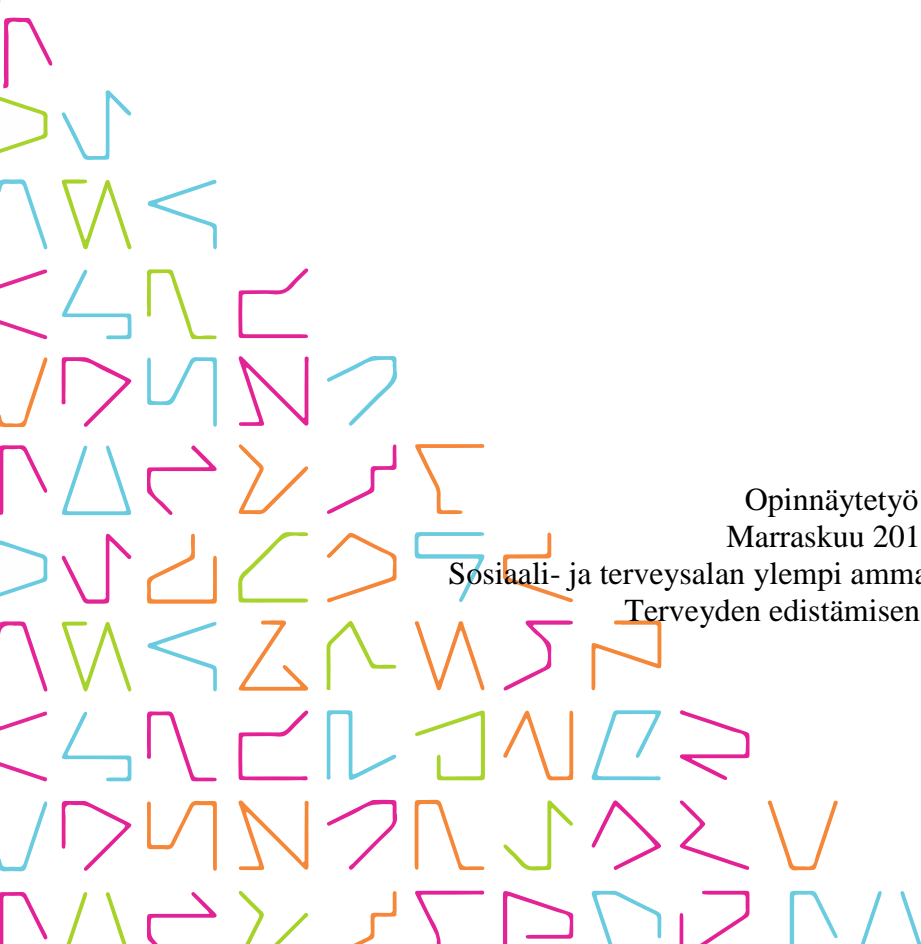
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TIIMINVETÄJÄN TEHTÄVÄNKUVAN MAL- LINTAMINEN HOIVAKODISSA

Irina Kukkamäki

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2015

Sosiaali- ja terveystieteiden  
Terveyden edistämisen koulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Terveystieteiden edistämisen koulutus (YAMK)

KUKKAMÄKI, IRINA

Tiiminvetäjän tehtävänkuvan mallintaminen hoivakodissa

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 36 sivua  
Marraskuu 2015

---

Vuoden 2014 alussa hoivakoti Sylviannassa toteutettiin organisaatiomuutos ja hoivakoti Sylviannasta tuli osa Esperi Care hoiva-alan yritystä. Organisaatiomuutoksen myötä hoivakodissa toimivien tiiminvetäjien tehtävään kohdistui uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Tehtävänkuvan mallintamisen avulla voidaan arvioida millaista osaamista ja koulutustarpeita tiiminvetäjän tehtävä tällä hetkellä vaatii.

Tämän kehittämisprojektina toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa Esperi hoivakoti Sylviannan tiiminvetäjien tehtävänkuvan yhteistyössä tiiminvetäjien ja tiimin jäsenten kanssa. Tavoitteena oli tehtävänkuvan avaamisen ja selkiyttämisen myötä lisätä esimiesten, tiiminvetäjien sekä muiden tiimin jäsenten ymmärrystä tiiminvetäjän tehtävän luonteesta sekä siihen liittyvästä osaamistarpeista, vastuusta ja velvollisuuksista. Tavoitteena oli luoda toimintamalli, jonka avulla tiiminvetäjät voivat aikaisempaa asiakaslähtöisemmin ja tarkoituksenmukaisemmin toimia tiiminvetäjän tehtävässään. Tavoitteena oli myös tukea tiimin avointa vuorovaikutusta, tiiminvetäjien keskinäistä yhteistyötä sekä lisätä tiiminvetäjien innostusta toimia oman työnsä kehittäjinä.

Kehittämisprojektin aineisto kerättiin ryhmäkeskusteluissa ja tiiminvetäjien työpajoissa. Keskusteluryhmiin (5) osallistui 13 työyhteisön jäsentä ja työpajoihin (3) kolmesta viiteen osallistujaa kuhunkin. Ryhmäkeskustelut nauhoitettiin, kirjoitettiin auki ja analysoitiin teoriaohjaavan sisällön analyysin avulla. Analyysin avuksi rakennettiin teoreettinen pohja aikaisempaan tietoon perustuen. Tiiminvetäjän työpajat havainnoitiin osallistuvan havainnoinnin avulla muistiinpanoja tehden.

Teoriapohjan sekä ryhmäkeskustelu- ja työpaja-aineiston perusteella rakennettiin tiiminvetäjän tehtävänkuvamalli. Tehtävässään Esperi hoivakoti Sylviannan tiiminvetäjän tulee hallita asiakaslähtöisiä prosesseja ja sekä tiimityön perusteet. Tiiminvetäjältä odotetaan luotettavuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Esperi hoivakoti Sylviannan tiiminvetäjä johtaa tiimiä oman esimerkinsä avulla sekä toimimalla tiimin ohjaajana. Voidakseen toimia esimerkkinä ja ohjaajana, tiiminvetäjän tulee tuntea keskeiset hoivakoti-toimintaa ohjaavat lait ja suositukset, organisaation tavoitteet sekä oman yksikön ja tiimin toimintakulttuuri. Tehtävässään tiiminvetäjä tarvitsee niin esimiehen kuin tiiminkin tukea. Jatkuva työelämän muutoksessa tiiminvetäjän tulee tiedostaa oma roolinsa, olla aktiivinen sekä täydentää osaamistaan suorittaessaan tiiminvetäjän tehtävää.

---

Asiasanat: tiiminvetäjä, tehtävänkuvan mallintaminen, hoivakoti

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Health Promotion

KUKKAMÄKI, IRINA

The Job Description Model for a Team Leader in Nursing Home

Master's thesis 63 pages, appendices 36 pages  
November 2015

---

At the beginning of 2014 the nursing home Sylvinna merged with Esperi Care organisation. Because of this a team leader's job description had to be developed in a new way. The model for team leader's job description in nursing home Sylvianna had not been done before.

The purpose of this thesis was to model a team leader's job description in Esperi nursing home Sylvianna. The purpose was to develop a team leader's job description in cooperation with team leaders and team members.

The objective of this thesis was to open and clarify team leaders' job description and give information to superiors, team leaders and team members about a team leader's competence and assignments. The objective also was to support team leaders in their job, the collaboration between team leaders and increase enthusiasm in their job.

This thesis was work-based development project. The data were collected by group discussions and by observing in team leaders' workshops. The data were analyzed using theory driven data analysis. In five group discussions there were 13 participants together and in three workshops there were 3-5 participants at a time.

It was found that the team leader in Esperi nursing home Sylvianna needed knowledge about client oriented approach and team work. A team leader's has to be trustworthy and interactive. It seems that team leaders and team members wanted to develop their job.

The findings indicated that the team leader in Esperi nursing home Sylvianna led the team by example and by being a mentor in the team. That is why the team leader has to be active, competent and capable of learning. The team leader has to know the basics of laws and guidelines, the aims of the organisation and operational culture in the nursing home and team. Team leaders need support from a superior and team members in their versatile job.

---

Key words: team leader, job description, nursing home

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ESPERI HOIVAKOTI SYLVIANNA.....	8
3	KEHITTÄMISPROJEKTIN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET .....	9
4	TIIMINVETÄJÄN TEHTÄVÄNKUVAA OHJAAVAT TEEMAT .....	10
4.1	Tehtävänkuvan mallintaminen.....	10
4.2	Hoivakoti toimintaympäristönä .....	11
4.3	Tiiminvetäjä Esperin hoivakoti Sylviannassa.....	11
4.4	Asiakaslähtöinen prosessiajattelu .....	13
4.4.1	Lainsäädäntö .....	14
4.4.2	Asiakkaan tarpeet .....	15
4.4.3	Asiakasstrategia ja arvot .....	16
4.4.4	Asiakaslähtöinen omavalvonta.....	17
4.5	Tiimityö .....	18
4.6	Tiiminvetäjän rooli .....	19
4.7	Tiiminvetäjän osaaminen .....	21
4.7.1	Johtamistaidot .....	21
4.7.2	Asiakastaidot .....	22
4.7.3	Ammatillinen osaaminen .....	22
4.8	Vuorovaikutus.....	23
4.9	Luottamus .....	25
4.10	Esimiehen tuki .....	27
4.11	Tiimin tuki .....	28
5	KEHITTÄMISPROJEKTIN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT .....	31
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	31
5.1.1	Toimintatutkimus .....	32
5.1.2	Projekti kehittämisen muotona.....	34
5.2	Aineiston keruumenetelmät .....	35
5.2.1	Ryhmäkeskustelut .....	35
5.2.2	Tiiminvetäjien työpajojen havainnointi .....	36
5.3	Aineiston analyysimenetelmät .....	37
5.3.1	Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	37
5.3.2	Tiiminvetäjien työpajojen muistiinpanot .....	38
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	39
6.1	Ryhmäkeskustelujen tulokset .....	39
6.1.1	Asiakaslähtöisyys ryhmäkeskustelujen mukaan .....	39
6.1.2	Tiimityö ryhmäkeskustelujen mukaan .....	40

6.1.3	Tiiminvetäjän rooli ryhmäkeskustelujen mukaan .....	41
6.1.4	Tiiminvetäjän osaaminen ryhmäkeskustelujen mukaan .....	42
6.1.5	Tiimin vuorovaikutus ryhmäkeskustelujen mukaan .....	42
6.1.6	Luottamus ryhmäkeskustelujen mukaan .....	43
6.1.7	Tiimin ja esimiehen antama tuki ryhmäkeskustelujen mukaan .....	43
6.1.8	Toiminnan kehittäminen ryhmäkeskustelujen mukaan.....	44
6.1.9	Tiiminvetäjien motivaatio ryhmäkeskustelujen mukaan .....	44
6.2	Tiiminvetäjien työpajojen tulokset .....	45
6.2.1	Kehittämisehdotukset ja -haasteet.....	45
6.2.2	Tiiminvetäjien vastuut ja vastuualueiden jakaminen .....	47
6.2.3	Tiiminvetäjän rooli muutoksessa .....	50
7	JOHTOPÄTÖKSET JA POHDINTA .....	51
7.1	Opinnäytetyön eettisyys.....	51
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus .....	52
7.3	Tulosten tarkastelu .....	53
7.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset.....	56
	LÄHTEET .....	60
	LIITTEET .....	65
	Liite 1. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä .....	65
	Liite 2. Tietoinen suostumus -lomake .....	70
	Liite 3. Hakuprosessi taulukoituna .....	72
	Liite 4. Aikaisemmat tutkimukset taulukoituna .....	74
	Liite 5. Ryhmäkeskustelun aiheet tiimin jäsenille.....	81
	Liite 6. Ryhmäkeskustelun aiheet tiiminvetäjille .....	82
	Liite 7. Esimerkki analyysin kulusta: Tiimin jäsenten ryhmät .....	83
	Liite 8. Esimerkki analyysin kulusta: Tiiminvetäjien ryhmä .....	87
	Liite 9. Tiiminvetäjien työpajat: työpajan runko .....	93

## 1 JOHDANTO

Tiiminvetäjän tehtävänkuvasta ei ole olemassa valmista mallia vaan jokainen organisaatio määrittelee itse tiimien vastualueet ja tiiminvetäjän tehtävänkuvan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 67; Spiik 2007, 57). Haapa-aho, Koskinen & Kuosmanen (2009) korostavat kullekin työtehtävälle laadittavan tehtävänkuvauksen tärkeyttä. Tehtävänkuvauksen avulla arvioidaan työn vaativuutta ja erityisosaamisen tarvetta. Tehtävänkuvan määrittämisen avulla arvioidaan millaista osaamista ja kouluttautumista tehtävästä suorittaminen vaatii. Kirjallinen tehtävänkuvan määritelmä toimii tehtäväkohtaisen palkkauksen perusteena. (Haapa-aho, Koskinen & Kuosmanen 2009, 5, 23.)

Organisaation tavoitteet ja keskeiset säännöt luovat pohjan tiiminvetäjän toiminnalle. Tiimin tulee sovittaa yksikkökohtaiset tavoitteet ja keskeiset säännöt yhteen organisaation päämäärän sekä johdon tahdon kanssa. Tiiminvetäjän tehtävänkuva muodostetaan organisaation, työyksikön, tiiminvetäjän ja tiimin toiveiden sekä tarpeiden yhteensovittamisen pohjalta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 67; Spiik 2001, 33.)

Hoivakoti Sylviannassa koettiin organisaatiomuutos vuoden 2014 alussa hoivakodin siirtyessä osaksi Esperin Care hoiva-alan yritystä. Samalla tiiminvetäjän tehtävään kohdistui muun muassa uusia osaamistarpeita. Tiiminvetäjän tehtävänkuvaa ei ole aikaisemmin mallinnettu hoivakoti Sylviannassa. Keskustelut hoivakodin tiimien jäsenten kanssa ovat osoittaneet tarpeen tiiminvetäjän tehtävänkuvan mallintamiselle.

Tämän toiminnallinen opinnäytetyö toteutetaan kehittämisprojektina. Kehittämisprojektin alussa tehdään yksikön kanssa sopimus opinnäytetyön tekemisestä (liite 1). Kehittämisprojektin arkoituksena on vastata tiiminvetäjän tehtävään kohdistuviin haasteisiin ja mallintaa tiiminvetäjän tehtävänkuvan Esperin hoivakoti Sylviannassa. Tarkoituksena on kehittää tiiminvetäjän tehtävänkuvaa yhteistyössä tiiminvetäjien ja työyhteisön tiimien kanssa.

Kehittämisprojektin tavoitteena on tehtävänkuvan avaamisen myötä lisätä työtiimin ja tiiminvetäjien ymmärrystä tiiminvetäjän tehtävän luonteesta ja sisällöstä. Tavoitteena on luoda hoivakodille toimintamalli, jonka avulla tiiminvetäjät voivat aikaisempaa tarkoituksenmukaisemmin, perustellummin ja tehokkaammin toimia tiiminvetäjän tehtäväs-

sään. Tavoitteena on myös tukea tiiminvetäjien keskinäistä yhteistyötä sekä lisätä innostusta toimia oman työnsä kehittäjinä.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisilla metodeilla. Aineisto kerätään tiiminvetäjien ja tiimin jäsenten ryhmäkeskusteluista sekä tiiminvetäjien työpajoista. Ryhmäkeskustelut nauhoitetaan, kirjoitetaan auki ja saatu aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tiiminvetäjien työpajat havainnoidaan ja havainnoista tehdään muistiinpanoja havainnoinnin aikana. Työyhteisön jäseniltä pyydetään tietoinen suostumus (liite 2) ennen opinnäytetyöprojektiin osallistumista.

Kehittämiprojektin kohdeorganisaation hoivakotiyksikössä toimii kaksi ryhmäkotia, jotka muodostavat kaksi erillistä tiimiä. Asiakkaat ovat pääasiassa ikääntyneitä asukkaita, joilla on fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista toimintakyvyn alentumista siinä määrin, ettei arki ilman ohjausta, hoivaa ja hoitoa onnistu. Kehittämiprojektin aikana yhdeksäntoista asukkaan ryhmäkodissa toimii kaksi ja kuudentoista asukaan ryhmäkodissa toimii yksi tiiminvetäjä. Hoitajina toimii sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä hoivaavustajia. Hallinnollisesta johtamisesta vastaa yksikön päällikkö.

## 2 ESPERI HOIVAKOTI SYLVIANNA

Esperi Care on Suomen toiseksi suurin valtakunnallinen hoiva-alan yritys, joka tarjoaa asumispalveluita (ikääntyneille, mielenterveyskuntoutujille ja kehitysvammaisille) sekä asukkaiden lääkäripalveluita. Esperi Care on perustettu vuonna 2001. Vuonna 2015 Esperi Carella oli noin 3 000 asukaspaikkaa ja noin 3 500 työntekijää, joista valtaosa on sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Liikevaihto vuonna 2014 oli noin 120 miljoonaa euroa. Esperi Caren pääkonttori sijaitsee Helsingissä entisessä sotilassairaala Tilkassa. Palveluyksikköjä on ympäri Suomea. Toimitusjohtajana toimii Marja Aarnio-Isohanni. (Esperi Care 2015.)

Esperin aluepäällikkö Seppälä (2015) kertoo, että vuosien 2008 ja 2009 aikana Esperi Caressa siirryttiin organisaation laajenemisen myötä prosessijohtamiseen. Prosessijohtamisen tavoitteena on kehittää asiakkaille valtakunnallisesti tasavertaiset palvelut. Prosessikuvausten mukaista toimintaa arvioidaan sisäisillä ja ulkoisilla auditoinneilla sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyillä vuosittain.

Hoivakoti Sylvianna on tuottanut tehostettua palveluasumista viidentoista vuoden ajan. Osa Esperi Carea se on ollut vuoden 2014 alusta alkaen. Kahdessa ryhmäkodissa on yhteensä kolmekymmentäviisi asukaspaikkaa pääasiassa ikääntyneille asiakkaille. Kehittämisprojektin aikana hoivakoti Sylviannassa työskentelee lähihoitajia, hoivaavustajia sekä sairaanhoitajia. Lisäksi keittiötoiminnasta ja siivouksesta huolehtivat yksikön omat alan ammattilaiset. Hallinnollisesta johtamisesta vastaa yksikön päällikkö. (Esperi Care 2014a; Esperi Care 2015.)

Hoivakoti Sylviannassa siirryttiin tiimityömalliin vuonna 2009. Tällöin toiminta siirtyi uusiin isompiin tiloihin ja toimintansa aloitti kaksi fyysisesti erillisissä tiloissa toimivaa ryhmäkotia. Kahden ryhmäkodin työyhteisöistä muodostettiin tiimit. Yksikön päällikkö valitsi neljä tiiminvetäjää (kaksi ryhmäkotia kohden) pitkäaikaisimpien työntekijöiden joukosta.



### 3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena on mallintaa Esperi hoivakoti Sylviannassa toimivien tiiminvetäjien tehtävänkuva. Tarkoituksena on kehittää tiiminvetäjän tehtävänkuvaa yhteistyössä tiiminvetäjien sekä muiden tiimin jäsenten kanssa.

Kehittämisprojektin tehtävänä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä kehittämishaasteita tiiminvetäjät ja työyhteisön tiimien jäsenet kokevat nykytilanteessa?
2. Millaista taitoa ja osaamista tiiminvetäjänä toimiminen vaatii?
3. Mitkä tekijät edistävät hyvää tiiminvetäjyyttä?
4. Millainen on toimiva tiiminvetäjän tehtävänkuvamalli?

Kehittämisprojektin tavoitteena on lisätä esimiesten, tiiminvetäjien sekä muiden tiimin jäsenten ymmärrystä tiiminvetäjän tehtävän luonteesta sekä siihen liittyvästä osaamis- tarpeista, vastuusta ja velvollisuuksista. Tavoitteena on luoda Esperi hoivakoti Sylviannalle toimintamalli, jonka avulla tiiminvetäjät voivat aikaisempaa asiakaslähtöisemmin, perustellummin ja tehokkaammin toimia tiiminvetäjän tehtävässään. Kehittämisprojektin tavoitteena on myös tukea tiimin avointa vuorovaikutusta, tiiminvetäjien keskinäistä yhteistyötä sekä lisätä tiiminvetäjien innostusta toimia oman työnsä kehittäjinä.

## 4 TIIMINVETÄJÄN TEHTÄVÄNKUVAA OHJAAVAT TEEMAT

Tässä kehittämissuorituksessa mielenkiinnon kohteena on tiiminvetäjän tehtävän suorittaminen ja tehtäväkuvan kehittäminen. Kohdeorganisaation tavoitteet, johdon tahto sekä yksikön päällikön näkemykset muodostavat tiiminvetäjyyden rungon. Tätä runkoa vasten rakennetaan tiiminvetäjän tehtäväkuvamalli tiiminvetäjän ja muiden tiimin jäsenten avulla.

Tiiminvetäjän tehtäväkuvan mallintaminen vaatii teoreettisen pohjan. Tiiminvetäjän tehtäväkuvan kehittämiseen liittyvä aikaisempi tutkimustieto haettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti hoiva- ja hoitotyön alueelta (hakuprosessi liitteessä 3 ja aikaisemmat tutkimukset taulukoituna liitteessä 4). Opinnäytetyön edetessä aikaisempia tutkimuksia haettiin myös muiden alojen tiimityön ja lähijohtaminen alueelta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tiiminvetäjän tehtäväkuvaa ohjaavat tekijät aikaisempiin tutkimuksiin sekä tiimikirjallisuuteen pohjautuen.

### 4.1 Tehtäväkuvan mallintaminen

Tehtäväkuvan mallintaminen ei tarkoita yksittäisten tehtävien luettelointia. Mallintamisella pyritään selventämään jokaiselle tiimin jäsenelle toimintaan liittyviä tehtäväkokonaisuuksia sekä sitä, mistä tiiminvetäjä ja kukin tiimin jäsen vastaa joko yksin tai yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Tehtäväkuvan mallintamisella varmistetaan henkilöstön osaaminen, työmäärän ja työn hallittavuus sekä työprosessien saumattomuus. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 20–26).

Mallin muodostamisessa (mallintamisessa) tavoitteena on päätyä selvyyteen, yleisyyteen, totuuteen sekä yksinkertaistukseen tutkittavan ilmiön tiimoilta (Niiniluoto 1984, 205–207; Laaksosen 2008, 30 mukaan). Tässä opinnäytetyössä mallintamisella tarkoitetaan tiiminvetäjän tehtävän suorittamista kuvailevan kokonaisuuden avaamista ja selkiyttämistä tiiminvetäjien ja tiimin jäsenten kanssa toteutettavan kehittämissuorituksen avulla.

## **4.2 Hoivakoti toimintaympäristönä**

Vanhuspalvelurakenteen muutoksen keskeisenä tavoitteena on ollut ja on edelleen vähentää laitospalveluja sekä lisätä avopalveluja, parantaa palvelun laatua ja vastata suomalaisen yhteiskunnan ikääntymiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 13, 22, 36–37). Tässä kehittämissuunnitelmassa toimintaympäristönä on tehostetun palveluasumisen yksikkö. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kentässä tehostettu palveluasuminen on ympärivuorokautista hoivaa- ja hoitoa tarjoavaa palvelua, joka sijoittuu laitoshoidon ja avohoidon välimaastoon.

Stakesin (2006) mukaan hoivapalveluilla tarkoitetaan niitä sosiaalipalveluita, jotka ovat kohdennettu eri-ikäisten henkilöiden arkisen avun tarpeeseen. Hoitopalvelut puolestaan ovat terveyspalveluita, kuten sairaanhoitoa ja kuntoutusta. Käytännössä ja asiakkaan näkökulmasta nämä palvelut ovat usein yhteydessä toisiinsa. (Stakes 2006, 20.) Tässä kehittämissuunnitelman kohdeyksikössä käytännön työ painottuu pääasiassa asukkaiden arjen tukemiseen, ohjaamiseen ja avustamiseen, mutta yksikössä on saatavana myös sairaanhoitoa ja säännöllistä lääkäripalvelua.

Toimintayksikön esimiehen (tässä kehittämissuunnitelmassa yksikön päällikön) vastuulla on hallinnollisten tehtävien lisäksi työn tarkoituksenmukainen organisointi, työkäytäntöjen ja henkilöstön uudistaminen, työhyvinvoinnin ja – turvallisuuden lisääminen, laadun ja oman johtamisosaamisensa jatkuva kehittäminen sekä asiakkaiden oikeuksista, kunnioittavasta toimintakulttuurista ja palvelutarpeista huolehtiminen. Monitahoinen johtamistyö vaatii aikaa, jolloin yksikön päällikkö ei ole käytettävissä välittömässä asiakastyössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 52–53.) Tämän kehittämissuunnitelman kohdeyksikössä tiiminvetäjät suorittavat tehtävänsä välittömässä asiakastyössä tiimin tasavertaisena jäsenenä ja yksikön päällikön alaisena.

## **4.3 Tiiminvetäjä Esperi hoivakoti Sylviannassa**

Esperi hoivakoti Sylviannassa tiiminvetäjä toimii hoivakodin hoitajista koostuvien tiimien vetäjänä yksikön päällikön toimiessa esimiehenä. Ensisijassa tiimin vastuualueet, avaintehtävät, tavoitteet sekä keskeiset säännöt määritellään organisaatiossa. Lisäksi

tiimin tulee itseohjautuvasti sisäistää oman tiimensä keskeiset tehtävät ja tavoitteet sekä sovittaa ne yhteen organisaation päämäärän kanssa (Spiik 2001, 33.)

Esperi Care määrittelee tiiminvetäjän osaamisalueita Ikääntyneiden asumispalvelujen henkilöstön osaamisprofiilissaan. Tiiminvetäjän osaamisalueiksi Esperi määrittelee tehostetun palveluasumisen osaamisen, taidon ohjata, opastaa ja neuvoa lähihoitajia, talous-osaamisen, myyntihenkisyyden, asiakastarpeen tunnistamisen sekä prosessi-osaamisen. Pääsääntöisesti Esperi edellyttää tiiminvetäjältä sairaanhoitajan AMK-tutkintoa. (Esperi Care 2011.)

Yksikön päällikön vastuulla puolestaan ovat hoiva- ja hoitotyön johtaminen, kuntayhteistyö sekä alueelliset ja paikalliset verkostot. Yksikön päällikön osaamisaluetta ovat hankinta-, laatu- ja talousosaaminen sisältäen budjetoinnin, kustannustietoisuuden sekä kuluseurannan. Yksikössä hän vastaa työvuorosuunnittelusta, henkilöstöhallinnosta sekä rekrytoinnista. (Esperi Care 2011.)

Esperi hoivakoti Sylviannan yksikön päällikkö Hasanen-Gulcanin (2015) mukaan tiiminvetäjä on arkisen päivittäisen perustyön asiantuntija ja moniosaaja, joka kantaa erityistä vastuuta oman ryhmäkotinsa päivittäisestä toiminnasta, asiakkaiden hyvinvoinnista sekä asiakkaiden ja omaisten tyytyväisyydestä. Tiiminvetäjä on tiedon välittäjä yksikön päällikön ja tiimin välillä. Lisäksi tiiminvetäjä kantaa vastuuta tiimin jäsenistä kuunnellen heitä herkällä korvalla sekä ajamalla tiimin yhteisiä etuja. Ratkaisunsa tiiminvetäjä tekee linjassa yksikön ja organisaation tavoitteiden kanssa.

Lopullinen tiiminvetäjän tehtäväkuva muodostuu organisaation ja yksikön päämäärien ja tavoitteiden yhteensovittamisen kautta. Tämä vaatii aikaa, esimiehen tukea sekä riittävästi tietoa tehtävän hoitamisesta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 67; Spiik 2001, 33.)

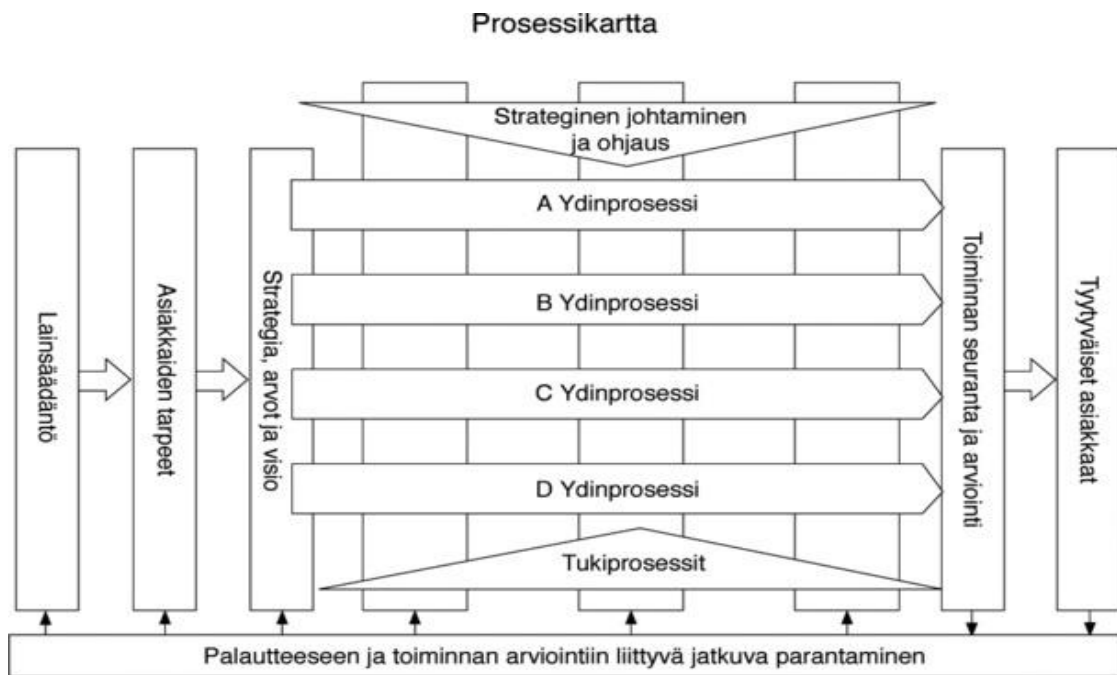
#### 4.4 Asiakaslähtöinen prosessiajattelu

Prosessiajatteluun perustuvan toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet. Työvaiheissa tavoitellaan suunnitelmallisuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. Toimintaa arvioidaan jatkuvasti työn sujumuuden kehittämiseksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14.) Prosessiajattelussa tavoitteena on, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää toiminnan kokonaisuuden sekä oman roolinsa tässä kokonaisuudessa (Sahi 2005).

Siirtymisessä organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta asiakaslähtöiseen ja prosessikeskeiseen ajattelutapaan keskeistä on asiakas palvelun laadun arvioijana, työn prosessien tarkastelu, osaamisen kehittäminen sekä tiimityöskentely (Laatuhaaste 1993, Gustafsson & Marniemi 2012, 39 mukaan).

Esperin aluepäällikkö Seppälän (2015) mukaan organisaation toiminta perustuu prosesseihin. Prosessiajattelu on osa organisaation laatufilosofiaa ja sen perustana on keskeisistä toiminnoista tehty prosessikuvaus. Kohdeyksikön henkilöstö pystyy tutustumaan organisaation prosessiajatteluun sekä prosessikaavioihin organisaation sisäisessä verkossa.

Prosessiperustaisen toiminnan ylin taso on prosessikartta. Prosessikartan tehtävänä on esittää kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Prosessikartassa esitetään organisaation tärkeimmät prosessit. Ydinprosessi ilmaisee organisaation tavoitteet ja pyrkimykset. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 6.) Kuviossa 1 on esitetty esimerkki prosessikartasta.



KUVIO 1. Esimerkki prosessikartasta. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 7.)

#### 4.4.1 Lainsäädäntö

Sosiaali- ja terveyspalveluita ohjataan lainsäädännöllä. Ikääntyneiden palveluasumista ohjaa keskeisesti Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (2012), jonka tarkoituksena on:

- 1) tukea ikääntyneen väestön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista;
- 2) parantaa ikääntyneen väestön mahdollisuutta osallistua elinoloihinsa vaikuttavien päätösten valmisteluun ja tarvitsemiensa palvelujen kehittämiseen kunnassa;
- 3) parantaa iäkkään henkilön mahdollisuutta saada laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluja sekä ohjausta muiden tarjolla olevien palvelujen käyttöön yksilöllisten tarpeittensa mukaisesti ja riittävän ajoissa silloin, kun hänen heikentynyt toimintakykynsä sitä edellyttää; sekä
- 4) vahvistaa iäkkään henkilön mahdollisuutta vaikuttaa hänelle järjestettävien sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältöön ja toteuttamistapaan sekä osaltaan päättää niitä koskevista valinnoista.

Lain ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista toimeenpanon tueksi Sosiaali- ja terveysministeriössä on valmistelut laatusuosituksen ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi. Laatusuosituksessa peräänkuulutetaan iäkkäiden mahdollisuutta saada äänensä kuuluviin kaikessa heitä koskevassa päätöksen teossa. Käytännössä tämä tarkoittaa osallistumista omien

palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen sekä palvelujen laadun arvioimiseen silloinkin kun toimintakyky on heikentynyt (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 3,17.)

Esperi hoivakoti Sylviannan asukkaiden toimintakykyä ja osallisuutta uhkaa muun muassa erilaiset muistisairaudet ja eri syistä aiheutuneet kommunikaatiovaikeudet. Tiiminvetäjän tehtäväkuvaa kehitettäessä on huomioitava osattomuusriskissä olevat asiakkaat ja pohdittava millaisin keinoin jokaisen asiakkaan tarpeet tulevat kuulluksi.

#### **4.4.2 Asiakkaan tarpeet**

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää palveluprosessien toimivaa koordinoitua palvelujärjestelmän eri tasoilla. Asiakas ja ammattihenkilöt suunnittelevat hoidon kokonaisuuden ja sovittavat sen hoitotarpeen mukaisesti organisaation sisäiseen tai organisaatorajat ylittävään palveluprosessiin. Prosessien kehittäminen ja koordinointi vaatii toimintayksikössä määriteltyä vastuunjakoja ja yhteistyötä. Hoivakotikohtainen asiakkaan hoitoprosessin koordinoituvastuu on omahoitajalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 40).

Esperi hoivakoti Sylviannan tiiminvetäjien mukaan asiakaslähtöisissä prosesseissa asiakkaan tarpeita kartoitetaan ja tuetaan omahoitajuuden sekä hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelman avulla. Hoivayksikkö ja kuntayhteyshenkilöt laativat hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelman yhdessä asukkaan ja hänen läheistensä kanssa. Suunnitelma päivitetään puolen vuoden välein. Asukas osallistuu hoitoneuvotteluun ja hoitosuunnitelman laatimiseen aina kun se on hänen toimintakykynsä puitteissa mahdollista.

Tullessaan hoivakodin asiakkaaksi asukas tarvitsee ohjausta, tukea ja apua monissa arjen toiminnoissa. Liskola (2002, 86) puhuukin asiakkaan ja ammattihenkilön välisestä yhteistyökumppanuudesta. Tällä hän tarkoittaa henkilökohtaista yhteistyötä, jonka aikana asiakas kokee tulleensa kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi. Yhteistyössä tehdään työtä yhdessä asiakkaan kanssa, asetetaan tavoitteet sekä sovitaan työtavoista, työn sisällöstä ja toteuttamisesta yhdessä. Tämän perusteella hoivakodin tiiminvetäjän yksi keskeinen tavoite tehtävässään on tukea tiimin jäsenten ja asiakkaan välistä yhteistyökumppanuutta.

Esperi hoivakoti Sylviannan yksikön päällikkö Hasanen-Gulcan (2015) näkee, että tiiminvetäjän tehtävänä on kantaa erityistä vastuuta oman ryhmäkotinsa asiakkaiden hyvinvoinnista sekä asiakkaiden ja omaisten tyytyväisyydestä. Tiiminvetäjä on asiakkaan edunvalvoja hoivakodissa pyrkien omalla toiminnallaan ja esimerkillään ohjaamaan ja valvomaan asiakkaille annettua hoivaa ja hoitoa, jotta tämä toteutuisi mahdollisimman hyvin asiakkaan toiveiden mukaisesti. Tiiminvetäjä on ryhmäkodissa se henkilö, joka muistuttaa tiimin jäseniä asiakkaan edun tavoitteesta ja toteuttamisesta.

#### 4.4.3 Asiakasstrategia ja arvot

Lainsäädäntö ja asiakkaan tarpeet luovat toiminnan suunnan, jotka huomioiden organisaatiossa määritellään strategia, arvot ja visio. Strategiassa avataan yrityksen keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat sekä laaditaan pitkän tähtäimen suunnitelma. Strateginen johtaminen ohjaa organisaation ydinprosesseja. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 7.)

Kun toiminnan painopiste nähdään asiakkaissa ja heidän tarpeissaan, puhutaan asiakaspäätöksistä: asiakastavoitteista, asiakasstrategiasta, asiakaskohtaisesta hinnoittelusta, asiakasperustaisesta yhteistyöstä, kohdennetusta viestinnästä, asiakaskommunikaatioista, asiakassuhteista sekä asiakaskohtaisista palveluista. (Hellman & Värilä 2009, 34.)

Keskeistä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä on asiakasymmärrys. Asiakasymmärrys tukee asiakasnäkemyksen syventymistä palvelua tuottavassa organisaatioissa. Palvelun käyttäjänä on nähtävä paitsi asiakas yksilönä myös hänen läheisensä. Asiakas ei myöskään ole irrallinen ympäristöstään. Asiakasymmärrys onkin laajempi tieto kuin se, mitä asiakas pystyy itse kertomaan. Tämän ymmärtäminen ja huomioiminen auttaa luomaan strategioita, joiden avulla pystytään vastamaan asiakkaan tarpeisiin. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 41.)

Asiakaslähtöisyys on sosiaali- ja terveystaloudissa toiminnan arvoperusta, joka perustuu ihmisarvoisuudelle. Tällöin toiminta organisoidaan asiakkaan, ei pelkästään palvelutuottajan, tarpeista käsin. Asiakas nähdään palveluihin osallistuvana aktiivisena toimijana, ei passiivisena palveluiden kohteena. Asiakkaan oman elämän asiantuntemus tekee



hänenstä palveluprosessissa työntekijän kanssa yhdenvertaisen toimijan ja tasavertaisen kumppanin. (Virtanen ym. 2011, 18–19.)

Asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveystalveluita määrittää asiakkaan itsemääräämisoikeus, ihmisarvoisuus, inhimillisuus, luottamus, jatkuvuus, avoimuus, saavutettavuus ja joustavuus (Virtanen ym. 2011, 20–21). Esperi Care ilmoittaa arvoikseen lämminhenkisyyden, luotettavuuden, avoimuuden, asiakaskeskeisyyden ja tuloksellisuuden. Asiakaskeisyyttä Esperi Caressa kuvataan ymmärryksenä siitä, ettei yhtiö maksa palkkoja vaan asiakas. Asiakas maksaa palkan kerran, tyytyväinen asiakas joka kuukausi. Esperi Care ilmoittaa haluavansa olla pitkäaikainen ja ammattitaitoinen kumppani ja tarjota kaikille asiakkaille vain parasta hoitoa kodinomaisessa ympäristössä. (Esperi Care 2015.)

#### **4.4.4 Asiakaslähtöinen omavalvonta**

Esperi hoivakoti Sylviannan toiminta on yksityistä sosiaalipalvelualan toimintaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa palveluntuottajalla on vastuu toiminnan asianmukaisuudesta sekä tuottamiensa palveluiden laadusta ja asiakasturvallisuudesta. Valvonnan työkaluna käytetään omavalvontaa. Määräys omavalvontasuunnitelmasta koskee kaikkia yksityisistä sosiaalipalveluista annetussa laissa tarkoitettuja yksityisiä sosiaalipalveluja. Omavalvontavelvollisuus yksityisillä sosiaalipalveluilla on ollut vuodesta 2012. (Valvira 2012.)

Omavalvonta on toimintayksikölle laadittu kirjallinen suunnitelma, jonka avulla seurataan ja kehitetään toimintayksiköiden päivittäistä toimintaa. Omavalvontasuunnitelmasa kartoitetaan asukaslähtöisyyttä ja laadukasta palvelua uhkaavat epävarmuustekijät ja riskit sekä arvioidaan toimintayksikön palveluprosesseja laadun ja asiakasturvallisuuden näkökulmasta. Omavalvontasuunnitelman avulla asiakkaan palveluissa epävarmuutta ja riskiä aiheuttavat tilanteet pystytään tunnistamaan, ehkäisemään ja korjaamaan nopeasti. Omavalvontasuunnitelman tavoitteena on, että henkilökunta arvioi jatkuvasti omaa toimintaansa, kuulee asiakkaita ja omaisia laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvissä asioissa sekä huomioi asiakaspalautteen toiminnan kehittämässä (Valvira 2012.)

## 4.5 Tiimityö

Tiimityöskentely on yleistynyt organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla ja tiimin käsite on vakiintunut niin akateemisessa kuin arkikäytössäkin (Tomperi 2012, 54). Tomperi (2012, 55) esittää Yuklin (2010, 356) kuvaavan määritelmän tiimistä: *”Tiimi on rajallinen määrä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, jotka ovat riippuvaisia toisistaan tuon tavoitteen saavuttamisessa, mutta joilla on toistensa täydentävää osaamista”*

Myös Katzenbach & Smithin (1998, 77–80) mukaan tiimin tulee olla tarpeeksi pieni ja tiivis toimiakseen. Tiimillä tulee olla yksityiskohtaiset suoritustavoitteet, yhteinen selkeä toimintamalli sekä toisiaan täydentävät taidot. Lisäksi he mainitsevat mielekkään päämäärän ja yhteisvastuun tiimin toiminnan edellytykseksi.

Tavanomaisin tiimityön muoto hoiva- ja hoitoalalla on toimiminen työtiimissä (Aarva 2008, 94). Tällöin tiimi tarkoittaa työyhteisön henkilökunnasta muodostettua tai muodostunutta ryhmää, jolla on yhteinen tavoite ja näkemys potilaan hoidosta. Toiminnan yhteinen päämäärä liittyy aina hoitotyön perustehtävän suorittamiseen sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen (Koivukoski & Palomäki 2009, 15; Skyttä 2005, 185).

Tiimityöhön sitoutuminen vaatii riittäviä tiimityöskentelytaitoja sekä yksilösuorittamisesta luopumista. Tiimiin tulee voida luottaa ennen kuin tiimityöskentelyyn sitoudutaan. (Heikkilä 2002, 38–40.) Tiimityössä asioiden jakaminen ja toimiva vuorovaikutus korostuvat. Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu riittävästä henkilökohtaisesta hoitotyön ja vuorovaikutuksen osaamisesta sekä itsensä kehittämisestä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 10.)

Asiakaslähtöisyyden tavoite vaatii tiimiltä kykyä prosessikeskeiseen ajatteluun ja toimintaan. Prosessiorganisaatiossa keskeinen ajatus on, että jokainen tiimin jäsen on vastuussa kaikesta, mitä prosessin onnistuminen vaatii. (Skyttä, 2005, 185.) Kuviossa 2 kuvataan prosessikeskeiselle ajattelutavalle ominaisia piirteitä suhteessa organisaatiokeskeiseen ajattelutapaan.

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
Asiantuntijat määrittävät laadun	Asiakas määrittää laadun
Arvioidaan työntekijöitä	Arvioidaan prosessien sujuvuutta
Ongelma ihmisten arjessa	Ongelma (työ) prosesseissa
Löytyy parempia työntekijöitä	Prosessia voi parantaa
Teen omat työni	Hoidetaan työt yhdessä
Osaan oman työni	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Korostetaan yksilösuositusta	Koko tiimillä on vastuu työstä
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään osaamista
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteet

KUVIO 2. Organisaatio- ja prosessikeskeinen ajattelutapa. (Laatuhaaste 1993, Gustafsson & Marniemi 2012, 39 mukaan)

Tämän kehittämisprojektin hoivayksikössä toimitaan kahdessa työtiimissä. Yhteiset tavoitteet, säännöt ja päämäärät sovitaan ja päivitetään tiimisopimuksessa. Tiimisopi-  
mus liittyy Esperin toimintakulttuuriin ja sen laatimiseen hoivakotien tiimit saavat oh-  
jausta organisaation sisäisessä verkossa. Keskeisimmäksi tavoitteeksi hoivakoti Sylvi-  
annan viimeisimmässä tiimisopimuksessa on asetettu laadukkaan ja kodinomaisen hoi-  
van tarjoaminen asukkaille. Tiiminvetäjän tehtävänä on varmistaa tiimisopimuksen to-  
teutuminen. (Esperi Care 2014b)

#### 4.6 Tiiminvetäjän rooli

Tiimityöhön liittyy aina ainakin jossain määrin jaettua johtajuutta yhteisistä tavoitteista ja yhteisvastuusta johtuen. Jaetun johtajuuden rinnalla tiimillä voi olla perinteinen esi-  
mies. (Tomperi 2012, 55). Jaetun johtajuuden taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsi-  
tys, jossa työntekijä nähdään tekevänä, tuntevana, tietävänä ja merkitystä hakevana  
osallistujana. Jaetussa johtamisessa johtaminen on toimivaa tiimityötä ja siihen osallis-  
tuvat kaikki tiimin jäsenet. (Sydänmaanlakka 2009, 151–152.)

Hoitotyössä tiiminvetäjä toteuttaa samaa asiakastyötä kuin muutkin tiimin jäsenet. Tii-  
minvetäjän tehtävä perustuu työyhteisöltä ja esimieheltä saatuun luottamukseen. Tehtä-  
vänkuvan avaaminen ja tunnistaminen on tärkeää muun muassa työn vaativuuden arvi-

oinnissa ja palkkauksen määrittämisessä. Tiiminvetäjän palkanlisä vaatii tehtävään sitoutumista ja suoriutumisen arviointia säännöllisesti. (Koivukoski & Palomäki 2009, 66.)

Perkka-Jortikka (2002, 93) korostaa tiiminvetäjän yhteisöllistä tehtävää ja tasa-arvoisuutta muiden tiimin jäsenten kanssa. Yksityiskohtaiset tavoitteet päätetään yhdessä ja niihin sitoudutaan. Vastuu on yhteinen, vuorovaikutus toimii kaikilla tasoilla ja työmotivaatio on korkea. Tietojen ja taitojen jakaminen, ongelmanratkaisu yhteistyössä sekä avoin vuorovaikutus kannustavat ja tukevat tiiminvetäjää tehtävänsä toteuttamisessa. Tiiminvetäjän tulee puuttua ristiriitoihin ja ne pyritään ratkaisemaan yhteistyössä ennen kuin ristiriitatilanteet muuttuvat toimintaa tuhoaviksi. (Perkka-Jortikka 2002, 93.)

Tiiminvetäjän rooli ei perustu esimiesvaltaan vaan johtamisvoima rakentuu omien asiakkaiden tuntemukseen, ammatilliseen osaamiseen, hyviin vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn motivoida tiimin jäseniä. Tiiminvetäjän roolin epäselvyys suhteessa esimiesvaltaan ja suhteessa työyhteisöön heikentää tiiminvetäjän asemaa tiimissä. Mikäli tiiminvetäjän rooli on heikko, muut tiimin jäsenet pyrkivät ottamaan tiimin johtamisen roolia. Epäselvät vastuu- ja valtasuhteet sekä se, onko tiiminvetäjä työyhteisön vai esimiehen edustaja, tulee selkiyttää. Lisäksi esimiehen ja tiimin odotukset tulee kartoittaa tiiminvetäjän roolin vahvistamiseksi. Tiiminvetäjän on myös oltava itse selvillä omasta roolistaan tiimissä. Lisääntynyt voiman tunne vaikuttaa siihen, miten muut tiimin jäsenet tiiminvetäjän näkevät. Tiiminvetäjän tulee aktiivisesti kehittää itseään vastuullisessa tehtävässään. (Salminen 2013, 161–165.)

Edellisen perusteella tiiminvetäjän rooli ja asema työyhteisössä tulee selkiyttää tiiminvetäjän tehtävän onnistumiseksi. Tiimityössä päätöksen teko ja vastuu on jaettava (Perkka-Jortikka 2002, 93). Näin ollen tiiminvetäjän rooli on ohjata tiimin jäseniä yhteisissä päätöksissä ja vastuun ottamisessa. Tiiminvetäjän roolin vahvistuminen vaatii tiiminvetäjältä monitahoista osaamista, tiimin toimivaa vuorovaikutusta, luottamusta tiimissä sekä esimiehen ja tiimin tukea. Näitä tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa.

## 4.7 Tiiminvetäjän osaaminen

Aikaisemman perusteella tiiminvetäjä tarvitsee tehtävässään monitahoista osaamista johtamisen, asiakaslähtöisten prosessien sekä ammatillisuuden alueelta. Osaamistarpeet nousevat tiiminvetäjän roolista, organisaation asettamista osaamisvaatimuksista sekä hoivakotitoiminnan luonteesta. Lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky saavuttaa tiiminjäsenten luottamus ovat merkittävä osa tiiminvetäjän osaamista.

### 4.7.1 Johtamistaidot

Salminen (2013) korostaa, ettei tiiminvetäjä voi perustaa johtamistaan ainoastaan tiiminvetäjä nimikkeeseen, vaan hänen johtamisvoimansa nousee kyvystä vaikuttaa tiimin jäseniin motivoimalla ja ohjaamalla. Tällöin tiiminvetäjän johtamisvoima nousee hänen ammattitaidostaan, tiimityötaidoistaan, johtamistyylistään ja johtamiseen käyttämästä energiastaan, luottamuksellisuudestaan, esimerkillisyydestään sekä vuorivaikutustaidoistaan. Tiiminvetäjän on hankittava johtamistaitoja systemaattisen kouluttautumisen ja kehittymisen kautta. (Salminen 2013, 181.)

Smithin (2013, 175) esittää Posnerin (1987, 51–54) mukaan, että tiimin johtamistaitoihin liittyy johtajan kommunikaatiotaidot (kuuntelu ja vakuuttavuus), organisointikyky (suunnittelu, tavoitteellisuus ja analysointi), tiimin rakennustaidot (empatia, motivaatio ja yhteishenkisyys), johtamiskyky (esimerkkinä toimiminen, tarmokkuus, kokonaisuuksien hahmottaminen, delegointi sekä positiivinen asenne tulevaisuuteen), selviytymiskeinot (joustavuus, luovuus, kärsivällisyys ja sinnikkyys) sekä toimintakokonaisuuden tuntemus (kokemus ja projektiosaaminen).

Hyvän tiiminvetäjän johtamistaitojen voidaankin katsoa rakentuvan samoista elementeistä kuin johtamistaitojen hyvässä esimiestyössä. Viitala (2004) kuvasi tutkiessaan johtamisen osaamista esimiestyössä lähinnä osaamisen johtamisen ideaalia olevan ryhmän: valmentajat. Tässä ryhmässä osaamisen johtamista edisti esimiehen selkeä kuva toiminnan suunnasta ja tämän välittäminen työyhteisölle. Valmentajat ovat esimiehinä kehittämishaluisia, innostuneita, sitoutuneita ja tulevaisuuteen suuntautuneita. Lisäksi he ovat aktiivisia keskustelun synnyttäjiä sekä rakentavia ongelman ratkaisijoita. (Viitala 2004, 172–173)

### 4.7.2 Asiakastaidot

Organisaation toiminnan jatkuvuuden edellytyksenä on nykyisen toiminnan ja kilpailukyvyyn parantamisen edellyttämä osaaminen. Asiakaslähtöisen toiminnan osaamistarpeet nousevat asiakkaan tarpeista ja odotuksista, toimintaympäristön muutoksista, työn- ja toimintatapojen muutoksista sekä organisaation strategisista tavoitteista. Osaamistarpeiden selvittäminen ja pohtiminen edistää organisaation strategian viemistä käytäntöön. Tiimien tulee pohtia millaista osaamista strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, miten organisaatio voi menestyä tulevaisuudessa ja mitä keinoja toteuttaminen edellyttää kultakin tiimin jäseneltä. (Ojala 2008, 108–109.)

Aikaisemman perusteella Esperi hoivakoti Sylviannassa tiiminvetäjältä vaaditaan asiakastaitoihin liittyen organisaation tavoitteiden tuntemusta, asiakaslähtöisen prosessiajattelun tuntemusta, oma-ohjautuvuussuunnitelmaan perehtymistä sekä omien asukkaiden tuntemusta, jotta hän voi ohjata ja tukea tiimin jäseniä asiakaslähtöisyyden toteutumisessa. Asiakastaitoihin liittyä läheisesti myös onnistunut vuorovaikutus asukkaiden ja heidän läheistensä kanssa. Vuorovaikutusta pohditaan tässä opinnäytetyössä omassa luvussaan.

### 4.7.3 Ammatillinen osaaminen

Juutinen (2014, 18) tarkasteli tiiminvetäjän tehtäväkuvaa palvelukeskuksessa. Tässä yhdeksi tiiminvetäjän osaamisalueeksi nostettiin asiantuntijataidot. Asiantuntijataidoilla Juutisen tarkoitettiin vahvaa vanhustyön osaamista ja työn ohjaamisen taitoja. Myös Bjugg (2010, 39) löysi tarkastellessaan tiimityötä käytännön toimintana vanhusten pitkäaikaissairaalassa tiiminvetäjän osaamisalueiksi vastuunoton hoitotyön toteutumisesta, vanhustyön asiantuntijuuden sekä kyvyn kehittää toimintaa.

Hoiva- ja hoitotyön tiiminvetäjältä odotetaan kykyä kehittää hoitotyötä. Tällöin tiiminvetäjältä vaaditaan jatkuvaa uuden tiedon hankintaa sekä alan ajankohtaisen kirjallisuuden ja keskustelun seuranta. Tiiminvetäjän tehtävänä on tuoda tietoa tiimin jäsenille sekä käynnistää ja pitää yllä kriittistä ja kehittävää keskustelua. Tiiminvetäjän osaaminen on oman alansa (hoiva- ja hoitotyön) asiantuntijuutta, jolloin tiiminvetäjä on oikeutettu käyttämään asiantuntijavaltaa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65–67.)

Esperi hoivakoti Sylviannan yksikön päällikkö Hasanen-Gulcanin (2015) mukaan tiiminvetäjän osaamista on erinomainen perustehtävän tuntemus ja osaaminen, organisointikyky, tilannetaju sekä taito priorisoida ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tiiminvetäjä tarvitsee tiimityötaitoja voidakseen olla yhteistyötaitoinen, tasapuolinen, rohkeasti asioihin tarttuva ja havainnoiva henkilö. Hyvällä tiiminvetäjällä on rehellinen, sosiaalinen ja avoin ulosanti sekä olemus. Lisäksi hänellä on realistinen käsitys omista taidoistaan, vahvuusalueistaan ja heikkouksistaan.

#### 4.8 Vuorovaikutus

Tiimityössä tiiminvetäjän vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä yhteishengen luomisen ja tiimiin sitoutumisen kannalta. Tiimityössä johtajuus, asiantuntijuus sekä päätöksenteko perustuvat jakamiseen ja yhteistyöhön. Tiiminvetäjä pyrkii hyödyntämään toiminnassaan ja päätöksenteossaan tiimin jäsenten tietoja ja taitoja. Tämä ei onnistu ilman luottamukseen ja avoimuuteen perustuvaa vuorovaikutusta. (Salminen 2013, 141–142.)

Laaksonen (2008, 118) kuvaa Niskanen, Murto & Haapamäkeen (2000, 56) viitaten keskinäisen vilkkaan vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisön hyvinvoinnille. Huolellinen työn suunnittelu sekä toimiva työnjako lisäävät tiimin sisäisen toiminnan onnistumista ja luovat avointa ilmapiiriä. Aktiivinen keskinäinen vuorovaikutus takaa, että jokainen tiimin jäsen tietää mitä työyhteisössä suunnitellaan ja tehdään sekä mikä on työyhteisön välinen työnjako.

Vuorovaikutustaitojen tärkeyttä tiimityön onnistumisen kannalta kuvattiin Garonin (2012, 361) tutkimuksessa, jossa havaittiin avoimen vuorovaikutuskulttuurin lisäävän työtyytyväisyyttä. Myös Dackert (2010, 306–308) havaitsi toimivan tiimi-ilmapiirin myönteisen vaikutuksen hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen, ammatilliseen kasvuun sekä itseohjautuvuuteen.

Antikainen (2012) havaitsi, että tiimin jäsenten keskinäisellä vuorovaikutussuhteiden laadulla on yhteys niin yksilön flow (huippu) -kokemukseen kuin yhteiseen kokemukseen toimivasta ja läheiseltä tuntuvasta vuorovaikutuksesta. Antikaisen (2012) mukaan tiimin vuorovaikutus on työhyvinvoinnin ja työn olosuhteiden lisäksi yhteydessä tiimissä ilmeneviin flow-kokemuksiin. Parhaimmillaan flowssa tiimin toiminta voi muistuttaa

tehotiimiä, jolloin työn tavoitteellisuus, toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen nousevat korkeammalle tasolle. (Antikainen 2012, 77.)

Hoitotyössä vuorovaikutustaitoja vaaditaan tiimin jäsenten välisen saumattoman yhteistyön sekä asiakasyhteistyön onnistumisen välineenä. Avoin vuorovaikutus asiakastyössä lisää asiakkaan kuulluksi tulemisen tunnetta, luottamusta hoitohenkilökuntaa kohtaan sekä vähentää asiakkaan pelkoa ja epävarmuutta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 62–63.)

Tiimin toimivan vuorovaikutuksen on todettu olevan yhteydessä asiakaslähtöisyyden toteutumiseen. Tutkiessaan hoitajien kykyä avoimeen keskusteluun sekä kuulluksi tulemista työyhteisössä Garon (2012, 361) havaitsi, että hoitotyön tiimin jäsenten välinen toimiva vuorovaikutus lisäävää hoidon laatua sekä potilasturvallisuutta. Vähäkangas (2010) keräsi tutkimukseensa kuntoutumista edistävää hoitotyötä kuvaavat keskeiset tutkimukset vuosilta 1995–2009 ja esitti Tutton (2004) tutkimustuloksia asiakkaan osallistumisesta kuntoutumiseensa sairaalassa. Tässä asiakkaan ja hoitajan välinen toimiva vuorovaikutus nousi asiakkaan osallisuutta edistäväksi tekijäksi asiakkaan ymmärtämisen, kumppanuuden ja emotionaalisen tuen rinnalla. (Tutton 2004; Vähäkangas 2010, 38)

Hoivakotiympäristö ja sen tiimit luovat omanlaisensa vuorovaikutusympäristön. Aarva (2009, 201) tutki hoivan ja hoidon lähijohtamista ja havaitsi hoivan johtamisessa painottuvan eri asioiden kuin hoidon johtamisessa. Hoivan johtamisessa painottuivat ihmiset asiakkaina ja työntekijöinä kun taas hoidon johtamisessa painottuivat ohjaaminen ja rakenteet.

Hujala (2008) puolestaan havaitsi, että hoivayrityksissä toisia tukeva, ymmärtävä puhe ja yhdessä tekemisen ilmapiiri korostuvat. Hänen mukaansa hoivayritysten johtamispuhunta on epävirallista, intuitiivista, spontaania ja käytännönläheistä. Hän pohtii tämän kaltaisen johtamispuhunnan luovan tilaa ja mahdollisuuksia erilaisten näkökulmien esilletulolle. Hujala (2008) arvelee toista tukevan, ymmärtävän puheen ja yhdessä tekemisen ilmapiirin liittyvän hoivatyön luonteeseen ja siihen että hoivatyössä on otettava asiakas inhimillisesti huomioon, mikä heijastunee myös johtamiskäytäntöihin. (Hujala 2008, 5, 116.)



Esperi hoivakoti Sylviannan yksikön päällikkö Hasanen-Gulcanin (2015) mukaan toimivan tiimin vuorovaikutus on avointa ja sosiaalista. Toimivassa vuorovaikutuksessa tiiminvetäjä osaa havainnoida ja antaa aikaansa tiiminjäsenille, asukkaille ja heidän omaisilleen siinä hetkessä kun siihen on tarvetta.

Tiiminvetäjän ja tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen sisältyy myös palautteen antaminen. Tiiminvetäjän tulee hallita sekä henkilökohtainen kiitoksen antaminen että rakentavan korjaavan palautteen antaminen. Palautteen antaminen on tiiminvetäjän keino ohjata ja motivoida tiimiä. Palautteen avulla voidaan suunnata tiimin toimintaa, parantaa tiimin jäsenten suoritusta sekä tukea työssä kehittymistä. Tiiminvetäjän tehtävänä on kehittää itseään palautteen antajana. (Salminen 2013, 148–156.) Lisäksi tiiminvetäjän vastuulla on toimia esimerkkinä sekä ohjata ja tukea kaikkea kommunikaatioita toimivan vuorovaikutuksen suuntaan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 63).

Edellisten perusteella parhaimmillaan hoivatyöpaikkojen vuorovaikutuskulttuuri soveltuu tiimityöskentelyn lähtökohdaksi. Ihmislähtöinen ja inhimillinen kohtaaminen rohkaisee palautteen antamiseen, avoimeen keskusteluun ja läsnä olevaan kuunteluun. Prosessikeskeisessä ajattelussa toimiva vuorovaikutus tukee työprosessien ja yhteistyön onnistumista sekä asiakkaan parhaaksi toimimista. Lisäksi johtakseen tiimiä tiiminvetäjä tarvitsee hyvät vuorovaikutustaidot. Näin ollen tiimin avointa vuorovaikutuskulttuuria on tarpeen tukea ja se on yksi tämän kehittämisprojektin tavoitteista.

## **4.9 Luottamus**

Tomperi (2012) tarkasteli eettistä tiiminjohtamista ja totesi, että eettisen tiimijohtamisen kaksi lähtökohtaa ovat ihmislähtöisyys ja laaja eettinen tietoisuus. Ihmislähtöisyys on perusta eettisenä esimerkkinä toimimiselle sekä luottamuksen kasvattamiselle. Laaja eettinen tietoisuus auttaa tiiminvetäjää tunnistamaan ja tiedostamaan toiminnan eettiset näkökulmat. Tomperi (2012, 59)

Vesa (2009, 60) havaitsi tutkiessaan huumorin merkitystä hoitajien välisessä vuorovaikutuksessa, että huumorilla on keskeinen tehtävä luottamuksen rakentamisessa. Laaksonen (2008) puolestaan havaitsi tutkiessaan esimiesten ja työyhteisön välistä luottamusta luottamuksen lisäävän työntekijän rohkeutta, aloitteellisuutta, vastuuntunnetta sekä itse-

ohjautuvuutta. Luottamus työyhteisössä lisää tuloksellisuutta sekä rohkaisee parantamaan työhön liittyviä asioita. Lisäksi luottamus vähentää negatiivisen kontrollin tarvetta. (Laaksonen 2008, 57–58.)

Luottamus rakentuu tiiminvetäjän päivittäisen toiminnan varaan. Tiimin luottamuksen vahvistamiseksi tiiminvetäjän tulee hallita työnsä, hoitaa päivittäiset tehtävänsä huolella, kohdella tiimin jäseniä kunnioittavasti, tietää mitä tiimissä tapahtuu, jakaa vastuuta sekä pitää tiimin jäsenten puolia. Luottamusta nauttivan tiiminvetäjän vahvuuksia on kyky johtaa määräämättä sekä säilyttää tilanteen hallinta ja asiallinen käytös vaikeisakin paikoissa. Mitä vahvempaa on tiiminvetäjään kohdistuva luottamus, sen helpompaa on tiimin johtaminen. (Salminen 2013, 207–211.)

Aira (2012) tarkasteli luottamuksen merkitystä toimivan yhteistyössä ja totesi, että luottamus on toimivan yhteistyön välttämätön edellytys. Luottamus tiimissä rakennetaan ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Kestävä luottamus rakentuu toistuvassa vuorovaikutuksessa. Pitkäkestoisessa yhteistyössä luottamuksen rakentumisessa korostuu toisen osapuolen ammattitaidon ja asiantuntemuksen merkitys. Luottamuksen rakentamisen haasteina Aira (2012) näkee toiminnan alkuvaiheen haurauden sekä henkilöstövaihdokset, jolloin luottamus ja vuorovaikutussuhteet joudutaan rakentamaan uudelleen. (Aira 2012, 132–133.)

Esperi hoivakoti Sylviannan yksikön päällikkö Hasanen-Gulcanin (2015) mukaan luottamukseen liittyvä esimiehen ja tiimin tuki ja arvostus kumpuavat tiiminvetäjän persoonasta, tavasta työskennellä sekä tiiminvetäjän ammatillisesta osaamisesta. Hyvä tiiminvetäjä hoitaa työtehtävänsä luotettavasti loppuun ja ajallaan sekä nauttii tiiminsä ja esimiehensä luottamusta.

Aikaisemman perusteella luottamus tiimissä rakennetaan tiimin eettisten toiminnan, keskinäisen huumorin, toimivan vuorovaikutuksen sekä keskinäisen arvostuksen kautta. Tiiminvetäjän luotettavuutta lisää hänen ammattitaitoisuutensa ja asiantuntijuutensa. Luotettava tiiminvetäjä kykenee johtamaan tiimiä sekä auttamaan sitä saavuttamaan tavoitteensa.

#### 4.10 Esimiehen tuki

Taipale (2004) havaitsi, että tiimin kehittymistä tukee esimiesten tiivis yhteistyö ja yhteistoiminnallinen johtaminen. Lisäksi esimies, jolla on kyky pedagogiseen johtamiseen, motivoi tiimin jäseniä tavoittelemaan parasta mahdollista suoriutumista. Pedagoginen johtaminen tukee asioiden hallintaa, syvällistä ymmärtämistä sekä jatkuvaa oppimista tiimissä. Pedagogisen johtamisen mahdollistavat riittävät tiedot ja taidot sekä kyky ja tahto ohjata. Taipale (2004) kuvaa tuloksissaan esimiehen oman ammatillisen kasvun sekä pedagogisen johtajuuden kehittymisen tärkeyttä tiimin itseohjautuvuuden, kehittymisen, innostuksen sekä oppimisen kannalta. (Taipale 2004, 222–223.)

Laaksonen (2008) tarkasteli voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistamisen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Voimistavan johtamisen arvoiksi nousivat luottamus, avoimuus, arvostus sekä oikeudenmukaisuus. Voimistavassa johtamisessa on keskeistä esimiehen osoittama kiinnostus työyhteisön hyvinvoinnista ja sen jäsenten tunteista. Lisäksi esimiehen tulee olla helposti lähestyttävissä. (Laaksonen 2008, 222.)

Alasoini (2011) puhuu esimiehen tuen tarpeesta itseohjautuvuuden paradoksina. Tällä hän tarkoittaa tarvetta tiimien ja esimiesten väliseen entistä tiiviimpään vuorovaikutukseen tiimien itseohjautuvuuden vaatimuksessa. Tällöin tiimien itseohjautuvuudessa ei ole kysymys esimiestyön määrällisestä vähentämisestä vaan laadullisen esimiestyön kehittämisestä. Esimiehen rooli on toimia tiimin toiminnan tukirakenteena. (Alasoini 2011, 61.)

Koski (2007) kuvaa johtamisen keskeistä roolia työtiimin toimivuuden kannalta. Osallistumalla tiimin toimintaan esimiehellä on mahdollisuus peilata omaa toimintaansa vuorovaikutuksessa tiimin kanssa ja tätä myötä kehittyä johtajana. Lisäksi Koski (2007) painottaa esimiehen kokemuksen ja osaamisen jakamisen taitoa sekä sitoutumisen merkitystä, kun tiimin tavoitteena on taata asiakkaan hyvän elämän toteutuminen. (Koski 2007, 217.)

Työyhteisöä tukeva ja avoin johtajuus edistää asiakkaan kuntoutumista (Vähäkangas 2010, 84–85) sekä lisää hoidon laatua ja turvallisuutta (Garon 2012, 361). Esimiehen antama tuki mahdollistaa työyhteisön avoimen vuorovaikutuskulttuurin toteutumisen.

Esimiehen syyttelemätön ja kritiikitön kyky kuunnella työyhteisönsä jäseniä sekä yksikön matalat hierarkiarajat lisäävät avoimuuden kehittymistä. (Garon 2012, 368–369).

Juutinen (2014, 15) havaitsi, että esimieheltä saatu tuki auttaa tiiminvetäjää tehtävässään. Tuen tarve korostuu etenkin sellaisissa ristiriitatilanteissa, joita tiimi ei pysty itsenäisesti ratkaisemaan. Myös Blugg (2010, 48) havainnoissa esimiehen tuki etenkin toiminnan alussa nousi tiiminvetäjän tehtävää tukevaksi tekijäksi. (Blugg 2010, 48).

Esperi hoivakoti Sylviannan yksikön päällikkö Hasanen-Gulcanin (2015) mukaan esimiehen tuki tiiminvetäjälle on tukea ja apua käytännön asioissa, silloin kun sitä tarvitaan. Lisäksi esimies tarjoaa tiiminvetäjälle työnohjauksellista tukea, työajallisia joustoja, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä tiiminvetäjän lisän palkkaan. Yksikön päällikkö pohtii, että tiiminvetäjän tavoitteena on sujuva arki sekä tarve olla vaikuttamassa arjen epäkohtiin ja haasteisiin. Tukea jaksamiseensa tiiminvetäjä saa oman onnistumisensa kautta nähdessään tyytyväisen asiakkaan, omaisen tai tiimin jäsenen.

Edellisen perusteella tiiminvetäjä tarvitsee tehtävässään esimiehensä kuuntelevaa ja kannustavaa tukea. Lisäksi tiiminvetäjä toimii itse esimerkkinä ja tiiminsä tukena. Kehittymishaluinen työyhteisö kaipaa tiiminvetäjää, jolla on riittävät tiedot ja taidot sekä kyky ja tahto ohjata tiimin työskentelyä.

#### **4.11 Tiimin tuki**

Tiiminvetäjän haastava rooli tiimityön onnistumisen varmistajana vaatii tiimin täyden tuen. Tiimin jäseniltä saatu tuki perustuu yhteisöllisyyteen, avoimuuteen, toimivaan vuorovaikutukseen sekä palautteen antamiseen ja saamiseen. Toimivassa tiimissä tiimin jäsenet saavat tukea ja tarvittaessa apua toisiltaan sekä osallistuvat tiimin toimintaan ja kehittämiseen. Kehittämisen edellytyksenä on palauteen antaminen ja saaminen. Tiiminvetäjän täytyy paitsi osata antaa tiimille rakentavaa palautetta, myös pyytää palautetta suoraan ja systemaattisesti. (Salminen 2013, 50, 141–154.)

Tiimiltä saatu sosiaalinen tuki edistää työssä jaksamista sekä vähentää henkistä kuormittumista ja sairastuvuutta. Tiimin kannattaa myös viljellä huumoria, sillä huumori

auttaa jaksamaan, lisää luovuutta, yhdistää tiimin jäseniä, edistää hyvinvointia sekä parantaa ilmapiiriä. (Perkka-Jortikka 2002, 64, 109.)

Vesa (2009) tarkasteli huumoria hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Hän totesi, että työyhteisössä huumori kasvattaa monin tavoin yhteisöllisyyttä. Hyväntahtoisella huumorilla on työhyvinvointiin liittyviä myönteisiä vaikutuksia. Lisäksi se lisää työyhteisön keskinäistä ymmärrystä, avoimuutta ja inhimillisyyttä. (Vesa 2009, 3, 123.)

Tiimissä jokaisen jäsenen toiminnalla on vaikutusta tiimiltä saadun tuen kokemiseen. Tutkiessaan työelämän yhteistyötä sekä yhteistyön suhdetta vuorovaikutukseen Aira (2012) havaitsi, että pitkäkestoisessa yhteistyössä osapuolten toiminnalla on merkitystä toisilleen ja että vuorovaikutussuhteen tuoma riippuvuus voi määrittää yhteistyötä enemmän kuin työtehtävien välinen riippuvuus. Työyhteisön vuorovaikutus voi olla hyvinkin henkilökohtaista ilman, että yksityiselämän asioita käsitellään. (Aira 2012, 136–137.)

Parhaimmillaan tiimin jäsenten keskinäinen tuki ja yhteisen tekemisen onnistuminen aiheuttaa niin kutsutun flow – kokemuksen. Antikainen (2012) tutki flown ilmenemistä tiimeissä. Hän havaitsi yhteisen flow -kokemuksen ilmenevän toiminnan sujuvuutena, johon liittyy yhteisen ideoinnin onnistuminen, työn laadun paraneminen, kasvava tehokkuus, yhteinen päämäärä ja yhteisen päämäärän saavuttaminen. Toiminnan sujuvuus puolestaan on yhteydessä tiimin vuorovaikutukseen, tiimi-ilmapiiriin sekä tiimin keskinäisiin suhteisiin. (Antikainen 2012, 40–41.)

Esperi hoivakoti Sylviannan yksikön päällikkö Hasanen-Gulcanin (2015) mukaan tiimin tukea nauttiva tiiminvetäjä rakennetaan tiiminvetäjän tehtäväkuvan sekä vastuunjaon selkiyttämisen kautta. Tiimin luottamus rakennetaan antamalla positiivista ja rakentavaa palautetta sekä kiitosta hyvin tehdystä työstä. Luottamuksellinen tiimi-ilmapiiri on avoin ja keskusteleva.

Edellisen perusteella tiiminvetäjällä on oltava aktiivinen tiimin tuen saavuttamisen tavoitteessa. Luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuva tiimin tuki on edellytys tiiminvetäjän tehtävässä onnistumiselle ja kehitymiselle.

Tämän opinnäytetyön teorettinen runko rakennettiin aikaisemmista tutkimuksista sekä tiimikirjallisuudesta saadun tiedon pohjalta. Taustaksi selvitettiin hoivakotitoimintaa ohjaavaa laidansäädäntöä ja ohjeistusta sekä kohdeorganisaation käytänteitä ja tavoitteita. Kohdeorganisaatioista saatiin tietoa yrityksen internet-sivujen, esitteiden ja henkilökohtaisten tiedonantojen perusteella. Seuraavissa luvuissa kuvataan, kuinka tämän teorettisen rungon avulla toteutetaan tämän opinnäytetyön toiminallinen osa, kehittämisprojekti.

## 5 KEHITTÄMISPROJEKTIN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsitteessä yhdistyy tutkimustoiminta sekä kehittämistoiminta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa keskeistä on kehittämisen näkeminen konkreettisenä toimintana. Kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Työprosessin mallinnukset ovat esimerkki toimintatavan kehittämisestä. Kehittäminen voi kohdistua rajattuihin yksikkökohtaisiin rakenteiden ja toimintatavan uudistuksiin tai esimerkiksi laaja-alaisiin aluekehittämishankkeisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 14–15, 21.)

Kehittämisen kohteena ovat yleensä työorganisaatiot, yritykset ja työyhteisöt. Tällöin työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin muutoksiin ja ratkaisuihin. Kehittämistä ohjaa tavoitteiden määrittely. Tavoitteet voivat olla joko ulkoapäin annettuja tai toimijoiden itse määrittelemiä. Määritellessään tavoitteensa itse toimijat ohjaavat kehittämistä vaihe vaiheelta ja tavoitteet muotoutuvat yhteisen prosessin aikana. Tavoitteellinen kehittäminen ohjaa muutosta sekä kohdistuu tulevaisuuteen. Kehittämistoiminnassa korostuu toimijoiden osallisuus, sitoutuneisuus ja aktiivinen osallistuminen sekä yhteisen ymmärryksen muodostuminen. (Toikko & Rantanen 2009, 10, 15–17.)

Kehittäminen voi olla jatkuvaa toimintaa tai ajallisesti rajattu projekti. Projektissa määritellään tavoitteet ja toimintatavat sekä suunnitellaan arviointikeinot. Luonteeltaan kehittäminen on käytännön asioiden muuttamista, parantamista ja edistämistä. Kehitystyö luo käytännön interventioita sekä vastaa työelämän käytännöistä nousevaan tiedon tarpeeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 15–20.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on tuottaa empiirisesti pätevää tietoa. Tuotetun tiedon on oltava ennen kaikkea käyttökelpoista ja käytännönläheistä. Käytännöllinen tieto tuotetaan toimintakohteessaan ja toiminnan vuorovaikutusympäristössä. Kehittämistoiminnalla pyritään aina jonkun edustamaan päämäärään. Käytännöllistä tietoa tavoitellessaan tutkijan on selvitettävä itselleen perustellut intressivalinnat. Toiminnallinen kehittäminen toteutetaan prosessimaisesti ja tietämys täydentyy koko proses-

sin ajan. Tällöin tutkijalta vaaditaan reflektiivistä asiantuntijuutta kehittämistoiminnan alusta loppuun saakka. (Toikko & Rantanen 2009, 35–39, 43–49, 54–55.)

Kehittämistoiminnan metodologiassa määritellään toiminnan periaatteet: käytännön kehittämismenetelmät sekä menetelmien käyttötavat. Toiminnan tavoitteet, työmuodot ja toimijat voidaan kuvata, mikäli toiminta tunnetaan riittävän hyvin. Työyhteisöjen toimintaa tutkittaessa on tärkeää ymmärtää toimijoiden tapa hahmottaa oman työnsä tavoitteita sekä työtä ohjaavat periaatteet. (Toikko & Rantanen 2009, 35, 54.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suuntauksista toimintatutkimus soveltuu tutkimusmenetelmälliseksi lähestymistavaksi kun halutaan kartoittaa oman työyhteisön toimintatapoja. (Heikkinen 2008, 17, 36–37.)

Tässä kehittämisprojektina toteutettavassa opinnäytetyössä tavoitteena on kehittää tiiminvetäjän tehtävän toimintarakennetta tehtävänkuvan mallintamisen avulla. Kehittäminen rajoittuu yksikkökohtaisesti hoivakoti Sylviannaan. Kehittäminen on tarkoitus toteuttaa tiiminvetäjien aktiivisena toimintana. Kehittämisprojektin avulla pyritään saamaan tiiminvetäjille käytännöllistä tietoa tiiminvetäjän tehtävän tarkoituksenmukaiseen toteuttamiseen.

### **5.1.1 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimus on tapa toteuttaa kehittämistoimintaa. Toimintatutkimuksessa yhdistyy kehittäminen ja tutkimus (Toikko & Rantanen 2009, 29). Toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jolla tähdätään toiminnan kehittämiseen tiedon hankinnan sekä tutkimuksen avulla. Toimintatutkimus kohdistuu vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan. Toimintatutkimuksessa arvostetaan arkisista toiminnoista syntyvää tietoa. Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus on oman työn tutkimista. (Heikkinen 2008, 16–17, Heikkinen & Huttunen 2008, 200–201.) Kuviossa 3 on esitetty toimintatutkimus tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suuntauksena sekä toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä.



<b>Toimintatutkimuksellinen kehittämistoiminta</b>
<b>Toimintatutkimus</b>
Yhdistää tutkimuksen ja kehittämistoiminnan
Yhdistää teorian ja käytännön
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkija asettaa tutkimustehtävät, valitsee tutkimusmenetelmät, määrittelee suhteensa tutkimuskohteeseen sekä tarkastelee luotettavuutta tieteellisesti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkijan osallisuuden aste sekä tutkimuksen kohteen laajuus vaihtelevat toimintatutkimuksessa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkijan osallisuuden aste sekä tutkimuksen kohteen laajuus vaihtelevat toimintatutkimuksessa</li> </ul>

KUVIO 3. Toimintatutkimus tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suuntauksena sekä toimintatutkimukselle luonteenomaiset piirteet. (Mukailtu Heikkinen 2008, 29, Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 79; Toikko & Rantanen 2009, 12, 29–31).

Toimintatutkimuksessa tutkimusmenetelmät valikoituvat tutkijan pohdintojen kautta: mitä tutkimuskohteelta on järkevää kysyä ja miten niihin saadaan vastauksia. Tällöin tutkijan kiinnostuksen kohde ja reflektioiva oppiminen vievät tutkimusta eteenpäin. Toimintatutkimus voidaan hahmottaa syklinä, jossa uutta muodostava ja tulevaisuuteen suuntaava toiminta sekä toteutuneen toiminnan havainnointi ja arviointi vuorottelevat. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saavuttaa käytännön hyötyä sekä käyttökelpoista tietoa. Tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, joka tarkoituksellisella väliintulollaan tähtää toiminnan muutokseen. (Heikkinen 2008, 17–18, 78–79; Heikkinen & Huttunen 2008, 200–201.)

Tämä kehittämisprojekti toteutetaan toimintatutkimukselliseen metodologiaan pohjautuen. Tässä tällä tarkoitetaan tiiminvetäjän tehtävänkuvan kehittämisen yhdistämistä tutkimukselliseen otteeseen lopullisen tehtävänkuvamallin muodostamisessa. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tekijä toimii tarkoituksenmukaisena ja aktiivisena väliin tulijana, kun tavoitteena on yhdessä hoivakoti Sylviannan tiiminvetäjien kanssa selkiyttää ja avata heidän tehtävänsä koko työyhteisölle.

### 5.1.2 Projekti kehittämisen muotona

Silfverbergin (2004) mukaan projekti on kertaluontoinen, kestoltaan rajattu ja aikataulutettu kokonaisuus. Projektilla on tavoitteet, joilla kuvataan sitä muutosta tai parannusta, joka projektilla pyritään saavuttamaan. Tavoitteiden lisäksi projektisuunnitelmassa määritellään hankkeen toteutusorganisaatio, aikataulu ja toteutuksessa käytettävät panokset. (Silfverberg 2004, 18–19.) Projektitoiminta kehittämisen välineenä on perusteltu valinta silloin, kun halutaan kehittää työyhteisön toimintaa tai esimerkiksi korjata jokin konkreettinen ongelma. (Mäkisalo 1999, 97.) Toimintatutkimus toteutetaan usein ajallisesti rajattuna projektina, jolloin projektin aikana suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2008, 17.)

Projekti etenee syklissä. Sykli lähtee liikkeelle identifointivaiheella, jossa ideoidaan ja suunnitellaan projektia. Lähtöselvitysvaiheessa hyödynnetään aikaisempia tutkimuksia sekä mitataan ja arvioidaan nykyistä tilannetta. Suunnitelmavaiheessa asetetaan projektille selkeät ja realistiset tavoitteet, jotka kuvaavat konkreettisesti sitä toiminnan muutosta, johon projektilla pyritään. Suunnitelmavaiheessa suunnitellaan projektin aikataulu ja työsuunnitelma koko projektin ajaksi. Lisäksi suunnitellaan projektin aikainen työnjako sekä projektissa käytettävissä olevat voimavarat ja resurssit. (Mäkisalo 1999, 97–98; Silfverberg 2004, 18–19.) Suunnitteluvaihetta seuraa suunnittelun etukäteisarviointi. Etukäteisarvioinnin voivat tehdä myös ulkopuoliset tahot. (Mäkisalo 1999, 101).

Toteutusvaiheessa toteutetaan itse projekti. Projektin luonteeseen liittyen toteutusvaiheeseen kuuluu ainakin yksi väliarviointi, jossa arvioidaan etenemistä sekä tehdään tarvittavia muutoksia ja tarkennuksia projektisuunnitelmaan. Projektin päätteeksi suoritetaan loppuarviointi. Loppuarvioinnissa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista, keinojen toteutumista, kohdeorganisaation osallistumista sekä projektia kokonaisuudessaan. Projektiin tulee palata tietyn ajan kuluttua. Tällöin vaikuttavuuden arviointivaiheessa tarkastellaan sitä, mitä työyhteisössä on tapahtunut projektin jälkeen ja ovatko saavutetut tulokset olleet pysyviä. (Mäkisalo 1999, 101.)

Tässä kehittämissuunnitelmassa identifointivaiheen idea tiiminvetäjän tehtävänkuvan mallintamisesta syntyi työyhteisössä käytyjen virallisten ja epävirallisten keskustelujen kautta. Tarve tiiminvetäjän tehtävänkuvan määrittämiselle, selkiyttämiseksi ja kehittämiseksi oli selkeä. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot antoivat mahdollisuuden

toteuttaa kyseinen kehittämisprojekti. Tämän kehittämisprojektin suunnitelmavaiheessa asetettiin kehittämisprojektille tavoitteet sekä suunniteltiin sen aikataulu. Kehittämisprojektin suunnitelma hyväksyttiin kohdeorganisaatiossa ja oppilaitoksessa ennen kehittämisprojektin seuraavia vaiheita. Kehittämisprojektin toteutusvaiheessa toteutettiin itse projekti. Nykytilanne kartoitettiin aineiston keruun ja analysoinnin avulla, josta tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Toteutusvaiheessa ryhmäkeskusteluista saatu aineisto toimi tiiminvetäjien työpajojen pohjana. Kehittämisprojektin loppuarviontina toimiin tämän toiminnallisen opinnäytetyön raportti, joka esitetään kohdeorganisaation työyhteisölle. Tavoitteena on, että tiiminvetäjät jatkavat itsenäisesti työpajatoimintaa tarkastellen saavutettuja muutoksia sekä niiden pysyvyyttä.

## **5.2 Aineiston keruumenetelmät**

Tämän kehittämisprojektin laadullinen aineisto kerätään kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan ryhmäkeskusteluina tiiminvetäjien sekä tiiminjäsenten kanssa. Toisessa vaiheessa toteutetaan tiiminvetäjien työpajat aikaisemman teorian tiedon sekä ryhmähaastattelujen tuloksien pohjalta. Työpajat toteutetaan osallistuvan havainnoinnin avulla ja aineisto kootaan muistiinpanoina, jotka opinnäytetyön tekijä tekee työpajojen aikana.

### **5.2.1 Ryhmäkeskustelut**

Aineiston keruun ensimmäinen vaihe toteutettiin ryhmäkeskusteluina. Ryhmäkeskustelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jota voidaan hyödyntää toimintatutkimuksessa (Valtonen 2005, 226). Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä ryhmäkeskustelujen aiheet laadittiin etukäteen tiimin jäsenille (liite 5) ja tiiminvetäjille (liite 6) aiemmin esitetyn teoriaosan pohjalta.

Ryhmäkeskustelu eroaa esimerkiksi teemahaastattelusta vuorovaikutuksellisen luonteensa vuoksi (Valtonen 2005, 223). Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tavoitteena on lisätä hoivakodin työtiimien avointa vuorovaikutusta, tiiminvetäjien keskinäistä yhteistyötä sekä lisätä tiiminvetäjien innostusta toimia oman työnsä kehittäjinä. Tällöin aineiston keruu ryhmäkeskustelujen avulla on perusteltua.

Ryhmäkeskustelutilanteet rakennettiin Valtosen (2005, 223–239) esittämien periaatteiden mukaisesti. Näissä opinnäytetyön tekijä muodosti keskustelujen teemat aiheeseen liittyvän aiemman teorian perusteella ja tarjoili ne ryhmille keskustelun pohjaksi. Tavoitteena oli, että osallistujat tukisivat ja kannustaisivat toisiaan eri näkökulmien esiintuonnissa. Keskusteluryhmät koostuivat työtiimeistä, joten ryhmän jäsenet olivat toisilleen entuudestaan tuttuja. Näin ollen opinnäytetyön tekijällä oli syytä olettaa, että ryhmän jäsenillä on yhteinen tehtävä ja tavoite sekä yhteinen intressi tiiminvetäjän tehtävän kuvan avaamiselle ja selventämiselle.

Ryhmäkeskustelut toteutettiin huhti- ja elokuun 2015 välisenä aikana. Keskusteluryhmiä oli yhteensä viisi, joista yksi koostui tiiminvetäjistä ja neljä muuta ryhmäkotien hoitajista (sairaanhoitaja, kahdeksan lähihoitajaa sekä hoiva-avustaja). Tiiminvetäjien ryhmässä keskustelijoita oli kolme ja tiimin jäsenten ryhmissä kahdesta kolmeen osallistujaa. Keskustelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki. Auki kirjoitettua materiaalia kertyi yhteensä 35 sivua, (rivivälillä 1, tasaus molemmissa reunoissa sekä Times New Roman kirjaimella).

### **5.2.2 Tiiminvetäjien työpajojen havainnointi**

Aineiston keruun toinen vaihe toteutettiin tiiminvetäjien työpajoja havainnoimalla. Havainnoinnissa tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoistaan muistiinpanoja (Metsämuuronen 2008, 42). Osallistuvan havainnoinnin käyttö on perusteltua kun kyseessä toimintatutkimus, tutkija tuntee tutkimuksensa kohteen ja havainnoidesaan hän on toimijan roolissa (Metsämuuronen 2008, 43). Osallistuva havainnoija ei ole pelkästään ilmiön tutkija, vaan hänellä on myös muita rooleja toiminnassa. Esimerkiksi aktivoiva tutkija pyrkii saamaan tutkimuskohteen jäsenet aktiivisesti itse pohtimaan ratkaisuja toiminnan kehittämisessä. (Vilkkä 2006, 67, 70–71.)

Keskeistä osallistuvassa havainnoinnissa on, että tutkija osallistuu toimintaan tutkittavan ilmiön ehdoilla. Tutkittavien kanssa sovitaan etukäteen havainnoinnin ajanjakso. Usein osallistuva havainnointi toteutetaan ennalta valitusta teoreettista lähtökohdistista sekä ennalta valitun näkökulman avulla. Osallistuva havainnointi voi olla kohdistettua. Näin on silloin kun tutkijan mielenkiinto kohdistuu tiettyihin tapahtumiin, tilanteisiin tai

asioihin tutkimuskohteessa. Osallistuvan havainnoinnin onnistumiseksi tutkijan on päästävä sisään tutkittavaan yhteisöön. (Vilkkä 2006, 44–45.)

Koska kyseessä oli oman työyhteisön toiminnan kehittäminen, valitsi opinnäytetyön tekijä osallistujan roolin. Tässä kehittämisprojektina toteutettavassa opinnäytetyössä tutkittava ilmiö oli tiiminvetäjän tehtäväkuva ja havainnoinnin kohde oli tätä tehtävää suorittavat henkilöt sekä heidän kokemuksensa. Havainnointi oli rajattu ja kohdistettu tiiminvetäjien työpajoihin sekä havainnoinnin sovittiin kestävän kolmen tiiminvetäjän työpajan ajan. Opinnäytetyön tekijä toimi työpajojen aktivoivana ohjaajana tuoden niihin aikaisempiin tutkimuksiin sekä ryhmähaastatteluihin perustuvan tiedon. Työpajoihin osallistui 3-5 henkeä (Sylviannan tiiminvetäjät, syyskuussa 2015 aloittanut tiiminvetäjä-sairaanhoitaja sekä tiiminvetäjän varahenkilö). Jokainen tiiminvetäjien työpaja kesti noin puolitoista tuntia.

### **5.3 Aineiston analyysimenetelmät**

#### **5.3.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi**

Ryhmäkeskusteluista kerätty ja auki kirjoitettu aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla tutkittava ilmiö saatetaan tiivistettyyn ja yleiseen muotoon. Tavoitteena on saavuttaa analyysin avulla järjestetystä aineistosta merkityksellisiä johtopäätöksiä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee kerätyn aineiston ehdoilla, mutta käsitteet luodaan aikaisemman teorian tiedon ohjaamana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 117.)

Tässä opinnäytetyössä teoriaohjaava sisällönanalyysi valikoitui, koska ilmiötä on tutkittu ja tiiminvetäjän tehtäväkuvamalli haluttiin luoda tämän aiemman tutkimuksen perusteella. Ryhmäkeskusteluista saatu materiaali muodosti alaluokat, jotka liitettiin teorialähtöisiin yläluokkiin. Yläluokkia yhdistävät tekijät toimivat lopullisten johtopäätösten tukena. Esimerkki tämän opinnäytetyön analyysin etenemisestä ovat liitteissä sekä tiiminvetäjien (liite 7) että tiimin jäsenten (liite 8) osalta.

### **5.3.2 Tiiminvetäjien työpajojen muistiinpanot**

Aineiston keruun toisessa vaiheessa toteutettiin kolme tiiminvetäjien työpajaa. Tiiminvetäjien työpajojen rungot (liite 9) suunniteltiin aikaisemman teorian tiedon sekä ryhmäkeskustelujen tulosten pohjalta. Työpajojen aineisto kerättiin tekemällä muistiinpanoja työpajoissa aikana osallistuvan havainnoinnin avulla. Tiiminvetäjien työpajoissa kerätyissä muistiinpanoissa painotettiin asiiasältöjä ja muistiinpanot raportoitiin työpajojen mukaisessa järjestyksessä. Työpajoista muodostettiin myös tiivistelmätaulukot työyhteisön omaan käyttöön tämän kehittämissuorituksen jälkeisen kehittämistyön avuksi.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Ryhmäkeskustelujen tulokset

Teoria rungossa tiiminvetäjän tehtävänkuvaa ohjaaviksi teemoiksi nousivat asiakaslähtöisyys, tiimityö, tiiminvetäjän rooli, tiiminvetäjän osaaminen, vuorovaikutus, luottamus sekä esimiehen ja tiimin tuki. Ryhmäkeskustelujen aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti näiden teemojen mukaan. Tiiminvetäjien ryhmässä näiden teemojen lisäksi yläluokaksi nousi motivaatio ja tiimin jäsenten ryhmissä toiminnan kehittäminen. Tiimin jäsenten ryhmässä analyysissä ei noussut esimiehen tai tiimin tukeen liittyviä asioita. Kuviossa 4 esitetään teoriaosassa nousseet tiiminvetäjän tehtävänkuvan muodostamista ohjaavat teemat suhteessa ryhmäkeskusteluissa nousseisiin teemoihin suhteessa teoriaosan teemoihin.

Tiimin jäsenten ryhmäkeskustelut	Teoriaosa	Tiiminvetäjien ryhmäkeskustelu
Asiakaslähtöisyys	Asiaskaslähtöisyys	Asiaskaslähtöisyys
Tiimityö	Tiimityö	Tiimityö
Tiiminvetäjän rooli	Tiiminvetäjän rooli	Tiiminvetäjän rooli
Tiiminvetäjän osaaminen	Tiiminvetäjän osaaminen	Tiiminvetäjän osaaminen
	Esimiehen antama tuki	Esimiehen antama tuki
	Tiimin tuki	Tiimin tuki
Tiimin vuorovaikutus	Tiimin vuorovaikutus	Tiimin vuorovaikutus
Luottamus	Luottamus	Luottamus
Toiminnan kehittäminen		
		Motivaatio

KUVIO 4. Tiiminvetäjän tehtävänkuvan muodostamista ohjaavat teemat

#### 6.1.1 Asiakaslähtöisyys ryhmäkeskustelujen mukaan

Asiakaslähtöisyys Esperin hoivakoti Sylviannassa perustuu asiakaslähtöisiin prosesseihin. Näissä prosesseissa toiminta käynnistyy asiakkaan tarpeista ja toiveista ja prosessin tavoitteena on saavuttaa asiakkaan kokonaisvaltainen hyvinvointi. Tiimin jäsenten ja tiiminvetäjien tehtävänä oli pohtia asiakaslähtöisyyttä hoivakoti Sylviannassa sekä sitä, kuinka tiiminvetäjä voisi toiminnallaan tukea asiakaslähtöisyyden toteutumista. Tiimin jäsenten ryhmäkeskusteluissa asiakaslähtöisyyden elementeiksi nousivat samanarvoisuus ja yksilöllisyyden kunnioittaminen, empaattinen työote, asukkaan kunnioittaminen,

asukkaan hyvä ja ammattitaitoinen hoito, aktiivinen arki hoivakodissa, omaisten kanssa tehtävän yhteistyön sujuvuus, omaissuhteiden ylläpito, asukkaan kokonaisvaltainen huomioiminen, asukaslähtöisyyden huomioiminen sijaisjärjestelyissä sekä asiakaspalautteen kerääminen ja palautteen hyödyntäminen. Samanarvoisuutta ja yksilöllisyyden kunnioittamista kuvattiin tiimin jäsenten ryhmässä:

*”Ett kaikki on samalla viivalla. Samanarvosia kaikki asukkaat. Ettei oo kukaan toistansa parempi ja kaikki saa samanlaisen kohtelun. Ja tietysti kaikkia on omana yksilönään kunnioitettava ja autettava.”*

Tiimin jäsenet katsoivat tiiminvetäjien voivan vaikuttaa asiakaslähtöisyyden toteutumiseen tiimin ohjauksen ja neuvonnan, omahoitajuuteen liittyvistä vastuualueista sopimisen, asiakaslähtöisen sijaisjärjestelyjen sekä esimerkkinä toimimisen kautta. Sijaisjärjestelyiden asukaslähtöisyyttä pohdittiin sekä asukkaiden että omaisten näkökulmasta:

*”Asukkaiden kannalta se pysyvyys, turvallisuuden tunne pysyis kun ois että pyöritettäis samoja ihmisiä. Kun tässä on näitä useempia (sijaisia) niin tietyt pysyis tietyssä paikassa ja kun se tuo omaisillekin hirveen epävarman olon.”*

Tiiminvetäjien ryhmä katsoi asiakaslähtöisyyden perustaksi asukkaiden ja omaisten kunnioittamisen. Tiiminvetäjän antamaa tukea tiiminvetäjien mielestä oli omaisten kanssa tehtävässä yhteistyössä kannustaminen, tiimin tukeminen asukkaiden aktiivisen ja mielekkään arjen toteuttamisessa sekä esimerkkinä toimiminen. Asiakaslähtöisyydessä tiiminvetäjät katsoivat toimivansa ennen kaikkea esimerkin kautta:

*”Yksilölliset tarpeet, omat toivomukset, nämä joista puhutaan tällä hetkellä, niin omalla esimerkillään ja taidoillaan. Täytyis tiiminvetäjän näyttää, että miten muutkin toimis.”*

### **6.1.2 Tiimityö ryhmäkeskustelujen mukaan**

Tiimin jäsenet nostivat onnistuneen tiimityön elementeiksi jokaisen oman vahvuusalueen huomioimisen sekä hyödyntämisen tiimissä, yhteistyön tekemisen, säännöllisten tiimituntien tärkeyden, ryhmähengen lisäämisen sekä kaikkien mielipiteiden kuuntelun. Tiimin jäsenet pitivät vahvuuksien havainnointia sekä säännöllisten tiimituntien toteutumisesta vastaamista tiiminvetäjän tehtäviin kuuluvina. Tiimin jäsenet toivovat tiiminvetäjältä kykyä kuunnella kaikkien mielipiteitä sekä aktiivista keskustelua epäkohtien havainnoimiseksi ja korjaamiseksi:



*”Keskustelua kaikkien työntekijöitten kanssa vuorossa ollessa, etsiä niitä epäkohtia, että pystyttäis niitä sitten järjestään.”*

Tiiminvetäjät pitivät tiimityön onnistumisen elementteinä yhteisistä pelisäännöistä sopimista sekä yhteisistä sopimuksista kiinni pitämistä. Tiiminvetäjien mukaan tiimityö rakentuu hyvästä ilmapiiristä, osaavista tiimin jäsenistä, tiimiin sitoutuneisuudesta, toimivasta vuorovaikutuksesta, yhteisestä vastuunottamisesta sekä yhteisestä päämäärästä. Tiiminvetäjät pohtivat, että tiimituntien suunnitelmallisuus sekä tiimin jäsenten osaamisen havainnointi lisäävät tiimityön onnistumista.

### **6.1.3 Tiiminvetäjän rooli ryhmäkeskustelujen mukaan**

Tiimin jäsenten keskustelujen perusteella tiiminvetäjän rooli on toimia tiimissä ohjaajana, neuvojana, palautteen avulla tehtävien muutosten seuraajana, organisaation tuntijana, tiiminjäsenten kysymyksiin vastaajana, tiedonkulun varmistajana, kokonaisuuksien hallitsijana sekä hoitotyön arjen sujuvuudesta huolehtijana. Tiiminvetäjän asemaa ja roolia tiimissä kuvattiin näin:

*”Yhteen hiileen puhaltamista sen tiimin kanssa, mut kumminkin vähän siellä ylempänä.”*

Tiiminvetäjät esittivät roolikseen toimia tiimissä tasavertaisena tiimin jäsenenä, esimerkkinä, kokonaisuuksien hallitsijana sekä toiminnan kehittämisen vastuunkantajana. Lisäksi tiiminvetäjät keskustelivat tiiminvetäjän roolin epäselvyydestä työyhteisössä:

*”Me ollaan tiiminvetäjiä ja me ollaan täysin normaalityössä työkaverina. Ja sitten vielä toinen rooli: Me ollaan tiiminvetäjiä ja meillä on se tietty lähiesimiesasema. Niin tiimiläisten on välillä hankalaa ymmärtää, että missä mennään, mitä tehdään ja mikä se on.”*

#### 6.1.4 Tiiminvetäjän osaaminen ryhmäkeskustelujen mukaan

Tiimin jäsenet keskustelivat tiiminvetäjän tarvitsevan tiimityötaitoja, tiimin johtamistaitoja, organisointitaitoja, kokonaisuuksien hallintataitoja sekä hoidollisen tiedon ja taidon hallintaa. Tiimin mukaan tiiminvetäjän osaamista on hoivatyön arjesta huolehtiminen, ajan hallinta, työn suunnittelu sekä delegointi. Lisäksi tiimin jäsenet toivovat tiiminvetäjän syventävän osaamistaan

Tiiminvetäjät kokivat tiiminvetäjän tarvitsevan paineen- ja stressinsietokykyä sekä keskustelu- ja havainnointitaitoja. Lisäksi tiiminvetäjän osaamiseksi katsottiin vastuun jakaminen tiimissä. Tiiminvetäjän osaamista tiimin jäsenten havainnoijana ja kokonaisuuksien hahmottajana pohdittiin tiiminvetäjän kommentissa:

*”Se että ymmärtää sitä ihmistä ja mikä asia on. Osa ne rajat vetää sen asian suhteen. Tietty näkeminen sinne asioiden taakse.”*

#### 6.1.5 Tiimin vuorovaikutus ryhmäkeskustelujen mukaan

Tiimin vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten ryhmässä pidettiin tärkeänä sitä, että tiiminvetäjälle on helppo puhua työhön liittyvistä asioista sekä sitä, että tiiminvetäjä on luotettava kuuntelija. Toiveena oli myös avoin ilmapiiri tiimissä.

Tiimin jäsenten keskusteluissa pohdittiin vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä myös asiakaslähtöisyyden, tiimityön, tiiminvetäjän roolin sekä luottamuksen alueella. Asiakaslähtöisyydessä vuorovaikutustaitojen merkitys nousi omaisten ja asukkaiden kohtaamisessa ja heidän tarpeidensa kuulemisessa. Tiimityössä toimiva vuorovaikutus liittyy asioista sopimiseen, tiimihengen kasvattamiseen, tiimin jäsenten mielipiteiden kuuntelemiseen, aktiiviseen keskusteluun sekä tiimin ohjaamiseen. Tiiminvetäjän ja tiimin jäsenen välisen aktiivisen keskustelun merkitystä kuvattiin tiimin jäsenten ryhmäkeskustelussa:

*”Keskustelua kaikkien työntekijöitten kanssa vuorossa ollessa, etsiä niitä epäkohtia, että pystyttäis niitä sitten järjestään.”*

Tiiminvetäjät katsovat tiiminvetäjän tarvitsevan keskustelutaitoja sekä kykyä kuunnella tiimiä. Asiakaslähtöisyydessä tiiminvetäjät pitivät tärkeänä, että asukkaille ja omaisille puhutaan kunnioittavaan sävyyn. Tiiminvetäjät pitivät tärkeänä, että rakentavan palautteen antamisen osaamisen. Hankaluutena vuorovaikutuksessa tiiminvetäjät kokevat palautteen vastaanottamisen haasteellisuuden:

*”Se palautteen vastaanottaminen, niin se on tosi vaikeeta.”*

### **6.1.6 Luottamus ryhmäkeskustelujen mukaan**

Tiiminvetäjän luottamusta lisääviä tekijöitä tiimin jäsenten keskustelussa olivat tiiminvetäjän esimerkillisyys ja asiantuntemus, vahva ammatti-identiteetti, tiimin jäsenten kunnioittaminen, tiimin tukena oleminen, tiimin taitoihin luottaminen sekä tiiminvetäjän luotettavuus ammattitaitoisuudessa ja kuuntelijana. Tiiminvetäjältä odotetaan tiimin jäsenten jaksamisen havainnoimista sekä esimerkkinä olemista saman perustehtävän suorittamisessa muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiiminvetäjältä toivottiin luottamuksen osoittamista tiimin jäsenten suuntaan:

*”Tiiminvetäjän pitäis tukea siihen, että se oma tiimi uskaltais tehdä itsenäisesti niitä ratkaisuja.”*

Tiiminvetäjät katsoivat luottamuksen rakentuvan tiimin kannustamisesta ja tukemisesta, positiivisen palautteen antamisesta, tiiminjäsenten todellisesta kuulemisesta, hyvän tiimi-ilmapiiirin luomisesta sekä tiimin osaamisen havainnoimisesta ja osaamisen hyödyntämisestä. Luottamuksellisen tiiminvetäjän toimintaa kuvattiin tiiminvetäjien ryhmässä:

*”Hyvä tiiminvetäjä kannustaa ja tukee. Yrittää nähdä se työyhteisö. Jokaisen vahvuudet ja erilaisuuden ja hyödyntää niitä ja kannustaa siihen.”*

### **6.1.7 Tiimin ja esimiehen antama tuki ryhmäkeskustelujen mukaan**

Tiimin ja esimiehen antamaa tukea käsiteltiin tiiminvetäjien ryhmässä. Tiimin antamaa tukea tiiminvetäjälle on yhteinen vastuunottaminen tiimissä sekä tiimin antama ymmär-

rys tiiminvetäjän tehtävää kohtaan. Esimieheltä toivottua tukea on keskustelu, kuuntelu ja kannustus sekä tehtävän suorittamiseen annettu aika. Tiimiltä toivottiin ennen kaikkea ymmärrystä tiiminvetäjän tehtävän suorittamista kohtaan:

*”Ettei tarvitse jokaista asiaa luetella, mitkä mun tehtävät on tiimissä. Ymmärrystä, että tiiminvetäjä hoitaa asioita ja antaa sille tilaa.”*

### **6.1.8 Toiminnan kehittäminen ryhmäkeskustelujen mukaan**

Tiimin jäsenet toivoivat keskusteluissaan mahdollisuutta vaikuttaa tiiminvetäjän valintaan, yhtä tiiminvetäjää ryhmäkotiä kohden, tiiminvetäjälle aikaa tehtävän suorittamiseen sekä tiiminvetäjän tehtävien keskittämistä ja listaamista tehtävänkuvan selkiyttämiseksi.

Tiiminvetäjän toivottiin olevan aktiivista yhteistyötä yksikönpäällikön kanssa sijaisten hankinnassa ja sijoittelussa. Lisäksi kehittämiskohteina nähtiin raporttikäytännön kehittäminen sekä uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttämiskäytäntöjen selkiyttäminen. Omassa työssään tiimin jäsenet toivoivat rutinoitumisen välttämistä ja mahdollisuutta muuttaa tarvittaessa työskentelytapoja. Tiiminvetäjän tarvitsemaa aikaa ja työrauhan tarvetta tehtävässään kuvattiin tiimin jäsenten ryhmässä:

*”Se on kiinni siinä hoitotyössä ja aina lähtee. Että ois aikaa sen tehtävän suorittamiseen sitten alusta loppuun. Että ottasi sitten niitä tiiminvetopäiviä.”*

### **6.1.9 Tiiminvetäjien motivaatio ryhmäkeskustelujen mukaan**

Tiiminvetäjien ryhmäkeskustelussa motivaatiota edistäviksi tekijöiksi nousivat kehittämismahdollisuudet, koulutus ja uuden oppiminen, työrauha, työssä onnistuminen, kokemuksen karttuminen, oman työn tuloksen näkeminen. Tiiminvetäjä kuvaa motivoitumistaan:

*”Se motivoi, musta on ihana oikeesti kun homma pyörii ja kiva kun huomaa, ettei tässä turhaan oo tehty.”*

Motivaatioita haittaavina tekijöinä nähtiin riittämättömyyden tunne, saadun rahallisen korvauksen pienuus, käytettävissä olevan ajan riittämättömyys sekä tiiminvetäjän tehtävän suorittaminen hoitotyön ohessa:

*”Tulee sellainen riittämättömyyden tunne. Ajattelee, että missä välissä mä oikeesti teen ja sitten asiat vaan on ja on ja lepää. Eikä niitä tuu tehtyä mitä haluais tehdä ja toivois, että vois tehdä.”*

## **6.2 Tiiminvetäjien työpajojen tulokset**

Tiiminvetäjien työpajat toteutettiin aikaisemman teorian tiedon sekä ryhmäkeskustelujen tulosten perusteella koottujen työpajarunkojen pohjalta. Työpajoissa tiiminvetäjät keskustelivat ja pohtivat kehittämisehdotuksia ja – haasteita, tiiminvetäjien vastuita ja vastuun jakamista sekä tiiminvetäjän roolia muutoksessa. Tulokset raportoidaan työpajarunkojen mukaisessa järjestyksessä ja raportti painottuu työpajoissa nousseisiin asiaisältöihin.

### **6.2.1 Kehittämisehdotukset ja -haasteet**

Ryhmäkeskusteluissa tiimin jäsenet ja tiiminvetäjät nostivat kehittämishaasteiksi sovituista asioista kiinni pitämisen, yhteiset pelisäännöt tiimissä, omahoitajuuden, tiiminvetäjän aseman sekä tehtävän selkiyttämisen, tiiminvetäjän tehtävään käytettävissä oleva ajan, tiimin yhteisen toiminnan, raporttikäytännöt sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisen. Tiiminvetäjien ensimmäisessä työpajassa tiiminvetäjät pohtivat näihin haasteisiin kehittämistoimi, kehittämistoimen vastuuhenkilöt sekä kehittämisen aikataulu.

Sovituista asioista kiinni pitämisen sekä tiimin yhteisten pelisääntöjen kehittämisen välineenä nähtiin säännölliset tiimitunnit sekä tiimisopimus. Säännöllisten tiimituntien sekä tiimisopimuksen ohjeistus tulee Esperi organisaatiolta. Tiiminvetäjät katsoivat tehtäväkseen lisäksi muistuttaa tiimin jäseniä tiimitunneilla ja tiimisopimuksessa sovituista asioista. Säännöllisistä tiimitunneista vastaavat ryhmäkotien tiiminvetäjät. Yksikön päällikön vastuulla katsottiin olevan tiimituntien toteuttamisen tukeminen työvuoro-

suunnittelun avulla. Koko tiimin vastuuksi nähtiin käsiteltävien asioiden tuominen tiimitunnille sekä laadittuun muistioon tutustuminen.

Omahoitajuuden selkiyttämisen kehittämistoimeksi tiiminvetäjät nostivat tarpeen omahoitajuuden avaamisesta ja tarkentamisesta tiimissä. Tiiminvetäjän tehtävänä on tukea ja ohjata tarvittaessa tiimin jäseniä asukaslähtöisyyden toteuttamisessa sekä omaisyhteistyössä. Omahoitajuuden selkiyttäminen nähtiin olevan koko tiimin vastuulla ja sen vaativan avointa keskustelua tiimissä.

Tiiminvetäjän aseman sekä tehtävän selkiyttämisen välineenä ajateltiin käyttää tämän kehittämisprojektin tuloksia, jotka esitellään esimiehille ja koko työyhteisölle. Lisäksi tiiminvetäjien työpajatoiminnan jatkamisen pohdittiin auttavan tiiminvetäjän tehtävänkuvan ja aseman selkiyttämistä.

Tiiminvetäjät pohtivat, että tiiminvetäjän tehtävässä käytettävissä olevan ajan sekä työrauhan kehittämistoimena on työvuorosuunnittelu, tehtävänkuvan avaaminen, nimetyt tiimin vetoiltpäivät tai –päivät sekä kahden tiiminvetäjän ryhmäkodissa työnjaon selkiyttäminen. Työpajassa todettiin, että työvuorosuunnittelun vastuuhenkilönä toimii yksikön päällikkö. Tehtäväkuvan avaaminen, tiimin vetoajankohtien osoittaminen sekä selkiytetty työnjako nähtiin yksikön päällikön, työpajojen ohjaajan (opinnäytetyön tekijä) sekä tiiminvetäjien yhteisvastuullisena tehtävänä.

Sijaishankinnat ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tiiminvetäjät pitivät tavoitteena saada vakituisia sijaisia koteihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että sijaisille on nimettyinä ensisijainen ryhmäkoti, jossa työskennellä. Perehdyttämisen kehittämiseksi ehdotettiin perehdyttäjän nimeämistä etukäteen, perehdyttämisohjeisiin paneutumista sekä perehdytyskorttien aktiivisempaa käyttöä. Perehdyttämisohjeet ja –kortit tulevat Esperi organisaatiolta. Yksikön päällikön vastuuksi nähtiin sijaisten sijoittautumisen sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisen onnistumisen tukeminen työvuorosuunnittelun avulla. Lisäksi pohdittiin tiiminvetäjien välisen yhteistyön sekä tiiminvetäjän ja yksikön päällikön välisen yhteistyön auttavan sijaisten sijoittelussa. Uusien työntekijöiden perehdyttämisen katsottiin vaativan koko tiimin aktiivisuutta.

Tiimin yhteistä toimintaa päätettiin kehittää selvittämällä, millaista yhteistä toimintaa tiimi kaipaa sekä paljonko toimintaan on rahaa käytettävissä. Tavoitteena on, että tiimin

työajan ulkopuolella toteutettava toiminta on säännöllistä ja, että siihen pääsee osallistumaan kaikki halukkaat. Tiimin yhteisen toiminnan kehittämisen katsottiin olevan yksikön päällikön, tiiminvetäjien sekä koko tiimin vastuulla.

Raporttikäytäntöjä pohdittiin kehitettävän panostamalla työvuorosuunnitteluun sekä tarkoituksenmukaiseen kirjaamiseen. Tavoitteena on, että tiimi omaksuisi myös hiljaisen raportti – käytännön sekä sen, että tiedonkulun vastuu yltää myös vuorojen yli. Tiiminvetäjät ajattelivat, että tarvittaessa tiimille tulee olla tarjolla kirjaamiskoulutusta. Työvuorosuunnittelu sekä koulutuksen tarjoaminen nähtiin olevan yksikön päällikön vastuulla. Tiiminvetäjän tehtäväksi katsottiin tiimin jäsenten tukeminen ja ohjaaminen tarvittaessa. Kirjaamisen ja raportoinnin sujuvuuden koettiin olevan koko tiimin yhteistä vastuualuetta.

### **6.2.2 Tiiminvetäjien vastuut ja vastualueiden jakaminen**

Tarve tiiminvetäjän vastuiden ja vastualueiden selkiyttämiseksi nousi teoreettisista lähtökohdista (lainsäädäntö, asiakaslähtöinen prosessiajattelu, velvoite omavalvonnasta), organisaation ohjeistuksista (virikesuunnitelmat, hoitoneuvottelut, hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelmat, uuden asukkaan vastaanottaminen) ja ryhmäkeskustelujen tuloksista (vastualueiden selkiytymättömyys, omahoitajuus, asukkaiden arjen virikkeellisyys).

Esperi hoivakoti Sylviannan toimintaa sekä asukkaiden arkea ohjaavat omavalvonta- ja virikesuunnitelma sekä hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelma. Lisäksi hoivakodin toimintaan liittyy uuden asukkaan vastaanottaminen sekä lääkehoidon toteutus. Esperin tiimityötä ohjaavat tiimitunnit sekä tiimisopimus. Tiiminvetäjien toisessa työpajassa tiiminvetäjien tehtävänä oli pohtia omaa vastuutaan sekä vastualueiden jakoa näissä asioissa.

Omavalvontasuunnitelma laaditaan yksikön johdon sekä henkilökunnan yhteistyönä. Tiiminvetäjien toisessa työpajassa tiiminvetäjät pohtivat olevansa oman ryhmäkotinsa vastuuhenkilöitä omavalvontasuunnitelman laadinnan yhteistyössä. Lisäksi tiiminvetäjän vastuulla koettiin olevan omavalvontasuunnitelman tuntemus sekä kyky tarvittaessa

neuvoa ja ohjata asukasta, omaista sekä tiimin jäseniä omavalvonnan toteutumisessa ja toteuttamisessa.

Asiakaslähtöinen, ennaltaehkäisevä, tavoitteellinen, kuntouttava sekä omatoimisuutta tukeva virikkeellisyys on keskeinen tavoite Esperin hoivakotien arjessa. Esperin sisäisessä verkossa on ohjeita ja vinkkejä viriketoiminnan toteuttamiseksi. Viriketoiminnassa painottuu suunnitelmallisuus ja tämän vuoksi yksiköissä laaditaan vuosi-, kuukausi- ja viikkokohtaiset virikesuunnitelmat.

Tiiminvetäjät pohtivat asukkaiden aktiivisen ja virikkeellisen arjen tavoitetta. Tiiminvetäjien vastuulla nähtiin olevan vastuu viriketoiminnan vuosi-, kuukausi- ja viikkosuunnitelman tekemisestä, virikevastuun jakamisesta sekä toteutumisen valvonnasta. Ehdotus siitä, että omahoitaja ottaa tavaksi viettää jokaisen omahoidettavansa kanssa suunnitelmallisesti aikaa tunnin viikossa, otettiin innokkaasti vastaan. Tässä nähtiin asukaslähtöisyyden toteutuvan omahoitajan tutustuessa asukkaaseen, hänen toiveisiinsa, historiaansa, arkeensa ja tarpeisiinsa.

Uuden asukkaan vastaanottamisen onnistuminen on tärkeää asiakaslähtöisyyden sekä yhteistyökumppanuuden kannalta. Uuden asukkaan vastaanottamiseen liittyvät tiiminvetäjän vastualueet, ohjeet ja lomakkeet ovat Esperin sisäisessä verkossa. Tiiminvetäjät pohtivat asukkaan vastaanottamisessa olevan tärkeää asukkaan tervetulleeksi tulemisen, kiireettömyyden sekä kuulluksi tulemisen tunteet. Keinoina nähtiin vastaanottamisen etukäteissuunnittelu ja omahoitajan nimeäminen valmiiksi sekä tarvittavan ajan varaaminen. Tiiminvetäjän tehtävänä on organisoida tulotilanne sekä toimia omahoitajan tukena ja ohjaajana tarvittaessa. Yksikön päällikön vastuulla todettiin olevan työvuorosuunnittelun avulla tulotilanteen rauhallisuuden ja omahoitajan kiireettömyyden varmistaminen.

Esperin hoivakodeissa hoidon ja palvelun tarve kirjataan asiakkaan päivittäistä hoitoa, palvelua ja kuntoutusta koskevaan suunnitelmaan. Suunnitelmassa autetaan asukasta saavuttamaan elämänlaadulleen ja kuntoutumiselleen asettamansa tavoitteet. Hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelman pohjana toimii hoitoneuvottelu. Asukkaan kotikunnan perusteella määräytyy keitä hoitoneuvotteluun osallistuu. Hoitoneuvotteluun osallistuu vähintään asukas (voimavarojensa mukaan), omainen sekä omahoitaja.



Esperi ohjeistaa pitämään hoitoneuvottelun sekä laatimaan hopaku – suunnitelman noin kuukauden sisällä asukkaan hoivakotiin saapumisesta. Tiiminvetäjät näkevät vastuualueenaan organisoida hoitoneuvottelun toteutuminen sekä toimia yhteistyössä omahoitajan ja tiiminvetäjä-sairaanhoitajan kanssa hopaku – suunnitelman teossa. Tiiminvetäjät painottivat, että heillä on tasavertainen omahoitajana toimimisen vastuu muiden tiimijäsenten kanssa. Lisäksi tiiminvetäjällä on vastuu seurata, että hopaku – suunnitelmien päivittämisen toteutuu kahdesti vuodessa.

Turvallinen lääkehoito perustuu lääkehoitosuunnitelmaan. Esperissä on käytössä Sosi-  
aali- ja terveysministeriön Turvallinen lääkehoito – oppaan mukainen lääkehoitosuunnitelmapohja. Lääkehoitosuunnitelma päivitetään tarvittaessa ja vähintään kerran vuodessa. Lääkehoitosuunnitelma hyväksytetään yksikön vastuulääkärillä ja yksikön päällikkö vastaa yhdessä tiiminvetäjä-sairaanhoitajan kanssa lääkehoitosuunnitelman toteuttamisesta. Esperin ohjeen mukaan lääkehoitosuunnitelmaan perehtyminen kuuluu jokaisen työntekijän perehdyttämisohjelmaan.

Tiiminvetäjien työpajassa tarkasteltiin lääkehoitoon liittyviä vastuualueita. Ryhmäkodin lääkehoitosuunnitelmassa tiimin ohjausvastuu sekä uusien työntekijöiden perehdytysvastuu todettiin olevan tiiminvetäjä-sairaanhoitajalla. Tarvittavat lääkeluvat allekirjoittaa hoivakodin lääkäri ja tiiminvetäjä-sairaanhoitaja valvoo yhdessä tiiminvetäjän kanssa, että lääkeluvat ovat ajan tasalla. Lääkehoidon toteutuksen, valvonnan, ohjauksen ja neuvonnan päävastuun katsotaan olevan tiiminvetäjä-sairaanhoitajalla.

Tiimitunnit nousivat ensimmäisessä työpajassa tiimissä sovittavien asioiden sekä yhteisten pelisääntöjen luomisen välineeksi. Toisessa työpajassa selkiytettiin tiiminvetäjän vastuuta tiimituntien toteutuksessa. Tiiminvetäjät olivat jo aiemmin todenneet, että tiimituntien järjestämisen päävastuu on tiiminvetäjällä. Tämän lisäksi tiiminvetäjien mukaan on keskeistä, että tiimitunnit ovat etukäteen suunniteltuja ja että edellisen tiimitunnin teemoihin palataan seuraavan tiimitunnin aluksi. Tiimituntien suunnitteluun liittyy myös ajan käytön hallinta: yhdellä tiimitunnilla käsitellään vain etukäteen suunnitellut ja akuutit asiat. Tiedonkulun varmistamiseksi tiimitunnista tulee laatia muistio, joka allekirjoitetaan kun siihen on tutustuttu.

Toinen sovittavien asioiden sekä yhteisten pelisääntöjen luomisen väline on ryhmäkoti-kohtainen tiimisopimus. Tällä tarkoitetaan tiimin jäsenten laatimaa sopimusta toiminnan

tavoitteista, tiimin osaamisesta, yhteisistä pelisäännöistä sekä muista toimintaan liittyvistä käytännön asioista. Tiimisopimuksen pohja on Esperin sisäisessä verkossa. Tiiminvetäjät pitävät vastuualueenaan organisointivastuuta tiimisopimuksen laatimisessa. Lisäksi tiiminvetäjä valvoo, että kaikki tiimin jäsenet tulevat kuulluksi tiimisopimusta laadittaessa ja ovat allekirjoittaneet tiimisopimuksen siihen tutustuttuaan. Tiiminvetäjät katsoivat oikeudekseen ja velvollisuudekseen valvoa sekä tiimitunnilla sovittujen että tiimisopimuksessa sovittujen asioiden noudattamisesta sekä muistuttaa tiimin jäseniä tarvittaessa.

### **6.2.3 Tiiminvetäjän rooli muutoksessa**

Tiiminvetäjien kolmannessa työpajassa tiiminvetäjät halusivat keskustella muutoksesta ja sen hallinnasta. Ryhmässä pohdittiin tiiminvetäjän roolia muutoksessa. Tiiminvetäjät näkivät tehtävänsä liittyvän muiden tiimin jäsenten tukeminen muutoksessa.

Tiiminvetäjät pohtivat, että voidakseen tukea tiimiä, heidän tulee olla selvillä käynnissä olevasta muutoksesta, ymmärtää käynnissä olevan muutoksen syitä ja taustoja sekä kokea hallitsevansa muutosta itse. Tämä vaatii avointa vuorovaikusta sekä saumatonta tiedonkulkua työyhteisössä. Keskeistä on tiiminvetäjän ja yksikön päällikön välinen yhteistyö.

Tiiminvetäjät ajattelivat, että hallitessaan itse muutosta ja siihen liittyviä tunteita, he voivat tukea muita tiimin jäseniä vastaamalla heidän kysymyksiinsä, hälventää muutokseen liittyvää epävarmuutta ja vastustusta sekä jakaa muutokseen liittyvää vastuuta. He arvelivat, että muutosten hallinnan tunnetta lisää oma joustavuus ja motivoituneisuus muutostilanteessa. Lisäksi todettiin, että mikäli muutos vaatii uuden tiedon tai taidon hallintaa, on koulutuksesta huolehdittava.

## 7 JOHTOPÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyön tekemiseen liittyy tutkimuseettisiä kysymyksiä, jotka opinnäytetyön tekijän on huomioitava koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuseettiikka eli hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja että tarvittavat tutkimusluvut on hankittu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Tässä opinnäytetyössä sopimus opinnäytetyön tekemisestä liitteineen (opinnäytetyön suunnitelma, tietoinen suostumus sekä ryhmäkeskustelun aiheet tiimin jäsenille ja tiiminvetäjille) hyväksyttiin sekä Tampereen ammattikorkeakoulussa että kohdeyksikkö Esperi hoivakoti Sylviannassa ennen tiedonhankintaa. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä allekirjoitettiin ammattikorkeakoulussa 6.2.2015 sekä kohdeyksikössä 27.2.2015.

Tutkimuksen eettiseen perustaan kuuluu, että tutkittavien oikeus toteutuu. Tämä tarkoittaa tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteiden, menetelmien sekä mahdollisten riskien selvittämistä tutkittaville ennen osallistumista. Tutkittavien vapaaehtoiseen suostumukseen kuuluu osallistumisen vapaaehtoisuuden lisäksi myös mahdollisuus keskeyttää mukana olonsa tai kieltää itseään koskevan aineiston käyttö missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Tässä opinnäyteprojektissa osallistujille ennen keskustelua jaetuissa kirjeissä kerrottiin opinnäytetyön tausta, tarkoitus sekä vaiheet. Osallistujille tiedotettiin, että keskustelut nauhoitetaan ja työpajoista tehdään muistiinpanoja myöhempää käsittelyä varten ja, että keskusteluissa ja työpajoissa esille tulevat asiat käsitellään luottamuksellisesti eikä osallistujien henkilöllisyys ilmene opinnäytetyöprosessin missään vaiheessa. Lisäksi painotettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta, mahdollisuutta keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa sekä opinnäytetyön tavoitetta kehittää tiiminvetäjän työtä Sylviannan työtiimien hyväksi. Asiat kerrattiin vielä suullisesti ryhmäkeskustelujen sekä työpajojen aluksi. Kaikilta osallistujilta kerättiin kirjallinen suostumus osallistumisesta.

## 7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa rakentuu teorian, tutkimuskohteen sekä tutkimus aineiston yhteensopivuudesta. Lisäksi tutkimuksen laatuun vaikuttaa tutkijan tutkimuksen aikainen rehellisyys, valinnat, teot ja ratkaisut. Luotettavuuden arviointi kulkeekin koko tutkimusprosessin ajan aina teoreettisen kehyksen luomisesta tulosten ja johtopäätösten tulkintaan. (Vilka 2015, 196–197.)

Opinnäytetyön luotettavuutta pohtiessa on syytä tarkastella myös sen objektiivisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135). Tämän opinnäytetyöprosessin alussa opinnäytetyön tekijä työskenteli itse hoitajana hoivakoti Sylviannassa ja sittemmin tiiminvetäjänä saman yksikönpäällikön alaisena toisessa hoivakodissa, mikä lisäsi objektiivisuuden haastetta. Opinnäytetyöprosessin aikana tekijän piti pohtia sekä tiedostaa oma roolinsa ryhmäkeskusteluissa ja työpajoissa sekä opinnäytetyön tulosten raportoinnissa.

Opinnäytetyön luotettavuus edellyttää rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustyössä että raportoinnissa. Tämän opinnäytetyöprojektin aikana panostettiin huolelliseen tutkimussuunnitelmaan sekä teoriatietoon pohjautuvaan aineistonkeruuseen, analysointiin ja raportointiin. Lisäksi tämän opinnäytetyöprosessin aikana hyödynnettiin ohjaavan opettajan ohjausta sekä opponoijalta ja muulta opiskelijaryhmältä saatua palautetta. Opinnäytetyön asiasisältö koskien Esperi hoivakoti Sylviannaa hyväksytettiin kohdeyksikössä ennen raportin julkaisua.

Tuomi & Sarajärvi (2002, 138) esittävät Tynjälän (1991) mukaan, että laadullisen tutkimuksen siirrettävyyteen liittyy tutkittavien ympäristöjen ja sovellusympäristöjen samankaltaisuus. Tässä opinnäytetyössä siirrettävyyttä vastaavanlaisiin hoivakotiympäristöihin lisää toimintaympäristön sekä kehittämisprojektin etenemisen tarkka kuvaus. Samankaltaisen kehittämisprojektin sekä tiiminvetäjän tehtävänkuvamallin siirtäminen sellaisten hoivakotien, joissa hoivakodin arkea ohjaa ja johtaa tiiminvetäjä, käyttöön on näin ollen mahdollista.

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä arvioidaan sen yleistettävyyden perusteella. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan yleistettävä silloin, kun sen tutkimustulokset kohtaavat tutkimuskohteen ja tutkimukselle asetettujen päämäärien kanssa. Yleistettävyyttä arvioi-

daan aina tulkinnan eli tutkijan, tutkimusaineiston sekä teorian välisen vuoropuhelun kautta. (Vilkkä 2015, 195–196.)

Tässä opinnäytetyössä teorian ja käytännön välistä vuoropuhelua käytiin kehittämisprojektin alusta alkaen. Ryhmäkeskustelujen teemat rakennettiin teorian pohjautuen ja aineistosta saatua tietoa verrattiin kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista saatuun tietoon. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia suhteessa aikaisempaan tietoon sekä kehittämisprojektille asetettuihin kysymyksiin.

### **7.3 Tulosten tarkastelu**

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli mallintaa Esperi hoivakoti Sylviannassa toimivien tiiminvetäjien tehtävänkuva yhteistyössä tiiminvetäjien sekä muiden tiimin jäsenten kanssa. Kehittämisprojektin tavoitteena oli lisätä koko työyhteisön ymmärrystä tiiminvetäjän tehtävän luonteesta sekä tiiminvetäjän osaamistarpeista, vastuusta ja velvollisuuksista. Tavoitteena oli luoda Esperi hoivakoti Sylviannalle toimintamalli, jonka avulla tiiminvetäjät voivat aikaisempaa asiakaslähtöisemmin, perustellummin ja tehokkaammin toimia tiiminvetäjän tehtävässään. Kehittämisprojektin tavoitteena oli lisäksi tukea tiimin avointa vuorovaikutusta, tiiminvetäjien keskinäistä yhteistyötä sekä lisätä tiiminvetäjien innostusta toimia oman työnsä kehittäjinä.

Tässä kehittämisprojektissa etsittiin vastauksia tiiminvetäjän tehtävänkuvaan liittyviin kysymyksiin. Kysymykseen: mitä kehittämishaasteita tiiminvetäjät ja työyhteisön tiimien jäsenet kokevat nykytilanteessa, saatiin vastaus ryhmäkeskustelujen ja tiiminvetäjien työpajojen avulla. Kehittämishaasteet koottiin ja ne käsiteltiin yhdessä tiiminvetäjien kanssa työpajoissa. Koski (2007) kuvaa Wariksen (1999) mukaan työyhteisön mahdollisuutta kehittää omaa työtään. Oman työn kehittäminen työyhteisön sisällä onnistuu motivoituneen ja osallistuvan esimiehen tuella. Oman työn kehittäminen vaatii toimivan työyhteisön sekä ihmiset, jotka arvostavat itseään ja työolojaan. Keskeistä on omaan työhön vaikuttaminen sekä yhteistyö esimiesten ja työyhteisön välillä. (Waris 1999: Koski 2007, 29.)

Tieto tiiminvetäjän tehtävänkuvan mallintamiseen tähtäävästä kehittämisprojektista otettiin työyhteisössä vastaan pääasiassa positiivisesti, ryhmäkeskusteluihin ja työpajoi-

hin oli helppo saada osallistujia ja keskustelu oli vilkasta. Kehittämideoita ja toteutusehdotuksia syntyi sekä ryhmäkeskusteluissa että tiiminvetäjien työpajoissa. Näin ollen opinnäytetyön tekijällä on syytä olettaa työyhteisön olevan kiinnostunut oman työnsä kehittämisestä. Jatkossa hoivakoti Sylviannan tiiminvetäjien on mahdollista jatkaa toiminnan kehittämistä, mikäli he saavat tähän esimiehen ja tiimin tuen.

Kysymykseen: millaista osaamista ja taitoja tiiminvetäjänä toimiminen vaatii, vastaukset nousivat ryhmäkeskusteluista. Tässä aineistossa tiiminvetäjän osaamiseen katsottiin liittyvän tiiminvetäjän esimerkkinä toimiminen tiimityössä ja asukastyössä. Hyvän tiiminvetäjän ajateltiin rakentavan arvostuksensa esimerkillisyytensä ja asiantuntemuksensa kautta. Viitala (2004) tutki osaamisen johtamista esimiestyössä. Hänen tutkimuksessaan yhdeksi osaamisen johtamisen keskeiseksi elementiksi nousi esimerkillä johtaminen. Esimerkillä johtaminen näyttäytyi omasta työstä innostuneisuutena, oman ammattitaiton kehittämisenä sekä sovittuihin muutoksiin sitoutumisena. (Viitala 2004, 165.)

Tässä aineistossa tiiminvetäjän osaamista esimerkillä johtamisen lisäksi on tiimin ohjaaminen. Ohjatakseen tiimiä ja tiimityötä tiiminvetäjän tulee tämän aineiston mukaan hallita kokonaisuuksia, havainnoida työpäivän kulkua ja tiimin jäsenten vahvuuksia, kuunnella kaikkien tiimin jäsenten mielipiteitä sekä vastata heidän kysymyksiinsä. Tiimin ohjaamisen katsottiin olevan työtehtävien ohjelmointia, organisointia ja delegointia sekä tiimin jäsenten neuvontaa. Taipale (2004) tutki tiimin kehittymisen ja esimiehen ohjauksen välistä yhteyttä. Tarkasteltavat esimiehet toimivat tiimivalmentajina. Hän nosti yhdeksi keskeiseksi tiiminvetäjän rooliksi ohjaajan roolin. Ohjaajan roolissa tiiminvetäjää auttaa prosessien ja toiminnan ymmärrys sekä kokonaisuuksien hallitseminen. Tiiminvetäjän kyky vastata kärsivällisesti tiimin jäsenten kysymyksiin vähentää epätietoisuudesta nousevaa kritiikkiä ja epäilyä. Tällöin tiiminvetäjän rooli ohjaajana myös muutostilanteissa vahvistuu. (Taipale 2004, 7, 175.)

Edellisten perusteella hoivakoti Sylviannan tiiminvetäjän rooli on johtaa tiimiä oman esimerkkinsä avulla. Sylviannan tiiminvetäjällä on mahdollista vahvistua tiimin johtajana ja ohjaajana pohtimalla ja kehittämällä aktiivisesti omaa rooliaan ja toimintaansa sekä syventämällä ammatillista osaamistaan. Tiiminvetäjien työpajat toimivat näiden pohdintojen välineenä.

Vastausta kysymykseen: mitkä tekijät edistävät hyvää tiiminvetäjäjyyttä, etsittiin tässä kehittämisprojektissa sekä ryhmäkeskusteluista että tiiminvetäjien työpajoista. Hyvää tiiminvetäjäjyyttä edistävät tekijät nousivat toimivan tiimityön ja tiiminvetäjän motivoitumisen alueelta. Laaksosen (2008, 121) tarkasteli toimivan työyhteisön määritelmiä ja esitti Niskanen, Murto & Haapamäki (2000) mukaan toimivaa työyhteisöä määritteleviksi tekijöiksi perustehtävän toteutumisen, tavoitteiden selkeyden, työsuunnittelun, palaverien ja tiedonkulun toimivuuden, yhteiset pelisäännöt, työstä saadun palautteen, toimivan johtamisen, ongelmien käsittelyn sekä hyvän ilmapiirin.

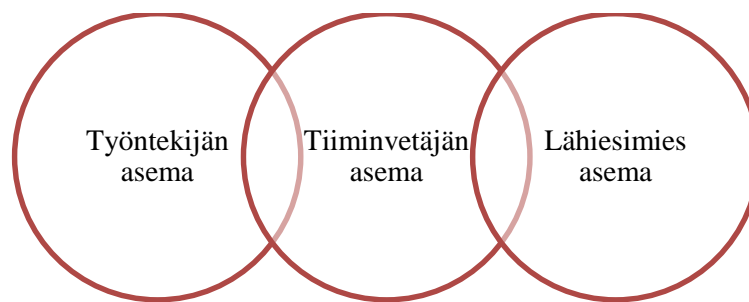
Laaksosen (2008, 121) poiminnassa Rauramon (2004) mukaan hyvä ja toimiva työyhteisö rakentuu oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvoisuudesta, yhteisistä arvoista ja kulttuurista, hyvästä ilmapiiristä, yhteisöllisyydestä, hyvistä esimies-alaisuhteista, yhteisistä tavoitteista ja oman työn merkityksen ymmärtämisestä, kehittymismahdollisuuksista, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksista, oikeudenmukaisesta palkkauksesta, toimivasta tiedonkulusta, optimaalisesta työkuormituksesta, työn virikkeellisyydestä sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta. Laaksosen (2008, 128) yhteenvedossa menestyvän työyhteisön piirteitä ovat avoin ja myönteinen ilmapiiri ja luottamus. Menestyvässä työyhteisössä työyhteisön jäsenillä on vaikutusmahdollisuuksia ja asioita keskustellaan aktiivisesti, avoimesti, rohkeasti ja rehellisesti. Laaksosen (2008, 128) mukaan tämä lisää työyhteisön yhteenkuulumisen tunnetta.

Tässä aineistossa toimivaa tiimityötä ja hyvää tiiminvetäjäjyyttä edistävinä tekijöinä nähtiin yksikön päällikön antama tuki, tiimiltä saatu ymmärrys, keskinäinen positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen, kaikkien tiimin jäsenten kuulluksi tuleminen tunne sekä hyvän tiimi-ilmapiirin luominen. Tiimityön onnistumisen kannalta pidettiin tärkeänä tiimituntien etukäteissuunnittelua sekä sovittuihin asioihin palaamista. Tiimityön katsottiin rakentuvan hyvästä ilmapiiristä, osaavista tiimin jäsenistä, tiimiin sitoutuneisuudesta, toimivasta vuorovaikutuksesta sekä yhteisestä vastuunkantamisesta.

Tiiminvetäjät kokivat kehittymismahdollisuuksien, koulutuksen ja uuden oppimisen sekä kokemuksen karttumisen motivoivan heitä tiiminvetäjän tehtävässä. Lisäksi sen huomaaminen, että asiat sujuvat ja omalla työllä on vaikutusta edistävät tiiminvetäjän onnistumisen tunnetta tehtävässään. Tämän aineiston perusteella hoivakoti Sylviannassa tunnistetaan toimivan työyhteisön elementtejä. Organisaation ja yksikön päällikön tuella

ja tiiminvetäjien oman aktiivisuuden kautta hyvän tiiminvetäjyyden onnistumiselle on edellytyksiä.

Pohdittaessa tiiminvetäjän asemaa kohdeyksikössä voidaan tätä aineistoa verrata Aarvan (2009) yhteenvedoon lähijohtamisesta, jossa lähijohtaja nähdään arjen johtajana, joka on välittömässä vastuussa asiakkaille annetuista palveluista. Lähijohtajalla on myös henkilövastuu alaisistaan ja budjettivastuu (Aarva 2009, 99.) Tässä aineistossa tiiminvetäjä nähdään tiimin tasavertaisena jäsenenä, jolla on keskeinen rooli arjen johtajana ja asiakaslähtöisyyden varmistajana. Tässä aineistossa henkilövastuu alaisista ja budjettivastuu asettuvat enemmän yksikön päällikön vastuualueeseen. Tiiminvetäjän asema hoivakoti Sylviannassa näyttääkin asettuvan työntekijän ja lähiesimiehen aseman väliin. Kuviossa 5. esitetään tiiminvetäjän asema hoivakoti Sylviannassa.



KUVIO 5. Tiiminvetäjän asema hoivakoti Sylviannassa.

#### 7.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämissuhteet

Lopullinen tiiminvetäjän tehtäväkuvamalli muodostuu aikaisempaan teoriatietoon nojautuen, organisaation vaatimusten, yksikön toimintakulttuurin, tiiminvetäjien ja tiimijäsenten ajatusten sekä tiiminvetäjien työpajoissa nousseiden asioiden pohjalta. Samalla vastataan kehittämissuhteeseen viimeiseen kysymykseen: Millainen on toimiva tiiminvetäjän tehtäväkuvamalli?

Esperi hoivakoti Sylviannan tiiminvetäjän on tehtävässään tunnettava ikääntyneiden hoivakotitoimintaa keskeisesti ohjaavat lait ja suositukset, asiakaslähtöiset prosessit sekä omavalvonnan perusteet voidakseen toimia esimerkkinä sekä ohjatakseen muita tiimin jäseniä. Myös organisaation tavoitteet sekä vaatimukset on tunnistettava ja tie-

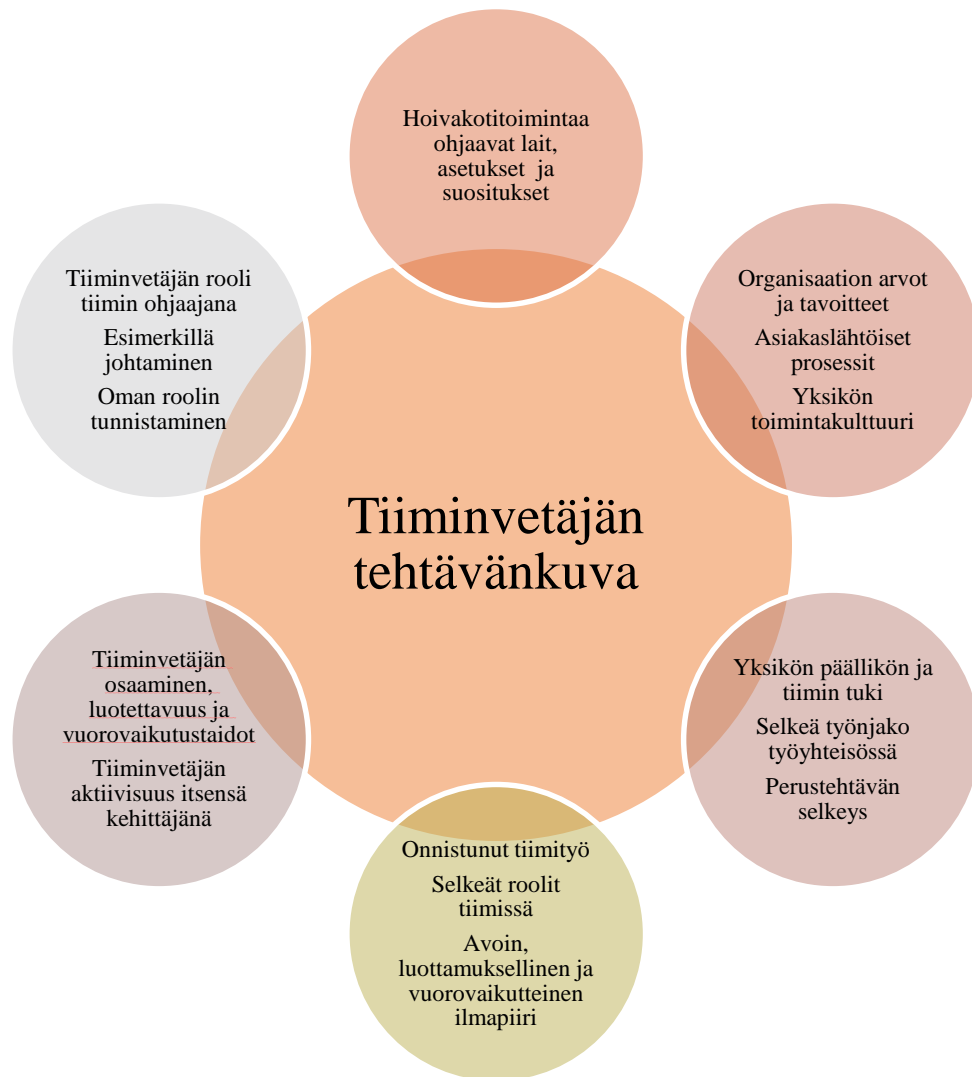


dostettava toiminnan kehittämisen sekä tiimin johtamisen onnistumiseksi. Esperin hoi-  
vakotitoiminnassa tiiminvetäjällä on keskeinen rooli viriketoiminnan suunnitelmalli-  
suudessa, uuden asukkaan vastaanottamisessa, hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitel-  
mien ja hoitoneuvottelujen toteutuksessa, omahoitajuuden tukemisessa sekä turvallisen  
lääkehoidon toteutuksessa.

Yksikkötasolla tiiminvetäjältä vaaditaan perustehtävän asiantuntijuutta, asiakaslähtöi-  
syyden huomioimista kaikessa toiminnassaan sekä päätöksentekoa linjassa yksikön ja  
organisaation tavoitteiden kanssa. Jokapäiväisessä toiminnassaan tiiminvetäjä ohjaa,  
tukee ja kannustaa tiimin jäseniä asiakaslähtöisyydessä, organisoii toimivaa arkea, toimii  
esimerkkinä asukastyössä, huolehtii säännöllisistä tiimitunneista sekä tiimisopimukses-  
ta, ohjaa tiimin yhteistyötä ja toimintaa, luo hyvää tiimi-ilmapiiiriä, on selvillä ryhmäko-  
din asioista ja ottaa tarvittaessa selvää, kantaa vastuuta kehittämisestä, kannustaa ja tu-  
kee tiimin jäsenten osaamista, vastaa tiimin jäsenten kysymyksiin, antaa positiivista  
palautetta ja kuuntelee tiimin jäseniä, on selvillä organisaation toiminnasta ja ohjaa täs-  
sä muita sekä toimii tiedonkulun varmistajana ja muutostilanteiden tukijana.

Prosessiajatteluun perustuvassa toiminnassa tiiminvetäjään rooli tiimin ohjaajana ja  
esimerkin avulla johtajana korostuu arjen asiakaslähtöisissä prosesseissa. Tässä arjen  
asiakaslähtöisillä prosesseilla tarkoitetaan asukaan jokapäiväiseen kohtaamiseen, hoi-  
vaamiseen ja avustamiseen liittyviä arjen kokonaisuuksia, joissa asiakkaan tarpeiden ja  
toiveiden huomioiminen, toiminnan suunnitelmallisuus, tarkoituksenmukaisuus ja te-  
hokkuus sekä toiminnan jatkuva arviointi korostuvat (Martinsuo & Blomqvist 2010,  
14).

Hoivakoti Sylviannassa tiiminvetäjällä on itsellään keskeinen rooli tiiminvetäjän tehtä-  
vänkuvan muodostamisessa. Tiiminvetäjän tehtävässä toimiminen vaatii tiiminvetä-  
jältä jatkuvaa omaa aktiivisuutta olla selvillä yhteiskunnassa, organisaatiossa ja omassa  
yksikössä tapahtuvista muutoksista. Tiiminvetäjän tulee olla myös aktiivinen avoimessa  
vuorovaikutuksessa omahoitajien ja yksikön päällikön kanssa. Lisäksi tiiminvetäjän  
osaamistaso on resurssi, johon yksikössä tulee panostaa asiakaslähtöisten prosessien  
onnistumiseksi. Kuviossa 6 esitetään tässä kehittämissuunnitelmassa muodostunut tiiminve-  
täjän tehtävänkuvamalli.



KUVIO 6. Tiiminvetäjän tehtäväkuvamalli

Opinnäytetyöprosessin aikana opinnäytetyön tekijä vakuuttui tiiminvetäjän tehtäväkuvan mallintamisen tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä. Tämä opinnäytetyö toimii lähtökohtana tiiminvetäjän tehtäväkuvan avaamiselle, selkiyttämiseksi ja kehittämiseksi Esperi hoivakoti Sylviannassa. Tekijän toiveena on, että myös muut Esperin yksiköt hyötyisivät tästä työstä.

Tämän kehittämisprojektin aikana ryhmäkeskusteluissa ja työpajoissa tiiminvetäjien kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella tiiminvetäjän rooli on jäänyt epäselväksi, koska tehtävää ei ole avattu tiiminvetäjille tai tiimille toiminnan alussa ja, koska tiiminvetäjillä on pääasiassa sama koulutustaso kuin muilla tiimin jäsenillä. Lisäksi omahoitajan ja tiiminvetäjän sekä osin myös yksikön päällikön ja tiiminvetäjän välinen työnjako on selkiytymätön.

Tiiminvetäjän tehtävänkuvan avaaminen ja selkiyttäminen aloitettiin kehittämissuorituksen aikana tiiminvetäjien työpajoissa. Tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen toiminnan kehittäminen työpajoissa jatkuu. Työpajojen tavoitteena on lisätä tiiminvetäjien välistä vuorovaikutusta, keskinäistä yhteistyötä sekä tarjota vertaistukea tiiminvetäjille. Opinnäytetyön tekijän kokemus työpajojen ohjaajana on, että tiiminvetäjät ovat motivoituneita oman työnsä kehittämisessä ja kaipaavat muiden tiiminvetäjien vertaistukea.

Valmis opinnäytetyö esitetään kohdeorganisaatiossa. Esperin hoivakoti Sylviannan kahden ryhmäkodin lisäksi Esperillä on viisi muuta kotia samoissa Pikonlinnan tiloissa. Näin ollen paikalle toivotaan myös Esperin muiden kotien tiiminvetäjiä ja yksikön päälliköitä.

Jatkossa tekijä toivoo, että tiiminvetäjän tehtävän moniulotteisuuden ja vaatimustason avaaminen lisää esimiesten ymmärrystä siitä, että tehtävästä suoriutuminen vaatii resursseja. Tiiminvetäjien tulee yksikön päälliköiden kanssa sopia, kuinka tiiminvetäjyydelle taataan jatkossa enemmän aikaa sekä työrauhaa. Lisäksi tiiminvetäjien osaamista nostavasta säännöllisestä lisäkoulutuksesta tulee huolehtia.

## LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Väitöskirja.
- Aira, A. Toimiva yhteistyö - työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Raportti 76. Helsinki: Tykes. Luettu 25.1.2015.  
[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia\\_tyosta.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf).
- Antikainen, E. 2012. Flown kokeminen työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Bjugg, K. 2010. Tiimityö käytännön toimintana vanhusten pitkäaikaissairaalassa. Terveystieteen kehittäminen ja johtaminen YAMK. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Dackert, I. 2010. The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care. *Journal of Nursing Management*. 2010 (18) 302–310.
- Esperi Care. 2011. Ikääntyneiden asumispalvelujen henkilöstön osaamisprofiilimoniste.
- Esperi Care. 2014a. Linnea ja Sylvianna-kaksi viihtyisää hoivakotia saman katon alla. Esperi Caren esitteitä.
- Esperi Care. 2014b. Yksikön tiimisopimus.
- Esperi Care. 2015. Esperi Care-Anna meidän auttaa/yritys. Luettu 19.1.2015.  
<https://www.esperi.fi/fi/yritys>.
- Garon, M. 2011. Speaking up, being heard: registered nurses perceptions of workplace communication. *Journal of Nursing Management*. 2012 (20) 361–371.
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Haapa-aho, M., Koskinen M-K. & Kuosmanen, I. 2009. Työnjakomallit– Laajennetaan-ko tehtäväkuva vai siirretäänkö tehtäviä. Tehyn julkaisusarja F: 3/2009. Luettu 25.1.2015. <http://www.tehy.fi/@Bin/45478/357823+Ty%C3%B6n%20jakomallit.pdf>.
- Hasanen-Gulcan, K. Yksikön päällikkö. 2015. Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. [kati.j.hasanen-gulcan@esperi.fi](mailto:kati.j.hasanen-gulcan@esperi.fi). Luettu/tulostettu 27.9.2015.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit: Avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkinen, H.L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. 2008. Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum media Oy.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Väitöskirja.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. Prosessien kuvaaminen. JHS-suositukset 152. Versio 5.10.2012. Luettu 6.3.2015. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H14>.

Juutinen, J. 2014. Tiiminvetäjän tehtäväkuva palvelukeskuksessa. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. YAMK. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. (Suom. Tillman, M.) 5. painos. Porvoo: WSOY.

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Koski, A. 2007. Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palvelutalon yksikössä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Väitöskirja.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Tehtävä- ja työnjaon muutokset. Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen. 1. painos. Uusimaa. Helsinki: Kirjapaino.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Monografia.

Laatuhaaste. 1993. Laatuhaaste: Laatuajattelua julkishallintoon. Tuottavuus ja laatutyön tukihanke. Kunta ja laatu projekti. Helsinki: Valtionvarainministeriö, Suomen kuntaliitto.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkään sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980. Finlex. Luettu 6.3.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>.

Liskola, P. 2002. Vanhus ja hoitaja yhteistyökumppaneina. Teoksessa: Työterveyslaitos. 2002. Muutoskaipuusta tulevaisuuden luomiseen. Tavoitteena onnistunut vanhustyö. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mäkisalo, M. 1999. Me teemme sen. Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Niiniluoto, I. (1984). Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Niskanen, M, Murto, K. & Haapamäki, J. 2000. Menestys ja jaksaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen-vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Posner, B. 1987. Characteristics of effective project managers. Project Management Journal 18 (1), 51–54.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Sahi, A. 2005. Prosessiajattelu. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. VirtuaaliAMK. Luettu 2.11.2015. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.htm>
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Helsinki: J\_impact.
- Seppälä, H. Aluepäällikkö. 2015. Haastattelu 10.4.2015. Haastattelijana Irina Kukkamäki & Anniina Timonen. Nokia. Esperi hoivakoti Villa Niemi.
- Silfverberg, P. 2004. Projektiopas. Osa II: Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Suomen ympäristökeskus. Luettu 24.1.2015. [www.ymparisto.fi/julkaisut](http://www.ymparisto.fi/julkaisut).
- Skyttä, A. 2005. Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. 3.painos. Vantaa: Innotiimi.
- Smith, K. A. 2013. Teamwork and Project Management. 4. painos. University of Minnesota and Purdue university.
- Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.
- Spiik, K-M. 2007. Tulokseen tiimityöllä. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11.
- Stakes. 2006. Hoivan ja hoidon taloudellinen kestävyys. Arvioita sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannusten kehityksestä. Helsinki: Stakes. Luettu 13.1.2015.  
[www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77670/M229-VERKKO.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77670/M229-VERKKO.pdf?sequence=1).
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taipale, M. E. 2004. Työnjohtajasta tiiminvalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tomperi, H. 2012. Eettinen johtaminen tutkimuskohteena. Katsauksia ja keskustelua. Hallinnon tutkimus 31(1) 54–61.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 25.9.2015.  
[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Tutton EMM. 2004. Patient participation on a ward for frail older people. *Journal of Advanced Nursing* 50(2) 143–152.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5–6) 387–398.
- Valvira. 2012. Omavalvonta sosiaalipalveluissa. Luettu 15.9.2015.  
<http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-valvonta/omavalvonta>
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut-Millainen metodi? Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 5. painos. Vaasan yliopisto: Acta Wasaensia.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matka-opas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki.

- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Vähäkangas, P. 2010. Kuntoutumista edistävä hoitajan toiminta ja sen johtaminen pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Oulun yliopisto. Terveystieteiden tiede. Väitöskirja.
- Waris. 1999. Mental Well-being at work. A sign of a Healthy Organization and a Necessary Precondition for Organizational Development. Helsinki: Finnish Institute for Occupational Health.
- Yukl, G.(2010). Leadership in organizations. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.



**LIITTEET**

Liite 1. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä

(1/5)

**Sopimus opinnäytetyön tekemisestä**

Sopimuksesta on tehty kappaleet opiskelijalle/opiskelijoille, työelämän edustajalle ja TAMKille.

**Opinnäytetyön tekijä/tekijät**

Nimi	Irina Kukkamäki	Koulutusohjelma	Terveysten edistäminen
Osoite	Tonkkatie 7, 36200 Kangasala	Suuntautumisvaihtoehto	Fysioterapeutti (ylempi AMK)
Puhelin	040 7196749	Sähköposti	irina.kukkamaki@health.tamk.fi

**Yritys/organisaatio**

Nimi	Eperi Care hoivakoti Sylvianna	Vastuualue/yksikkö	Hoivakoti Sylvianna
Osoite	Pikonlinnantie 240, 36280 Pikonlinna		
<b>Yhteyshenkilö/yhteyshenkilöt:</b>			
Nimi	Katja Hasanen-Gulcan	Asema	Yksikön päällikkö
Puhelin	050 3739835	Sähköposti	Katja.Hasanen-Gulcan@espero.fi

**Tampereen ammattikorkeakoulu/TAMK**

Osoite	Kuntokatu 3, 33520 Tampere	Fax	03 245 2222
Puhelin	03 245 2111		
<b>Opinnäytetyön ohjaaja/ohjaajat:</b>			
Nimi	Heleena Laitinen	Puhelin	050 3604790
Sähköposti	heleena.laitinen@tamk.fi		

**Tiedot opinnäytetyöstä**

Opinnäytetyön aihe/nimi	Tiiminvetäjän tehtävänkuvan mallintaminen hoivakodissa
Tavoitteet	Kehittämiprojektin tavoitteena on luoda Sylviannan hoivakodille toimintamalli, jonka avulla tiiminvetäjät voivat aikaisempaa tarkoituksenmukaisemmin ja tehokkaammin toimia tiiminvetäjän tehtävässään.
Tarkoitus	Tämän kehittämiprojektin tarkoituksena on mallintaa Esperin Care hoivakoti Sylviannassa toimivien tiiminvetäjien tehtävänkuva. Tarkoituksena on kehittää tiiminvetäjän tehtävänkuvaa yhteistyössä tiiminvetäjien ja työyhteisön tiimien kanssa.
Lyhyt kuvaus toteuttamisesta	Opinnäytetyö toteutetaan kehittämiprojektina yhteistyössä tiiminvetäjien ja työyhteisön kanssa (ks. liite Opinnäytetyön suunnitelma kappale 6.)
Opinnäytetyön kustannukset ja niistä sopiminen	Opinnäytetyön tekijä vastaa aine- ja tarvike- sekä matkakustannuksista. Työyhteisön kehittämiprojektiin kuuluva aika sisältyy työaikaan.
Yrityksen/ organisaation osuus ohjauksessa	Yhteyshenkilönä toimii yksikön päällikkö Katja Hasanen-Gulcan, joka tarkastaa opinnäytetyössä esitettävät Esperin Care Sylviannaa koskevien tietojen oikeellisuuden sekä antaa kehittämiprojektin etenemisen kannalta tarvittavaa ohjeistusta ja tietoa.
Tekijänoikeudet	Tekijänoikeus opinnäytetyöstä kuuluu opiskelijalle.
Aikataulu (mm. opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika)	Kehittämiprojektin suunnitelma ja luvat helmikuussa 2015 Ryhmäkeskustelut maaliskuu- ja huhtikuussa 2015 Auki kirjoitus ja analysointivaihe maaliskuu- heinäkuussa 2015 Tiiminvetäjien työpajat (3 kertaa) elokuusta lokakuussa 2015 Raportin kirjoittaminen huhti-marraskuussa 2015 Projektiraportin tulosten esittäminen joulukuussa 2015

## Liite 1. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä

(3/5)

**Opinnäytetyön raportoinnista sopiminen**

Opinnäytetyön raportointi ja julkaiseminen	
Esittäminen	
Yrityksen/organisaation antama palaute opinnäytetyöstä	

## Liite 1. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä

(4/5)

**Liitteet**

Opinnäytetyösuunnitelma	X
-------------------------	---

Sopijaosapuolet vahvistavat allekirjoituksellaan edellä mainitut opinnäytetyön tekemiseen liittyvät seikat. Muilta osin tähän sopimukseen sovelletaan liitteenä (liite 1) olevia TAMKin yleisiä opinnäytetyön tekemistä koskevia ehtoja.

**Opiskelijan/opiskelijoiden allekirjoitukset**

Päiväys	
Opiskelijan allekirjoitus	Nimen selvennys

**Yrityksen/organisaation edustajan allekirjoitus**

Päiväys	
Yrityksen/organisaation edustajan allekirjoitus	Nimen selvennys

**Ohjaavien opettajien ja/tai muiden TAMKin edustajien allekirjoitukset**

Päiväys	
Ohjaajan allekirjoitus	Nimen selvennys
Ohjaajan/Koulutuspäällikön/ Muun TAMKin edustajan allekirjoitus	Nimen selvennys



## SOPIMUKSEN LIITE 1

## TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN YLEISET OPINNÄYTETYÖN TEKEMISTÄ KOSKEVAT EHDOT

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) nimeää opiskelijalle ohjaajan opinnäytetyön tekemisen ajaksi ja pyrkii tukemaan opiskelijaa opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa järjestämällä koulutusohjelmakohtaisesti määräytyvää ohjausta ja opinnäytetyön tekoa tukevia opintoja. TAMK tai opinnäytetyön ohjaaja ei kuitenkaan ole vastuussa opinnäytetyön laadusta, sen sisällöstä, valmistumisesta tai mahdollisista aikataulullisista viivästyksistä.

Työelämän edustajan velvollisuutena on nimetä yhteyshenkilö opinnäytetyön tekemisen ajaksi ja pyrkiä myötävaikuttamaan opinnäytetyön etenemiseen antamalla opiskelijalle tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarvittavaa ohjeistusta ja tietoja. Työelämän edustajan velvollisuutena on lisäksi vastata opinnäytetyön tekemisestä mahdollisesti aiheutuvista, ennalta sovitusta, postitukseen, matkoihin tai muuhun vastaavaan tarkoitukseen liittyvistä kuluista.

TAMKissa tehdyt opinnäytetyöt ovat julkisia ja opinnäytetyö tulee saataville joko Theseus-verkkokirjastoon (<http://www.theseus.fi/web/guest>) tai TAMKin kirjastoon. Mikäli työelämän edustajalla on perusteltu syy rajoittaa opiskelijan oikeutta julkaista opinnäytetyö sähköisessä muodossa Theseus-verkkokirjastossa tai kieltää edellä mainitussa kirjastossa esiteltävän CC-lisensointimahdollisuuden käyttö (ks. <http://www.theseus.fi/web/guest/tekijanoikeudet-ja-verkkojulkaiseminen>), tulee asiasta ilmoittaa opiskelijalle sovittaessa opinnäytetyön tekemisestä.

Varsinaiseen julkaistavaan opinnäytetyöhön ei saa sisällyttää salassa pidettävää tai luottamuksellista aineistoa. Mahdollinen luottamuksellinen aineisto tulee sisällyttää opinnäytetyöstä erilliseksi tausta-aineistoksi, jonka luottamuksellisuudesta sovitaan aina eri sopimuksella.

Mikäli opinnäytetyön suorittaminen edellyttää erityistä tutkimuslupaa (esimerkiksi terveydenhuollon tai sosiaalitoimen piirissä tehtävät opinnäytetyöt), sovitaan lupamenettelystä erikseen kunkin opinnäytetyön työelämän edustajan kanssa. Ensisijaisesti käytetään TAMKin lupalomaketta.

Tekijänoikeus opinnäytetyöhön kuuluu lähtökohtaisesti opiskelijalle. Tämä ei rajoita työelämän edustajan oikeutta hyödyntää opinnäytetyössä olevaa tietoa ja mahdollisia kehittämiskehityksiä.

Mikäli opinnäytetyöhön tai sen liitteisiin sisältyy esimerkiksi erillinen opaskirja, koulutusmateriaali, tietokoneohjelma tai ohjelmointityötä, visuaalista aineistoa, piirustuksia, ääni- tai kuvatallenne tai muuta vastaavaa aineistoa, jota työelämän edustajan on tarpeen hyödyntää toiminnassaan tekijänoikeudellisesti merkityksellisellä tavalla, tulee oikeuksien siirtämisestä sopia erikseen työelämän edustajan ja opiskelijan kesken.

Tekijänoikeus voi siirtyä alkuperäiseltä tekijältä muun muassa sopimusperusteisesti tai työsuhteen perusteella. Tällöin osapuolten (ts. opiskelijan ja työelämän edustajan) on tapauskohtaisesti harkittava muun muassa sopimuksen muoto, oikeuksien siirron laajuus ja mahdollinen korvaus.



Hyvä Sylviannan työntekijä

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Terveystieteiden edistämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkintoon kuuluu opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää tiiminvetäjien tehtävänkuvaa yhteistyössä tiiminvetäjien ja työyhteisön tiimien kanssa. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämisprojektina.

Kehittämisprojektin ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan Esperi Care Sylviannan työtiimeille suunnattujen ryhmäkeskustelujen avulla, minkälainen tiiminvetäjän tehtävänkuvaa on tällä hetkellä, mitä toiveita ja tarpeita tiimeissä on tiiminvetäjän tehtävänkuvan kehittämiseksi sekä sitä, miten tiiminvetäjän tehtävänkuvaa voitaisiin kehittää? Kehittämisprosessin toisessa vaiheessa kehittämistarpeita työstetään yhdessä tiiminvetäjien kanssa työpajoissa. Tavoitteena on kehittää tiiminvetäjän työtä Sylviannan työtiimien hyväksi.

Opinnäytetyön toteuttamiseksi pyydän Sinua ystävällisesti osallistumaan ryhmäkeskusteluun sekä tiiminvetäjiä lisäksi työpajoihin. Pidän ryhmäkeskustelut ja työpajat Sylviannassa. Yhteen ryhmäkeskusteluun toivon 2-4 osallistujaa kerrallaan. Keskusteluun kuuluu aikaa noin 1,5 tuntia ja työpajaan noin tunti, jotka ovat työaikaa. Keskustelut nauhoitetaan ja työpajoista tehdään muistiinpanoja myöhempää käsittelyä varten. Keskusteluissa ja työpajoissa esille tulevat asiat käsitellään luottamuksellisesti eikä henkilöllisyytesi tule missään vaiheessa julki. Keskustelujen sekä työpajojen sisällöt analysoidaan ja saamiani tuloksia käytän vain opinnäytetyössä. Osallistumisesi on vapaaehtoista ja osallistuminen on mahdollista keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Osallistuvilta toivon saavani kirjallisen suostumuksen osallistumisesta. Opinnäytetyötäni ohjaa opettaja Heleena Laitinen.

Tampereen ammattikorkeakoulu Terveystieteiden edistäminen YAMK

18.1.2015.

Kiitos etukäteen

Sylviannan hoitaja Irina Kukkamäki p. 040 7196749

**TUTKITTAVAN SUOSTUMUS****TIIMINVETÄJÄN TEHTÄVÄNKUVAN MALLINTAMINEN**

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen ja olen saanut kirjallista ja suullista tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä. Suostun siihen, että keskustelut nauhoitetaan.

Olen tietoinen, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä perua suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Kangasalla \_\_.\_\_.2015. Suostun osallistumaan tutkimukseen:

---

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Kangasalla \_\_.\_\_.2015. Suostumuksen vastaanottaja:

---

Tutkijan allekirjoitus ja nimenselvennys

<b>Tietokan- ta</b>	<b>Tunnustele- va haku</b>	<b>Varsinai- nen haku</b>	<b>Otsikon perusteella valitut tut- kimukset</b>	<b>Tiivistel- män perus- teella vali- tut tutki- mukset</b>	<b>Koko teks- tin ja laa- dun perus- teella vali- tut tutki- mukset</b>
<b>Cinahl</b>	Hakusana: <i>Team work</i> 317 osumaa	Vuodet: 2000-2014. Hakusanat: <i>Team work</i> 'and' <i>elderly</i> <i>care</i> 'not' <i>hospital</i> 3 osumaa	3 osumasta valittiin 1:	Tiivistelmän perusteella valittiin 1	Koko teks- tin perus- teella valikoitiin 1 Dackert, I. 2010 The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elder- ly care
		Vuodet 2000-2014. Hakusanat: <i>Team work</i> 'and' <i>work</i> <i>satisfaction</i> 36 osumaa	36 osumasta valittiin 1:	Tiivistelmän perusteella valittiin 1	Koko teks- tin perus- teella valittiin 1 Garon, M. 2011. Speak- ing up, being heard: regis- tered nurses perceptions of workplace communica- tion



Tietokanta	Tunnusteleva haku	Varsinainen haku	Otsikon perusteella valitut ja hylätyt tutkimukset	Tiivistelmän perusteella valitut ja hylätyt tutkimukset	Koko tekstin ja laadun perusteella valitut ja hylätyt tutkimukset
<b>Medic</b>	Hakusana: <i>Tiimi*</i> 104 osumaa (YSA Tiimit, Tiimityö) <i>Työyht*</i> 465 osumaa (YSO Työyhteisöt)	Alkuperäistutkimukset ja väitöskirjat vuosilta 2000-2014. Hakusana: <i>Tiimi*</i> 5 osumaa <i>Työyht*</i> 50 osumaa <i>Johtam*</i> 58 osumaa	<i>Tiimi*</i> 5:stä osumasta valittiin 1 <i>Työyht*</i> 50 osumasta valittiin 2 <i>Johtam*</i> 58 Osumasta valittiin 5	Tiivistelmän perusteella hylättiin 9:stä tutkimuksesta 1: Tutkimus, joka käsiteli organisaation johtamista.	Koko tekstin perusteella hylättiin vielä 2 :Tutkimus, joka ei tarjonnut tietoa hoiva-alan työyhteisöistä ja niiden johtamisesta sekä tutkimus joka osoittautui pro gradu – tutkielmaksi (Premissin tutkimusartikkelin perusteella) Koko tekstiin tutustumisen ja laadun arvioinnin jälkeen jäi 5 tutkimusta.

**Aarva, K. 2009.**

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Tieteenala ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä	Kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset
Aarva, K. 2009 Hoivan ja Hoidon lähijohtaminen	Terveystiede ja Suomi	Tarkoituksena selvittää miten tutkimuksen kohteena olevat terveyskeskuksen ja sosiaaliviraston työntekijät määrittelevät hoidon ja hoidon ja käsitellä sen pohjalta hoivan ja hoidon johtamista. Tutkimuskysymykset: 1. Miten hoiva ja hoito käsitetään, ja eroavatko käsitykset hoivasta ja hoidosta sosiaali- ja terveystoimessa, erityisesti lähijohtajien ja johdettavien välillä? 2. Mitä ovat hoivan ja hoidon johtamisen sisältö ja johtamisperiaatteet, ja eroavatko käsitykset hoivan ja hoidon johtamisesta erityisesti lähijohtajien ja johdettavien välillä? 3. Miten työntekijöiden ja lähijohtajien eräät taust ominaisuudet liittyvät vaihteluun heidän käsityksissään hoidosta, hoivasta ja johtamisesta? 4. Esiintyykö lähijohtajien koetuissa johtamisrooleissa, -tavoissa ja –ajattelussa eroa, ja mitkä tekijät selittävät niissä esiintyvää vaihtelua?	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen yhdistelmä	Ryhmäkeskustelu (58) sekä Strukturoitu lomakekysely (n=509) Aineistolähtöinen (induktiivinen) sisällön analyysi sekä Surveyaineiston analyysi	Helsingin kaupungin terveyskeskuksen kotiosaston ja sosiaaliviraston vanhuspalvelujen vastuualueen työntekijät ja lähijohtajat	Hoivalla ja hoidolla on useita ulottuvuuksia eikä käsitteiden hahmottamisessa ole nähtävissä selkeärajaisia määrittelyä. Esimiehet ja työntekijät painottavat hoivaa ja hoitoa josakin määrin eri tavalla. Hoivan johtamisessa painottuvat muut osat alueet kuin hoidon johtamisessa ja hoivan johtamisen esille tuominen on tärkeää.

**Dackert, I. 2010.**

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Tieteenala ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä	Kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset
Dackert, I. 2010 The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care.	Yhteiskuntatieteet ja Ruotsi	Tarkoituksena testata tiimi-ilmapiiirin vaikutusta työhyvinvointiin ja stressiin Tutkimuskysymykset: 1. Onko työhyvinvoinnin, negatiivisen stressin sekä tiimi-ilmapiiirin välillä yhteyttä?	Kvantiitatiivinen kyselytutkimus	Strukturoitu lomakekysely. Tutkimusaineiston analysointi SPSS – ohjelmalla (n=329)	Vanhusten hoidon yksikön hoitoapulaiset ja apuhoitajat	Hyvä tiimi-ilmapiiiri lisää työhyvinvointia ja vähentää stressireaktioita vanhusten hoidon työyhteisössä. Hoivatyön johtajuudessa tämän tiedostaminen ja hyvän ilmapiiirin tukeminen lisäävät työntekijöiden innovatiivisuutta, ammatillista kasvua sekä itseohjautuvuutta.

**Garon, M. 2011.**

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Tieteen-ala ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä	Kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset
Garon, M. 2011. Speaking up, being heard: registered nurses perceptions of workplace communication.	Humanistiset tieteet ja Yhdysvallat	Tarkoituksena oli tutkia sairaanhoitajien kykyä avoimeen keskusteluun ja kuulluksi tulemista työyhteisössä. Tutkimuskysymykset: 1. Millainen on hoitajien kyky avoimeen keskusteluun hoitajien ja johtajien näkökulmasta? 2. Kuinka parantaa kommunikaatiota työyhteisössä? 3. Onko avoimella vuorovaikutuksella yhteyttä potilaisen turvallisuuteen?	Kvalitatiivinen haastattelututkimus.	Ryhmähaastattelut. Laadullinen temaattinen sisällön analyysi (n=33)	Terveystieteidenhuollossa työskentelevät sairaanhoitajat ja hoitotyön johtajat	Avoin vuorovaikutuskulttuuri parantaa potilaiden hoidon laatua ja turvallisuutta sekä lisää hoitajien työtyytyväisyyttä. Johdon tulee tukea avoimen vuorovaikutuskulttuurin kehittämistä. Matalat hierarkiat ja johtajan kyky kannustavaan kuunteluun lisäävät avoimen vuorovaikutuskulttuurin kehittämisen mahdollisuuksia.

**Hujala, A. 2008.**

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Tieteen-ala ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä	Kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset
Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä	Yhteiskuntatieteet ja Suomi	Tarkoituksena ymmärtää, miten johtamisen moniäänisyys rakentuu vuorovaikutuksessa. Tutkimuskysymykset: 1. Miten vuorovaikutus – sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkasteltuna – ilmenee johtamisteorioissa? 2. Millaista on hoivayrityksen johtamiseen liittyvä vuorovaikutus yrittäjien ja työntekijöiden näkemyksen mukaan organisaatiotasolla? 3. Millaista on hoivayrityksen mikrotason johtamispuhunta? 4. Mitä teoriatarkastelu, organisaatiotason vuorovaikutus ja mikrotason johtamispuhunta kertovat johtamisen moniäänisyydestä?	Kvantiitatiivinen kyselytutkimus sekä Kvalitatiivinen diskurssi-analyysi	Lomakekysely sekä Henkilöstö- ja suunnittelu-palavereiden (3) nauhoittaminen Kyselyjen analysointi faktori-analyysilla Vuorovaikutus-prosessien analysointi teoriasidonnaisella (deduktiivinen) sisällön-analyysilla Yrittäjät (n=464) Työntekijät (n=94)	Hoivayritysten toimittajat sekä työntekijät	Hoivayritysten johtaminen näyttäytyi suunnitelmallisena ja rationaalisen toimintana, kun otetaan huomioon yritysten pieni koko. Johtamiskustelun periaatteet pyritään viemään hoivayrityksissä organisaatiotasolla käytäntöön ja organisaatiotason vuorovaikutuskäytännöt hoivayrityksissä luovat kohtuullisen hyvät edellytykset moniäänisen johtamisen toteutumiselle. Hoivayritysten johtamispuhunta on epävirallista, intuitiivista, spontaania ja käytännönläheistä luo tilaa ja mahdollisuuksia moniäänisyydelle, erilaisten näkökulmien esilletuloon.

**Koski, A. 2007.**

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Tieteenala ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä	Kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset
Koski, A. 2007 Työn eetosena hyvä elämä tehostetun palvelutalon yksikössä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa	Terveystiede ja Suomi	Tarkoituksena kertoittaa miten uusi moniammatillinen työyhteisö rakentaa ja rakentuu tehostetun palvelutalon yksikössä.  Tutkimuskysymys: 1) Miten uusi moniammatillinen työyhteisö rakentuu?	Kvalitatiivinen etnometodologia	Osallistuva työohjaus-istuntojen havainnointi ja laadullinen (induktiivinen) sisällön analyysi (n=14)	Työntekijät tehostetun palvelutalon moniammatillisesta työryhmästä	Moniammatillisen työyhteisön rakentamisessa keskeistä on tietäminen, tieto sekä vastuu. Työyhteisön toiminta mahdollistetaan johtamisella, kehittämistyöllä ja työnohjauksella. Työn eetos rakentuu prosessissa, jossa jatkuvasti tarkastellaan ja pohditaan asukkaan hyvän elämän arvoja.

**Laaksonen, H. 2008.**

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Tieteenala ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä	Kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset
Laaksonen, H. 2008 Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementia-yksiköissä	Sosiaali- ja terveys- hallintatiede ja Suomi	Tarkoituksena mallintaa voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta sekä tarkastella, miten yhteys ilmenee käytännön tasolla työyhteisöissä ja johtamisessa. Tehtävät: 1. Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli? 2. Mitä on voimistava johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana? 3. Miten henkilöstötoiminnot on toteutettu dementiayksiköissä? 4. Mitä on voimistuminen ja miten voimistuneita ovat työntekijät ja lähesimiehet? 5. Minkälaista on hyvinvointi työyhteisötasolla?	Kvanti-tatiivinen kysely-tutkimus	Posti-kysely strukturoidulla lomakkeella. Tutkimus-aineiston analysointi SPSS -ohjelmalla. (n=194)	Ylemmät esimiehet, vastaavat hoitajat ja työntekijät julkisen sektorin dementiayksiköissä.	Voimistavan johtamisen mallista muodostui vastaavien hoitajien voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin malli voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välillä sekä voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä.

**Vähäkangas, P. 2010.**

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Tie-teen-ala ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä	Kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset
Vähäkangas, P. 2010 Kuntoutumista edistävä hoitajan toiminta ja sen johtaminen pitkäaikaisessa laitoshoidossa	Lääketiede ja Suomi	Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa kuntoutumista edistävästä hoitajan toiminnasta, sen kohdentamisesta ja johtamisesta sekä sen yhteydestä hoidon laadun tuloksiin pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli: 1. Analysoida kuntoutumista edistävän hoitajan toiminnan määrää ja kohdentumista 2. Analysoida kuntoutumista edistävän hoitajan toiminnan ja hoidon kliinisen laadun yhteyttä osastotasolla 3. Analysoida asiakaskohtaisen hoitajan kohdentumista ja sen yhteyttä kuntoutumista edistävään hoitajan toimintaan 4. Kuvata kuntoutumista edistävän osaston tunnuspiirteitä ja lähijohtamisen menetelmiä	Kvalitatiivinen	Esseeaineisto ja aineistolähtöinen sisällyönanalyysi (n=12)	Palvelukeskusten tiimivas- taavat ja osaston- hoitajat	Tiiminvas- taavan tehtävien kes- keiset osaamisalu- eet: tiedo- tus, organi- sointi, yh- teistyö, asiantunti- juus sekä motivointi. Tiiminvas- taavien tuki muodostuu luottamuk- sesta, ver- taistuesta, tehtävien arvostukses- ta sekä osaamisen kehittämi- sestä. Tiim- invastaa- van ominai- suuksina ja taitoina pidettiin johtamistai- toa, tiimi- työtaitoa sekä asian- tuntijataitoja



## Liite 5. Ryhmäkeskustelun aiheet tiimin jäsenille

### RYHMÄKESKUSTELUN AIHEET TIIMIN JÄSENILLE

Keskustelun rungoksi on poimittu tiiminvetäjän tehtävään liittyviä aiheita. Toivon, että pohditte keskustelussa tilannetta nyt (mitä hyvää ja mitä kehitettävää) sekä millaiseksi haluatte tiiminvetäjän tehtävän kehittyvän jatkossa kunkin aihealueen osalta.

1. Tiiminvetäjän tehtävät ja vastualueet
2. Tiiminvetäjän osaaminen
3. Hyvä tiiminvetäjä
4. Asiakaslähtöisyys ja kuinka tiiminvetäjä voisi tätä tukea
5. Millaista tukea toivoisin tiiminvetäjältä työssäni

## Liite 6. Ryhmäkeskustelun aiheet tiiminvetäjille

### RYHMÄKESKUSTELUN AIHEET TIIMINVETÄJILLE

Keskustelun rungoksi on poimittu tiiminvetäjän tehtävään liittyviä aiheita. Toivon, että pohditte keskustelussa tilannetta nyt (mitä hyvää ja mitä kehitettävää) sekä millaiseksi haluatte tiiminvetäjän tehtävän kehittyvän jatkossa kunkin aihealueen osalta.

1. Tiiminvetäjän tehtävät ja vastualueet
2. Tiiminvetäjän osaaminen
3. Tiiminvetäjän tehtävän suorittamista mahdollistavat ja motivoivat tekijät
4. Hyvä tiiminvetäjä
6. Asiakslähtöisyys ja kuinka tiiminvetäjä voisi tätä tukea
5. Millaista tukea toivoisin työyhteisöltä ja esimieheltä työssäni
6. Vuorovaikutustaidot ja luottamus

## Liite 7. Esimerkki analyysin kulusta: Tiimin jäsenten ryhmät

(1/4)

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Samanarvosia kaikki asukkaat. Ettei oo kukaan toistansa parempi ja kaikki saa samanlaisen kohtelun. Ja tietysti kaikkia on omana yksilönään kunnioitettava ja autettava.</i>	Asukkaat ovat keskenään samanarvoisia ja heidän yksilöllisyyttään on kunnioitettava.	Asiakaslähtöisyyden toteutuminen	Asiakaslähtöisyys
<i>Erytyisesti tämä empaattisuus kaikkia kohtaan.</i>	Empaattisuus kaikkia asukkaita kohtaan on tärkeää.	Empaattinen työote	Asiakaslähtöisyys
<i>Ja sitten käyttää työntekijöiden vahvuuksia ja ottaa nyt heikkoudetkin huomioon. Niin kyllä sitten pitää jo osata havainnoida ja keskustella.</i>	Hyvä tiiminvetäjä osaa havainnoida tiiminjäsenten vahvuuksia ja heikkouksia.	Tiiminjäsenten vahvuuksien havainnointi	Tiimityö
<i>Se (tiimitunnit) on varmaan yks asia mikä vähentää sitä yleistä vellomista ja sitä sellasta ihmisten tunnetta siitä, että on tiedottomassa tilassa ja sellasta.</i>	Säännölliset tiimitunnit vähentävät yleistä tiedottomuuden tunnetta	Säännöllisten tiimituntien tärkeys	Tiimityö

## Liite 7. Esimerkki analyysin kulusta: Tiimin jäsenten ryhmät

(2/4)

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Yhteen hiileen puhaltamista sen tiimin kanssa, mutkumminkin vähän siellä ylempänä.</i>	Tiimityö on yhteistyötä, jolla on yhteinen päämäärä. jota tiiminvetäjä ohjaa.	Tiimin ohjaaja	Tiiminvetäjän rooli
<i>Se on kumminkin se ensimmäinen, jolta tässä kysellään eikä mennä ensimmäisenä esimiehen luo kyseleä asioita vaan ne pitää löytyä niin kun tästä omasta tiimistä.</i>	Tiiminvetäjällä on ensisijainen vastuu vastata tiimin jäsenten kysymyksiin	Tiimin jäsenten kysymyksiin vastaaja	Tiiminvetäjän rooli
<i>Työn organisointi tietysti. Että vuorossa ollessa ne työt sujuu, että löytyy niitä vastuualueita, kellä on mitäänkin.</i>	Hyvä tiiminvetäjä osaa organisoida työpäivän kulkua.	Organisointitaidot	Tiiminvetäjän osaaminen
<i>Ja ainakin huolehtia, että niitä (osaamista) kehittäään.</i>	Tiimi toivoo tiiminvetäjän kehittävän osaamistaan	Osaamisen kehittäminen	Tiiminvetäjän osaaminen

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Sellasta, että tiiminvetäjälle on helppo mennä jutteleen ihan työhön liittyviä asioita.</i>	Hyvälle tiiminvetäjälle on helppo puhua	Tiiminvetäjälle on helppo puhua työhön liittyvistä asioista	Tiimin vuorovaikutus
<i>Pitäis olla avoin ilmapiiri</i>	Tiimi toivoo avointa ilmapiiriä.	Avoin tiimi-ilmapiiri	Tiimin vuorovaikutus
<i>Tiiminvetäjä varmasti on esimerkillinen henkilö siinä tiimissä ja sitä kautta se asiantuntemus ja arvostus rakennetaan sitä henkilöä kohtaan.</i>	Hyvä tiiminvetäjä rakentaa arvostuksensa esimerkillisyyden ja asiantuntemuksensa kautta.	Esimerkkinä toimiminen	Luottamus
<i>Ja sitten se tiimin jäsenten kunnioittaminen ja mielipiteitten kunnioittaminen. Että ottaa päätöksiä tehessään huomioon sen tiimin jäsentenkin ajatukset.</i>	Hyvä tiiminvetäjä kunnioittaa muita tiimin jäseniä sekä heidän mielipiteitään.	Tiiminjäsenten kunnioittaminen	Luottamus

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Se on kiinni siinä hoitotyössä ja aina lähtee. Että ois aikaa sen tehtävän suorittamiseen sitten alusta loppuun. Että tarviiko joka päivä, että ottasi sitten niitä tiiminvetopäiviä.</i>	Tiimi toivoo tiiminvetopäiviä, jotta ei tiiminvetäjän ei tarvitse tasapainoil-la hoitotyön ja tiiminvetäjän tehtävien suorittamisen välillä.	Tiiminvetopäiviä tehtävän suorittamiseen	Toiminnan kehittäminen
<i>Tosissaan enemmän tunteja sille, joka on tiiminvetäjä, että tulee asiat hoidettua, ei tarte stressata ja päätä kiristää. Se on kyllä tuolla se joka hoitaa paljon asioita ja on poissa hoitotyöstä Ja sitten voi olla vähän kireenä. Ihan säälistää kun sanoo suoraan.</i>	Tiimin toivoo tehtävien keskittämistä sekä työaika tiiminvetäjän tehtävien hoitamiseen.	Tehtävien keskittäminen ja niiden suorittamiseen annettu aika	Toiminnan kehittäminen

## Liite 8. Esimerkki analyysin kulusta: Tiiminvetäjien ryhmä

(1/6)

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Tähän asiakaslähtöisyyteen liittyen se, että tiiminvetäjänä täytyy katsoa asioita ja kannustaa just ihmisiä että menkää puhuun niille omaisille ja siihen yhteistyöhön.</i>	Tiiminvetäjä tukee ja kannustaa tiimin jäseniä omaisten kanssa tehtävässä yhteistyössä.	Omaisten kanssa tehtävässä yhteistyössä kannustaminen	Asiakaslähtöisyys
<i>Tulee oleen sen asukkaan kanssa enemmän tai mitä tälle asukkaalle vois nyt keksii jotain mukavaa. Miten niitten asukkaiden arkee. Sit kannustaa sitä työyhteisöä toimiin.</i>	Tiiminvetäjä kannustaa työyhteisöä pohtimaan, kuinka toteuttaa asukkaiden aktiivista ja mielekästä arkea.	Tiimin tukeminen asukkaiden aktiivisen ja mielekkään arjen toteuttamisessa	Asiakaslähtöisyys
<i>Yksilölliset tarpeet, omat toivomukset nämä joista puhutaan tällä hetkellä, niin omalla esimerkillään ja taidoiltaan. Täytyis tiiminvetäjän näyttää, että miten muutkin toimis.</i>	Tiiminvetäjä toimii esimerkkinä asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi.	Esimerkkinä toimiminen	Asiakaslähtöisyys

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Kun meillä on tiimipalaveri, niin me valmiiksi mietitään ja me ollaan valmiiksi sovittu tämä ja me palataan seuraavassa tiimipalaverissa siihen asiaan.</i>	Valmiiksi suunnitellut tiimitunnit ja asioihin palaaminen edistävät tiimin yhteistyön onnistumista.	Tiimituntien suunnitelmallisuus	Tiimityö
<i>Osaajia on erilaisia tosiaan ja yksilöitä kaikki. Toiset osaa paremmin jonkun henkilön ottaa vastaan kun toiset. Ja katsoo se.</i>	Tiiminvetäjä havainnoi tiimin jäsenten osaamista.	Tiiminjäsenten osaamisen havainnointi	Tiimityö
<i>Hyvä ilmapiiri, ryhmähenki, osavat tiimihenkilöt. Tiimiin sitoutuneisuus, ett voi luottaa niihin, vuorovaikutus toimii, sosiaaliset taidot, otetaan yhteisvastuu siitä lopputuloksesta.</i>	Tiimityöhön liittyy hyvä ilmapiiri, ryhmähenki, osavat tiimihenkilöt, tiimiin sitoutuneisuus ja se, että vuorovaikutus toimii, sosiaaliset taidot sekä yhteisvastuu lopputuloksesta.	Tiimityö rakentuu hyvästä ilmapiiristä, osaavista tiiminjäsenistä, tiimiin sitoutuneisuudesta, toimivasta vuorovaikutuksesta, yhteisestä vastuunottamisesta sekä yhteisestä päämäärästä	Tiimityö



<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Esimerkin näyttäminen. Tarvii tietyn esimerkin siihen itse työhön ja sitä kautta sitten organisoidaan millä tavalla se homma toimii järkevästi.</i>	Tiiminvetäjä toimii esimerkkinä tiimissä.	Esimerkkinä toimija	Tiiminvetäjän rooli
<i>Kaikki tietää kuka on, kuka on tiiminvetäjä, mutta ei kuulu nostaa itteensä sieltä kauheesti ylös. Tiimin jäsenet on kaikki tasavertaisia keskenään.</i>	Tiiminvetäjä toimii tiimissä vastuunkantajana ja tasavertaisena tiimin jäsenenä.	Tasavertainen tiiminjäsenenä toimija	Tiiminvetäjän rooli
<i>Paineensietokykyä ja stressinsietokykyä tarvitaan</i>	Tiiminvetäjä tarvitsee tehtävässään paineen- ja stressinsietokykyä.	Paineen- ja stressinsietokyky	Tiiminvetäjän osaaminen
<i>Ettei tarvii itte vastata kaikesta, mutta ohjelmoida.</i>	Tiimissä työtehtävistä vastataan yhdessä tiiminvetäjän toimiessa ohjaajana	Vastuun jakaminen tiimissä	Tiiminvetäjän osaaminen

## Liite 8. Esimerkki analyysin kulusta: Tiiminvetäjien ryhmä

(4/6)

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Esimieheltä toivoo keskustelu tukea, kuuntelua ja kannustusta.</i>	Esimieheltä toivotaan keskustelua, kuuntelua ja kannustusta.	Esimieheltä saatu tuki, kuuntelu ja kannustus	Esimiehen tuki
<i>Sitä aikaa ja ajankäyttöä. Että sulla on aikaa hoitaa sitä.</i>	Toivotaan aikaa tiiminvetäjän tehtävien suorittamiseen.	Tiiminvetäjän tehtävän suorittamiseen annettu aika	Esimiehen tuki
<i>Ettei tarvitse jokaisista asioita luetella, mitkä mun tehtävät on tiimissä. Ymmärrystä, että tiiminvetäjä hoitaa asioita ja antaa sille tilaa.</i>	Tiimiltä toivotaan ymmärrystä ja tilaa tiiminvetäjän tehtävien suorittamiseen	Tiimin antama ymmärrys tiiminvetäjän tehtävää kohtaan	Tiimin tuki
<i>Ettei tarvii itte vastata kaikesta, mutta ohjelmoida.</i>	Tiimissä työtehtävistä vastataan yhdessä tiiminvetäjän toimiessa ohjaajana	Tehtävien jakaminen	Tiimin tuki

## Liite 8. Esimerkki analyysin kulusta: Tiiminvetäjien ryhmä

(5/6)

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Että rakentava palaute osataan antaa.</i>	Rakentavan palautteen antaminen on tärkeää.	Rakentavan palautteen antaminen	Tiimin vuorovaikutus
<i>Se palautteen vastaanottaminen niin se on tosi vaikeeta</i>	Palautteen vastaanottaminen on vaikeaa.	Palautteen vastaanottamisen haasteellisuus	Tiimin vuorovaikutus
<i>Kannustaminen ja niiden osaamisen tukeminen. Työn tekemisen kannalta se asioiden eteenpäin vieminen, se kannustaminen siihen arjessa, että oikeesti tää homma toimii ni palautteen anto.</i>	Tiimin kannustaminen, osaamisen tukeminen ja palautteen antaminen ovat tiiminvetäjän tehtäviä.	Tiimin kannustaminen ja tukeminen	Luottamus
<i>Hyvä tiiminvetäjä kannustaa ja tukee. Yrittää nähdä se työyhteisö. Jokaisen vahvuudet ja erilaisuuden ja hyödyntää niitä ja kannustaa siihen.</i>	Hyvä tiiminvetäjä tunnistaa tiimin jäsenten vahvuuksia ja osaa hyödyntää niitä työskentelyssä.	Tiimin osaamisen havaitseminen ja hyödyntäminen	Luottamus

<b>Alkuperäinen ilmaus/lausuma</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<i>Se motivoi, musta on ihana oikeesti kun homma pyörii ja kiva kun huomaa, ettei tässä turhaan oo tehty.</i>	Sen huomaaminen, että omalla työllä on vaikutusta, motivoi tiiminvetäjän tehtävässä.	Työn tuloksen näkeminen	Motivaatio
<i>Tulee sellainen riittämättömyyden tunne. Ajattelee, että missä välissä mä oikeesti teen ja sitten asiat vaan on ja on ja lepää. Eikä niitä tuu tehtyä mitä haluais tehdä ja toivois, että vois tehdä.</i>	Ajan puute aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja tehtävien kasaantumista.	Riittämättömyyden tunne	Motivaatio

## TIIMINVETÄJIEN TYÖPAJA 1

Ryhmäkeskusteluissa nousi esiin kehittämisehdotuksia ja – haasteita.

Pohtikaa ryhmässä:

- **Kehittämistoimi**
- **Vastuuhenkilö(t)**
- **Aikataulu**

Kehitettävät aihealueet:

- Sovituista asioista kiinni pitäminen
- Yhteiset pelisäännöt tiimissä
- Tiiminvetäjän aseman ja tehtävän selkiyttäminen tiimissä
- Tiiminvetäjän tehtävään käytettävissä oleva aika
- Sijaishankinnat
- Työnjako omahoitajan kanssa
- Tiimin yhteinen toiminta
- Raporttikäytännöt
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

## **TIIMINVETÄJIEN TYÖPAJA 2**

Pohtikaa ryhmässä tiiminvetäjän vastuuta ja tiiminvetäjien välistä vastuunjakoa seuraavissa Esperi hoivakoti Sylviannan toimintaan liittyvissä asioissa.

### **Omavalvontasuunnitelma**

#### **Virikesuunnitelmat**

- **Koko talon**
- **Vuosi-**
- **Kuukausi-**
- **Viikko-**

### **Uuden asukkaan vastaanottaminen**

### **Hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelma**

### **Tiimitunnit**

### **Tiimisopimus**

### **Lääkehoito**

- **Lääkehoitosuunnitelma**
- **Läkeluvat**
- **Valvonta**

**TIIMINVETÄJIEN TYÖPAJA 3**

Hoivakoti Sylviannassa, kuten nykyään työelämässä muutoinkin, koetaan jatkuvasti muutoksia. Pohtikaa tiiminvetäjän roolia muutoksessa.