
TIIMINVETÄJÄN TOIMENKUVAN KEHITTÄMINEN KOTIHOITOO




Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Visamäki, syksy 2015

Eeva-Maria Berggren



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Tekijä

Eeva-Maria Berggren

Vuosi 2015

Työn nimi

Tiiminvetäjän toimenkuvan kehittäminen kotihoitoon

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erään eteläsuomalaisen kuntayhtymän yhden alueen kotihoitoon tiimien hoitajien toiveita tiiminvetäjän roolista ja toimenkuvasta tiimeissä. Opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluista saadun tiedon sekä teoreettisen ja näyttöön perustuvan tiedon avulla edistää tiiminvetäjän toimenkuvan mallin kehittämistä kotihoitoon tiimeihin.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen, aineisto kerättiin ryhmähaastattelulla. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kuntayhtymän yhden kunnan alueen kotihoitoon tiimien hoitajista ne kuusi, joilla oli eniten kokemusta viikkokoordinaattorina olemisesta. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan hoitajat toivovat kokeilun jälkeen kaikkien tämän yhden alueen tiimien yhteistä tiiminvetäjää. Hoitotyön osaaminen ja tekeminen koettiin tärkeiksi ja tiiminvetäjällä olisikin oleellista olla kenttätöypäiviä. Muiksi työtehtäviksi he ajattelivat työvuorolistojen teon, sijaisten hankkimisen lyhyissä sijaisuuksissa sekä tiedottamisen. Tiedottamiseen kuului yhteyshenkilönä olemisen esimiehen ja tiimiläisten välillä sekä koulutuksista huolehtiminen. Toimenkuvan pitää kuitenkin olla huolellisesti rajattu ja aikaa oltava myös tiiminvetäjäyhdelle kenttätöypäivien lisäksi. Tiiminvetäjästä he toivovat läsnä olevaa, helposti tavoitettavissa sekä tavattavissa olevaa. Tiiminvetäjän tulee olla rauhallinen ja kaikkien kanssa toimeen tuleva.

Kehittämissuhteena on perustaa työryhmä, joka perustaa tiiminvetäjän toimen ja sopivan työnkuvan. Koska helposti vetäjäyhdenn onnistuminen tuhoetaan väärällä ja mahdottomalla toimenkuvalla. Olisi hyvä jos liiton edustaja olisi siinä mukana sekä tiimiläisiä ja esimies. Jatkotutkimusehdotuksena on selvittää mahdollisesti perustetun tiiminvetäjän/vetäjien toimea tekevien kokemuksia toimenkuvastaan sekä muiden tiimin jäsenten kokemuksia aiheesta. Samalla se olisi uuden toimen toimivuuden arviointia.

Avainsanat Kotihoito, tiimityö, tiiminvetäjä

Sivut

41 s. + liitteet 7 s.

VISAMÄKI

Social and health care development and management, Master`s degree

Author	Eeva-Maria Berggren	Year 2015
Subject of Master`s thesis	The development team leader`s job description in home care	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine nurse`s expectations on team leader roles and job descriptions in home care teams. The goal of the thesis is to help developing a model of the team leader`s job descriptions based on the information gathered from interviews as well as theoretical and evidence-based information.

Research method of this thesis was qualitative, material was collected by using group interviews. The target group of this report are nurses in home care teams. A total of six people participated in the interview. The data were analyzed using inductive content.

Results of the thesis is that after experimenting nurse`s hope for one team manager for all teams. Nursing expertise were considered important and the team manager would be essential to have working days on the field. Another work assignments that nurses thought are important were making rosters, recruiting substitutes and informing. It was included being a contact person between the superior foreman and team members as well as taking care of workers education. The job description must, however, be carefully defined and the time must also be for team leading. Nurses hoped that the team leader would be immanent and reachable. Team leader should also be calm and get along with everybody.

The first development proposal is to set up a work group to establish a suitable job description for team leader. Because it is easily destroyed by improper and impossible job description. It would be good if the representative of the union was involved, as well as team members and management. Proposal for further studies is to clarify team leader`s experiences of their job description as well as other team member`s knowledge on the subject. At the same time it would be estimating the job evaluations functionality.

Keywords Home care, teamwork, team leader

Pages 41 p. + appendices 7 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS/TEORIATAUSTA.....	2
2.1.	Toimintaympäristön kuvaus	2
2.1.1.	Kotihoidon lainsäädäntö ja yhdistyminen	3
2.1.2.	Kotihoidon määritelmä	4
2.2.	Tiimityö kotihoidossa.....	6
2.2.1.	Tiimin syntyminen ja kehitysvaiheet.....	7
2.2.2.	Toimiva tiimi	9
2.2.3.	Tiimin johtaminen	12
2.3.	Tiiminvetäjän toimenkuva.....	15
2.3.1.	Tiiminvetäjäyys	15
2.3.2.	Tiiminvetäjän tehtävät.....	16
3	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUKYSYMYKSET ..	20
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	21
4.1.	Aineistonkeruumenetelmä	21
4.2.	Kohderyhmä	22
4.3.	Aineiston analysointi.....	22
5	OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	24
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
6.1.	Läsnä oleva tiiminvetäjäyys	26
6.1.1.	Tiiminvetäjä toimena	26
6.1.2.	Tiiminvetäjän ominaisuudet sekä taidot	28
6.2.	Tiiminvetäjän työtehtävät	29
6.2.1.	Tiiminvetäjällä osa esimiestehtävistä	29
6.2.2.	Tiedottaminen.....	31
6.2.3.	Toimenkuvan rajaaminen.....	32
7	TULOSTEN TARKASTELU	33
7.1.	Tulosten yhteenveto	33
7.2.	Pohdinta.....	38
7.3.	Jatkotutkimusehdotukset	41
	LÄHTEET	42

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Suostumislomake
Liite 3	Teema haastattelun runko
Liite 4	Opinnäytetyön tutkimuslupa
Liite 5	Analysoinnin luokat

1 JOHDANTO

Tiimityöskentely on nähty hoitoalalla hyvänä välineenä sekä työntekijöille, asiakkaille että työnantajille. Koska tiimityössä on pyrkimyksenä se, että tiimit ovat mahdollisimman itseohjautuvia ja tavoitteellisia, niin osa ylempien toimijoiden töistä käy tarpeettomiksi, se vähentää kustannuksia. (Spiik 2004, 66–67.) Vastuun jakaminen vapauttaa ja mahdollistaa esimiehen keskittymään suurempien kokonaisuuksien hallintaan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 82.)

Parhaimmillaan tiimi saa itse suunnitella, toteuttaa, valvoa sekä kehittää työtään. Kehittyminen ja omaan työhönsä vaikuttaminen taas motivoi ihmisiä, mikä lisää sitoutumista työhön. (Spiik 2004, 66–67.) Asiakkaan uskotaan myös hyötävän tiimityöskentelystä. Tiimityö lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hoitotyön laatua, mikä vaikuttaa suoraan asiakkaiden ja potilaiden kohteluun (Virta, Koivunen & Klimoff 2008, 24–26).

Toimiakseen hyvin tiimi tarvitsee sisäisen johtajan, esimerkiksi tiiminvetäjän. Tiiminvetäjä toimii tasavertaisena tiimin muiden jäsenten kanssa. Hän toteuttaa samaa perustehtävää kuin muutkin tiimin jäsenet, mutta hän on avainhenkilö koko organisaation kehityksessä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65–67.) Tiiminvetäjän rooliin ei ole yhtä valmista mallia, vaan tehtävä muotoutuu vähitellen organisaation, työyksikön, tiimin sekä tiiminvetäjän tarpeista riippuen, kuhunkin tiimiin sopivaksi. (Koivukoski & Palomäki 2009, 67; Spiik 2004, 85).

Salmisen (2013, 141–144) mukaan tiiminvetäjä on toiminnan suuntaaja, oman tiiminsä yhteisöllisyyden ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaja. Tärkeinä tiiminvetäjän ominaisuuksina pidetään positiivista tiimiasennetta sekä tiimitoiminnan periaatteiden ymmärtämistä. Tiiminvetäjä on omalla asenteellaan ja käytöksellään tiimilleen esimerkkinä yhteisiin pelisääntöihin sitoutumisessa ja niiden noudattamisessa. Tiiminvetäjä on toimissaan puolueeton ja oikeudenmukainen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan (West 2012, 175).

Tiiminvetäjän rooli on usein monissa tiimeissä puutteellisesti määritelty. Hänen tehtäviksi voidaan antaa melkein mitä tahansa, jos toimenkuvaa ei ole mietitty. Tämä voi johtaa hankaliin tilanteisiin, koska tiiminvetäjällä ei ole juridisesti esimiesvastuuta. Perehtymättömyys ja tietämättömyys voivat edesauttaa täysin vääränlaisten toimenkuvien syntymistä. Tällä on suuri vaikutus koko työyhteisön tiimityön kehittymiseen, koska se ohjaa sitä väärille raiteille. (Koivukoski & Palomäki 2009, 100.)

Opinnäytetyön aiheena on tiiminvetäjän toimenkuvan kehittäminen erään kuntayhtymän yhden alueen kotihoitoon. Kyseisessä paikassa ei ole sellaista ennen ollut. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kyseisen alueen kotihoidon tiimien hoitajien toiveita tiiminvetäjän roolista ja toimenkuvasta tiimeissä. Opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluista saadun tiedon sekä teoreettisen ja näyttöön perustuvan tiedon avulla edistää tiiminvetäjän toimenkuvan mallin kehittämistä kotihoidon tiimeihin.

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS/TEORIATAUSTA

2.1. Toimintaympäristön kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on viiden kunnan muodostama kuntayhtymä, joka järjestää jäsenkuntien kansanterveystyön, ympäristöterveydenhuollon, eläinlääkintähuollon, sosiaalihuollon ja päihdeongelmaisten hoidon palvelut sekä sairaalan tuottamat erikoissairaanhoidon palvelut. Lisäksi kuntayhtymä hankkii muut tarvittavat erikoissairaanhoidon palvelut. Yhteensä asukkaita koko kuntayhtymän alueella on noin 32 000.

Kuntayhtymän korkein päättävä elin on yhtymäkokous. Yhtymäkokouksessa on kunkin kunnan valitsemat edustajat (enintään 3/kunta). Yhtymäkokouksessa jäsenkunnilla on yksi ääni alkavaa 2000 asukasta kohti. Kunnan valitsemien edustajien yhteinen äänimäärä jakaantuu tasan saapuvilla olevien kesken.

Kotihoito kuntayhtymässä tapahtuu alueen viiden kunnan mukaan jaoteltuna. Jokaisessa kunnassa on oma kotihoidon yksikkönsä ja esimiehinä on yhteensä neljä kotihoidon aluevastaavaa. Joissakin kunnissa on käytössä tiiminvetäjän rooli. Vetäjän roolia ei vielä ole kunnassa, johon tämä tutkimus tehdään. Kyseisessä kunnassa kotihoito on jaettu eri tiimeihin. Isoimmat tiimit on niin kutsuttua peruskotihoitoa. Pienet tiimit hoitavat pääasiassa elämän muutostilanteissa lyhytaikaisesti.

Yhden pienin tiimin asiakkaat muodostuvat pääasiassa sairaaloista kotiutuvista. Palvelutarpeen arviointi käynnillä hoitaja arvioi asiakkaan tilanteen ja palvelutarpeen. Kotihoitoa tarvitsevat kotiutuvat asiakkaat saavat tehostettua palvelua vähintään kahden viikon ajan ja enintään kahden kuukauden ajan, jolloin palvelutarvetta arvioidaan kahden viikon ja viimeistään kahden kuukauden kuluessa. Noin puolet asiakkaista pärjää tuon kahden viikon jakson jälkeen ilman jatkuvaa kotihoidon apua. Toiset puolet jäävät pysyviksi asiakkaiksi ja siirtyvät isomman tiimin asiakkaiksi tai jos eivät pärjää kotonaan, siirtyvät tehostettuun palveluasumiseen. Isoimmat tiimit hoitavat säännöllisen kotihoidon asiakkaat, myös ne jotka kotiutuvat sairaalasta, jos asiakas on jo kotihoidon palvelun piirissä ja ne pysyvät entisellään. Yksi pieni tiimi hoitaa ennaltaehkäiseviä kotikäyntejä sekä tekevät palvelutarpeen arviointeja asiakkaille, jotka sitä tarvitsevat mutta eivät ole kotiutuneet sairaalasta. Yksi pieni tiimi antaa isoimpien tiimien kaltaista hoitoa, mutta se tapahtuu maaseudulla.

Kotihoidossa on siis monenlaisia tiimejä ja vaihtelevaa sekä vaativaa työtä. Hoitajien työn oikea koordinointi ja asiakkaan vaatiman hoidon arviointi on tärkeää. Tiiminvetäjän rooli on tärkeä mm. tiimihengen luomisen ja työn oikean organisoinnin takia.

2.1.1. Kotihoidon lainsäädäntö ja yhdistyminen

Kansanterveyslaki (66/1972 1:1§, 3:14§) määrittää kansanterveystyöksi yksilön ja hänen elinympäristöönsä kohdistuvan terveydenhoidon ja yksilön sairaanhoidon sekä niihin liittyvän toiminnan, jonka tarkoituksena on väestön terveydentilan ylläpitäminen ja edistäminen. Tällaista toimintaa on esimerkiksi kunnan asukkaiden sairaanhoidon järjestäminen, johon luetaan lääkärin suorittamat tutkimukset ja hänen valvomansa tai antamansa hoito ja lääkinnällinen kuntoutus. Sosiaalihuoltolaki (710/1982 3:17,19§) säätää, miten ja mitä sosiaalipalveluita kunnan on tuotettava. Yksi palveluista on kotipalvelu, jolla tarkoitetaan henkilökohtaisen hoivan ja huolenpidon, asumisen, lasten hoidon ja kasvatuksen, muun tavanomaisen ja totuttuun elämään kuuluvien toimintojen ja tehtävien suorittaminen tai avustaminen. Kotipalveluja määrätään annettavaksi mm. alentuneen toimintakyvyn, sairauden, vamman tai muun vastaavanlaisen syyn perusteella niille, jotka tarvitsevat apua suoriutuakseen edellä mainituista tehtävistä ja toiminnoista.

Kotihoidolla tarkoitetaan toimintaa, jossa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon toiminnot on yhdistetty uudeksi palvelumuodoksi. Kotihoidon sisältöä on säädetty sosiaalihuoltolaissa, kansanterveyslaissa ja sosiaalihuoltoasetuksessa. Yhdistyneessä kotihoidossa kotipalveluhenkilöstö ja kotisairaanhoitohenkilöstö tekevät asiakastyötä yhdessä, samassa tilassa, yhteisin työvälinein ja yhdessä sopimiensa työperiaatteiden mukaan. Sama työtila ja yhteiset asiakkaat mahdollistavat yhdessä tekemisen, tällöin puhutaan kotihoidon asiakkaista. Parhaimmillaan yhdessä toimimalla luodaan yhteinen työorientaatio ja asiakastyössä sekä työtiimin toiminnassa kehitytään ammatillisesta yksilövastuusta yhteisvastuuseen. (Larmi, Tokola & Välikki 2005, 12–13.)

Yhdistyneessä kotihoidossa toimitaan koulutuksen, kokemuksen ja ammattitaidon sallimassa laajuudessa myös toisen ammattiryhmän tehtävissä, työjärjestelyjen tarkoituksenmukaisuus huomioiden. Asiakkaan tarve määrittää kotikäynnillä tarvittavan osaamisen ja sen, kuka hänen luonaan milloinkin käy. Näin voidaan välttää tilanne, jossa kotipalvelutyöntekijä käy auttamassa asiakasta aamutoimissa ja kotisairaanhoitaja tulee pistämään insuliinin tai hoitamaan säärihaavan. (Larmi ym. 2005, 13.)

Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyminen osittain tai kokonaan kotihoidoksi tehtiin mahdolliseksi vuonna 2004, kun muutettiin väliaikaisella lainmuutoksella sosiaalihuoltolakia (710/1982) ja kansanterveyslakia (66/1972) (Tepponen 2009, 91). Kotihoidosta ei ole Suomen lainsäädännössä erillisiä määräyksiä, vaikka käsitettä käytetään yleisesti palveluja järjestettäessä (Hammar 2008, 24). Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyminen kotihoidoksi vaatii entistä enemmän paneutumista tiimin toimintatapoihin ja tehtäviin. (Ikonen 2015, 31.)

Kotihoidon yhdistymisen vaikutuksia on tutkittu eri näkökulmista. Lähestymistapana on ollut niin työntekijä kuin asiakas, organisaatio ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Marja Tepposen tutkimuksen mukaan vuosien 2004–2007 välillä 30 prosenttia tutkituista 43 kunnasta uusi

kotihoidon organisaatiotaan joko yhdistämällä tai eriyttämällä toimintoja. Tutkimuksessa tuli esiin, että integroimattomassa kotihoidossa omaiset ja työntekijät arvioivat laadun paremmaksi kuin integroidussa kotihoidossa, asiakkaat arvioivat päinvastoin. Työntekijöiden ajankäyttöä mitattaessa integroitu kotihoito oli organisoitu tehokkaammin joten asiakkaalle saatiin tuotettua enemmän palveluja pienemmin voimavaroin heikentämättä palvelun laatua asiakkaan arvioimana. (Tepponen 2009, 192–194.)

2.1.2. Kotihoidon määritelmä

Kotihoito on kotipalvelujen, tukipalvelujen sekä sairaanhoitopalvelujen palvelukokonaisuus, jolla autetaan kotona asuvia, eri-ikäisiä avun tarvisijoita, joiden toimintakyky on pysyvästi tai tilapäisesti huonontunut. (Ikonen 2015, 15.) Kotihoito on nykypäivänä sosiaali- ja terveydenhuollon painopisteenä kaikissa kunnissa. Vanhusten ja vammaisten kotona asumisen tukeminen kuuluu kansallisiin tavoitteisiin. (Larmi ym. 2005, 11; Ikonen 2015, 12.) 90 % 75 vuotta täyttäneistä suomalaisista asuu kotona. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista säätää iäkkäiden suomalaisten ensisijaiseksi palvelumuodoksi juuri kotihoidon. (Ikonen 2015, 11–12.) Kotipalvelusta ja kotihoidosta laaditaan palvelu- ja hoito-suunnitelma jonka toteutumista seurataan ja tarkistetaan. Kotipalvelu on maksullista.

Teija Hammar toteaa väitöskirjassaan kotihoidon määrittämisen vaikeaksi käsitteiden epäyhtenäisyyden ja puutteellisuuden vuoksi. Määrittely voidaan tehdä toiminnan, sisällön tai toimijoiden mukaisesti. Toimintana kotihoidon tarkoitus on tukea asiakkaan kotona asumista ja parantaa elämänlaatua. Asiakkaan avun ja palvelun tarve määrittää palvelujen sisällön. Määriteltäessä kotihoitoa organisaatioiden tai ammattiryhmien mukaan on kyse toimijoiden mukaisesta määrittämisestä. Kunnilla on mahdollisuus järjestää velvollisuuksiinsa kuuluvat palvelut monin eri tavoin joko itse, muiden kuntien kanssa yhdessä ja/tai ostopalveluna yksityiseltä tai kolmannelta sektorilta. (Hammar 2008, 21–24.) Hammarin kanssa melko samansuuntaisesti kotihoitoa ovat aiemmin määrittäneet Thome, Dykes ja Hallberg. Heidän mielestään kotihoito on edelleen kasvavaa toimintaa ja sitä ilmiönä ja käsitteenä ei ole määritelty selkeästi. Heidän määrittelynsä perustuu palvelujen saajiin, toimintojen ja arviointien tekemiseen ja niiden vaikutukseen asiakkaan elämänlaatuun ja terveydentilaan. He toteavat, että kotihoito on paitsi ammattihenkilöiden tekemää työtä asiakkaan kotona, niin samalla se korvaa myös laitoshoidon. (Thome, Dykes & Hallberg 2003, 860–872.)

Kotihoidon toiminnan kivijalka on selkeä perustehtävä. Se tarkoittaa sitä, että yksikön työ järjestetään niin, että kotonaan asuvan asiakkaan elämisen tarpeet muodostavat toiminnan lähtökohdan ja päämäärän. Kaiken toiminnan tulee tukea yhteisesti tiedostettua päämäärää. (Larmi 2005, 123.) Kotihoito voi asiakkaan näkökulmasta olla sekava ja moninainen kokonaisuus, joka on pirstoutunut eri ammattiryhmien kesken jaettuihin tehtäviin. Esimerkiksi lääkäriä ei asiakas välttämättä henkilökohtaisesti

tapaa, vaan kotihoiton työntekijät hoitavat yhteydenpidon. Yhteisen hoitovastuun toteutuminen voi olla ongelmallista sosiaali- ja terveydenhuollon välillä silloin, kun toiminnat ovat erillisiä. Tiedon kulku voi olla puutteellista ja tieto voi muuttua kunkin työntekijän koulutustaustasta johtuvan tulkinnan mukaan tai he painottavat eri asioita. Asiakas ei välttämättä tiedä, kuka on hänen asioistaan vastaava henkilö ja kenen puoleen hän ensisijaisesti voi kääntyä. (Eloranta, Arve & Routasalo 2009, 140–141.)

Asiakkaan näkökulmasta kotihoito on tärkein kotona selviytymisen apu silloin, kun palveluntarve muodostuu usein toistuvista sairauksista ja viikoittaisista hoito- ja palvelukäynneistä. Muita syitä kotihoiton tarpeeseen ovat huonot ympäristötekijät, kuten liikuntaesteet ja – rajoitteet, jotka vaikeuttavat asiakkaan itsenäistä kotona selviytymistä. Kotihoito ensisijaisena auttajana on vastuussa myös muun avun koordinoinnista, niin omaisten, kuin vapaaehtoisen- tai rinnakkaisavun suhteen. Kotihoiton asiakkailla on vähemmän tarvetta tukipalveluihin, mutta paremmat mahdollisuudet saada niitä muihin vanhuksiin verrattuna. (Tepponen 2003, 95, 100–101.) Kotihoiton tavoitteena onkin tukea asiakkaan elämänhallintaa ja toimintakykyä siten, että hän voisi asua kotonaan turvallisesti mahdollisimman pitkään. (Ikonen 2015, 18.)

Koska kotihoitotyötä tehdään asiakkaan kotona, se tuo haastetta työntekijöille ja esimiehille. Toisen koti työympäristönä on haastava, ja siellä täytyy toimia asiakkaan ehdoilla huomioiden hänen hyvinvointinsa, turvallisuutensa sekä terveytensä. Työntekijän hyvinvointi, terveys ja turvallisuus tulee myös ottaa huomioon. (Hägg, Rantio, Suikki, Vuori & Ivanoff- Lahtela 2007, 17; Larmi ym. 2005, 15–16, 19; Öresland, Määttä, Nordberg, Winther- Jörgensen & Lutzen 2008, 375.) Kotona on toimittava asiakkaan ehdoilla niin pitkälti, kuin se on hänen terveyttään, hyvinvointiaan ja turvallisuuttaan vaarantamatta mahdollista. Työsuojelun näkökulmasta kotihoiton työntekijän työolot poikkeavat monellakin tavalla esimerkiksi laitoksissa työskentelevien työoloista. Ergonomisten työskentelytapojen noudattaminen ei ole aina helppoa, vaikka apuvälineitä pyrittäisiinkin käyttämään mahdollisuuksien mukaan. Kotona saattaa olla myös erilaisia biologisia, fysikaalisia ja kemiallisia häiritseviä tekijöitä, kuten esimerkiksi tupakansavua, hometta, eläimiä, huonepölyä, huono valaistus, viallisia sähkölaitteita sekä päihteitä käyttäviä asiakkaita tai omaisia. Koti on haastava työympäristö myös, koska työntekijä on yksin, hoitaja joutuukin tekemään nopeita itsenäisiä päätöksiä asiakkaan välittömän avuntarpeen ilmaantuessa esimerkiksi sairaskohtauksessa. (Hägg ym. 2007, 17).

Kotikäyntien sisältö painottuu asiakkaan tarpeiden mukaan. Esimerkiksi leikkauksen jälkeisenä toipilasaikana korostuu sairaanhoidollisten ja kuntouttavien toimenpiteiden suorittaminen. Siksi onkin erityisen hyvä, kun tämän tutkimuksen kohteen kotihoitossa tähän on erikoistunut yksi tiimi. Silloin turvataan asiakkaan onnistunut kotiutuminen ja turvataan tehokas kuntouttaminen. Mielenterveysasiakkaiden kotihoitossa painottuu taas psykososiaalisen tuen antaminen ja henkilökohtainen ohjaus päivittäisissä toiminnoissa. Ikääntyneen pitkäaikaissairaana auttamisessa taas painottuu

tavanomaiseen asumiseen ja arkielämään liittyvissä askareissa auttaminen sekä tarvittavat sairaanhoidolliset ja kuntouttavat hoitotoimenpiteet. (Larmi ym. 2005, 20–21.)

Johan Groop toteaa väitöstudkimuksessaan, että kotihoidon hoitajien ajasta jopa lähes puolet kuluu muualla tapahtuviin toimintoihin kuin asiakkaan luona. Syitä ajankäyttöön on useita; toimintojen ruuhkautuminen aamuun, välimatkat sekä asiakasmäärien vaihtelu suhteessa vakansseihin eri alueilla. Jotta hoitajien työn kuormitus voitaisiin jakaa eri alueiden välillä, tulisi luopua toimipisteisiin sidotuista vakansseista. Asiakkaiden luona vietetty aika kasvaa, kun hoitajia voi siirtää sieltä missä on ylikapasiteettia, sinne missä on vajetta. (Hurri 2012, 12.) Tutkimuksen kohdeorganisaatio on monen kunnan yhdistynyt kuntayhtymä, jossa tämä siirtäminen olisi mahdollista, käytännössä tätä ei ole kuitenkaan vielä toteutettu.

Järvenpäässä tehdyn työajanseurannan yhteydessä tehtiin samansuuntainen havainto, jonka mukaan kotihoidon asiakkaan luona vietettiin 40 prosenttia työajasta. Tavoitteena on nostaa asiakkaan luona vietetty aika 60 prosenttiin työajasta, mobiiliteknologian avulla. Mobiiliteknologia on käytössä myös tutkimuksen kunnan kotihoidossa, tosin Järven mobiiliteknologia mahdollisti käyntien tilastoinnin lisäksi myös rakenteisen kirjaamisen sekä langattoman oven avauksen (Palmu 2013, 26, 29). Tutkimuskohteen kotihoidon mobiiliteknologialla ei nämä kaksi jälkimmäistä onnistu, ja juuri ne olisivat oleellisia, jotta hoitajien aikaa jäisi enemmän asiakastyöhön. Avainten hakuun ja palautukseen käytetty aika siirtyisi asiakastyöhön sekä kirjaaminen olisi oikea aikaista, asiakkaan luona samalla vietettyä aikaa. Myös Larmi ym. (2005, 15) toteaa, että keskimäärin puolet kotihoidon työstä toteutuu kotikäynteinä, välittömänä asiakastyönä. Johan Groopin tutkimuksen mukaan hoitajien työajasta parhaimmillaan asiakkaan luona vietettiin 4,5 tuntia, huonoimmillaan vain kaksi tuntia. (Hurri 2012, 12.)

2.2. Tiimityö kotihoidossa

Ryhmään kuuluminen on yksi ihmisen perustarpeista. Ihmisen tasapainoisen elämän edellytyksenä on elää yhteisön sisällä, ei ulkopuolella sekä tulla tunnustetuksi tasa-arvoiseksi jäseneksi yhteisössään. Myös työelämässä ympärillä olevat ihmiset toimivat merkittävässä roolissa työssä viihtymisen kannalta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5.) Tiimityö on hoitotyön kehittämisen väline silloin, kun se perustuu tiimin jäsenen vaikuttamiseen sekä oman työn suunnitteluun. Se motivoi ja sitouttaa työntekijää perustehtävään. Tiimityö luo pohjan yksilövastuiselle hoitotyölle. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15.)

Tiimimäärittelyissä korostetaan erityisesti tiimin itseohjautuvuutta, yhteistä tavoitetta, yhteisvastuuta, yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja pelisääntöjä sekä yhteistä päätöksentekoprosessia, jossa hyödynnetään optimaalisesti jäsenten osaamista (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 87). Tiimissä jäsenet asettavat yhteisen päämäärän ja yhteiset suoritusavoitteet ja suoriutuvat niistä yhdessä. (Spiik 2004, 39). Sillä on siis yhteisvastuu

toiminnan sujumisesta (Koivukoski & Palomäki 2009, 15). Tiimissä työntekijöiden työtehtävien suorittaminen on riippuvainen toisten työntekijöiden suorituksesta. Tiimin jäsenet ja muut organisaation työntekijät tunnistavat ja kokevat tiimin erilliseksi sosiaalisesti ryhmäksi organisaation sisällä. (Janhonen 2010, 19). Tiimissä jokaisen henkilökohtainen osaaminen on tiedossa ja suunnitelmallisessa käytössä ja he uskaltavat käyttää osaamistaan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 120.)

Moniammatillisten tiimien rakentamisessa oleellisinta on se, että ne kootaan aina asiakkaiden tarpeista lähtien (Isoherranen ym. 2008, 136). Tilanteen mukaan tiimiin tai tiimin kanssa yhteistyöhön voikin kuulua eri ammatti-ryhmiä. Kotihoidon tiimin lisäksi tarvittaessa siihen voi osallistua ainakin fysioterapeutti, jalkojenhoitaja, lääkäri, puheterapeutti, sosiaalityöntekijä, toimintaterapeutti ja seurakunnan työntekijät. (Larmi ym. 2005, 20.) Opiskelijat ovat yksi vaihtuva ryhmä lähes kaikissa terveyden-huollon yksiköissä tehdessään työharjoitteluja. Opiskelija on harjoittelunsa ajan tiimin jäsen ja tuo sen käyttöön uutta tietoa ja näkökulmia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 26–27.) Moniammatillinen tiimityö tehostaa asiakaspalvelua. (Ikonen 2015, 32.)

Tiimityössä painottuu asioiden jakaminen ja vuoropuhelu, jotka lisäävät työssä jaksamista ja työyhteisön hyvinvointia. Tiimityössä jäsenet osallistuvat työn kehittämiseen ja vaikuttavat oman työnsä suunnitteluun sekä toteutukseen. Tiimissä tehtyjen päätösten tulee olla sellaisia, joita jokainen jäsen pystyy kunnioittamaan ja sitoutumaan niihin. (Koivukoski & Palomäki 2009, 10, 55–56.) Tiimityöskentely edellyttää myös erilaisia taitoja, kuten vastaanottokykyä, organisointikykyä, vuorovaikutustaitoja sekä ongelmanratkaisukykyä. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä ja haastava kokonaisuus. Siinä yhdistyy persoonallisuus, ympäristö, työkokemus ja koulutus monisäikeiseksi kokonaisuudeksi. Tiimityöskentely ei toimi ilman toimivaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Huusko 2007, 72–73).

Toimiva tiimityö vähentää asiakkaiden sairaalakäyntejä ja tehostaa hoidon ja hoivan laatua ja mahdollistaa asiakkaan hoidon kokonaisvaltaisemmin, joka taas vähentää organisaatiotasolla kustannuksia (Isoherranen 2012, 25). Asiakkaan uskotaan myös hyötyvän tiimityöskentelystä. Tiimityö lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hoitotyön laatua, mikä vaikuttaa suoraan asiakkaiden kokemaan kohteluun (Virta ym. 2008, 24–26). Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena onkin toimiva tiimityö, jonka uskotaan olevan mahdollista tiiminvetäjän avulla.

2.2.1. Tiimin syntyminen ja kehitysvaiheet

Kopakkala (2005, 41) sekä Huusko (2007, 80) kirjoittavat, että menestyvää tiimiä ei voida rakentaa mekaanisesti, vaikkapa hallinnollisella päätöksellä. Tiimi syntyy ryhmän kehittymisen tuloksena. Tiimit tarvitsevat kehittyäkseen aikaa. (Huusko 2007, 80.)

Tiimin syntyminen voidaan jakaa eri vaiheisiin. Kopakkala (2005, 48) avaa kirjassaan tutkija Bruce Tuckmanin vuonna 1965 kehittämää mallia ryhmän vaiheittaisesta kehityksestä. Tuckmanin malli on niin uskottava ja ymmärrettävä, että se on muodostunut tiimin kehittymisen arvioinnin perustaksi. Tämän mallin ainut puute on lähinnä se, ettei sen avulla voi tehdä kovinkaan tarkkoja ennusteita tulevasta tiimikehityksestä eikä suunnitella tarvittavia interventioita. (Kopakkala 2005, 51.)

Ensimmäistä vaihetta kutsutaan muodostusvaiheeksi. Alkuvaiheessa on tyypillistä, että tiimi on hyvin riippuvainen ohjaajastaan ja häneen asetetaankin suuria odotuksia ja hänen odotetaan ottavan ohjat käsiinsä. Jäsenet ovat usein toisilleen täysin tuntemattomia ja tuntevatkin itsensä epävarmoiksi tai jopa ahdistuneiksi uudesta oudosta tilanteesta. Jäsenet välttävät konfliktitilanteiden syntymistä ja käyttäytyvät varovaisesti ja muodollisesti. Aluksi jokainen jäsen etsii omaa paikkaansa tiimissä ja voi jo muodostua ensimmäisiä rooleja. Tiimin tavoitetta selvitetään ja yhteisiä pelisääntöjä aletaan myös etsiä. Vähitellen tiimin tehtävät, säännöt ja menetelmät alkavat hahmottua. Annetuista työtehtävistä selviydytään yhdistämällä yksilösuoritukset. (Kopakkala 2005, 49.) Tiiminvetäjän tärkein tehtävä aluksi on ohjata tiimiläisiä tutustumaan toisiinsa ja ottamaan huomioon myös hiljaiset jäsenet (Koivukoski & Palomäki 2009, 47).

Aluksi tiimin olemassaololle on oltava selkeä tarkoitus ja sen tulee olla jokaisen jäsenen hyväksymä. Selkeä tarkoitus auttaa tiimiä keskittymään tärkeisiin asioihin eli siihen, mitä se haluaa saavuttaa ja mihin se kuuluu organisaatiossa. Jotta tiimi pääsee tavoitteeseensa, sillä on oltava oma itsenäinen asema organisaatiossa. Hyvään tulokseen vaikuttaa myös päättävältä tiimin omista toimintatavoista sekä keinoista, joilla tavoite saavutetaan, sekä riittävien resurssien mahdollistaminen. Jokaisen tiimin jäsenen on yksilönä kannettava vastuu yhteisen tavoitteen saavuttamisesta. (Katzenbach & Smith 2001, 116; Rasila & Pitkonen 2009, 10.)

Seuraavaa vaihetta kutsutaan kuohuntavaiheeksi. Kuohuntavaiheeseen kuuluu jäsenten pohdinta koskien omaa ja muiden paikkaa tiimissä sekä johtajuudesta kilpaileminen ja sen kyseenalaistaminen. Tässä vaiheessa yksilöt haluavat erottautua ja tiimiläisillä on rohkeus esittää omia mielipiteitään ja tarttua toisten esittämiin ajatuksiin. Konfliktitilanteita syntyy paljon ja usein keskinäisten suhteiden selvittelyyn käytetään enemmän aikaa kuin itse työntekoon. (Kopakkala 2005, 49–50.) Tiimin sisällä saattaa syntyä pienempiä ryhmittymiä, joiden jäsenet tukeutuvat toisiinsa. Kuohuntavaihe on täynnä erimielisyyksiä ja isojakin riitoja, mutta se on käytävä läpi, jotta tiimi voi siirtyä seuraavaan kehitysvaiheeseen. (Rasila & Pitkonen 2009, 15 – 16.) Tiimin tavoitteet ja toimintamuodot alkavat kuitenkin selkiytyä (Kopakkala 2005, 50).

Kolmas vaihe on sopimisvaihe. Sopimisvaiheessa tiimin ryhmähenki muodostuu ja jäsenten roolit hyväksytään. Jäsenten välille syntyy yhteenkuuluvuuden tunne ja jäsenten erilaisuus hyväksytään. Tiimi pyrkii toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti ja se pyrkii yhteistoimintaan. Konfliktitilanteita halutaan välttää ja erilaisia tunteita sekä näkemyksiä voidaan ilmaista avoimesti. Koska aikaisemmat konfliktit ja ristiriidat on

läpikäyty, tiimi voi aloittaa yhteisten toimintatapojen ja tavoitteiden luomisen. Tässä vaiheessa tiimi ei välttämättä ole saavuttanut täyttä avoimuutta, vaikka ilmapiiri vaikuttaakin vapautuneelta. Tiimin jäsenillä on pyrkimys vaikuttaa tiimin toimintaan omien tavoitteidensa mukaan ja vaarallisilta sosiaalisilta tilanteilta suojaudutaan. Jokainen on löytänyt paikkansa tiimissä ja yksilöllisyyttä pyritään vähentämään, jotta tiimistä tulisi mahdollisimman tiivis toimintayksikkö. (Kopakkala 2005, 50.)

Neljättä vaihetta kutsutaan yhteistoimintavaiheeksi (Rasila & Pitkonen 2009, 17). Tämän vaiheen saavutettuaan tiimi on luova, tuottava ja tehokas. Tiimi osaa ratkoa mahdolliset ristiriidat ja konfliktit sekä se toimii kokonaisuutena tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi hyödyntää resursseja tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti ja sen energia voidaan suunnata ennen kaikkea itse työskentelyyn. Jokaisen jäsenen roolilla on tarkoitus ja jäsenten eri osaaminen on otettu huomioon sekä hyödynnetty. Tiimin jäsenet tähtäävät kohti yhteistä hyvää ja työskentelevät yhteisvastuullisesti. Ilmapiiri on muuttunut rajusti alkuvaiheen kankeudesta, se on neuvokas, avoin, joustava, tehokas ja tukeva. Ulkopuolisten kannalta ongelmana on ryhmän kiinteys, se vaikeuttaa uusien jäsenten mukaan pääsyä. (Kopakkala 2005, 50 – 51).

Useimmiten ryhmän kehitys tiimiksi ei etene suoraviivaisesti, vaan jokaisen ryhmän kehityskulku on ainutkertainen. Ryhmä etenee ja peruuttaa kehityksessään. Se ei harppaa vaiheesta seuraavaan, vaan yleensä on havaittavissa useaan vaiheeseen liittyviä ilmiöitä yhtä aikaa. Eri vaiheet painottuvat eri tavoin, eivätkä useimmat ryhmät koskaan etene puhtaiksi neljännen vaiheen tiimeiksi. (Kopakkala 2005, 59.) Niin kauan kuin ryhmän kehitys etenee, ryhmän jäsenet ovat kohtuullisen tyytyväisiä ryhmäänsä. Kun kehittyminen pysähtyy, turvattomuuden tunne lisääntyy ja ihmisten sisäinen sitoutuminen ja luottamus ryhmään hiipuvat. Ryhmän esimiehellä on hyvin suuri vaikutus siihen, miten kehitys vaiheesta toiseen etenee. (Kopakkala 2005, 88.) Tiiminä kehittymiseen tarvitaan aina aikaa sekä johtajuutta. Myös itseohjautuvissa tiimeissä tarvitaan johtajuutta ja selkeää tehtävien sekä vastuiden jakamista. (Larmi ym. 2005, 27.) Nämä ovat hyviä ja tärkeitä perusteluja sille, miksi tiiminvetäjä on tiimille tärkeä.

2.2.2. Toimiva tiimi

Kun tiimi on toimiva, sen jäsenet tuntevat voimakasta sitoutumista sen tavoitteisiin ja tarkoitukseen, ihmiset ottavat vastuun tavoitteiden täyttämisestä, riippumatta virallisesta valtarakenteesta. Luovuus kukoistaa ja ihmisillä riittää voimia sekä intoa tehdä työtä. (Harvard Business School Press 2005, 17.)

Harvard business school press (2005, 6-7, 35) esittelee mm. Jim Billingtonin tehokkaan tiimin kolme perusedellytystä. Niitä ovat sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Menestyksessä tiimeissä on omistautumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin huomaa olevan

sitoutunut kun he käyttävät ”me” muotoa. Tiimin jäsenten ydinosaaminen määrittelee pitkälti sen tehokkuuden. Tekninen osaaminen, ongelmanratkaisukyky ja ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä osaamisalueita. Tiimin tavoite eroaa yksilöiden omista päämääristä. Jos tiimillä ei ole yhteistä visiota yhteisen työn tarkoituksesta, he eivät pysty työskentelemään yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla.

Tavoitteiden pitää olla aseteltu yksiselitteisesti johdon toimesta. Yhteisen tavoitteen ja yhteisen toimintamallin välinen kytkös kuvaa tiimin tavoitteen jalkautumista tiimin jäsenten käytäntöihin ja toimintaan. Lisäksi menestyvä tiimi tarvitsee mittarit, joilla jäsenet voivat seurata suorituksiaan sekä edistymistään. (Harvard Business School Press 2005, 42.) Tiimillä täytyy myös olla riittävä toimivalta tavoitteen saavuttamiselle (Huusko 2007, 84; Harvard Business School Press 2005, 42). Pelkkä tavoite ei kuitenkaan riitä, vaan jokaisen tiimin jäsenen on omalta osaltaan sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin. Sitoutumisessa on kyse kiinnittymisestä johonkin, mitä yksilö pitää tärkeänä ja arvokkaana. (Huusko 2007, 82 – 84.) Ketään ei voida pakottaa sitoutumaan johonkin tavoitteeseen vaan sitoutuminen on aina vapaaehtoista ja yksilöllistä. (Jäppinen 2012, 83.)

Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa toiminnastaan. Tätä kutsutaan kollektiiviseksi vastuunotoksi, joka tarkoittaa sitä, että vastuunottoon osallistuu samanaikaisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksellisesti kaikki tiimin jäsenet. (Jäppinen 2012, 96.) Vastuunoton ymmärtäminen on yksi tärkeistä asioista, kun puhutaan toimivan tiimin tunnusmerkeistä. Jos tiimi ei ota vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnastaan, niin ei synny huipputuloksia. (Skyttä 2005, 137.) Hyvästä yhteistyöstä voisi käyttää esimerkkinä urheilujoukkueita. Yhteistyöllä joukkue voi saavuttaa paljon enemmän kuin yksittäinen pelaaja. Joukkueesta ei tarvitse löytyä vain yhtä maalintekijää, vaan pelaajat voivat syöttää pallon toiselle henkilölle, joka saa pallon maaliin. Täten joukkueella on paremmat mahdollisuudet voittoon. (Mind Tools Ltd 2010.)

Vastuun otton lisäksi toimivan tiimin tunnusmerkkeihin liittyy läheisesti käsite itseohjautuvuus. Tiimi suorittaa vastuualueeseensa liittyvät tehtävät itseohjautuvasti esimiehen ja organisaation asettamien pelisääntöjen rajoissa, se siis johtaa itse omaa työskentelyään. Itseohjautuvan tiimin jäsenet luottavat entistä enemmän toisiinsa sekä omiin kykyihinsä. Tiimi toimii kuin pieni yritys, vaikka se on osa suurempaa yritystä. (Spiik 2004, 209.) Itseohjautuvassa tiimissä kaikki tiimin jäsenet ovat vastuussa johtamisen prosessista (Sydänmaanlakka 2004, 48.) Jokaisen tiimin jäsenen on myös keskityttävä tavoitteiden saavuttamiseen. Keskustelun lisäksi koko ilmapiirin tulisi olla avoin. Avoin ilmapiiri ylläpitää työntekijöiden motivoituneisuutta, vapautuneisuutta, viihtyvyyttä sekä tavoitteellisuutta. Tiimin täytyy ymmärtää, miten luova ilmapiiri rakennetaan ja miten muut jäsenet otetaan mukaan yhteiseen ideointiin. Tiimin tulee osata järjestää ja hoitaa itse palaverinsa. Toimivassa tiimissä ristiriidat ja ongelmat osataan ratkoa luovasti. Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat omalta osaltaan ratkaisuun ja eriävillä mielipiteillä annetaan mahdollisuus. (Skyttä 2005, 121; Rasila & Pitkonen 2009, 11.)

Toimivan tiimin tunnusmerkkeihin kuuluu myös kyky arvioida omaa toimintaa kriittisesti. Tyypillistä toimivalle tiimille on myös, että sen jäsenet pyrkivät tietoisesti kehittämään itseään ja tiimiä kokonaisuutena. Tiimille etsitään haasteita, jotka edellyttävät oppimista sekä työnteon mukauttamista uusiin tarpeisiin. (Kuitunen ym. 2001, 25.) Tiimin tarvitseekin kehittyä toimiakseen, se on jatkuva prosessi. Tiimin kehittäminen on pitkäkestoista ja systemaattista toimintatapojen viemistä eteenpäin. Kehittämisen tavoitteena on rakentaa yhtenäinen arvopohja, jonka perusteella lähdetään kehittämään tiimin perustehtävää. Kehittämisessä pitää pystyä näkemään tulevaisuuteen ja tunnistaa tiimin uudet haasteet sekä vastata niihin. Esimiehen pitää luottaa tiimin osittaiseen itseohjautuvuuteen ja siten mahdollistaa tiimin kehittymisen jatkuminen. Esimies sekä tiiminvetäjä ovat tärkeässä asemassa mitä tulee tiimin kehittämiseen. Tiiminvetäjän on oltava tietoinen tiimin tilanteesta sekä siitä, mitä asioita milloinkin on hyvä nostaa esille. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23–24, 28; Kopakkala 2005, 205–207.)

Kotihoidon toimivassa tiimissä on selkeä visio ja tavoitteet, ne ovat asiakkaiden elämänlaadun parantaminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen oikeaan aikaan asianmukaisilla palveluilla. Tiimissä ollaan tietoisia siitä, miten oma työ liittyy ja vaikuttaa koko seudun vanhuspolitiikan toteutumiseen. Tiimillä tulee olla selkeät pelisäännöt, toimintamallit ja työnjako (kuka tekee, miten pysytään aikataulussa, mitä taitoja on tarve kehittää, miten päätökset tehdään), yhteiset arvot ja työskentelytavat. Jokaisen tiimin jäsenen täytyy sisäistää oma vastuu tiimin toiminnasta. Hyvässä, toimivassa tiimissä tiedonkulku on riittävää ja kahdensuuntaista tiimin jäsenten, eri tiimien ja kotihoidon johdon välillä. Tiimissä on aloitteellisuutta arvostava ilmapiiri ja siellä annetaan tukea sekä kiitosta työtovereille päivittäisissä toiminnoissa (Tepponen 2007, 67–68.)

Tiimityön tehokkuutta on tutkittu paljon. Susan M. Heathfield (2011) esittelee artikkelissaan ”Twelve tips for team building” tiimin menestymiseen vaikuttavia tärkeitä tekijöitä. Niitä ovat muun muassa yhteisvastuullisuus, hyvä kommunikointi, yhteistyön arvostus sekä merkitys. Monipuolinen osaaminen tiimissä on hyödyllistä ja eduksi päämäärän saavuttamiselle. oleellisinta on, että tiimi kokonaisuutena on mahdollisimman monipuolinen ja pätevä. Tiimi pyritään kokoamaan erilaista osaamista omaavista henkilöistä ja joiden tiedot sekä taidot täydentävät toisiaan. Jäsenten vahvuuksia tulisi myös hyödyntää oikein tiimin tehtävien kannalta. (Helin 2006, 222; Kuitunen, Ollikainen, Vartiainen-Ora, Pasanen & Puro 2001, 13.)

Tiimin koko ei aina ole pysyvä, vaan se voidaan muodostaa ydinryhmästä, joka on pysyvä esim. vakituinen henkilöstö (Koivukoski & Palomäki 2009, 15). Tiimin koko määrittelee tiimin toimivuutta. Toimivan tiimin rakentamisen esteenä voi olla tiimin liian suuri koko. Yli kahdeksan henkilön tiimi vähentää mahdollista tehokasta kommunikaatiota ja näin kangistaa myös informaation kulkua. Ne vähentävät vuorovaikutuksen määrää, aktiivista osallistumista, luottamusta ja sitoutumista. Käytännössä nämä asiat näkyvät niin, että isossa tiimissä jäsenten on hankalampi osallistua tiimin toimintaan ja näin tiimiin kuulumisen tunne ja

sitoutuminen tiimiin on heikompaa. Rooleista voi myös tulla epäselvyyksiä samoin tiimitehtävistä. Ison tiimin vaara on lisäksi heikompi yhteisöllisyyden tunne ja ilmapiiri, koska tiimin jäsenten kyky aistia tiimin ilmapiiriä ja jäsenten mielialoja vähenee rajallisten havaitsemiskykyjen takia. Tehokkain yhteistyössä työskentely tapahtuu 4-8 henkilön tiimeissä. (Heikkilä 2002, 32–34, 40.) Sydänmaalakka (2004, 48) kirjoittaa myös, että toimintakykyisimmässä tiimissä on 4-8 jäsentä. Mäkisalonen (2004, 93) mukaan optimaalinen tiimikoko on 4-9 henkilöä.

Harvard business school press (2005, 32) teoksessa kerrotaan, että esimerkiksi tiimiin sitoutuminen heikkenee, kun ihmisten määrä tiimissä kasvaa. Asiantuntijat ovat yhtä mieltä siitä, että yli kahdenkymmenen hengen tiimit ovat harvoin tehokkaita. Tiimin jäsenten ideaalimäärä on kymmenen tai vähemmän. Myös Kopakkala (2005, 43, 93) kirjoittaa, että mitä suurempi määrä ihmisiä on tiimissä, sitä todennäköisemmin jäsenten yksilöllinen into ja vastuullisuus hiipuvat. Ryhmään, josta halutaan muodostuvan tiimi, tulisi kuulua 6-10 henkilöä, jotka ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksen kohteena olevassa kotihoidossa tiimit ovat kovin erikokoisia, säännöllistä kotihoitoa antavat tiimit ovat suurimmat noin 20 vakituista hoitajaa plus sijaiset/tiimi. Pelkästään aamuvuorossa on kymmenen hoitajaa/tiimi, se on liian suuri toimiakseen hyvin.

Toimivan tiimityön tunnusmerkkejä ovat yhteishenki, puhaltaminen yhteen hiileen ja yhteisvastuullisuus. Silloin energia suunnataan yhteiseen tavoitteeseen, joka kotihoidossa on asiakkaiden hyvä hoito ja palvelu. Yhdessä tekeminen ja yhteisvastuu eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan johtamistoiminnan tuloksena. (Larmi ym. 73.) Tiimi tarvitseekin johtajan ohjaamaan työtä, esimerkiksi tiiminvetäjän.

2.2.3. Tiimin johtaminen

Henkilöstön ikääntyminen, hoitotyön psyykkinen ja fyysinen raskaus, uusien työntekijöiden rekrytointiongelmat sekä ammattitaitoisen henkilökunnan pitäminen työssä asettavat omat vaatimuksensa hoitotyön johtamiselle tulevaisuudessa. (Silvennoinen 2008, 69.) Johtajuudella on merkittävä rooli hoitohenkilökunnan työhön sitoutumisessa ja työssä pysymishalukkuudessa, joten ei ole yhdentekevää miten esimiehet toimivat (Kanse 2008, 47).

Hyvä esimies on oikeudenmukainen ja hänellä on selkeät henkilökohtaiset arvot, jotka ohjaavat hänen käytöstään ja näin myös vaikuttaa työyhteisön muihin jäseniin. Johtajan tulee olla selvillä yksilöiden tiedoista, taidoista sekä erityisosaamisesta ja hyödyntää näitä taitoja kehittäessään työyhteisöä. Tiimijohtaminen on ennen kaikkea vastuun ja vallan jakamista, jolloin johtajan voimavarat vapautuvat suurempien kokonaisuuksien hallintaan. (Howie & Hall 2006; Huston 2008, 905–911; Casterlé & all. 2008, 753; Koivukoski & Palomäki 2009, 76, 82.) Hyvä johtaminen perustuu

dialogiseen johtamiseen, jossa luodaan avointa keskustelukulttuuria (Helsilä & Salojärvi 2009, 109).

Yksi johtamistyön perusasioista on osaamisen johtaminen, jonka hallinta vaatii osaamista ja valmiuksia myös esimieheltä itseltään. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2012, 156–157) Osaamisen johtajan tulee vahvistaa työyhteisönsä osaamista yhteisten arvojen, toimintasuunnitelmien, hyvän työilmapiirin, kehityskeskustelujen, työpaikkakokousten, työn monipuolistamisen, perehdytyksen, koulutuksen sekä asiakaspalautteen avulla. Esimiehellä tulee olla halu kuunnella ja hyödyntää työntekijöidensä mielipiteitä ja tarvittaessa tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Kamunen 2009, 58.) Osaamisen johtamisen edellytyksenä on sekä määrällisen että laadullisen osaamisen tunnistaminen, mittaaminen, kerääminen, selvittäminen, säilyttäminen ja uudistaminen. Esimiehen tulee ylläpitää henkilöstön osaamista erilaisten osaamisselvitysten, kehityskeskustelujen, koulutussuunnitelmien ja jatkuvan arvioinnin avulla. Osaamisen johtaminen on esimiehen keino saada organisaation visio, strategia sekä tavoitteet näkyviksi käytännön toiminnassa. (Laaksonen ym. 2012, 157–158.)

Hirvonen ja Karvonen (2010, 28) määrittävät tiimityön tärkeimmäksi alueeksi sisäisen työskentelyn, jossa keskeistä on johtajuus, ryhmadynamiikka, toimintatavat ja tiimien välinen yhteistyö, joka on yhtä tärkeää kuin tiimien sisäinen toimivuus. Tiimityön olemukseen liittyviä piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, moniosaaminen, moniammatillisuus ja yhteinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta. Tiimityön järjestämisessä määritellään myös normit, joiden ohjauksessa tiimi työskentelee. (Hirvonen & Karvonen 2010, 28). Tiimien johtamisessa ei ole kyse vallan menettämisestä, vaan vallan ja vastuun jakamisesta. Esimiehen tehtävä on ohjata tiimejä itsenäiseen päätöksentekoon ja kantamaan päätöksistään vastuuta. Esimies ohjaa tiimejä toimimaan itsenäisesti myös työn suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Vastuun jakaminen vapauttaa ja mahdollistaa esimiehen keskittymään suurempiin kokonaisuuksien hallintaan. Käytännön toiminnan toteutumisen varmistavat tiimin työntekijät. (Koivukoski & Palomäki 2009, 82.)

Työn jakamisen ja uudelleenorganisoinnin tarkoituksena on työyhteisön toiminnan tehokkuuden ja suorituskyvyn lisääminen sekä työntekijän työssä jaksamisen tukeminen. Muutoksilla on tarkoitus hakea henkilöstön hyvinvoinnin ja työmotivaation lisäämistä. (Haapa-Aho, Koskinen & Kuosmanen 2009, 8, 12.) Jaetussa johtajuudessa asiat ja kokemukset tehdään yhteisiksi arjessa ja päätökset tehdään perustuen organisaation väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 14).

Skytän (2005, 86 – 87) mukaan tiimin johtajuudessa on viisi osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat: työn koordinointi, jäsenten sitoutuneisuuden varmistaminen, tiimin palaverit, yhteydenpito tiimin ulkopuolelle sekä tiimin kehittäminen. Toimiva tiimi ei tarkoita yksilöllisyyden katoamista vaan sitä, että jokainen tiimin jäsen tietää omat erityistehtävänsä ja – vastuunsa. (Skyttä 2005, 86–87.) Esimiehen tuleekin varmistaa, että kaikki

tietävät omat henkilökohtaiset tehtävä- ja vastuualueensa. Tämä on tärkeää niin töiden järjestelyn, kuin myös työntekijöiden työmotivaation ja työhön sitoutumisen kannalta. Tiimityöskentelyssä esimiehen ei kannata varoa tehtävien- ja vastuun selkeää jakoa. Liiallinen vapaaehtoisuuden korostaminen viestii välinpitämättömyyttä työntekijöiden työtä ja ponnisteluja kohtaan luottamuksen sijaan. Tehtäviensä tasalla oleva taitava, hyvä esimies osaa vaatia alaisiltaan motivoitumista, parhaansa yrittämistä ja jopa itsensä ylittämistä. (Järvinen 2002, 36–37.)

Tiimi tarvitsee johtamista kehittyäkseen (Heikkilä & Heikkilä 2005, 189, 193). Valmentaminen on prosessi, jossa työntekijä ja esimies pyrkivät yhdessä parantamaan taitoja ja saavutuksia sekä luomaan mahdollisuuksia ammatilliseen ja persoonalliseen kasvuun. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 261.) Työyhteisön jäsenet arvioivat itse osaamistaan ja ottavat vastuuta kehittymisestään. Esimiehen tehtäväksi jää mahdollistaa tämä kehittyminen, hän jakaa vastuuta eri toimijoiden välillä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 11.) Hänen tulee pyrkiä saamaan jokainen henkilö onnistumaan ja kukoistamaan työssään. Keinoina voi käyttää kannustusta, rohkaisua tai koulutusta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 110.) Esimiehen on luotettava tiimin itseohjautuvuuteen. Se mahdollistaa kehittymisen jatkumisen keskustelun ja arvioinnin avulla koskien työtapoja, -aikoja sekä asioiden tärkeyttä. Oman työn arvostaminen lisää työhön sitoutumista ja sen mielekkyyttä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23–24.)

Huomioimalla organisaation arvot osaamisen kehittämisessä, saadaan aikaan palvelua, joka palvelee asiakkaita. (Sydänmaalakka 2012, 131 – 132, 134; Ollila 2004, 186 - 187.) Osaamisen ja tiedon kehittämisessä esimiehet lähtevät liikkeelle organisaation määrittelemistä tavoitteista. He varmistavat, että heidän toiminta-alueensa osaaminen vastaa tulevia osaamistarpeita. Osaamistavoitteet pilkotaan tiimi- ja yksilötasolle. Esimiesten pitää arvioida, kehitetäänkö osaamista oikeaan suuntaan. Kehittämismahdollisuuksien esille tuonti on esimiehen tärkeä tehtävä, lisäksi esimiehen tulee varmistaa käytännön toteutuminen sekä kannustaa menetelmien ja ohjelmien käyttöön. Palautteen antaminen on todella tärkeää. (Virtainlahti 2009, 162- 163.)

Lähiesimiehellä on toimivaltansa puitteissa oikeus tehtävänsiirtoihin. Esimerkiksi se, että lähiesimies siirtää päivittäisen asiakastyön järjestämistä koskevia tehtäväkokonaisuuksia jollekin tiimin jäsenelle on johtamistoimintoihin liittyvää tehtävänsiirtoa. Tehtävänsiirto on monipuolinen ja vaativa tehtävä. Sen avulla voidaan hyödyntää kaikkien työntekijöiden osaaminen. Lähiesimiehen on oltava varma siitä, että työntekijä, jolle hän tehtäviä siirtää, pystyy niistä selviytymään. Lähiesimiehellä on vastuu kotihoiton kokonaistoiminnasta, sitä ohjaus- ja valvontatehtävää hän ei voi kenellekään siirtää. (Larmi ym. 2005, 150.) Tämän tutkimuksen aiheena on tiiminvetäjän toimenkuvan kehittäminen kotihoitoon ja tulosten mukaan, siihen kuuluisi tehtävänsiirtoa esimieheltä tiiminvetäjälle.

2.3. Tiiminvetäjän toimenkuva

Esimies voi tukea tiimin toimintaa ulkoisena johtajana ja tiiminvetäjä tiimin sisäisenä johtajana (Skyttä 2005, 80–81, 88). Tiimi tarvitsee nimetyn vetäjän, vastuuhenkilön, joka ottaa kokonaisvastuun päivittäisen toiminnan suunnittelusta ja järjestämisestä. Hän on se, joka viime kädessä huolehtii toiminnan asiakaslähtöisyyden toteutumisesta ja työprosessien sujuvuudesta. Tiiminvetäjä on erityisen tarpeellista yhdistyneen kotihoidon tiimeissä. (Larmi ym. 2005, 72; Kopakkala 2005, 89.)

Tiiminvetäjän rooliin ei ole yhtä valmista mallia, vaan tehtävä muotoutuu vähitellen organisaation, työyksikön, tiimin sekä tiiminvetäjän tarpeista riippuen, kuhunkin tiimiin sopivaksi. (Koivukoski & Palomäki 2009, 67; Spiik 2004, 192–193). Tiiminvetäjältä vaaditaan hyvät perustiedot tiimityöskentelystä, esimiestaitoja ja hänelle tulee antaa riittävästi tietoa tehtävän hoitamisesta. Esimiehen tuki toiminnan alkuvaiheessa on tärkeää (Spiik 2004, 192–194).

Tiiminvetäjän tehtävä on luottamustehtävä, joka on ansaittu tiimin jäseniltä ja esimieheltä. Hän saa toiminnalleen täyden tuen esimieheltä ja tiimin jäseniltä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65.) Valittaessa tiimille vetäjää, pitäisi siihen löytyä sellainen jäsen, jolla on riittävästi osaamista roolin hoitamiseksi (Skyttä 2005, 88). On tärkeää, että tiiminvetäjää ei valita hätiköiden, koska tehtävä on haasteellinen. Tiiminvetäjälle täytyy antaa aikaa kehittyä omassa tehtävässään. Uudessa tehtävässä ei voi olla heti valmis. (Koivukoski & Palomäki (2009, 67.)

Tiiminvetäjän roolia voidaan pitää jopa haastavampana kuin esimiehen työtä, koska vetäjän asema perustuu esimerkiksi asiakasrajapinnan tuntemukseen, ammatilliseen osaamiseen, hyviin vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn motivoida ihmisiä. (Salminen 2013, 161.)

Tiiminvetäjä olisi hyvä asia kotihoidolle, koska se auttaa saamaan palveluista oikea-aikaisia. Se lisää vaikuttavuutta, joka on suoraan mitattavissa hoitoaikojen lyhentymisenä ja asiakastytyväisyyden parantumisena. Olemassa olevan osaamisen jakaminen ja täyspainoinen hyödyntäminen ohjaavat organisaation taloutta oikeaan suuntaan. Toimiva tiimityö on hyvä väline resurssien jakamisessa ja kohdentamisessa oikeisiin asioihin. (Koivukoski & Palomäki 2009, 10.)

2.3.1. Tiiminvetäjä

Tiiminvetäjä ei ole työyhteisön hierarkian mukaan määräytyvä asema, vaan se on tiimirooli. Tiiminvetäjän tehtävänä on toimia tiimissä koordinaattorina ja eteenpäin ohjaajana, mutta kuitenkin tasavertaisena tiimin muiden jäsenten kanssa. Tiiminvetäjän rooli on vaativa ja edellyttää monenlaista osaamista. Tiiminvetäjä voi vaihtua tai olla pysyvä rooli, mutta siihen valitun on itse haluttava sitä ja toisaalta se on muulta työyhteisöltä

saatu luottamustehtävä. Hyvässä tiimissä tiiminvetäjä ei jää yksin, vaan tiimi toimii yhdessä. (Mäkisalo 2004, 106–107; Koivukoski & Palomäki 2009, 65–67.)

Tiimin johtaminen poikkeaa perinteisestä johtamistyylisestä siten, että se on sävyllään enemmän kysyvää, keskustelevaa ja valmentavaa. Tiiminvetäjä pyrkii auttamaan tiimiään mahdollisimman hyvin päätöksiin. Hän keskustelee, kyselee näkemyksiä ja kuuntelee tiimin jäseniä. Hyvä tiiminvetäjä tukee tiimiään kantamaan vastuuta niin alamäessä kuin vastamäessä. Tiiminvetäjä tukee ja ohjaa tiimiä kokonaisuutena, ei niinkään sen yksittäisiä yksilöitä. Hän tukee tiimin jäsenten keskinäistä yhteistoimintaa ja oppimista. Menestyksellinen tiiminvetäminen edellyttää tiimin kokonaisuuden ymmärtämistä ja taitoa mahdollistaa hyvän ryhmäkulttuurin syntyminen. (Kopakkala 2005, 91–92.) Tiiminvetäjän tärkein tehtävä onkin tukea ja rohkaista tiimissä toimivia tulemaan esiin persoonina ja tuomaan omia vahvuuksiaan yhteiseen käyttöön. (Koivukoski & Palomäki (2009, 67.)

Tiiminvetäjän on tarkoitus toimia tiimissä uusien asioiden käynnistäjänä ja eteenpäin viejänä. Hän huolehtii käytännössä siitä, että kehittymistä tapahtuu ja asiat etenevät. Hyvä tiimitoiminta kehittää aina samalla myös hoitotyötä, koska tiimissä opetellaan tavoitteellisesti yhteistyötaitoja ja avointa puhetta. Vetäjä hankkii uutta tietoa seuraamalla kirjallisuutta ja ajankohtaisia asioita. Hän vie uutta tietoa tiimin jäsenille käynnistäen kriittistä ja kehittävää keskustelua. Hän huolehtii ammatillisesta asiantuntijuudestaan ja kehittää itseään tiiminvetäjänä ja klinisen hoitotyön osaajana. (Koivukoski & Palomäki 2009, 70.)

Salmisen (2013, 141–142) mukaan tiiminvetäjä on tiimin avainhenkilö. Tiiminvetäjä on toiminnan suuntaaja, oman tiiminsä yhteisöllisyyden ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaja. Tärkeinä tiiminvetäjän ominaisuuksina pidetään positiivista tiimiasennetta sekä tiimitoiminnan periaatteiden ymmärtämistä. Tiiminvetäjä on omalla asenteellaan ja käytöksellään tiimilleen esimerkkinä yhteisiin pelisääntöihin sitoutumisessa ja niiden noudattamisessa. Tiiminvetäjä on toimissaan puolueeton ja oikeudenmukainen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan (West 2012, 175). Tiimityön toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, että kaikki tiimityöhön osallistuvat ovat tietoisia vetäjän tehtävänkuvasta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 68.) Jos tiimissä ei ole nimettyä vastuuhenkilöä eli tiiminvetäjää, käytetään silloin kohtuuttoman paljon aikaa työn päivittäiseen suunnitteluun ja työnjakoon. (Larmi ym. 2005, 73.)

2.3.2. Tiiminvetäjän tehtävät

Tiiminvetäjän tehtävänkuvaa voidaan lähestyä tiiminjohtajuuden sisältöalueiden kautta. Sisältöalueisiin kuuluu työn koordinoimista, tiimipalaverien pitämistä, sitoutumisen varmistamista, yhteydenpitoa tiimin ulkopuolelle sekä tiimin kehittämistä. (Skyttä 2005, 86–87). Tiiminvetäjän roolissa korostuvat erilaiset taidot ja kyvyt, joita tiiminvetäjä tarvitsee

työstä selviytyäkseen. Tiiminvetäjässä korostuvat sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot, integrointitaidot, kommunikointi- ja kontaktikyky, itsehallinta sekä viestintäteknikoiden osaaminen (Kruger 2004, 27). Tiiminvetäjä ei kuitenkaan ole esimies ja häneltä puuttuu juridinen esimiesvastuu (Koivukoski & Palomäki 2009, 100; Larmi ym. 2005, 72).

Työn koordinointiin kuuluvat työ- ja työvuorosuunnitelmat, niiden tekeminen ja tarkistaminen sekä osaamisen kehittäminen ja kohdentaminen. Sitoutumisen varmistamiseen kuuluu motivaation lisääminen ja tiimin tasapainottaminen. Tiimipalaverien suunnittelu ja organisointi kuuluvat tiiminvetäjälle. Yhteydenpito lähiesimieheen ja tiimin ulkopuolelle kuuluvat tiiminvetäjän rooliin, tässä osa-alueessa puhutaan tulosten arvioinnista ja raportoinnista, tiedonvälittämisestä molempiin suuntiin sekä tiimille tulevien palautteiden ja raporttien varmistamisesta sekä tiimin edunvalvonnasta. Tiimin kehittäminen sisältää tiimin sisäisten koulutuksen tarpeen arvioinnin ja suunnittelun sekä tiimin sisäisen kehittymisen. Tiimin kehittämiseen liittyy myös sen jäsenten ohjaus, tiimihengen luominen ja sen ylläpito sekä sisäisten ristiriitojen ratkaiseminen ja hyödyntäminen. (Skyttä 2005, 86–88, Koivukoski & Palomäki 2009, 70–73.) Tiiminvetäjälle varataan työaikaa suunnitteluun, valmisteluun ja kirjaamiseen. Vetäjän tehtäviin voi kuulua hoitotyön yksikössä esim. tiedon välittäminen, hoitotyön ja tiimitoiminnan kehittäminen, jäsenten motivointi ja innostaminen sekä työn erityispiirteiden huomioiminen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 69, 72.)

Larmin ym. (2005, 74) mukaan tiiminvetäjän keskeisiä tehtäväalueita ovat työnjaosta ja yhteisistä toimintaperiaatteista sopiminen sekä työprosessien tarkastelusta huolehtiminen. Hänen tehtävänsä on sovittaa yhteen tiimiläisten toiveet ja ehdotukset, esittää vaihtoehtoiset tavat toimia sekä auttaa päätöksenteossa ja huolehtia sopimuksen mukaisen toiminnan toteutumisesta. Asiakaspalvelun laatu turvataan ja virheiden syntyminen vältetään, kun jokainen tiimin jäsen sitoutuu toimimaan sovitulla tavalla työprosessin eri vaiheissa. Hyvällä suunnittelulla turvataan palvelun laadukkuus, toiminnan tehokkuus sekä taloudellisuus. (Larmi 2005, 74.)

Sanerma (2009, 208–209, 211) tutki yhdistyneen kotipalvelun ja kotisairaanhoidon tuomia muutoksia Tampereella. Tutkimuksen mukaan sairaanhoitaja koettiin avainhenkilöksi, jolla on erityistä päätäntävaltaa tiimissä. Lähihoitajille siirrettiin hoidollisia tehtäviä ja sairaanhoitajan rooliksi tuli ohjata, konsultoida ja tukea eli ns. mentorin rooli. Sairaanhoitajat osallistuvat käytännön työssä kodinhoidollisiin töihin muiden tavoin. Koettiin, että sairaanhoitajan vastuulla on oikea työn jako ja asiakkaiden hoidon toteutuminen kokonaisuudessaan. Sairaanhoitajan osaamista ja toimenkuvaa on tutkinut myös Marjo Lestinen opinnäytetyössään Jyväskylän kaupungin kotihoidossa. Sairaanhoitajan ajateltiin toimivan tiiminvetäjänä. Kotihoidossa työ on muuttunut sairaanhoidollisemmaksi, jolloin on luonnollista, että tiiminvetäjänä toimii sairaanhoidollisen koulutuksen saanut henkilö. Sairaanhoitajan vastuulle tiimissä kuuluu hoitotyöstä vastaaminen. Tiimivetäjän työhön kuuluu myös muita tehtäviä, kuten tiedotusta ja palaverien ohjausta. Tiiminvetäjä vastaa töiden sujuvuudesta ja viestien kulkemisesta. Tiiminvetäjän

tehtäväksi koettiin myös positiivisen ja reilun hengen luomisen tiimin jäsenten välille. (Lestinen 2009, 48–49.)

Liimataisen (2013) tutkimukseen osallistuneiden tiiminvetäjien tehtäviin kuului viikkopalavereiden vetovastuu sekä asioista tiedottaminen esimiehen ja tiimin jäsenten välillä. Tiiminvetäjä toimi muistuttajana, jotta jokainen hoitaja muistaa huolehtia hoito- ja palvelusuunnitelmien päivittämisen, niiden laatimisen sekä rava-mittareiden ja palvelutarpeiden arvioinnin tekemisen. Tiiminvetäjä otti vastaan uudet kotihoidon asiakkaat kotiutushoitajalta ja ohjasi asiakkaat sopivalle omahoitajalle. Hän huolehtii myös siitä, että koulutuksessa olleet tiiminjäsenet kertovat viikkopalaverissa myös muille koulutuksen sisällöstä. Tiiminvetäjä piti viikoittain viikkopalaverin. (Liimatainen 2013, 50.)

Juutinen (2014) selvitti opinnäytetyössään tiiminvetäjän toimenkuvaa palvelukeskuksessa. Tiiminvetäjän yksi tärkeimmistä tehtävistä oli tiedottaminen. Hän oli yhteyshenkilönä tiimin ja esimiehen välillä. Toiseksi tiiminvetäjän tehtäviin kuului organisointi. Hän suunnitteli toimintaa eli järjesteli tiimipalavereja kerran viikossa. Organisointiin kuului myös kirjallisten töiden aikataulujen suunnittelu ja kalenterin päivitys. Tiiminvetäjä oli vastuussa myös siitä, että kalenterivuoden juhlat ja vuodenajat näkyivät toiminnassa. Myös muutosjohtaminen ja tiimin jäsenten tukeminen oli osa tiiminvetäjän toimenkuvaa. Vetäjän kuului myös tarkastaa, että tavoitteet täyttyvät ja toimintaa organisointiin tavoitteiden mukaisesti. Kolmas tehtävän kuva oli yhteistyö. Yhteistyössä jaettiin vastuualueita tiimin sisällä, tavoitteena oli että työntekijän osaaminen ja motivaatio huomioitaisiin. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tiimin jäsenten kesken oli myös tärkeä osa yhteistyötä sekä tiimin sisäisten ristiriitojen selvittäminen. Neljäs toimenkuvan alue oli asiantuntijuus. Yleensä tiiminvetäjä teki samoja työtehtäviä kuin muutkin tiimin työntekijät. Lisäksi heillä oli henkilökohtaisia vastuualueita, kuten tilausten tekemistä tai työvuorolistojen tekemistä. Jos tiiminvetäjä oli koulutukseltaan sairaanhoitaja, niin lääkehoitoon liittyvät asiat kuuluivat toimenkuvaan. Osa tiiminvetäjistä oli vastuussa lääkärin kanssa asioimisesta. (Juutinen 2014, 10–13.)

Toimenkuva sisälsi vastuualueiden lisäksi asiantuntija tehtäviä, kuten kirjaamisvastaavana toimimisen. Kirjaamisvastaavan tehtäviin kuului tarkistaa kirjaamisia ja toimintakyvyn mittareiden arviointeja. Tiiminvetäjien tuli osata palveluprosessit ja ymmärtää toiminta kokonaisuutena. Vetäjät tukivat tiiminjäseniä toiminnan toteutuksessa ja mahdollisissa muutoksissa. Viidentenä toimenkuvana oli motivointi. Tiiminvetäjän yhtenä tärkeänä tehtävänä koettiin tiimin kannustus ja motivointi. Hän toimii innostajana ja esimerkkinä työyhteisössä. Vetäjällä oli tärkeä rooli positiivisen ja hyväksyvän työilmapiirin rakentajana. Heiltä odotettiin palautetta, myös rakentavaa. Vetäjä oli tiiminsä lähituki, joka toimii tiiminjäsenten asioiden edustajana ja sitä kautta pystyi rakentamaan ilmapiiriä kannustavaksi. (Juutinen 2014, 10–13)

Seppälän (2012) tutkimukseen osallistuvien tiiminvetäjien työnkuvaan kuului keskustelut erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa asiakkaan

asioihin liittyen sekä tiimin toiminnan järjestäminen, kuten työlistan/ajanvarauskirjan teko ja/tai tehtävien jako eli kuka menee kenenkin asiakkaan luo viikko-ohjelman mukaisesti. Tiimien välillä oli tilanteen mukaan auttamista yli tiimirajojen ja työtehtävien järjestelyä tehtiin tiimien kesken tiiminvetäjän ohjauksessa. Asiakkaan etu oli aina ensisijainen tavoite. Muun tiimin toiminnan kontrollointi, asioiden jatkuvuuden seuranta oli myös osa tiiminvetäjän työtä. Käytännön töihin opastaminen oli tiiminvetäjälle kuuluvaa, esim. hoidollisten toimenpiteiden opettamista, pistoslupien näyttöjen vastaanottamista. Omahoitajuuksien jakaminen tarkoituksenmukaisesti ja sitä kautta lähihoitajien vastuun ottaminen asiakkaasta kuului myös tiiminvetäjän toimenkuvaan, se vaikuttaa tiiminvetäjän työn kuormittavuuteen. Tiiminvetäjän rooliin kuului tiimin ohjaaminen, opetus ja tukeminen sekä muiden tiiminjäsenten auttaminen myös kirjallisissa töissä. (Seppälä 2012, 21–22.)

2.3.3. Tiiminvetäjän toimenkuvan määrittäminen

Tiiminvetäjän toimenkuvan määrittäminen on hyvin tärkeää. Tiiminvetäjän rooli onkin usein monissa tiimeissä puutteellisesti määritelty. Hänen tehtäviksi voidaan antaa melkein mitä tahansa, jos toimenkuvaa ei ole mietitty. Tämä voi johtaa hankaliin tilanteisiin, koska tiiminvetäjällä ei ole juridisesti esimiesvastuuta. Tietämättömyys ja perehtymättömyys voivat edesauttaa täysin vääränlaisten toimenkuvien syntymistä. Tällä on suuri vaikutus koko työyhteisön tiimityön kehittymiseen, koska se ohjaa sitä väärille raiteille. Epäselvät ja auki kirjoittamattomat roolit tiimissä voivat aiheuttaa tiimin jäsenille ja koko työyhteisölle pettymyksen ja epäonnistumisen tunteen suhteessa niihin odotuksiin ja mielikuviin, joita tiimitoiminnasta on herätetty. (Koivukoski & Palomäki 2009, 100–101.)

Tehtävänkuvan muutokset ja niiden vaikutukset työn vaativuuteen tulee arvioida eri henkilöstöryhmille yhdenmukaisin perustein, ja siihen tarvitaan tehtävänkuvasta. Tiiminvetäjän tehtävänkuvaan liittyvä palkantarkistus voidaan hoitaa henkilökohtaisella tehtävänlisällä, eikä työ sopimuksen muutosta tarvita. Tehtävänkuvauksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksen mukaista luetteloida yksittäisiä tehtäviä. (KTM 2009, 20–26.) Oikeudenmukaiseksi koettu palkka on merkittävä kannustin yksilön halussa kehittää osaamistaan ja hänen tavassaan tehdä työtä (Viitala 2009, 144). Tiimityössä työntekijöiden työ on riippuvaista toisten työstä. Tästä syystä on tärkeää, että esimies käy muutetut tehtävä kokonaisuudet ja niihin liittyvät vastuut koko tiimin ja jokaisen työntekijän kanssa läpi. Samalla varmistetaan henkilöstön osaaminen, työmäärän ja työn hallittavuus sekä työketjujen saumattomuus. (KTM 2009, 25.)

Juutisen (2014) tutkimuksen tuloksissa tiiminvetäjän toimenkuva koettiin vaativammaksi ja laajemmaksi kuin muiden tiimin jäsenten. Tiiminvetäjällä oli yksi päivä kolmessa viikossa tehtävänhoitoon merkattuna, se kuitenkin koettiin liian vähäiseksi. Toivomuksena oli 20 % työajasta eli yksi päivä viikossa. Tutkimuksen tuloksissa ehdotettiin enemmän arki

aamuvuoropainotteista työvuorosuunnittelua, jolloin iltapäiviä voisi käyttää suunnitellusti tiiminvetäjän tehtävien tekemiseen. Tehtävän arvostus tulisi huomioida myös palkkiona tai rahallisena korvauksena. (Juutinen 2014, 15.) Koivukoski & Palomäki (2009, 65) kirjoittavat myös, että tiiminvetäjän tehtävä tulee ottaa huomioon henkilökohtaisessa työn vaativuuden arvioinnissa ja silloin palkkaus voidaan määrittellä korkeammaksi kuin muiden tiimissä toimijoiden.

Kun esimies antaa tiiminvetäjälle oman toimenkuvansa alaisia tehtäviä, hän siirtää valtaa väärään suuntaan. Vetäjä taas voi ottaa valtaa vastaan tietämättömyyttään ja joutua myöhemmin vastaamaan asioista, jotka eivät hänen tehtäviinsä kuulu. Hän voi kokea vallan imartelevaksi ja ottaa sekä käyttää sitä omista intresseistään lähtien ajattelematta lainkaan tiimin etua. Tämä aiheuttaa pitkällä aikavälillä koko työyhteisön luottamuksen murtumisen. Työn tekemisestä tulee peli, jossa käytetään näennäistä esimiesvaltaa mutta jossa todellinen valta onkin tiimillä. Tiimin jäsenet käyttävät tilanteen hyväkseen ja tukevat kyseistä toimintaa, jos se on heidän näkökulmastaan edullista. Tilanteen jatkuessa pitkään kukaan ei tiedä, kenellä on todellinen valta. Pientenkin asioiden eteenpäin vieminen aiheuttaa suuren ristiriidan, jossa jokainen tarkastelee asiaa vain omasta näkökulmastaan. Tässä tilanteessa esimies ja tiiminvetäjä ovat menettäneet otteen perustehtävästään. (Koivukoski & Palomäki 2009, 100–101.) Tällä opinnäytetyöllä onkin tärkeä merkitys, jotta tiiminvetäjän toimenkuvasta tulee onnistunut.

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUKESYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää erään kuntayhtymän yhden alueen kotihoiton tiimien hoitajien toiveita tiiminvetäjän roolista ja toimenkuvasta tiimeissä. Opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluista saadun tiedon sekä teoreettisen ja näyttöön perustuvan tiedon avulla edistää tiiminvetäjän toimenkuvan mallin kehittämistä kotihoiton tiimeihin.

Opinnäytetyössä haetaan vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia toiveita hoitajilla on tiiminvetäjästä?
2. Millainen tiiminvetäjän toimenkuva voisi olla?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1. Aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161, 164.)

Kvalitatiivinen menetelmä on valittu tähän opinnäytetyöhön, koska tutkimuksen kohteena ovat hoitajien toiveet tiimin uuden tiiminvetäjän toimenkuvasta, kohderyhmä on pieni ja haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2013, 164). Tutkimukseen osallistujien tulee suostua vapaaehtoisesti tutkimukseen. Periaatteena on, että tutkimukseen osallistuvat kertovat omilla ilmaisutavoillaan tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyvistä kokemuksistaan. (Janhonen & Nikkonen 2003, 126.)

Haastattelu sopi tähän tutkimukseen aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä. Haastateltavilla oli aluksi negatiivinen asenne tiiminvetäjyyttä kohtaan. Haastattelussa myös aiheen järjestystä voi säädellä, se on myös menetelmänä joustavampi ja sallii täsmennykset. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 36, 48.)

Teemahaastattelu on avoimen- ja lomake haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määrätty. Menetelmästä kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka järjestys ja muoto. Haastattelija varmistaa, että etukäteen päätetyt teema-alueet käydään kaikki läpi. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, vaan tukilista käsiteltävistä asioista. (Eskola & Suoranta 2003, 86.) Haastattelussa kaikki teema-alueet käytiin läpi.

Ryhmähaastattelun etuna normaaliin teemahaastattelun on se, että ryhmän jäsenten kommentit vievät keskustelua kyseessä olevasta teemasta eteenpäin. Se pakottaa osallistujat tarkentamaan ja kommentoimaan omia puheenvuorojaan. Tavoitteena on saada aikaan yhteinen tilanne useiden eri henkilöiden kesken. (Tilastokeskus, 2014.) Ryhmähaastattelu on hyvä silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61). Loppujen lopuksi haastattelussa tulikin esille hoitajien yksimieleinen, yhteinen toive.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelu rungon mukaisesti fokusryhmähaastatteluna. Fokusryhmähaastattelu (focus group interview/discussion) on valikoidussa ryhmässä tapahtuva ja haastattelijan ylläpitämä keskustelu ennalta suunnitellun haastattelurunon pohjalta.

Fokusryhmähaastattelu tuottaa monipuolisen ja rikkaan aineiston, jota ei olisi saatavissa muilla menetelmillä. Menetelmänä fokusryhmähaastattelu soveltuu hyvin kehittämistyöhön. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1; Hirsjärvi & Hurme 2010, 62.) Hirsjärvi & Hurme (2010, 62–63) nimittävät sitä täsmäryhmähaastatteluksi, jonka koko tavallisimmin on kuudesta kahdeksaan henkilöä. Haastatteluun osallistuneet ovat usein alan asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden mielipiteillä on vaikutusta tarkasteltavana olevaan ilmiöön. Suurimpana ongelmana pidetään ryhmähaastattelun purkamista ja analysointia. Tutkijan on usein vaikea päätellä, kuka osallistujista on äänessä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 63.) Tässä tutkimuksessa tätä ongelmaa ei ollut. Haastattelija tunsi haastateltavat yhteisen työn kautta ja tunnisti heidän äänensä.

Haastattelupaikaksi valikoitui hoitajien toimistoa melko lähellä oleva tila, jonne heidän oli helppo tulla. Tila oli juuri sopivan kokoinen, haastateltavat mahtuivat hyvin yhden ison pyöreän pöydän ääreen, jolloin kaikki näkivät toisensa. Tila oli rauhallinen ja häiriötön. Varsinainen haastattelu kesti hieman vajaan tunnin verran. Tutkittaville kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista. Ennen haastattelun alkua testattiin nauhurin toimivuus sekä tarkistettiin nauhurin oikea sijoittelu haastattelutilassa. Haastattelun päätyttyä tarkistettiin, että tallennin on nauhoittanut haastattelun.

4.2. Kohderyhmä

Kohderymänä ovat erään eteläsuomalaisen kuntayhtymän yhden kunnan alueen kotihoidon tiimien hoitajat. Haastatteluun valikoidaan tiimeistä ne kuusi hoitajaa, jotka ovat eniten tehneet viikkokoordinaattorin työvuoroja. Viikkokoordinaattori vastaa tiimiin tuleviin puheluihin ja jakaa tehtävät ym. hänellä on paras tietämys tiimin tilanteesta ja tarpeesta.

4.3. Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kertoa tutkimuksen kohteen kokemuksesta, se on ”äänen antamista” haastateltaville. Analyysi on siten aineistolähtöinen eikä sille anneta etukäteen merkityksiä teorioiden pohjalta. Tutkimuksen tekijän on pelkistettävä ja valikoitava aineistoa, joten lopputulos on tekijän konstruktio, rakennelma. (Puusa & Juuti 2011, 202–203.)

Tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysia. Sisällön analyysilla tarkoitetaan kerätyn tietoaineiston tiivistämistä niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan yleistettävästi ja lyhyesti kuvailla tai että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille. Sisällönanalyysissa on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Tekstin sanat, fraasit tai muut yksiköt

luokitellaan samaan luokkaan merkityksen perusteella. Sisällönanalyysissa on kysymyksessä aineistossa ilmenevät tarkoitukset, merkitykset, aikomukset, seuraukset sekä yhteydet. (Janhonen & Nikkonen 2003, 23.) Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa analyysissa ei tehdä etukäteen suunnitelmaa vaan kerätty aineisto määrää analyysin ja sen lopputuloksen. Aineistolähtöisessä analyysissä on tarkoituksena, että tutkimusaineistosta syntyy teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–98.)

Sisällönanalyysi-prosessin etenemisestä voidaan karkeasti erottaa seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi. (Janhonen & Nikkonen 2003, 24.) Laadullisen tutkimuksen analysointi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Tutkija voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Analyysitekniikat ovat moninaisia, ja erilaisia työskentelytapoja on lukuisia. Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135–136.) Sisällönanalyysin haasteena onkin, kuinka tutkija pystyy pelkistämään aineiston niin, että se kuvaa mahdollisimman tarkasti tutkittavaa ilmiötä (Janhonen & Nikkonen 2003, 36). Sisällönanalyysissä pyritään analyysin kaikissa vaiheissa ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115).

Haastattelu nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin sellaisinaan. Lukemisen ja tarkastelun jälkeen aineistosta allekirjoitettiin ne lauseet, jotka antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen alleviivatut lauseet kerättiin yhteen ja pelkistettiin, sitä kutsutaan induktiiviseksi analysoinniksi. Pelkistyksistä muodostettiin alaluokkia ja niistä edelleen yläluokkia aineistolähtöisesti. Yläluokista muodostuivat yhdistävät luokat teemahaastattelun rungon mukaisesti. (Ks. liite 5-6.) Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Se luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelu on välttämätöntä, jos haluamme vertailla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelussa on kyse päättelystä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 147.) On tärkeää, että analysointi aloitetaan pian aineiston keruun jälkeen, koska kerättyä aineistoa on silloin helpompi tarvittaessa selventää tai täydentää. (Aaltola, Aarnos, Eskola, Grönfors, Hakala, Heikkinen, Niikko, Ropo, Saarela-Kinnunen, Saloviita, Siekkinen, Syrjälä, Valli, Vastamäki & Åhlberg 2010, 42.) Tässä tutkimuksessa analysointi aloitettiin heti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tuomaan esille aineiston rikkaus ja monipuolisuus, kun tuloksia raportoidaan. Tutkimusaineisto tulee organisoida niin, että ulkopuoliset ymmärtävät tulokset ja kuvaus vastaa mahdollisimman hyvin tutkittavien ajatuksia ja kokemusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 191–193).

5 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu osana hyvää tutkimuskäytäntöä. Validiteetti ja reliabiliteetti käsitteinä eivät sellaisenaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin perusteiksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus ei ole ilmaistavissa jonkin objektiivisena ja määrällisen mittarin mukaisena arviona. Tutkimuksessa on pyrittävä todellisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa on tilaa moniäänisyydelle, joka lisää tietoa, mutta jossa siitä huolimatta ei ole mahdollista saavuttaa lopullista totuutta. Ilmiöitä, joissa on kyse ihmisen käyttäytymisestä, ei voida selittää matemaattisilla kaavoilla. (Puusa & Juuti 2011, 31, 153, 155.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, aineiston analysointiin, laatuun ja tulosten esittämiseen. Aineiston keruussa saatu tieto on riippuvaista siitä, kuinka hyvin tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön. Aineiston laadun tärkeyden lisäksi aineiston analysoinnissa korostuvat tutkijan taidot, oivalluskyky ja arvostukset. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta. (Janhonen & Nikkonen 2003, 36.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2003, 210.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa olisi tärkeää huomioida tutkimusprosessin aineistolähtöisyys, johdonmukaisuus, kontekstisidonnaisuus ja reflektointi sekä tavoiteltavan tiedon laatu, tutkijan vastuullisuus sekä subjektiivisuus. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tutkijan ja haastatteluun osallistuvien luottamukselliset suhteet eli aiempi tunnettavuus sekä haastattelujen avoin ja läheinen ilmapiiri (Janhonen & Nikkonen 2003, 154–155.) Nämä asiat toteutuivat tässä tutkimuksessa.

Tutkittaville annettu saatekirje (liite 1) ja teemahaastattelurunko (liite 3) varmistivat, että haastateltavat olivat tietoisia tästä tutkimuksesta. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen lisäksi tutkimuksen toteuttamisesta ja ajankohdasta. Haastateltavien tietoisuus tutkimuksesta lisäsi tämän opinnäytetyön luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös se, että litteroidusta tekstistä otettiin suoria lainauksia tutkimuksen tuloksiin.

Haastateltavat kertoivat omin sanoin toiveitaan tiiminvetäjyydestä sekä toimenkuvasta. Keskustelu eteni ja syveni ryhmässä hyvin. Haastateltavat pohtivat aiheita monipuolisesti sekä perustellusti. Aineiston analysointi aloitettiin heti, mikä lisää luotettavuutta. Aineistoa analysoitaessa noudatettiin sisällönanalyysin menetelmää. Saatu aineisto luettiin useaan kertaan ja se pelkistettiin niin, että se kuvasi mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa aihetta. Tulokset kirjoitettiin aineiston analysoinnin pohjalta opinnäytetyön raporttiin.

Laadullisen tutkimuksen tärkeitä eettisiä periaatteita ovat tiedonantajien eli haastateltavien vapaaehtoisuus ja heidän henkilöllisyytensä suojaaminen sekä luottamuksellisuus. (Janhonen & Nikkonen 2003, 39.) Tutkimuksen aihe ei ollut arkaluontoinen, joten se ei vahingoittanut haastateltavia eikä haitannut heidän työskentelyään. Koska opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää kehitettäessä tiiminvetäjän toimenkuvaa, saavat tutkittavat myös hyödyn osallistumisestaan tutkimukseen. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt kuvailemaan rehellisesti tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheista sekä tuloksista.

Tutkijaa sitoo vaitiolovelvollisuus ja tutkimusaineistojen varjelu sivullisten ulottuvilta. (Janhonen & Nikkonen 2003, 126.) Tutkimuksiin osallistujia kohdeltiin kunnioittavasti sekä rehellisesti. Osa kunnioittamista on kirjallisen suostumuksen pyytäminen, jonka kaikki haastateltavat antoivatkin. Haastattelupaikka oli rauhallinen ja haastattelutilanteessa oli läsnä vain haastateltavat sekä haastattelija eli tutkimuksen tekijä. Varsinaiseen haastatteluun aikaa kului noin tunti. Haastateltavien ajatus tiiminvetäjäydestä muuttui haastattelun aikana ja he pohtivat sitä rakentavasti yhdessä. Tutkittaville kerrottiin riittävän tarkasti ja ymmärrettävästi tutkimuksesta ja heiltä pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen.

Tutkimukseen osallistuville laadittiin saatekirje (liite 1), jotta tutkittavat saivat mahdollisuuden tutustua haastateltavaan asiaan. He saivat myös tutkimussuunnitelman etukäteen luettavakseen. Valitettavasti oli käynyt niin, etteivät haastateltavat olleet saaneet sitä. Lisäksi tutkimukseen osallistuvat saivat haastattelun rungon (liite 3) etukäteen nähtäväksi. Tutkittaville annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä; opinnäytetyön tekijöiden sekä ohjaavan opettajan yhteystiedot olivat saatekirjeessä (liite 1). Tutkimusaineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti. Tutkimustietoja ei ole luovutettu kenellekään ulkopuoliselle.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

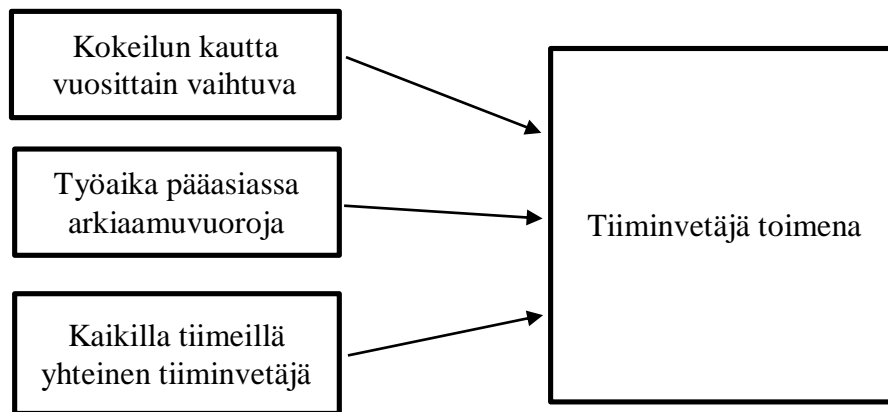
Tutkimusta aloitettaessa oli käsitys, että haastateltavat saattavat olla tiiminvetäjäyttä vastaan. Monesti kaikki muutos ja kehitys aiheuttavat aluksi vastarintaa. Haastattelun alussa kävi jo selväksi, ettei hoitajilla ollut oikein käsitystä millainen tiiminvetäjä voisi olla ja mitä tarkoitetaan tiiminvetäjäyhdellä. Haastattelun edetessä rakentavasti keskustellen alkoi ajatusta ja pohdintaa syntymään. Lopputulos oli selkeä ja haastateltavat olivat yhtä mieltä monista asioista. Pienten ja suuren tiimin väliset erot näkyivät tuloksissa. Tutkimuksen tulokset on esitetty yhdistävinä luokkina. Yhdistäviä luokkia ovat läsnä oleva tiiminvetäjäyys ja tiiminvetäjän työtehtävät.

6.1. Läsä oleva tiiminvetäjä

Tämän yhdistävän luokan alle muodostui kaksi yläluokkaa, jotka ovat tiiminvetäjä toimena ja tiiminvetäjän ominaisuudet sekä taidot. Tulokset kirjoitetaan auki alaluokkien mukaan.

6.1.1. Tiiminvetäjä toimena

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiiminvetäjäydestä ei ole mitään kokemusta ja ensin täytyisi kokeilla toimisiko sellainen. Tiiminvetäjän toimi olisi haastattelun vastausten mukaan **kokeilun kautta vuosittain vaihtuva, työaika pääasiassa arkiamuoroja sekä kaikilla tiimillä olisi yhteinen tiiminvetäjä.** (Kuvio 1.)



KUVIO 1 *Tiiminvetäjä toimena*

Hoitajat olivat yhtä mieltä siitä, että tiiminvetäjäyttä täytyisi **kokeilla** ensin. **Kokeilu** tapahtuisi mahdollisesti koeajalla, jotta löytyisi varmasti toimeen sopiva henkilö. **Kokeilun** avulla toimenkuvakin tarkentuisi, kun näkisi mikä olisi toimivaa ja mikä ei. Lopputulos mietittäessä **tiiminvetäjäyden kesto** sekä vaihtuvuutta, oli **vuosi**. Tiiminvetäjä vaihtuisi siis **vuosittain**.

Tiimeissä on tällä hetkellä käytössä viikoittain vaihtuva viikkokoordinaattori. Mietittäessä olisiko tiiminvetäjä viikkokoordinaattori vai erillinen toimi, sen kestokin tarkentui. Pohdinnan edetessä, hoitajat totesivat että niiden täytyy olla erilliset ja koordinaattori vaihtuu jatkossakin viikoittain, joten tiiminvetäjäyden kestoksi ajateltiin vuotta. Vuosi nousi esiin aiemmasta tutkitusta tiedosta sekä erään hoitajan kuulemasta kokemuksesta.

Vuoden kesto herätti mietiskelyä, että jaksaisiko tiiminvetäjä olla niin kauan. Niin paljon oli riippuvia tekijöitä asiaan, esimerkiksi tulisiko tiiminvetäjä ulkopuolelta vai joku olemassa olevista hoitajista. Ja jos se tulisi olemassa olevista hoitajista, palkattaisiinko tilalle joku uusi. Jos tilalle ei palkattaisi ketään, silloin he toivovat tiiminvetäjän olevan joku

ulkopuolinen. Ulkopuolelta tulevassa olisi se hyvä puoli, että kaikki hoitajat olisivat varmasti samanarvoisia, kun tuntemusta etukäteen ei olisi. Huono puoli taas se, että kaikki käytännöt ja asiakkaat olisivat tuntemattomia. Pohdittaessa tiiminvetäjyyden kesto, korostui siinäkin kokeilu. Vasta kokeilun kautta selviäisi mikä olisi toimivaa.

”..sitä on vaikeeta sanoa, ennenku se kokeilee..”

”..joku kokeilu ensin, tarvitaanko vai ei..”

”Ei tiedä vielä, oisko se toimiva ja hyvä juttu, ei ole kokemusta..”

”..vaihtuvuus riippuis ihmisestä, koeajalla kokeiltais, että onko hyvä..”

”..sen näkis vasta käytännössä..”

”..vuosi..”

”Ei sitä ainakaan tällä meiningillä kestä sitte vuotta..”

”Kyllä se melkei tarttis joku ihan tulla, ku ei oo niinku irrottaa näistä nykysistä..mutta tietysti jos sitte palkataa lisää hoitajia..”

”..kauhee opettelu, jos se tulee tuolta jostai..”

Hoitajat ajattelivat tiiminvetäjän **työajaksi pääasiassa arkiamuvooroja**. Tiiminvetäjä työpäivinä olisi vain arkiamuvooroja mutta osallistuessaan kenttätyöhön, onnistuisi myös joskus ilta- tai viikonloppuvuorot.

”Arkisin töissä mutta viikonlopuiksi täytyisi suunnitella sijaiset..”

”..ku sillä on niitä kenttätyöpäiviä, ni voihan se silloin tehdä iltaa..”

”..se voi olla viikonloppua..”

”..olis vuoroja..”

Kaikilla tiimeillä yhteinen tiiminvetäjä oli hoitajien ajatus, siitä he olivat yksimielisiä. Keskustelua kyllä herätti, että olisiko tiiminvetäjällä liikaa töitä.

”..sillä sais olla sitte kaikki tiimit..”

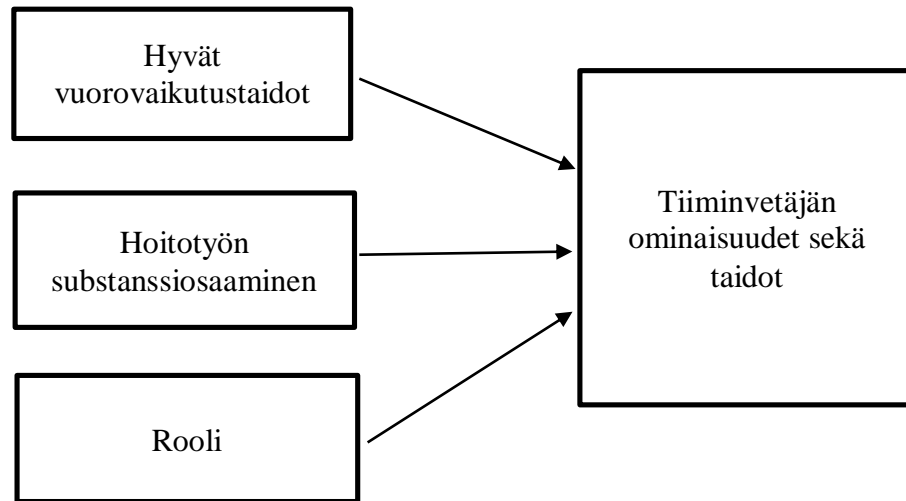
”kaikilla sama..sen näkis sitte vasta käytännössä..”

”..meidän ja esimiehen välille yksi ihminen..”

”..se tiiminvetäjä oli sit semmonen mikä vetäis koko tätä tiimiä..että kaikkia näitä kolme, neljää tiimiä vetäis, että ei vaan yhtä..”

6.1.2. Tiiminvetäjän ominaisuudet sekä taidot

Hoitajien toiveissa tiiminvetäjän ominaisuuksista keskustellessa korostui **hyvät vuorovaikutus taidot** sekä **hoitotyön substanssiosaaminen**. **Nimike** herätti myös paljon keskustelua ja mielipiteitä. (Kuvio 2.)



KUVIO 2 *Tiiminvetäjän ominaisuudet sekä taidot*

Hyviin vuorovaikutus taitoihin kuului, että tiiminvetäjän pitäisi tulla kaikkien kanssa toimeen. Hänen pitäisi olla myös pitkäpinnainen, joustava, rauhallinen, reilu ja tasapuolinen. Hoitajien toiveista ja kuvauksista nousi esiin, että mies sopisi tehtävänkuvaan paremmin. Naisvaltaisella alalla koetaan miehen mm. rauhoittavan ilmapiiriä.

”Kaikkien kans tultava toimee..”

”Pitkää pinnaa ja joustavuutta..”

”Rauhallinen, reilu, tasapuolinen..”

”Rauhallinenhan sen täytyy olla., ettei oo heti lämmöt pinnassa..”

”Mies. Ei lähtis kaiken maailman kalkatuksiin..”

”..jää se kaikki turha, sanotaa ja puhuta avaa asiasta..”

”Se tekis noi miehiset työt..”

”..ku naisia vaa kauheesti..”

Hoitotyön substanssiosaaminen oli hyvin oleellista, koska hoitajien toiveisiin kuului kenttätöiden tekeminen. Koulutuksella sinällään ei ollut merkitystä, olisiko tiiminvetäjä perus-, lähi-, vai sairaanhoitaja.

”..sillä ei ole mitään merkitystä, että onko sairaanhoitaja vai perus vai lähihoitaja tai vaikka lääkäri, ihan sama..”

”..kerta se kumminki tekee sen muun ajan kenttätöitä, ni silloin ihan tavallinen meistä..”

”..kyllähän se todellisuus katoaa kun ei tee tätä työtä..”

”..kerran viikossa tai pari kertaa ni se tiiminvetäjä menis sit kentälle..”

”..hokoissa olis mukana..”

”..asiakaskontaktit omaisiin..”

Hoitajat ajattelivat tiiminvetäjän olevan eniten avuksi esimiehelle ja sitä kautta tiiminvetäjän **rooli** olisi esimiehen oikeana kätenä, assistenttina oleminen.

”..joteski se tittelöinti vois olla liikaa tuolla, arvo sen jälkeen..”

”..esimiehen oikea käsi..”

”..ylimääräinen ihminen siihen, joka tekis niitä..”

”..esimiehen työtä helpottaa..”

”..assistentti..”

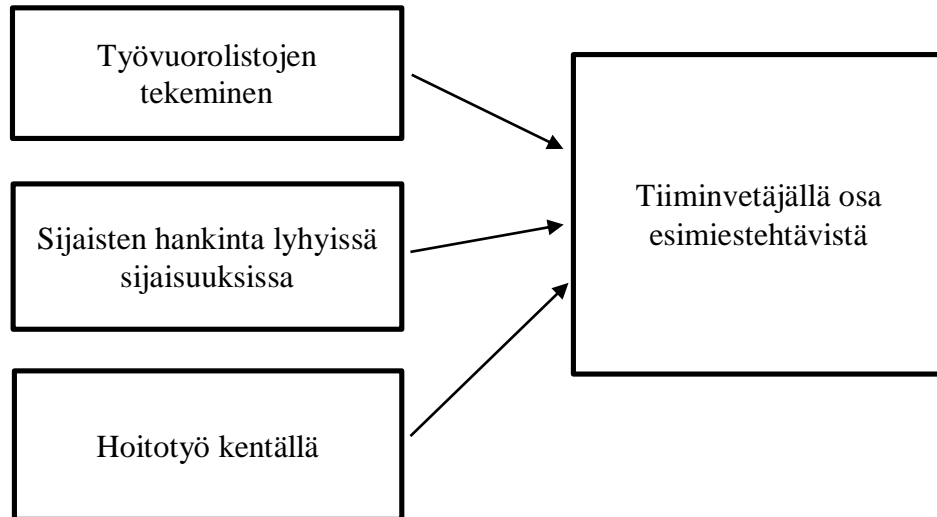
”Nii, esimiehen assistentti..”

6.2. Tiiminvetäjän työtehtävät

Tämän yhdistävän luokan alle muodostui kolme yläluokkaa, jotka ovat tiiminvetäjällä osa esimiestehtävistä, tiedottaminen sekä toimenkuvan rajaaminen. Tulokset kirjoitetaan auki alaluokkien mukaan.

6.2.1. Tiiminvetäjällä osa esimiestehtävistä

Hoitajien toiveissa oli, että tiiminvetäjällä olisi osa esimiestehtävistä, kuten **työvuorolistojen tekeminen, sijaisten hankinta ja hoitotyö kentällä**. He toivoivat lähellä olevaa lähiesimiestä. (Kuvio 3.)



KUVIO 3. *Tiiminvetäjällä osa esimiestehtävistä*

Työvuorolistojen tekeminen kuului hoitajien mielestä oleellisena osana tiiminvetäjän toimenkuvaan. Heillä on ollut tähänkin asti työvuoro-autonomia mutta tiiminvetäjän avulla he kokivat saavansa vielä paremmin toiveensa toteutetuksi. Lisäksi olisi yksi henkilö, joka tarkastaisi listat ennen esimiehelle menoa, jotta joka vuorossa on tekijöitä oikea määrä.

”..se tekis työvuorolistat..”

”..tekee työvuorolistoja.”

Sijaisten hankinta lyhyissä sijaisuuksissa oli myös isossa roolissa tiiminvetäjän toimenkuvassa. Hoitajat toivoivat tiiminvetäjän miettivän viikonlopunkin varahenkilöiden varalle jotain, ettei kenenkään tarvitsisi soitella kaikille hoitajille ja miettiä kuka tulisi töihin. Sairastapauksissa tiiminvetäjä voisi itse olla mahdollisuuksien mukaan auttamassa tai ainakin vastaisi siitä, miten ja mistä saataisiin sairaspoissaolijan työvuorolle tekijä.

”..pystyy si sijaisia, jos tarvii..ni miettiin..”

”..koska viikonloputha on kans sitte, että tarttis sijaiset..”

Hoitotyöhön osallistuminen kentällä oli kaikkien hoitajien mielestä oleellista tiiminvetäjälle. Vähintään yksi tai kaksi päivää viikossa täytyisi tiiminvetäjän osallistua hoitotyöhön. He kokivat, että siten tiiminvetäjä tuntisi hoitajien työn ja olisi tarvittavana apukäsinä.

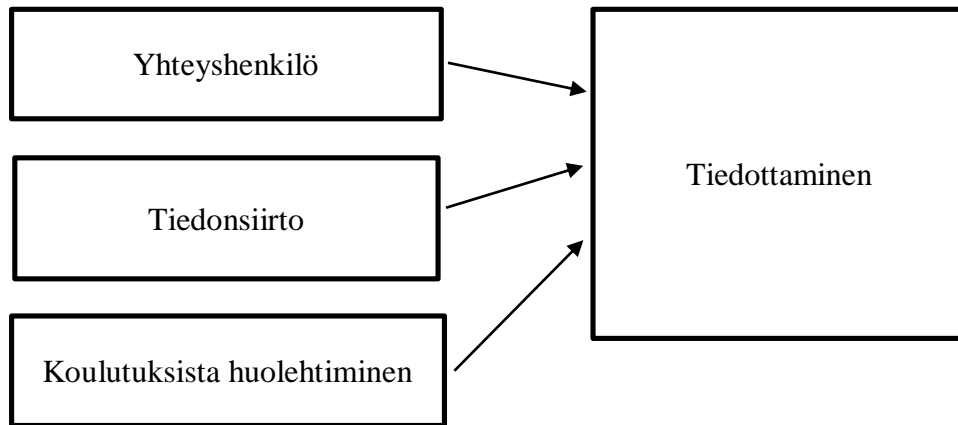
”..kerran viikossa tai pari kertaa ni se tiiminvetäjä menis sit kentälle..”

”..kenttätyö tietty..”

”..tarvittaessa ois kentällä.”

6.2.2. Tiedottaminen

Hoitajat kokivat erittäin tärkeiksi asioiksi, että tiiminvetäjä olisi **yhteyshenkilö** heidän ja esimiehen välillä. Toimiva **tiedonsiirto** oli myös työn toimivuuden kannalta tärkeää sekä **koulutuksista huolehtiminen**. (Kuvio 4.)



KUVIO 4 *Tiedottaminen*

Yhteyshenkilön rooli oli erittäin tärkeässä asemassa, kun hoitajat kuvailivat toiveitaan tiiminvetäjästä. He kokivat, että tällä hetkellä ei ole sellaista esimiestä, joka olisi tavoitettavissa ja tavattavissa ja se teki heidän työstään haasteellista. He toivoivat tiiminvetäjästä tarpeellista yhteyshenkilöä heidän ja esimiehen välille. Tiiminvetäjä olisi osa tiimiä ja läsnä paremmin, sellainen oikeasti lähellä ja läsnä oleva ”esimies” joka vetää kaikkia tiimejä yhteisesti. Tällä hetkellä tiimit ovat melko erillisiä.

”..ois tavallaan väylä työntekijöitten ja esimiehen välillä..”

”..yks ois sillai tilanteessa..”

”..täytyy olla tavoitettavissa..”

”..se tiiminvetäjä oli sit semmonen mikä vetäis koko tätä tiimiä..että kaikkia näitä kolmee, neljää tiimiä vetäis, että ei vaan yhtä.”

”..meidän ja esimiehen välille yksi ihminen..”

”semmonen linkki olis hyvä olla.. mikä olis sit tavattavissaki..”

”..ketä pitäs langat käsissä..”

Hoitajat kokivat **tiedonsiirron** tällä hetkellä puutteelliseksi. Tiedottamisessa oli eroja eri tiimien välillä, toisten mielestä se toimi paremmin kuin toisten. He kokivat, että voisivat olla paremmin ajan tasalla tulevista tapahtumista. He uskovat, että tiiminvetäjän myötä se toimisi paremmin. Hoitajat kokivat yhteistyön ja tiedonsiirron paranevan myös yhteisten tilojen myötä. Tällä hetkellä osa tiimeistä sekä esimies on eri

toimitiloissa. Toimiva tiedonsiirto onkin hoitotyössä äärimmäisen tärkeää, se näkyy myös asiakkaalle asti, niin kuin näkyy koko tiimityö.

”..jos ollaa viel enemmänä kimpassa sit niinku fyysisesti toi paikka esimerkiksi..ni seki helpottais.”

”..fyysisesti olis ihan tuolla samassa missä muutkii..”

”yks asia ois, niinku tiedottaminen..”

”..paperit ei tuu perille..huomaa et jollaki o liikaa töitä..”

”..ilmoittaa..et se hoitas tämmöset kaikki asiat..”

”..ois just se, et se pitäs meit ajantasalla..”

”..näistä koulutusasioista ja tulevista jutuista..”

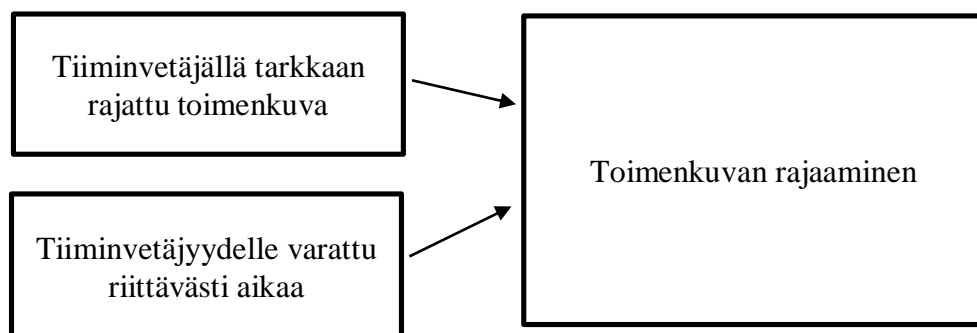
Koulutuksista huolehtimisen hoitajat toivoivat jatkossa kuuluvan tiiminvetäjälle. He toivovat saavansa ajoissa tietoa eri koulutuksista sekä niihin ilmoittautumisista. Tällä hetkellä niistä on tietoa vain sähköposteissa, joita ei ehdi kiireisen työpäivän lomassa lukemaan. Koulutukset saattavat siis mennä ohi tiedonpuutteen ja umpeutuneen ilmoittautumis ajankohdan vuoksi.

”..tulee koulutuksii ja kaikkee, ni se tiiminvetäjä vois kysellä ketä menee ja ilmoittaa.”

”..olis koulutus..ei oo mitää tietoo, et mihi on menossa..”

6.2.3. Toimenkuvan rajaaminen

Hoitajat olivat sitä mieltä, että **tiiminvetäjän toimenkuvan** pitäisi olla **tarkkaan rajattu** sekä **tiiminvetäjyydelle** täytyy **varata riittävästi aikaa**. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Toimenkuvan rajaaminen

Tuloksista tuli selkeästi esille, että **tiiminvetäjällä** pitää olla hyvin **tarkkaan rajattu toimenkuva**. Koska tiiminvetäjästä ei ole aiempaa kokemusta, oli hoitajien hankalaa miettiä, mitkä kaikki tehtävät tiiminvetäjä ehtisi tekemään. Vasta käytännössä sitten huomaa, mitkä tiiminvetäjän tehtävät ovat. Hoitajat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että tarkka toimenkuvan rajaus on tärkeää, ettei tiiminvetäjän työstä tulisi ihan mahdotonta liialla työmäärällä.

”Sen näkee vasta käytännössä, onko hommaa liikaa..”

”Täytyy si olla tarkkaan rajattu mitä sille kuuluu ja mitä ei.”

”..ettei tuu sitä et kaikki kaatuu sen niskaan..”

”..sovitut tiiminvetäjä päivät..”

Hoitajat totesivat yksimielisesti, että **tiiminvetäjäjyydelle** pitää **varata riittävästi aikaa**. Kenttätyölle jäisi aikaa yksi tai maksimissaan kaksi päivää viikosta ja muut olisi varattu tiiminvetäjäjyydelle.

”..sille täytyy olla aikaa..”

”..sille on oltava tosi paljon aikaa.”

”..sovitut tiiminvetäjä päivät..”

7 TULOSTEN TARKASTELO

7.1. Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön tulosten mukaan hoitajat toivovat kokeilun jälkeen kaikkien tämän yhden alueen tiimien yhteistä tiiminvetäjää. Hoitotyön osaaminen ja tekeminen koettiin tärkeiksi ja tiiminvetäjällä olisikin oleellista olla kenttätyöpäiviä. Muiksi työtehtäväksi he ajattelivat työvuorolistojen teon, sijaisten hankkimisen lyhyissä sijaisuuksissa sekä tiedottamisen. Tiedottamiseen kuului yhteyshenkilönä oleminen esimiehen ja tiimiläisten välillä sekä koulutuksista huolehtiminen. Toimenkuvan pitää kuitenkin olla huolellisesti rajattu ja aikaa oltava myös tiiminvetäjäjyydelle kenttätyöpäivien lisäksi. Tiiminvetäjästä he toivovat läsnä olevaa, helposti tavoitettavissa sekä tavattavissa olevaa. Tiiminvetäjän tulee olla rauhallinen ja kaikkien kanssa toimeen tuleva.

Hoitajat saivat esittää toiveitaan tulevasta mahdollisesta tiiminvetäjästä/tiiminvetäjistä sekä hänen toimenkuvastaan. Aluksi heidän oli hieman vaikeaa ymmärtää, että ei ole ennalta sovittua toimenkuvaa ja he saavat kertoa, ihan niin kuin heidän toiveensa on. Spekulaatiota oli jonkin verran. Pohdinta eteni hyvin ja lopputulos oli selkeä. Jonkin verran esiintyi eri tiimien välisiä eroja, joka johtuu tiimien erilaisesta toimenkuvasta. Myös siinä oli eroja, miten hoitajat kokivat tiimiensä toimivan. Isoin tiimi, jossa hoidetaan kotihoiton säännöllisiä asiakkaita, toimii tällä hetkellä parhaiten. Kaikki olivat lopulta yhtä mieltä siitä, että tiiminvetäjä olisi hyvä asia. Moni asia toki riippui siitä mistä tiiminvetäjä tulee ja mikä hänen toimenkuvasta sitten oikeasti on. Hämmennystä aluksi aiheutti se, etteivät hoitajat olleet saaneet tutkimussuunnitelmaa, joten ei ollut oikein mielikuvaa millainen tiiminvetäjä voisi edes olla, ei ollut pohjaa ajatukselle.

Hoitajat korostivat koeajan ja kokeilun merkitystä, kun tiiminvetäjän toimea perustetaan. Vasta kokeilun kautta selviäisi toimiiko sellainen toimi kyseisissä tiimeissä ja toimenkuvakin tarkentuisi vasta sitten. Tiiminvetäjän rooliin ei olekaan yhtä valmista mallia, vaan tehtävä muotoutuu vähitellen organisaation, työyksikön, tiimin sekä tiiminvetäjän tarpeista riippuen, kuhunkin tiimiin sopivaksi (Koivukoski & Palomäki 2009, 67). Hoitajat toivovat tiiminvetäjällä olevan ensin koeajan, jotta henkilö olisi varmasti toimeen sopiva. Hyvässä tiimissä tiiminvetäjä ei jää yksin, vaan tiimi toimii yhdessä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65–67.) Vasta riittävän pitkän ajan kuluttua voidaan arvioida ja nähdä kehittämistyön tuloksia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 68.) Siksi tiimiin sopiva henkilö on tärkeä.

Hoitajat ajattelivat tiiminvetäjän vaihtuvan vuosittain tai saman jatkavan, jos todetaan, että niin on hyvä. He ajattelivat, ettei sellaista toimea jaksaisi kukaan kuin maksimissaan vuoden, joten vaihtuvuus olisi kaikille eduksi. Tällä hetkellä tiimin vetovastuussa oleva henkilö vaihtuu viikoittain. Tiiminvetäjä voi vaihtua tai olla pysyvä rooli, mutta siihen valitun on itse haluttava sitä ja toisaalta se on muulta työyhteisöltä saatu luottamustehtävä. (Mäkisalo 2004, 106–107; Koivukoski & Palomäki 2009, 65–67.) Vaihtuvalla tiiminvetäjällä tiimin jäsenet saadaan voimaantumaan yhteiseen toimintaan. Mikäli tiimillä on yksi pysyvä vetäjä, sisältyy siihen riski, että hän voi muuttua tavalliseksi ryhmäpäälliköksi, jolloin tiimityön edut menetetään. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 74.)

Valittaessa tiimille vetäjää, pitäisi siihen löytyä sellainen henkilö, jolla on riittävästi osaamista roolin hoitamiseksi (Skyttä 2005, 88). Jos johtajuusosaamista on tiimissä laajalti, lähes kaikilla tiimin jäsenillä, voidaan vetäjän roolia kierrättää jäseneltä jäsenelle (Skyttä 2005, 89). Mäkisalo (2004,106) kirjoittaa kuitenkin, että tiiminvetäjä voi vaihtua 1-2vuoden välein mutta kierrättäminen ei ole järkevää, koska vetäjällä on vaativa rooli, jossa edellytetään monenlaisia tietoja ja taitoja. Koivukoski ja Palomäki kirjoittavat myös, ettei tiiminvetäjänä toimiminen ole aikaan sidottu. Yksikkökohtaisesti pohditaan, millaisesta ajanjaksosta on kyse. Kuitenkin käytännön osoittaman kokemuksen perusteella vähintään kahden vuoden ajanjakso on sellainen, jossa ryhmäytyminen ja yhteensulautuminen tiimissä voi tapahtua. Vasta riittävän pitkän ajan kuluttua voidaan arvioida ja nähdä kehittämistyön tuloksia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 68.)

Tulosten mukaan tiiminvetäjän työaika olisi pääasiassa arki-aamuvuoroja. Juutisen (2014, 15.) tutkimuksessa haastateltavat totesivat myös, että tiiminvetäjällä täytyisi olla arki-aamuvuoropainotteinen työvuorosuunnittelu. Koivukoski & Palomäen (2009, 65) mukaan vetäjä toimii tasavertaisena tiimin muiden jäsenten kanssa. Hän toteuttaa samaa tiimin perustehtävää kuin muut tiimin jäsenet, ja hänen työvuoronsa noudattavat normaalia työvuorokiertoa.

Hoitajat olivat yhtä mieltä siitä, että kaikilla tiimeillä olisi yksi yhteinen tiiminvetäjä. Aiemman tutkitun tiedon mukaan tämä saattaa olla hankalaa, sillä työntekijöitä on monia kymmeniä ja tiimit keskenään erilaisia, erikokoisia, eivätkä sijaitse samassa paikassa. Esimerkiksi Hämeenlinnassa on kolmella keskustan alueella yhteensä kaksitoista tiiminvetäjää (Seppälä 2012, 17). Juutisen (2015, 7.) tutkimuksessakin yksi ryhmäkoti muodosti tiimin, johon kuului kahdeksan tai yhdeksän hoitajaa sisältäen sairaanhoitajan ja yksi heistä oli tiiminvetäjä. Optimaalinen tiimin koko on 4–9 henkilöä. Tiimissä voi olla yli kymmenen jäsentä, käytännössä kuitenkin niin suuri määrä on koettu hankalaksi tiimin toimivuuden kannalta. (Mäkisalo 2004, 92–93.) Tehokkain yhteistyössä työskentely tapahtuu 4–8 henkilön tiimeissä. (Heikkilä 2002, 32–34, 40.) Sydänmaalakka (2004, 48) kirjoittaa myös, että toimintakykyisimmässä tiimissä on 4–8 jäsentä.

Tiiminvetäjällä täytyy olla hyvät vuorovaikutustaidot. Hoitajat toivoivatkin henkilöä, joka tulisi kaikkien kanssa toimeen, olisi rauhallinen ja tasapuolinen. Tiiminvetäjän ominaisuuksiin kuuluu oikeudenmukaisuus, tarkkanäköisyys, havainnointikyky, yhteistyökyky ja asioiden hoitamiskyky (Arenius 2011, 58–59). Tiiminvetäjän tulee olla puolueeton ja nostaa rohkeasti asioita yhteiseen käsittelyyn (Koivukoski & Palomäki 2009, 47). Tiiminvetäjän rooli on kysyvää, valmentavaa sekä keskustelevaa. Tiimin jäsenten mielipiteiden esille saaminen ja suunnan antaminen sekä tiimin kehittäminen kuuluvat hyvän tiiminvetäjän ominaisuuksiin. Hänellä tulee olla kyky tehdä yhteistyötä tiimin jäsenten kanssa ja luoda positiivista ilmapiiriä. (Hokkanen ym. 2008, 73.) Tiiminvetäjä toimii uusien asioiden toimeenpanijana ja huolehtii siitä että asiat etenevät. Hänellä tulee siis olla hyvät ryhmävetämisen taidot sekä kyky toimia aktiivisena kuuntelijana. Tiiminvetäjän tulee omata hyvä ammatti-identiteetti sekä toimia kliinisenä asiantuntijana tiimissä (Koivukoski & Palomäki 2009, 69 – 71). Salminen kirjoittaa hyväksi vetäjän ominaisuuksiksi tavoitehalun, vaikuttamishalun, vuorovaikutustaidot, rohkean palautteen antamisen, kiinnostuneisuuden muiden johtamisesta, suunnittelutaidon, luottamusta herättävän ja rakentavan, riittävän hyvän ammatillisen osaamisen, kyvyn strategiseen ajatteluun sekä itsensä johtamisen taidon. (Salminen 2013, 160.)

Hoitotyön subtanssiosaaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Tuloksissa ilmeni useasti, että tiiminvetäjältä toivotaan kotihoitoon kenttätöiden tekemistä. Koulutuksella ei kuitenkaan koettu olevan merkitystä, tiiminvetäjä voi olla perus-, lähi- tai sairaanhoitaja. Yleisesti hoitoalalla ajatellaan kotihoitossa sairaanhoitajan toimivan tiiminsä vetäjänä. Koska työ kotihoitossa on muuttunut entistä enemmän sairaanhoitoon painottuvaksi, ajatellaan

sairaanhoitajan olevan sopiva tiimivastaavaksi koulutuksensa perusteella. Sairaanhoitaja joka tapauksessa vastaa tiimin hoitotyöhön liittyvistä seikoista, kuten esimerkiksi lääkkeenjaosta, haavanhoidosta sekä asiakkaiden yleisvoinnista. (Lestinen 2009, 48.) Juutisen (2014, 13) tutkimuksen tuloksista selviää myös, että yksi tiiminvetäjän toimenkuvan alue on asiantuntijuus. Vetäjä on tiimissä hoitotyön asiantuntija ja käyttää siten asiantuntijavaltaa. Hoitotyön asiantuntijuus tekee vetäjästä neuvonantajan, jonka kanssa tiimin jäsenet hakevat ratkaisua kliinisen työn haasteisiin. (Koivukoski & Palomäki 2009, 71.)

Juutisen (2014, 18.) tutkimustulosten mukaan tiiminvetäjällä pitää olla vahva vanhustyön osaaminen, etenkin se korostui substanssitason osaamisena ja työn ohjaustaitona. Tiiminvetäjä teki siis palvelukeskuksessa samoja työtehtäviä kuin muutkin tiimin työntekijät. Samassa tutkimuksessa yhtenä tärkeimmistä taidoista pidettiin ohjaus- ja opetustaitoa, joita tarvitaan muutosjohtamisessa sekä opiskelijoiden ohjauksessa mutta myös yleisesti tiedonsiirrossa. Myös Lestisen (2009, 48–49) ja Polatin (2014, 45) tutkimuksen kohteena olleiden tiimien vetäjinä toimi sairaanhoitajat, joten heidän vastuulle tiimissä kuului hoitotyöstä vastaaminen.

Varsinaisiksi työtehtäväksi hoitajat ajattelivat paitsi kenttätöitä, myös työvuorolistojen tekemistä sekä sijaisten hankkimista lyhyissä sijaisuuksissa, kuten sairastapauksissa. Nämä ovat osa esimiestehtäviä. Myös muissa tutkimuksissa tiiminvetäjä tekee kenttätöitä (Juutinen 2014, 13, Seppälä 2012, 21; Liimatainen 2013, 50). Samoin mainitsee Spiik (2004, 184) mutta silloin tiimit ovat pienempiä, kuin tämän tutkimuksen kotihoidon tiimit. Salminen (2013, 142) kirjoittaa myös tiiminvetäjän tehtäväksi muun muassa työvuorolistojen teon. Tiiminvetäjä on lähellä tiimin jäseniä, joten hän pystyy toteuttamaan joustavampaa työvuorosuunnittelua.

Useiden selvitysten perusteella mahdollisuus vaikuttaa omien työvuorojen suunnitteluun lisää selkeästi työhyvinvointia. Työvuorosuunnittelulla tuetaan tiimien pysyvyyttä ja mahdollisuutta toimia. Henkilökunnan jakaminen pysyvästi tiimeihin ja tiimien osallistuminen työvuorosuunnitteluun sitouttaa työntekijät toimimaan tiimityön mukaisesti. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15–16.) Kokonaisvastuu työvuorosuunnittelusta ja sen onnistumisesta on kuitenkin aina esimiehellä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 99–100.)

Tutkimus tuloksissa korostui merkittävästi tiedottaminen eli toimiva tiedonsiirto esimiehen ja hoitajien välillä. Hoitajat toivoivat tiiminvetäjän olevan yhteyshenkilö, sellainen, joka olisi tarvittaessa aina tavoitettavissa ja tavattavissa. He toivoivat myös vetäjän huolehtivan koulutuksista. Leppäsen (2005, 84) tutkimuksessakin lähijohtajien saavutettavuutta pidettiin tärkeänä seikkana yhteenkuuluvuuden lisäämisen vuoksi. Myös Juutisen (2014, 11) tutkimuksen tiimivetäjien yksi tärkeimmistä tehtävistä oli tiedottaminen. Vetäjä oli yhteyshenkilönä tiimin ja esimiehen välillä. Samoin kirjoittavat Koivukoski ja Palomäki (2009, 69–71), että tiiminvetäjän toimii tiedon välittäjänä tiimiin päin sekä tiimistä pois päin. Hän pitää muut tiimin jäsenet ajan tasalla asioista. Myös Spiik (2004, 244)

ja Salminen (2013, 144) kirjoittavat tiiminvetäjän olevan hyvä varmistettaessa tiedonkulkua tiimille ja tiimiltä ulospäin.

Yhteydenpito lähiesimieheen ja tiimin ulkopuolelle kuuluvat tiiminvetäjän rooliin, tähän osa-alueeseen kuuluu tulosten arviointi ja raportointi, tiedonvälittäminen molempiin suuntiin sekä tiimille tulevien palautteiden ja raporttien varmistaminen sekä tiimin edunvalvonta. Tiimin kehittäminen sisältää tiimin sisäisen kehittymisen, tiimin sisäisten koulutuksen tarpeen arvioinnin ja suunnittelun, tiimin jäsenten ohjaus tiimihengen luomisen ja ylläpidon sekä sisäisten ristiriitojen ratkaiseminen ja hyödyntäminen. (Skyttä 2005, 86–88, Koivukoski 2009, 70–73; Spiik 2004, 184.) Tiiminvetäjä tuo tietoa tiimiin ja vie sitä tiimistä. Hän pitää tiimin ajan tasalla yksikössä tapahtuvista muutoksista ja asioista yleensä. Hän ja esimies tapaavat säännöllisesti ja keskustelevat yhdessä esimerkiksi niistä asioista, joita vetäjän tulee viedä tiimin jäsenille. Näin turvataan tiedon siirtyminen ja jalkautuminen kaikille tiimissä työskenteleville. Tiiminvetäjä vie myös esimiehelle niitä tiimissä esiin nousseita asioita, joihin esimiehen tulee ottaa kantaa. Hän valmistelee tiimiä tulossa oleviin haasteisiin. (Koivukoski & Palomäki 2009, 69.)

Hoitajat kokivat toimenkuvan rajaamisen myös todella tärkeäksi, koska se helposti laajenee mahdottomaksi. Tärkeää oli myös, että tiiminvetäjyydelle varataan riittävästi aikaa vaikka kenttätyöpäiviäkin toivottiin. Myös Juutisen (2014, 16) tutkimuksen tiiminvetäjät toivoivat selkeää tehtävänkuvaa. Juutisen (2014, 15) tutkimuksen tiiminvetäjille oli varattu yksi päivä kolmessa viikossa tiiminvetäjän tehtäviin ja se koettiin liian vähäiseksi. Toki tehtävänkuvaa ei ollut niin laaja, kuin tässä tutkimuksessa on hoitajien toiveena sekä tiimit olivat huomattavasti pienempiä. Seppälän (2012, 22) tutkimuksessa toivottiin myös, että tiiminvetäjän rooliin olisi varattu selkeästi aikaa nimenomaan tiiminvetäjyydelle. Polatin (2014, 45) tutkimuksen tiiminvetäjä-sairaanhoidajat kokivat myös suurimmaksi kehityskohteeksi juuri työnkuvan ja työnjaon selkiyttämisen. Ongelmia tiiminvetäjyydessä esiintyy varsinkin alkuvaiheessa. Jotta tiiminvetäjän toimi onnistuisi, niin se on määriteltävä tarkasti tehtävien ja vastuiden osalta (Ylikoski 2005, 53.)

Esimiehen vastuulla on järjestää tiiminvetäjälle erillistä työaikaa tiimityön suunnittelulle, valmistelulle ja asioiden kirjaamiselle. Käytettävästä ajasta sovitaan yhdessä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 69.) Tiiminvetäjän toimenkuvan määrittäminen on hyvin tärkeää. Tiiminvetäjän rooli on usein monissa tiimeissä puutteellisesti määritelty. Hänen tehtäviksi voidaan antaa melkein mitä tahansa, jos toimenkuvaa ei ole. (Koivukoski & Palomäki 2009, 100–101.) Tällä opinnäytetyöllä onkin tärkeä merkitys, jotta tiiminvetäjän toimenkuvasta tulee onnistunut.

7.2. Pohdinta

Kokeiluna aloitettu tiiminvetäjän toimi on varmasti hyvä ajatus. Koska todella vasta kokeilun kautta selviää, mitkä työtehtävät ovat mahdollisia vetäjälle, riittääkö yksi vetäjä sekä onko valittu henkilö sopiva tehtävään. Hoitajat pohtivat myös haastattelussa tulisiko tiiminvetäjä jo olemassa olevista hoitajista vai kenties ihan ulkopuolelta. Molemmat ajatukset saivat kannatusta. Toisaalta ulkopuolelta tuleva pääsisi aloittamaan ihan alusta, toisaalta jo tunnettu henkilö olisi hoitajille helpompi lähestyä ja tietäisi jo tiimien toimintatavat sekä asiakkaat. Ulkopuolinen tiiminvetäjä ei aiheuttaisi ehkä niin paljon kateutta, kuin jos se nousisi jo olemassa olevista hoitajista. Toiveissa oli myös, että vetäjä olisi mies, sen ajateltiin tasapainottavan naisvaltaista alaa ja ottavan ehkä asiat rauhallisemmin kuin nainen. Tiiminvetäjän tulisi joka tapauksessa olla henkilö, joka nauttii tiimin sekä esimiehen luottamusta. Kun tiiminvetäjää valitaan, se tulisi suorittaa avoimessa haussa, ettei vain nosteta jotain henkilöä siihen tehtävään. Silloin välttyttäisiin työporukan sisäiseltä eripuralta.

Tiiminvetäjän vaihtuminen vuosittain on iso riski. Selkeä heikkous on myös todella iso määrä työntekijöitä, jos tiiminvetäjiä on vain yksi. Vuoden jälkeen olisi haastavaa palata rivityöntekijäksi. Isona riskinä on se, ettei tiiminvetäjyyttä osaa kukaan kunnolla. Tiimi ei myöskään pääse silloin koskaan kehityksessään hyvin toimivaan tiimiin, jos vetäjä vaihtelee. Yhtenä heikkoutena tiiminvetäjän toimessa on hänen sairastumisensa. Sen varalle pitäisi siis olla koulutettu varahenkilö, ellei jopa kaksikin. Hyviä varahenkilöitä olisivatkin toiset tiiminvetäjät. Toimenkuva täytyy pienemmissäkin tiimeissä rajata todella hyvin. Sopivan kokoisessa tiimissä tiiminvetäjä kykenee olemaan läsnä ja tukemaan tiimiläisiään sekä ylläpitämään positiivista ilmapiiriä. Toimessa on myös suuri kuormittavuus, sekin helpottaisi, jos tiiminvetäjiä olisi useampia.

Hoitajat olivat sitä mieltä, ettei koulutuksella ole merkitystä. Kuitenkin monessa tutkimuksessa tiiminvetäjinä toimivat sairaanhoitajat. (Esim. Tyyskänen 2014; Juutinen 2014; Seppälä, 2012; Leppänen, 2009; Sanerma 2009.) Tiiminvetäjällä täytyy olla kattava ammattitaito, sairaanhoitajalla on laajempi ammatillinen taito kuin lähi- tai, perushoitajalla. Koulutuksen pitää vastata tiiminvetäjyyden vaatimustasoa. Lähihoitajalla ei välttämättä ole sellaista taitotasoa, joka vastaa tiiminvetäjän työn vastuuta, se vaikuttaa työssä jaksamiseen. Esimerkiksi Tyyskänen (2014, 47) tutkimuksen tiiminvastaavat olivat tiiminsä sairaanhoitajia, heidän mielestä sairaanhoitajan koulutus ja saavutettu ammattitaito riittivät tiiminvastaavana toimimiseen. Sanerman (2009, 208–209, 211) tutkimuksessa sairaanhoitaja koettiin avainhenkilöksi, jolla on erityistä päätäntävaltaa tiimissä, siksi sairaanhoitajan rooliksi tuli ohjata, konsultoida ja tukea eli ns. mentorin rooli. Koivukoski ja Palomäen (2009, 69–71) mukaan tiiminvetäjän tulee omata hyvä ammatti-identiteetti sekä toimia kliinisenä asiantuntijana tiimissä, siksi sairaanhoitaja sopii tiiminvetäjän tehtäviin.

Sairanhoitaja tarvitsee silti lisäkoulutusta tiiminvetäjän tehtäviin. Laajennettu tehtäväkuva edellyttää lisä- ja täydennyskoulutusta. uudessa/laajennetussa tehtäväkuvassa lisääntyvät työntekijän vastuu ja

kehittämistyö. Työyhteisössä tehtävät määräytyvät ammatin edellyttämän koulutuksen perusteella ja ne voivat muuttua työtoimintojen ja koulutuksen muuttuessa. Lisä- ja täydennyskoulutuksen myötä tehtäviä voidaan siirtää jopa ammattiryhmältä toiselle, toki lainsäädännön puitteissa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa tehtävänkuvan muutokseen liittyvä osaaminen ja käynnistää tehtävänkuvan uusiminen. Spiik (2) on myös sitä mieltä, että tiiminvetäjän tulee saada koulutusta uuteen tehtäväänsä. Valmennuksen tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä, eikä yksi kurssi siellä toinen täällä. Tärkeät uudet osaamisen alueet ovat taloudellinen ajattelu (vastuu tuloksesta) ja henkilöjohtaminen (motivointi, delegointi, kannustaminen...).

Hoitajat toivoivat tiiminvetäjän tekevän työvuorolistoja ja useiden selvitysten perusteella mahdollisuus vaikuttaa omien työvuorojen suunnitteluun lisää selkeästi työhyvinvointia. Työaika-autonomia on yksi tapa suunnitella työvuorot tiimissä. Tutkimuksen kohteena olleessa kotihoidossa tämä on käytössä. Hoitajat saavat laittaa toiveensa listaan mutta todellisuudessa kukaan ei tarkista sitä, useat laittavat vain toiveensa, jolloin esimies joutuu ehkä tekemään paljonkin muutoksia. Tiiminvetäjä saattaisikin olla tässä se avainhenkilö, joka tarkistaa listat ennen esimiehelle menoa. Siten jokainen saisi toivoa itsellensä tärkeitä vuoroja, ja kaikkein tärkeimmät päivät voisi esimerkiksi sovitusti ympyröidä, jotta niitä ei lopullisessa yhteenvedossa muuteta. Tiimissä on myös sopimus toivevuorojen määrästä. Kokonaisvastuu työvuorosuunnittelusta ja sen onnistumisesta on aina esimiehellä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 99–100.) Tiiminvetäjän kuitenkin varmasti helpottaisi listojen loppuun tekemistä. Esimiehelle vapautuu tarvittavaa aikaa hallinnollisiin tehtäviin sekä isoista kokonaisuuksista vastaamiseen ja niiden kehittämiseen, kun tiiminvetäjän toimenkuva perustetaan. Myös koko kotihoidon kehittäminen on helpompaa. (Howie & Hall 2006; Huston 2008, 905–911; Casterlé & all. 2008, 753; Koivukoski & Palomäki 2009, 76, 82; Koivukoski & Palomäki 2009, 82.) Tiiminvetäjän toimen kehittämisen myötä myös tiedonkulku paranee esimiehen ja työntekijöiden välillä, se lisää työhyvinvointia.

Tiimin toiminnan kannalta olisi tärkeää, että tiimi kokoontuisi säännöllisesti. Tiiminvetäjän tehtävänä voisikin olla myös tiimipalaverien järjestäminen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 54.) Tiimipalaverit ja asiakkaiden hoitoa käsittelevät palaverit on järkevää pitää erikseen. Säännöllisesti ja ennalta sovittuna aikana pidettävä tiimipalaveri antaa tiimin jäsenille tilaisuuden puhua työn järjestämiseen liittyvistä asioista, esimerkiksi työnjaon periaatteista, työvuorojen ja vuosilomien suunnittelun periaatteista, työpaikan ilmapiiristä, tiedonkulusta ym. yhteisistä asioista. (Larmi 2005, 91.) Suunnittelupalavereissa voisi säännöllisesti yhdessä pysähtyä tarkastelemaan yhteistä työtä, aikaansaannoksia sekä arvioida tiimityötä, se auttaa tarkastelemaan asioita ja miettimään tulevaisuutta. Se olisi hyvä toteuttaa yhdestä neljään kertaan vuodessa. (Kopakkala 2005, 205; Larmi ym. 2005, 91.)

Tiiminvetäjä voisi olla hoitotyön asiantuntija, silloin vetäjä olisi koulutukseltaan sairaanhoitajan. Tiiminvetäjä voisi silloin pitää koossa tiimin hoidollisen puolen osaamista. Tiiminvetäjä on tiimin yhteishengenluoja, organisaattori, jolla on langat käsissään, siksi työtä

helpottaa jos hän tuntee työn ja sen tekijät. Tiiminvetäjän avulla niin sanotut turhat työt jää pois kun työt organisoidaan hyvin, silloin asiat ja asiakkaat tulevat hoidetuksi koordinoitusti. Tiiminvetäjällä on tärkeä rooli tiimin hyvän hengen luomisessa. Jos tiimissä on hyvät ihmissuhteet, sen jäsenet auttavat mielellään toisiaan ja toisten pikku virheitä korjataan automaattisesti. Jos suhteet ovat huonot, autetaan vain pakon edessä ja syytellään toisia. (Spiik 2004, 43.) Toimiva tiimityö ja hyvin koordinoitu työ näkyvät myös asiakkaalle hyvänä hoitona. Tiiminvetäjän toimi mahdollistaa hänelle itselleen uralla kehittymisen ja etenemisen. Tiiminvetäjällä on kokonaisvaltainen käsitys tiimin asiakkaista, jolloin asiakastyö on laadukasta. Tiiminvetäjä on siis myös asiakkaan etu.

On väärin, jos palkasta ei puhuta uutta toimea perustettaessa, koska palkan pitäisi myös vastata vastuuta. Se on tärkeää tehdä samalla kun määritellään toimenkuvaa uutta toimea varten. Lähes jokaisessa tämän opinnäytetyön tiiminvetäjäyttä koskevassa lähdemateriaalissa käsiteltiin palkka asiaa. Tiiminvetäjältä vaaditaan paljon, siksi tehtävän arvostus tulisi huomioida myös palkkiona tai rahallisena korvauksena (Juutinen 2014, 15). Tiiminvetäjän tehtävänkuva koetaan myös vaativammaksi ja laajemmaksi kuin muiden tiimin jäsenten. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65. Tiiminvetäjän tehtävänkuvaan liittyvä palkantarkistus voidaan hoitaa henkilökohtaisella tehtävänlisällä, eikä työsopimuksen muutosta tarvita. Tehtävänkuvauksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksen mukaista luetteloida yksittäisiä tehtäviä. (KTM 2009, 20–26.) Oikeudenmukaiseksi koettu palkka on merkittävä kannustin yksilön halussa kehittää osaamistaan ja hänen tavassaan tehdä työtä (Viitala 2013, 144). Myös Koivukoski ja Palomäki (2009, 65–70) kirjoittavat, että tiiminvetäjän tehtävä tulee ottaa huomioon henkilökohtaisessa työn vaativuuden arvioinnissa, jolloin palkkausta voidaan määritellä korkeammaksi kuin muiden tiimissä toimijoiden. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65–70.)

Vuosia 2005 – 2007 koskevan Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) palkkausluvun 5§ 1. momentin soveltamisohjeen mukaan tehtävien vaativuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon työn edellyttämä osaaminen, työn vaatimukset ja vastuu sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet. KVTES:n liitteen 3. mukaan työnantajan on perusteltua huomioida palkkahinnoittelussa terveydenhuollon asiantuntijatehtävät, työnantajan edellyttämät lisäpätevyudet, -tehtävät ja vastuut, vaativammat tehtävät tai toimintojen uudelleenjärjestelyt ja tehtäväjaon muutokset. Hoitotyöntekijöitä edustavan liiton, Tehyn kanta on, että oleellisia, ehdotonta palkan tarkistuksia vaativia muutoksia ovat ainakin kaikki tehtäväkuvan laajentamiset tai tehtävänsiirrot, jotka vaativat osaamisen kartoittamista, lisäkoulutusta ja osaamisen varmentamisen. Tehtävän muuttuessa tulisi aina tehdä uusi työnkuvaus, verrata sitä entiseen, arvioida tehtävien vaativuuden muutosta ja sen vaikutusta palkkaan. Ehdottomana edellytyksenä on toimiva, oikein työn vaativuutta mittaava tva-järjestelmä. (Haapa-aho ym. 2009, 12.)

Tiiminvetäjän toimen mahdollinen tuleminen aiheutti tutkimuksen kotihoiton henkilökunnassa negatiivista ajattelua. Esimiehen pitääkin pystyä perustelemaan tarvittavat päätökset henkilöstölle ja saada heidät

ymmärtämään niiden tarpeellisuus. (Koivukoski & Palomäki 2009, 79.) Tärkeää tässäkin on esimiehen antama malli. Se mihin esimies uskoo ja mistä hän on innostunut, välittyy työntekijöille vääjäämättä. Siten esimiehen ja ehkä tulevaisuudessa tiiminvetäjänkin sisäinen palo on paras alaisten motivoija. Luottamusta ja intoa välittävän ilmaisutavan avulla viesti saa vakuuttavuutta. Ohjeet ja neuvot, joihin viestittäjä ei itse vilpittömästi usko, eivät tuota hedelmällisiä tuloksia. Hyvän esimiehen ja tiiminvetäjän tulee sekä ymmärtää roolinsa, että viihtyä siinä. (Kopakkala 2005, 95.)

7.3. Jatkotutkimusehdotukset

Selkeänä kehittämisehdotuksena on ensimmäiseksi perustaa työryhmä, joka perustaa tiiminvetäjän toimen ja sopivan työnkuvan. Koska helposti sen onnistuminen tuhoataan väärällä toimenkuvalla. Olisi hyvä ottaa ammattiliiton edustaja mukaan, tiimiläisiä ja esimies. Tiimivastaava olisi parempi nimi kuin tiiminvetäjä, sillä siitä tulee helposti mieleen, että joku vetäisi perässään muita (Mäkisalo 2004, 107). Jatkotutkimusehdotuksena on selvittää mahdollisesti perustetun tiiminvetäjän/vetäjien toimea tekevien kokemuksia toimenkuvastaan sekä muiden tiimin jäsenten kokemuksia aiheesta. Samalla se olisi uuden toimen toimivuuden arviointia.

Kohteen kotihoidon tiimit tai osa tiimeistä ei tunnu toimivan oikein hyvin. Suosittelenkin kokeilemaan toiminnallisia menetelmiä, jotka auttavat tiimejä kehittymään kuten terapia, koulutus tai työnohjaus. Esimerkiksi työnohjauksessa konsultin tehtävä on auttaa tiimiä käsittelemään ”tässä ja nyt” – tilanteena aiheita, jotka ovat hankaloittaneet avointa vuorovaikutusta ja kohtaamista. Sen päämääränä on auttaa tiimi tilaan, jossa turvallisuus ja vuorovaikutuksen avoimuus ovat jälleen riittävän suurta, jotta tiimin kehittyminen eteenpäin voi taas jatkuu (Kopakkala 2005, 206–207.)

LÄHTEET

Aaltola, J., Aarnos, E., Eskola, J., Grönfors, M., Hakala, J., Heikkinen, H., Niikko, A., Ropo, E., Saarela-Kinnunen, M., Saloviita, T., Siekkinen, K., Syrjälä, L., Valli, R., Vastamäki, J. & Åhlberg, M. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R.(Toim.). Juva: WS Bookwell Oy.

Arenius, K. 2011. Tiimityö ja tiimin johtaminen päiväkotiorganisaation ytimessä. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37256/URN%20NB%20fi%20jyu-201201261075.pdf?sequence=5>

De Castrelé, B. Willemse, A. Verscureren, M. Mielsen, K. 2008. Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study. Journal of Nursing Management. 16; 753 – 763.

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9a67da5-d714-4f0d-87e1-f490c460d3ca%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4212>

Eloranta, S., Arve, S. & Routasalo, P., 2009. Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyö – avain iäkkään asiakkaan kotona asumisen tukemiseen. Gerontologia 3/2009.

<http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.hamk.fi/se/g/0784-0039/23/3/sosiaali.pdf>

Eskola, J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Haapa-Aho, M., Koskinen, M-K. & Kuosmanen, I. 2009. Työnjakomallit. Tehyn julkaisusarja F3. Tehy ry.

<https://www.tehy.fi/@Bin/45478/357823+Ty%C3%B6naokomallit.pdf>

Hammar, T. 2008. Palvelujen yhteensovittaminen kotihoidossa ja kotiutumisessa – kotihoidon asiakkaiden avuntarve ja palvelujen käyttö sekä PALKO-mallin vaikuttavuus ja kustannus-vaikuttavuus. Tampereen yliopisto. Lääketieteet. Väitöskirja. Viitattu 02.08.2015

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66403/978-951-44-7522-1.pdf?sequence=1>

Harvard Business School Press. Peltola, A. (suomentaja) 2005. Toimiva tiimi. Tulostietoinen johtaja – sarja. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Heathfield, Susan M. About.com Guide. Human Resources. 2011. Twelve tips for team building: How to build successful work teams – How to make teams effective. Viitattu: 15.7.2015

http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve_tip_team.htm

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.

Heikkilä K., 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme., H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna; Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja Kirjoita. Porvoo; Bookwell Oy.

Hirvonen, R. & Karvonen, H. 2009 – 2010 –hankkeen loppuraportti. Henkisen työsuojelun toimintaohjelman kehittäminen organisaatiolle, työkirja. Työsuojelurahasto. Viitattu 16.8.2015 https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=D_LFE-2045.pdf

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY oppimateriaalit Oy.

Howie, K. Hall, S. 2006. Part 28c: Leadership skills in the primary care team. Practice Nurse; Vol. 31, Issue 3; 44-50. <http://search.proquest.com.ezproxy.hamk.fi/docview/230451805/fulltextPDF?accountid=27301>

Hurri, S. 2012. Kotihoidon kiireeseen löytyi lääkkeitä. Sairaanhoitajalehti 9/2012, 12.

Huston, C. 2008. Preparing nurse leaders for 2020. Journal of Nursing Management. 16; 905 – 911. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e2da25b9-b0d0-41c6-acf6-b49e7acdc4e6%40sessionmgr115&vid=1&hid=116>

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi - Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy.

Hägg, T., Rantio, M., Suikki,P., Vuori, A. & Ivanoff- Lahtela, P. 2007. Hoitotyö kotona. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ikonen, E-R. 2015. Kehittyvä kotihoito. Keuruu: Otava Oy.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus, moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Julkaisu 2012/18.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes. Viitattu 5.8.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jakaminen_tiimityossa_www.pdf

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juutinen, J. 2014. Tiiminvetäjän tehtäväkuva palvelukeskuksessa. YAMK opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.11.2014
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80289/Juutinen_Jaana.pdf..pdf?sequence=1

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kamunen, V. 2009. Lähijohtamisen osaamisen haasteet kotihoidossa. Hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu. Vaasan yliopisto.

Kanste, O. 2008. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestytyväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta. Premissi. 2/2008. 42 – 48.

Katzenbach, JR. & Smith, D. 2001. The Discipline Of Teams: A Mindbook – Workbook for Delivering Small Group Performance. USA. John Wiley & Sons Inc.

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

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi – Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Kruger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Maskun Kirjapaino Oy.

Kuitunen, P., Ollikainen, H., Vartiainen-Ora, P., Pasanen, T., & Puro, U. 2001. Tukeva tiimi: Opas tiimin jäsenelle. Tornio: Työväen sivistysliitto

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Tehtävien- ja työnjaon muutokset. Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen. Helsinki: Kirjapaino. Viitattu 16.08.2015

http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/tehtavien_ja_tyonjaon_muutokset.pdf

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Larmi, A. Tokola, E. & Väلكkiö, H. 2005. Kotihoidon työkäytäntöjä. Helsinki: Tammi.

Leppänen, P. 2005. Moniammatillista hoitoa kotona: tutkimus kotihoidon organisointitavoista, osaamisen tarpeista ja moniammatillisesta yhteistyöstä. Terveyshallintotiede. Pro gradu. Kuopion yliopisto.

Lestinen, M. 2009. Sairaanhoidajan toimenkuva ja osaaminen Jyväskylän kaupungin kotihoidossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 10.11.2014
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6658/opparisuunnitelma1.pdf?sequence=1>

Liimatainen, J. 2013. Kotihoidon yhteistyön syventäminen ja tiimityö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu: 22.10.2015
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63075/liimatainen_jaana%20pdf%20.pdf?sequence=1

Mind Tools Ltd 1996-2011. How to be a good team player – Maximizing your contribution. Viitattu: 16.8.2015
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_53.htm

Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Helsinki: Tammi.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim 2008;124:1507–13. Luettu 4.2.2015
<http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>

Ollila, S. 2004. Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa- johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. Hallinnon tutkimus-lehti 2004;4, 29-39.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf

Palmu, T. 2012. Mobiiliteknologia muuttaa kotihoitoa. Sairaanhoidajalehti 9/2012, 26–29.

Polat, S. 2014. Tiiminvetäjänä toimivan sairaanhoidajan työn kehittäminen Kymijoen hoiva ry:ssä. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 20.10.2015
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84811/polat_susanna.pdf?sequence=1

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa:Johtamistaidon opisto.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Salminen J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.

Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla, Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteet. Väitöskirja.

<https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2007/107325Loppuraportti.pdf>

Seppälä, M. 2012. Kotisairaanhoidajasta tiiminvetäjäksi. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 7.11.2014.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49701/Seppala_Marjaana.pdf?sequence=1

Silvennoinen, A. 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuopion yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Spiik, K-M. Uusi esimies/ tiiminvetäjä. Viitattu 21.10.2015

<http://www.spiik.fi/tyokalut/uusiesimies.pdf>

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka ,P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.

Tepponen, M. 2007. Teoksessa Heinola, R. (toim.). Asiakaslähtöinen kotihoito. Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tepponen, M.2009. Kotihoidon integrointi ja laatu. Kuopion yliopiston julkaisuja. E. Yhteiskuntatieteet 171. Väitöskirja. Viitattu 5.8.2015

http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1301-1/urn_isbn_978-951-27-1301-1.pdf

Tepponen, P. 2003. Yli 75-vuotiaiden kotihoitoasiakkaiden palvelujen toteutuminen pääkaupunkiseudulla. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon laitos. Väitöskirja.

<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/laa/kliin/vk/tepponen/yli75vuo.pdf>

Thome, B., Dykes, A. & Hallberg, I. 2003. Home care with regard to definition, care recipients, content and outcome: systematic literature review. Journal of clinical nursing. Vol 12. pp 860–872 Viitattu 26.10.2015
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6173c609-db44-4e93-bba5-348f090b2c8d%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4212>

Tilastokeskus. Viitattu 12.11.2014
<https://www.stat.fi/virsta/keruu/04/05/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tyyskänen, E. 2014. Sairaanhoidajan työ kotihoidossa- tutkimus Loimaan kotisairaanhoidajien työstä. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 20.10.2015.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87203/Eveliina_Tyyskanen%20PDF.pdf?sequence=1

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virta, S. Koivunen, M. & Klimoff, J. 2008. Vastuullinen työtapa parantaa työhyvinvointia. Sairaanhoidajalehti 2/2008.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

West, M. 2012. Effective teamwork – Practical lessons from organizational research. 3.p., uud.p. Lontoo: Bps Blackwell. Viitattu 22.10.2015
<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk/reader.action?docID=10526602>

Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92540/gradu00462.pdf?sequence=1>

Öresland, S., Määttä, S., Nordberg, A., Winther-Jørgensen, M & Lutzen, K. 2008. Nurses as guests or professionals on home health care. Umeå University, Umeå, Ruotsi. Nursing Ethics 2008 15 (3). 375-377. Viitattu 26.11.2015
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1baf4a75-f7fe-47fb-bc47-2e267d9713f1%40sessionmgr110&vid=5&hid=116>

SAATEKIRJE

Hyvä tutkimukseen osallistuja!

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulun Hämeenlinnan Visamäen yksikössä sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista (Ylempi AMK) ensimmäistä lukukautta ja tarkoitukseni on valmistua joulukuussa 2015. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ** alueen kotihoidon tiimien hoitajien toiveita tiiminvetäjän roolista ja toimenkuvasta tiimeissä. Kartoitan kaiken kaikkiaan hoitajien toiveita tiimin organisoinnista. Opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluista saadun tiedon sekä teoreettisen ja näyttöön perustuvan tiedon avulla kehittää malli tiiminvetäjän toimenkuvasta/tiimin organisoinnista kotihoidon tiimeissä. Kohderyhmäksi on valittu ** kotihoidon tiimeistä kuusi eniten viikkokoordinaattorin työvuoroa tehnyttä hoitajaa.

Opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksen toteutan ryhmähaastatteluna, jonka tallennan nauhoittamalla. Teema-alueet annan tutkimukseen osallistujille tiedoksi etukäteen. Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja tutkimukseen osallistuvien nimettömyys suojataan. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimusmateriaali hävitetään asianmukaisesti.

Osallistumisenne tutkimukseen on hyvin tärkeää riittävän tiedon saamiseksi. Tiedustelen esimieheltänne suostumustanne tutkimukseen, kirjallinen suostumus allekirjoitetaan haastattelujen alkaessa.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimusprosessista. Tarvittaessa voitte ottaa yhteyttä myös ohjaajiini.

*****ssa 6.5.2015

Eeva-Maria Berggren puh. **

Ohjaava opettaja Ulla Peltonen puh. **

Toimeksiantajaa edustava ohjaaja puh.**

SUOSTUMUSKAAVAKE

Suostun osallistumaan Eeva-Maria Berggrenin toteuttamaan tutkimusluvan saaneeseen opinnäytetyöhön Tiiminvetäjän toimenkuvan kehittäminen

kotihoitoon osallistumalla tutkijan tekemään ryhmähaastatteluun.

Suostun myös siihen, että tutkija ottaa minuun mahdollisesti yhteyttä haastattelun

pohjalta nousseitten kysymysten tarkennusta varten loppuvuoden 2015 aikana.

Saadun haastatteluaineiston tutkija säilyttää niin, ettei niitä näe kukaan muu ja hävittää, kun opinnäytetyö on valmis. Saadut tulokset hän kirjoittaa

niin, ettei vastauksista pysty tunnistamaan kenenkään vastaajan henkilöllisyyttä.

*****assa __/__. 2015

Allekirjoitus ja nimen selvennys

Yhteystietoni ovat:

työyksikkö_____

osoite_____

puhelinnumero_____

sähköposti_____

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Haastattelun teema-alueita ovat tiimin organisoituminen sekä tiiminvetäjä ja tiiminvetäjän toimenkuva.

Tiimin organisoituminen

- Millaisia toiveita hoitajilla olisi tiimin organisoitumisesta?

Tiiminvetäjä

- Millaisia toiveita olisi tiiminvetäjästä ja millainen toimenkuva voisi olla
- Millainen henkilönä
- Koulutus sairaanhoitaja/lähihoitaja
- Sopiva nimike
- Mitä työtehtäviä toimenkuva voisi sisältää
- Kesto/vaihtuvuus

TUTKIMUSLUPA

**** seudun **kuntayhtymä Viranhaltijapäätös**

Yhtymäjohtaja 20.4.2015 21 §

Asia Tutkimuslupa Berggren Eeva-Maria Tiiminvetäjän toimenkuvan kehittäminen kotihoitoon

Asiaseloste Hämeen ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sairaanhoitajan (YAMK) tutkintoa suorittava opiskelija Berggren Eeva-Maria pyytää tutkimuslupaa opinnäytetyölleen Tiiminvetäjän toimenkuvan kehittäminen kotihoitoon. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää *****an alueen kotihoidon tiimin hoitajien toiveita tiiminvetäjien roolista ja toimenkuvasta tiimeissä. Opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluista saadun tiedon sekä teoreettisen ja näyttöön perustuvan tiedon avulla kehittää malli tiiminvetäjän toimenkuvasta kotihoidon tiimeihin.

Tutkimuskysymykset ovat: 1. Millaisia toiveita hoitajilla on tiiminvetäjästä?

2. Millainen tiiminvetäjän toimenkuva voisi olla?

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat *****n seudun **kuntayhtymän *****n alueen kotihoidon tiimien hoitajat. Haastatteluun valikoidaan tiimeistä kuusi hoitajaa, jotka ovat toimineet viikkokoordinaattoreina. Aineisto kerätään teemahaastattelulla focusryhmähaastatteluna, joka on haastattelijan ylläpitämä keskustelu suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan sellaisenaan. Tutkimusaineisto analysoidaan induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tutkimusaineisto kerätään huhti – toukokuussa 2015.

Tutkimus raportoidaan vuoden 2015 joulukuussa/alkuvuodesta 2016 Hämeen ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (sairaanhoitaja YAMK) opinnäytetyönä. Opinnäytetyön yhteyshenkilönä on kotihoidon aluevastaava **.

Opinnäytetyön lupahakemuksen liitteenä on tutkimussuunnitelma ja teemahaastattelun runko

Valmistelijan Tutkimuslupa myönnetään ehdolla että, ehdotus 1. tutkimusraportti tulee tehdä niin, ettei tutkimuksessa mukana olleiden henkilöllisyys paljastu ja tutkimus toteutetaan hyvää tutkimuseettistä käytäntöä noudattaen. 2. tutkimuksen suorittaja antaa kirjallisen salassapitositoumuksen (lomake liitteenä) 3. tutkimuksen tekijä toimittaa valmiin opinnäytetyön luvan myöntäjälle (yhtymähallinnon kirjaamo).

*****n seudun **kuntayhtymä Viranhaltijapäätös

Yhtymäjohtaja 20.4.2015 21 §

Päätös Tutkimuslupa myönnetään

Päätöksen peruste Hallintosääntö

Muutoksenhakuohje Liitteenä

Pöytäkirja yleisesti 27.4.2015 nähtävänä

Päiväys ja allekirjoitus *****ssa 20.4.2015

** **

Vs. Yhtymäjohtaja Th:n kehittämispäällikkö

