

Tanja Häkkinen

Virpi Veijalainen

TIIMIVASTAAVAN
SAIRAANHOITAJAN
TOIMENKUVAN
KEHITTÄMISTARPEET
TEHOSTETUSSA
PALVELUASUMISESSA

Opinnäytetyö
Sairaanhoitajakoulutus


Huhtikuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 18.4.2016
Tekijä(t) Häkkinen, Tanja & Veijalainen, Virpi	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sairaanhoitajakoulutus
Nimeke Tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan osaamisen ja toimenkuvan kehittämistarpeet tehostetun palveluasumisen yksiköissä.	
Tiivistelmä Tarkastelemme tässä opinnäytetyössä tiimivastaavan sairaanhoitajan osaamisen ja toimenkuvan kehittämistarpeita tehostetussa palveluasumisessa. Haimme vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin; <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä osaamista tiimivastaavana toimivalta sairaanhoitajalta edellytetään? 2. Mitä lähiesiämyksen osa-alueita tiimivastaavan sairaanhoitajan toimenkuvaan voisi sisällyttää? 3. Kuinka tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan toimenkuvaa tulisi kehittää sekä sairaanhoitajien, työyhteisön että toiminnanjohtajien mielestä? <p>Opinnäytetyön kohteena ovat Juvalla sijaitsevan Kuharannan palvelukeskuksen ja Joroisissa sijaitsevan palvelutalo Mansikkapaikan tiimivastaavina toimivat sairaanhoitajat. Kysely kohdennettiin kaikille taloissa hoitotyötä tekeville henkilöille sekä toiminnanjohtajille. Tutkimuksemme aineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla. Tulokset on analysoitu induktiivisesti sisällön analyysillä.</p> <p>Tiimivastaavan sairaanhoitajan osaamisalueista kysyttäessä tärkeimmiksi nousivat vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot. Lähiesiämyksen osa-alueista tiimivastaaville sairaanhoitajille voisi kuulua perehdytys uutta osaamista vaativiin asioihin sekä tiimitys- ja hoitotyön laadun kehittäminen. Tiimivastaavan sairaanhoitajan toimenkuvan kehittämistarpeista kysyttäessä tuli paljon vastauksia ja kehittämisehdotuksia. Tärkeimpinä toimenkuvien selkiyttäminen ja aikaa suorittaa tiimivastaavalle kuuluvia tehtäviä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia voivat tutkimuksen kohteena olleet toimipaikat hyödyntää kehittäessään tiimivastavien sairaanhoitajien osaamista ja toimenkuvia.</p> <p>Jatkotutkimuksen voisi tehdä siitä, ovatko tässä opinnäytetyössä ilmi tulleet kehittämisehdotukset toteutuneet kyseisissä toimipaikoissa ja onko tulosten perusteella tiimivastavien sairaanhoitajien toimenkuvia muutettu.</p>	
Asiasanat (avainsanat) Tehostettu palveluasuminen, yksityinen palveluasuminen, hoitotyön johtaminen, lähiesiämyso, esimestaidot, alais- taidot, ammatillinen kehittyminen, hoitotyön kehittäminen, tiimitys, työhyvinvointi.	
Sivumäärä 54 + 12	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä) 6 liitettä	
Ohjaavan opettajan nimi Tarja Turtiainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Kuharannan palvelukeskus ry. Palvelutalo Mansikkapaikka ry.

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 18.4.2016
Author(s) Häkkinen, Tanja & Veijalainen, Virpi	Degree programme and option Degree programme in nursing
Name of the bachelor's thesis Development needs of the job description of nurse working as a team leader in intensive service housing.	
Abstract <p>The subject of our thesis was an examination of the job description of a nurse working as a team leader in an intensified service housing unit. Our research questions were the following;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. What know-how is required of the nurse working as a team leader? 2. What sectors of immediate supervisory work could be included in the job description of a nurse working as a team leader? 3. How should the work of a team leader be developed in the opinion of the nurse, the work community and management? <p>The subjects of our thesis are team leader nurse's at Kuharanta Service Centre in Juva and Mansikkapaikka Service Home in Joroinen. The survey was aimed at all nursing professionals and the management in the units. The material of our study was collected with a questionnaire. The results were analysed inductively with content analysis.</p> <p>Interaction and problem-solving skills were the most important fields of know-how. The sectors of immediate supervisory work which could be included in the work of the team leader nurse's were orientation to matters which require new know-how and development of the quality of teamwork and nursing. We got many development proposals in connection with the nurse's work. The most important proposals were specification of the job description and time for a team leader's work.</p> <p>The service houses can use the results of the survey for the development of the nurse's work.</p> <p>In the future one could study if the development proposals have been taken into account and if the job descriptions have been changed.</p>	
Subject headings, (keywords) Intensified service housing, Private service housing, Management of nursing, Immediate superior work, Supervisory skills, Subordinate skills, Vocational development, Developing of nursing, Team work, Well-being at work.	
Pages 54 + 12	Language Finnish
Remarks, notes on appendices 6 appendices	
Tutor Tarja Turtiainen	Bachelor's thesis assigned by Kuharannan palvelukeskus ry Palvelutalo Mansikkapaikka ry

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	1
2.1	Kuharannan palvelukeskus	2
2.2	Palvelutalo Mansikkapaikka.....	3
2.3	Toimipaikkojen erot.....	5
3	TEHOSTETTU PALVELUASUMINEN YKSITYISTEN TUOTTAMANA PALVELUNA.....	6
3.1	Tehostettu palveluasuminen	6
3.2	Yksityisen tuottamaa tehostettua palveluasumista ohjaava lainsäädäntö	7
4	TIIMITYÖ.....	8
4.1	Tiimin toiminta	9
4.1.1	Tiimin jäsen	10
4.1.2	Tiimivastaava.....	11
4.1.3	Lähiesimies	14
4.2	Työhyvinvointi tiimissä	18
5	TIIMIVASTAAVAN OSAAMINEN JA TOIMENKUVA	19
5.1	Tiimivastaavan osaaminen.....	19
5.2	Tiimivastaavan toimenkuvan kehittäminen	24
5.3	Tiimivastaavaa kuormittavat tekijät.....	26
6	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT.....	30
7	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT.....	30
7.1	Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus	30
7.2	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus	31
7.3	Kyselylomakkeen kehittäminen.....	32
7.4	Aineistonkeruu ja analyysi.....	33
7.5	Luotettavuus ja eettisyys.....	34
8	TULOKSET	36
8.1	Tiimivastaavan tarvitsema osaaminen	36
8.2	Tiimivastaavan osaamisen vahvuusalueet	39
8.3	Tiimivastaavan toimenkuvan kehittäminen	40
8.4	Lähiesimiestyön osa-alueet.....	43

8.5	Tiimivastaavien työnkuvan määrittely.....	43
8.6	Tiimivastaavaa kuormittavat asiat	44
8.7	Muut esille nousseet asiat	45
9	POHDINTA	46
9.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	46
9.1.1	Tiimivastaavalta edellytettävä osaaminen	46
9.1.2	Tiimivastaavan toimenkuvaan soveltuvia lähi-esimiestyön alueita.	47
9.1.3	Tiimivastaavan toimenkuvan kehittämistarpeita	48
9.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	49
9.3	Oman opinnäytetyön prosessin pohdinta.....	49

LÄHTEET

LIITTEET

- 1 Tehostettua palveluasumista ohjaavat lait, asetukset ja säädökset
- 2 Kirjallisuuskatsaus
- 3 Saatekirje
- 4 Kyselylomake
- 5 Lähiesimiestyön osa-alueet
- 6 Analysointikaavio tiimivastaavaa sairaanhoitajaa kuormittavista tekijöistä

1 JOHDANTO

Hoitotyön kulttuuri on maassamme käymisvaiheessa, joka lisää paineita työpaikoilla. Vajaakuntoisten ja muistisairaiden vanhusten määrä on voimakkaassa kasvussa, mikä osaltaan lisää kunnissa terveystalouden tarvetta. Terveystalouden kasvaessa terveydenhuoltojärjestelmän tarve uudistua kasvaa, sen ongelmia ovat lisäksi tarjontavetoisuus ja epätasa-arvo. Puutteiksi koetaan myös terveydenhuollon järjestelmän joustamattomuus ja muutosta edistävien koordinaation ja kannustimien puute. Nämä muutokset lisäävät henkilöstöön liittyviä ongelmia ja konfliktien lisääntymistä sekä niiden entistä nopeampaa kärjistymistä. Henkilöstön odotukset työpaikan ilmapiiriä, töiden sujuvuutta, yhteistyötä ja hyvää johtamista kohtaan ovat tulleet suuremmiksi. (Järvinen 2014, 12.)

Tehtäessä työtä vanhusten parissa tiimityön merkitys korostuu. Työympäristö vaikuttaa voimakkaasti työntekijän toimintatapoihin ja luo pohjan eettiselle toiminnalle. Rajalliset resurssit rajoittavat eettistä toimintaa työpaikoilla kaikissa ammattiryhmissä. Päivittäin tehtävät, hoitoon liittyvät valinnat ja päätökset ovat merkityksellisiä ikääntyneille. Valinnat voivat aiheuttaa hoitajalle riittämättömydentunteita tai huonoa omaatuntoa, tehtyjen ratkaisujen kanssa pitää kuitenkin kyetä elämään. (Molander 2014, 39, 273–275.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan osaamisen ja toimenkuvan kehittämistarpeita tehostetun palveluasumisen yksiköissä sairaanhoitajien, työyhteisön ja toiminnanjohtajien näkemyksenä. Lisäksi selvitimme mitä lähiesimiestyön osa-alueita tiimivastaavan toimenkuvaan voisi sisältyä. Opinnäytetyöstämme analysoitujen tulosten perusteella organisaatioissa voidaan miettiä sairaanhoitajien toimenkuvaan tarvittavia muutoksia, kehittämis- ja koulutustarpeita sekä näin kehittää sairaanhoitajien työtä tiiminvastaavina.

2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Opinnäytetyömme toimeksiantajina toimi kaksi tehostettua palveluasumista tuottavaa yksikköä; Kuharannan palvelukeskus Juvalla ja Palvelutalo Mansikkapaikka Joroisissa. Valitsimme opinnäytetyömme aiheen työnantajiemme ehdotusten joukosta meitä eniten kiinnostavana.

Molemmat palvelutalot ovat yksityisiä, yhdistyspohjalta toimivia yksiköitä. Toiminnanjohtajat toimivat esittelijöinä ja hallitus käyttää ylintä päätäntävaltaa. Kevyt organisaatorakenne on käytössä molemmissa taloissa.

2.1 Kuharannan palvelukeskus

Kuharannan palvelukeskus sijaitsee Juvalla Kuhalammen rannalla. Yksityisten sosiaalipalvelujen antamiseen myönnetyn toimiluvan mukaisesti talossa on 53 asukaspaikkaa. Näistä asukkaista kaksi on vuokrasuhteessa taloon. Tehostetun palveluasumisen paikkoja on 20, joista kaksi on lyhytaikaishoitopaikkoja. Yksi paikka on perhepalveluiden alainen tehostetun paikka ja vaativan tehostetun paikkoja on 15. Muistisairaiden ryhmäkodissa on 15 asukaspaikkaa. Palvelukeskusta ylläpitää Juvan vanhaintuki ry. (Ruotsalainen, 2015.) Yksityisten terveydenhuollon palvelujen antamiseen lupa on myönnetty 2005. Toimialoina on fysioterapeuttinen toiminta ja kotisairaanhoido. (Juvan vanhaintuki ry, 4.)

Visiona ja samalla myös arvona toimintaa toteutettaessa on asukkaiden yksilöllisen elämän kunnioittaminen itsemääräämisoikeuden ja arvostuksen ilmapiirissä. Ammattitaitoinen hoiva- ja muu palvelu sekä asukkaan toimintakykyä ja hyvää elämänlaatua tukeva, kuntouttava työote ja turvallisen elinympäristön tarjoaminen ovat toiminnan lähtökohdina. Yhdistyksen perusarvoja ovat toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys sekä luottamuksen ilmapiiri. (Juvan vanhaintuki ry, 2014.)

Toiminnasta vastaa toiminnanjohtaja. Toimistossa työskentelee yksi henkilö. Esimiehenä ja hoivapalvelujen vastuuhenkilönä toimii vastaava sairaanhoitaja. Hoivatyöryhmään kuuluu neljä sairaanhoitajaa, 21 lähihoitajaa, joista 1 toimii puolet työajasta virikeohjaajana, fysioterapeutti ja osastoapulainen. Hoitotyössä on yhteensä 27 työntekijää. Puhtaanapidossa on kaksi työntekijää. (Kuharanta 2015, 10.) Hoitohenkilökunnan mitoitus on noin 0,6 (Närhi 2016).

Sairaanhoitajat tekevät hoidolliset päätökset yhdessä tiimien kanssa (Ruotsalainen 2012, 4). Hoivatiimejä on kolme, joista yksi on muistisairaille tarkoitettu ryhmäkoti. Palvelukeskuksen tiimien välillä toteutetaan henkilöstön työnkiertoa (Kuharannan toimintasuunnitelma 2016, 15).

Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta huoneet ovat yhden hengen huoneita. Asukkaat kalustavat huoneensa pääsääntöisesti omilla kalusteillaan. Kaikissa asunnoissa on turvahuonehälytysjärjestelmä. Asukkailla on tiimeittäin yhteiset ruokailu- ja oleskelutilat. Ruokapalveluista Kuharannassa vastaa oma keittiö. Asukkailla on ruokakortit, joihin ruokavaliot toiveineen on kirjattu. Kuharannan toimitilat ovat yhdessä kerroksessa, sen pitkät käytävät mahdollistavat liikkumisen ja kuntoutumisen kävellen. Saattohoito ja bakteerieristys ovat tilojen osalta mahdollista järjestää. (Kuharannan omavalvontasuunnitelma 2015, 7,11.)

Kuharannassa on paljon erilaista viriketoimintaa, muisteluryhmiä, taidetoimintaa, leipomista ja voimisteluryhmiä. Talossa käy paljon vierailijoita, vapaaehtoisia ja mm. SPR:n vapaaehtoisia ulkoiluttajia. Seurustelutiloissa on mahdollisuus television katseluun ja radion kuunteluun. Aktivoivan toiminnan järjestelyistä vastaa virikeohjaaja. Aidatut ulkoilupihat varmistavat vapaan ja turvallisen liikkumisen ulkona. Asukkaiden toiveita, tapoja ja tottumuksia kartoitetaan elämäntarina- lomakkeella. (Kuharannan omavalvontasuunnitelma 2015, 12.)

Kuharannan palvelukeskus on liittynyt mukaan HoivaFarmi- hankkeeseen, jonka myötä luontoa pyritään tuomaan mukaan asukkaiden arkeen entistä enemmän. Useamman vuoden Kuharannassa on toiminut Etelä-Savon kulttuurirahaston avustuksella 'Iloa taiteesta'- taidepiiri. (Närhi 2016).

Kuhatalot sijaitsevat Kuharannan Palvelukeskuksen välittömässä läheisyydessä. Tähän kokonaisuuteen kuuluu 49 vuokrattavaa palveluasuntoa. Kuhatalojen asukkailla on mahdollisuus vuokrata asuntoon turvahuonehälytys, hälytykset tulevat Kuharannan hoitajille. Hälytyspalveluista huolehditaan yhteistyössä kunnan kotihoidon kanssa. Ateriapalveluja on vuokra-asukkaiden mahdollista saada Kuharannasta. Kuhatalojen asukkaat voivat halutessaan osallistua Kuharannan viriketoimintaan ja erilaisiin tilaisuuksiin. (Juvan vanhaintuki ry 2014, 9.)

2.2 Palvelutalo Mansikkapaikka

Palvelutalo Mansikkapaikka tarjoaa puitteet turvalliseen ja laadukkaaseen palveluasumiseen joroislaisille ja varkautelaisille vanhuksille ja mielenterveyskuntoutujille.

Vuokra-asuntojen lisäksi Mansikkapaikan palveluihin kuuluvat asukkaiden ympärivuorokautinen hoiva ja huolenpito sekä arjessa selviytymisen tukeminen. Joroisten Palveluasunnot ry:n Mansikkapaikan toimiluvan mukainen paikkajako on seuraava: 20 tehostettu/dementiapalveluasuminen, 22 tehostettu palveluasuminen ja 10 ilmoituksenvaarainen (tavallinen) palveluasuminen. Palvelutaloa ylläpitää Joroisten Palveluasunnot ry. (Palvelutalo Mansikkapaikka 2015.)

Toiminta ja palvelut perustuvat ikääntyneen arvostavaan kohtaamiseen, itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen sekä yksilöllisiin tarpeisiin vastaamiseen omatoimisuuteen kannustaen, turvallisessa ja kodikkaassa ympäristössä. Tavoitteena on aina asiakkaan itsensä kokema turvallisuus ja hyvä elämänlaatu. (Palvelutalo Mansikkapaikka 2015.)

Mansikkapaikassa on kolme yksikköä, joista yksi on muistisairaiden ryhmäkoti. Piha-piirin rivitaloissa on kuusi vuokra-asuntoa, kotihoito huolehtii näiden asukkaiden hoidosta. Asukkaat ruokailevat yksiköidensä ruokasaleissa tai alakerran yhteisissä ruokailutiloissa, jossa rivitalojen vuokra-asukkaat voivat myös käydä ruokailemassa. Muistisairaiden ryhmäkodin asukkailla on suora uloskäynti viihtyisälle, aidatulle ja näin ollen turvalliselle sisäpihalle. (Palvelutalo Mansikkapaikka 2015.)

Mansikkapaikan yhteiset tilat soveltuvat erinomaisesti yhdessäoloon, harrastuksiin sekä ryhmätoimintoihin. Mansikkapaikan arjessa ja tapahtumia järjestäessä huomioidaan vuodenajat, juhlapyhät sekä kaikki paikalliset tapahtumat. Keskeinen sijainti tukee asiakkaiden aktiivista ja osallistuvaa arkea. Mansikkapaikan monipuolisesta harrastustarjonnasta vastaavat hoitajat, Joroisten seurakunta, lukuisat vapaaehtoiset, päiväkotit, alueen oppilaitokset, paikalliset yhdistykset sekä monipuoliset esiintyjät ja palveluntuottajat. (Palvelutalo Mansikkapaikka 2015.)

Henkilökuntaan kuuluu sairaanhoitajia, lähihoitajia, tukipalveluvastaava/lähihoitaja, hoitoapulaisia, siistijä ja toiminnanjohtaja. Hoitohenkilöstön mitoitus on muistisairaiden kodissa 0,6 hoitajaa/asukas, tehostetussa palveluasumisessa 0,5 hoitajaa/asukas ja tavallisessa palveluasumisessa 0,3 hoitajaa/asukas. Muu henkilöstömitoitus on 0,1 työntekijää/asukas. Toiminnoista on ulkoistettu ateriapalvelu, kiinteistöhuolto, pihateiden talvikunnossapito ja hiekoitus sekä tilitoimistopalvelut ja palkkahallinto. (Palvelutalo Mansikkapaikka 2015.)

2.3 Toimipaikkojen erot

Yhdistysten toiminnassa on paljon samankaltaisuutta. Erojakin toimintatavoissa löytyy. Oheiseen taulukkoon (Taulukko 1) olemme listanneet eroavaisuuksia. (Kinnula 2015, Kuharannan omavalvontasuunnitelma 2015, 8.)

TAULUKKO 1. Toimipaikkojen eroja

	KUHARANTA	MANSIKKAPAikka
Lääkehuolto	Sairaanhoitajat jakavat lääkkeet dosetteihin	Lääkkeet tulevat apteekista annosjakeluna, sairaanhoitajat jakavat muuttuva-annosteiset lääkkeet dosetteihin.
Saattohoito	Toteutetaan, myös suonensisäistä lääkitystä.	Toteutetaan, ei suonensisäistä lääkitystä.
Kotisairaaloiminta	On	Ei
Keittiö	Oma keittiö	Yksityis- yrittäjä
Pyykkihuolto	Pyykit pesulaan	Oma pesula
Lääkärinkierrot talossa	Kyllä, 2 viikon välein. Lisäksi terveyskeskuksen palvelut käytössä.	Ei. Terveyskeskuksen palvelut käytössä, 1xkk paperikierto terveyskeskuksessa.
Neurologi käy	Kyllä, 3 kk välein	Ei
Hammaslääkäri käy tekemässä suun tarkastuksen	Kyllä, n. 2 vuoden välein.	Ei
Työvuorosuunnittelu	Sairaanhoitajat suunnittelevat	Listantekijä-lähihoitajat suunnittelevat
Työajat	Vastaavalla sairaanhoitajalla päivätyö, muilla jakso-työ	Sairaanhoitajilla päivätyö

Keskeisimmät toimipaikkojen väliset erot toiminnan suhteen ovat lääkehoidon toteutuksessa, sairaanhoitajien toimenkuvassa ja lääkäripalveluissa. Toimipaikat eroavat toisistaan myös kotisairaaloiminnan toteutuksessa ja pyykkihuollon järjestämisessä.

3 TEHOSTETTU PALVELUASUMINEN YKSITYISTEN TUOTTAMANA PALVELUNA

3.1 Tehostettu palveluasuminen

Suomessa ikäihmisten pitkäaikaishoidon järjestelmä on monimutkainen. Tehostetun palveluasumisen yksiköiden lisäksi pitkäaikaista laitoshoidoa vaativia asiakkaita hoidetaan vanhainkodeissa ja terveyskeskuksien pitkäaikaishoidon osastoilla. Tehostettua palveluasumista ja vanhainkotien toimintaa ohjaa sosiaalihuollon lainsäädäntö ja terveyskeskusten toimintaa terveydenhuollon lainsäädäntö. Tehostettu palveluasuminen kuuluu avohoidon palveluihin ja vanhainkotien ja terveyskeskussairaalan hoito on laitoshoidoa. (Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2010, 7.)

Tehostetun palveluasumisen piiriin pääsyn kriteeri on SAS-arvioinnin (SAS= selvittä, arvioi, sijoita) perusteella tehty päätös tehostetun palveluasumisen palvelun myöntämisestä. Tehostetulla palveluasumisella tarkoitetaan sosiaalihuoltolain 17 §:n 1 momentin 4 kohdassa tarkoitettuja asumispalveluja ikääntyneille palveluntuottajien ylläpitämässä palvelukodeissa. Tehostettu palveluasuminen on tarkoitettu sellaisille vanhuksille, jotka eivät toimintakykynsä alentumisen vuoksi selviydy omassa kodissaan ja tarvitsevat sellaista palveluasumisympäristöä, jossa on henkilökuntaa ympäri vuorokauden. (Sitra 2011, 9.)

Kuharannassa asukkaalle tehdään hoito- ja kuntoutussuunnitelma kahden viikon sisällä siitä, kun hän tulee taloon. Hoito- ja kuntoutussuunnitelma tehdään yhdessä asukkaan, omaisen ja omahoitajan kanssa, mikäli omaiset haluavat olla mukana. Muutoin omahoitaja ja tiimi tekevät sen yhdessä asukkaan kanssa. Omaiset voivat täyttää lomaketta kotonakin asukkaan itsensä kanssa. Hoito- ja kuntoutussuunnitelman päivitys tehdään aina tarvittaessa, mutta ainakin kaksi kertaa vuodessa. (Kuharannan omavalvontasuunnitelma 2015, 4.) Mansikkapaikassa on käytössä hoito- ja palvelusuunnitelma, joka päivitetään ainakin kolmen kuukauden välein (Kinnula 2015).

Elämäntarinalomakkeella kerätään tietoa asukkaan aiemmasta elämästä sekä hänen tavoista ja totumuksista, näitä tietoja hyödynnetään asukkaan hoitoa suunniteltaessa. Yhteydenpidosta omaisiin sekä tarvittavista hankinnoista asukkaille vastaa ensisijaisesti

omahoitaja. Asukkaille tehdään RaVa- toimintakyvynmittaus (Rajala-Vaissi) kaksi kertaa vuodessa sekä lisäksi tarvittaessa. MMSE (Mini-Mental State Examination) muistitesti, MNA (Mini nutritional assessment) ravitsemuksen seuranta ja BMI (*Body Mass Index*) painoindeksi ovat käytössä myös. (Kuharannan omavalvontasuunnitelma 2015, 4.)

Tehostetussa palveluasumisessa hoivatyöntekijöiden apua on mahdollista saada ympäri vuorokauden. Asukas maksaa vuokran ja muut asumiskulut vuokrasopimuksen mukaisesti sekä kustantaa itse ateriat, lääkkeet, lääkärissäkäynnit, matkakulut, vaatteet, hygieniatarvikkeet yms. henkilökohtaiset menot. Lisäksi kunta perii asukkailta palvelumaksun ja säännöllisen kotihoidon maksun tulojen mukaisesti. Tarvittaessa asukkaalle haetaan Kelan hoitotukea. Asukkaalle käteen kuukausittain jäävän käyttörahan määrittää kunnan perusturvalautakunta. (Kuharannan omavalvontasuunnitelma 2015, 7.) Nykyisten laatusuosituksen mukaan henkilökunnan mitoitus tulisi olla ainakin 0,5 työntekijää asukasta kohden ympärivuorokautisessa hoidossa (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2013, 5).

3.2 Yksityisen tuottamaa tehostettua palveluasumista ohjaava lainsäädäntö

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (1996) varmistaa yksityisiä sosiaalipalveluita käyttävän asiakkaan oikeuksien toteutumisen laadukkaisiin sosiaalipalveluihin. Lain 4§ säädetään toimintayksikön tiloista, varusteista ja henkilöstöstä. Tilojen pitää olla toimintaan soveltuvat ja riittävät sekä henkilöstön määrän tulee olla riittävä. Henkilöstön tulee täyttää asetetut kelpoisuusvaatimukset.

Yksityisten sosiaalipalveluiden tulee perustua sopimukseen tai kunnan tekemään hallintopäätökseen ja palvelu-, hoito-, huolto- tai kuntoutus- suunnitelmaan. Toimintayksikön vastuuhenkilö vastaa palveluiden täyttävien asetettujen vaatimukset. Toiminnan asianmukaisuuden varmistamiseksi on laadittava omavalvonta-suunnitelma, ja sen on oltava julkisesti nähtävillä, toteutumista on seurattava. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922).

Ympärivuorokautisia sosiaalipalveluita tuottavan yksityisen yksikön on saatava aluehallintovirastolta lupa palveluiden tuottamiseen jo ennen toiminnan aloittamista. Toi-

mintayksikkö tarkastetaan hakemuksen saavuttua tai toiminnan muututtua. Jos yksikkö täyttää sille asetetut vaatimukset ja se kykenee vastaamaan taloudellisista velvoitteista, sille voidaan myöntää lupa toiminnan harjoittamiseen. Lupaviranomaiselle on tehtävä ilmoitus, jos vastuuhenkilö vaihtuu tai toiminta loppuu. Vuosittain toiminnasta annetaan ilmoitus toimintakertomuksen muodossa luvan myöntäjälle. Henkilöstössä, toimitiloissa ja toiminnassa tapahtuneet muutokset ilmoitetaan. Perustellusta syystä valvontaviranomainen voi tarkastaa toimintayksikön tai toimitilat, tarkastuksesta ei tarvitse ennalta ilmoittaa. Pysyvään asumiseen tarkoitettut tilat voidaan tarkastaa ainoastaan siinä tapauksessa, että se on välttämätöntä asiakkaan aseman ja asianmukaisten palveluiden turvaamiseksi. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922).

Huomautus voidaan antaa virheellisestä menettelystä tai velvollisuuden täyttämättä jättämisestä. Määräys puutteiden korjaamisesta tai epäkohtien poistamisesta voidaan antaa asiakasturvallisuuden vaarantuessa, ilmoitusvelvollisuutta rikottaessa tai jos toiminta on muuten lain vastaista. Asiakasturvallisuuden niin edellyttäessä toiminta voidaan myös keskeyttää. Jos toiminnassa on olennaisesti rikottu tätä lakia tai sen nojalla annettuja säännöksiä tai määräyksiä, lupa voidaan peruuttaa joko osittain tai kokonaan. Lääkelaisissa määrätään Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksen valvomasta toiminnasta. Yksityisten palveluiden antajien rekisteri on valtakunnallinen tietojärjestelmä. Hoivatyötä ohjaavat lisäksi monet muutkin lait, asetukset ja säädökset. (Liite 1). Valvonnasta vastaa AVI ja Valvira (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922).

4 TIIMITYÖ

Tiimityön toimimisen edellytyksiä ovat vuorovaikutustaidot ja kyky dialogiin, myönteisyys muutoksiin ja kehittämisvalmius. Vaadittavia ominaisuuksia ovat myös jämäkkyys ja kyky kriittiseen asioiden arviointiin, yhteistyökyky ja sitoutuminen, tiedon jakamisen ja uuden oppimisen halu. Asioihin olisi oltava luova ja innovatiivinen ote sekä kyky sietää stressiä ja tunnistaa omat voimavarat. Erilaisuutta pitää kyetä sietämään ja hyväksymään. Toiminnan lähtökohtana on noudattaa pelisääntöjä, mutta tapa tehdä asioita voi olla hyvinkin erilainen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 29–30.)

Tiimityön avulla pyritään vastaamaan työelämän muutoksiin, tarpeisiin ja haasteisiin. Tiimityötä tehtäessä työntekijä pääsee enemmän vaikuttamaan työhönsä. Tiimivastaava

vastaa tiimin toiminnasta toimien sen sisäisenä johtajana. Esimies tukee tiimin toimintaa sen ulkoisena johtajana. Yleensä tiimivastaava toimii tiimin jäsenten kanssa tasa-vertaisena työntekijänä. Tehtävänkuvan selkeä määrittely auttaa tavoitteiden toteutumisesta. Tiimityön tavoitteena on koordinoita tehtävät niin, että ne tulevat parhaalla mahdollisella tavalla suoritetuiksi. Tiimin pelisäännöissä tulee olla selvitettyä, kuka vastaa mistäkin. (Juutinen 2014, 2–3). Seuraavassa tuntemattomaksi jääneen kirjoittajan lauseessa on mielestämme kiteytettynä tiimityön ajatus;

“ Quisque facit suum optimum, unumquodque opus aestimansur.”
” Jokainen tekee parhaansa, jokaisen työtä arvostetaan ”

Itseohjautuakseen ja kehittyäkseen tiimissä tulee olla myös johtamisosaamista. Toimivan tiimityön katsotaan vähentävän asukkaiden sairaalassa käyntejä, mahdollistavan asukkaan kokonaisvaltaisemman hoidon sekä nostavan ja tehostavan hoidon laatua. Muutosmyönteisyys ja kehittämistyön kiinnostavuus korostuvat tiimityössä. Tiimityön tulisi muodostaa myönteinen kehä, jolloin sekä tiimityön edellytykset, että vaatimusalueet kasvavat. Oman työn hallinta ja ammatillinen osaaminen kasvaa lisäten työntekijän itsearviointikykyä, oman osaamisen arvostusta ja itsesäätelykykyä. Tiimityössä johtamisen malli nähdään kannustavana, mikäli työntekijät ovat yksimielisiä johtamistavasta. Jaettu johtajuus korostaa vastuun jakamista oikein ja vastuunottoa. Tiimivastaavan tulisi saada jokainen työntekijä onnistumaan tehtävässään. (Juutinen 2014, 3–5).

4.1 Tiimin toiminta

Tiimin katsotaan muodostuvan henkilöstöstä, ryhmästä, jolla on yhteinen näkemys ja tavoite potilaan tai asukkaan hoidosta. Toimintaa ohjaa yhdessä sovitut toimintatavat ja pelisäännöt. Tiimityötä voidaan käyttää hoitotyön kehittämisen välineenä motivoitaessa ja sitoutettaessa työntekijöitä tehtäviinsä. Tiimissä jokainen sen jäsen vastaa omasta työpanoksestaan, yhdessä tiimi kantaa vastuun perustehtävän toteutuksesta. Tiimissä toimiminen edellyttää organisaation periaatteisiin ja yhteisiin pelisääntöihin sitoutumista. Tiimien pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat asukkaiden hoitoisuus, henkilökunnan vaihtuvuus, yksikössä tehtävän työn luonne sekä työvuorosunnittelu, jolla voidaan parantaa pysyvyyttä ja mahdollistaa toiminta. Mahdollisuus osallistua työvuoro-

suunnitteluun parantaa tiimityöhön sitoutumista. Perusta hyvälle yhteistyölle muodostuu pysyvyydestä. Uusi jäsen muuttaa tiimin dynamiikkaa ja tapoja toimia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15–16.)

Tiimin pelisäännöissä määritellään tiimin perustehtävä ja kuinka sitä toteutetaan. Pelisäännöissä on sovittuna yhteiset tavat työn tekemisestä ja asioiden käsittelystä tiimissä sekä konkreettisista toimintatavoista. (Koivukoski & Palomäki 2009, 48.) Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen on tärkeää, jatkuva vastaan hangoittelu vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja heikentää työhyvinvointia yksilötasolla (Laaksonen 2013, 66).

Tiimityöllä voidaan vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, yhteishenkeen ja työilmapiiriin. Asiakkaiden näkökulmasta toimivalla tiimityöllä on merkitystä palvelujen laatua parantavana tekijänä. Itseohjautuvuus parantaa henkilöstön työssä viihtymistä. Se vaatii oma-aloitteisuutta sekä oman osaamisen- ja kehittymistarpeiden tunnistamista. Itseohjautuvuus lisää sekä valtaa, että vastuuta. Toimiva tiimityö näkyy hoidon laatuun ja kustannusten sekä toimintojen tehokkuuteen ja hyvänä yhteishenkenä henkilöstön välillä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 16, 28.) Tiimityössä tarvitaan erilaisuuden sietokykyä ja taitoa hyväksyä erilaiset toimintatavat (Koivukoski & Palomäki 2009, 30).

Avoin vuorovaikutus tiinvastaavan ja henkilökunnan välillä on tärkeää. Esimiehen on osattava tehdä vaikeitakin päätöksiä, olla oikeudenmukainen ja puolueeton. Luottamus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat hyvän tiimin johtamisen kulmakiviä. (Hakuli 2015, 36.)

4.1.1 Tiimin jäsen

Moniammatilliseen hoitotyön tiimiin kuuluu usein sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä muita asukkaan hoitoon osallistuvia ammattilaisia (Koivukoski & Palomäki 2009, 65). Tiimeissä työtä tehtäessä henkilöstö kyseenalaistaa ja pohtii omaa työtään. Vuorotyö tiimeissä vaatii innovatiivisia ratkaisuja asioiden etenemiseksi. Kehitysmuotoinen ilmapiiri mahdollistaa kaikenlaisten työasioiden esille ottamisen ja työstämisen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 24.) Eräänlaista valtaa on kaikilla työntekijöillä. Sitä voi käyt-

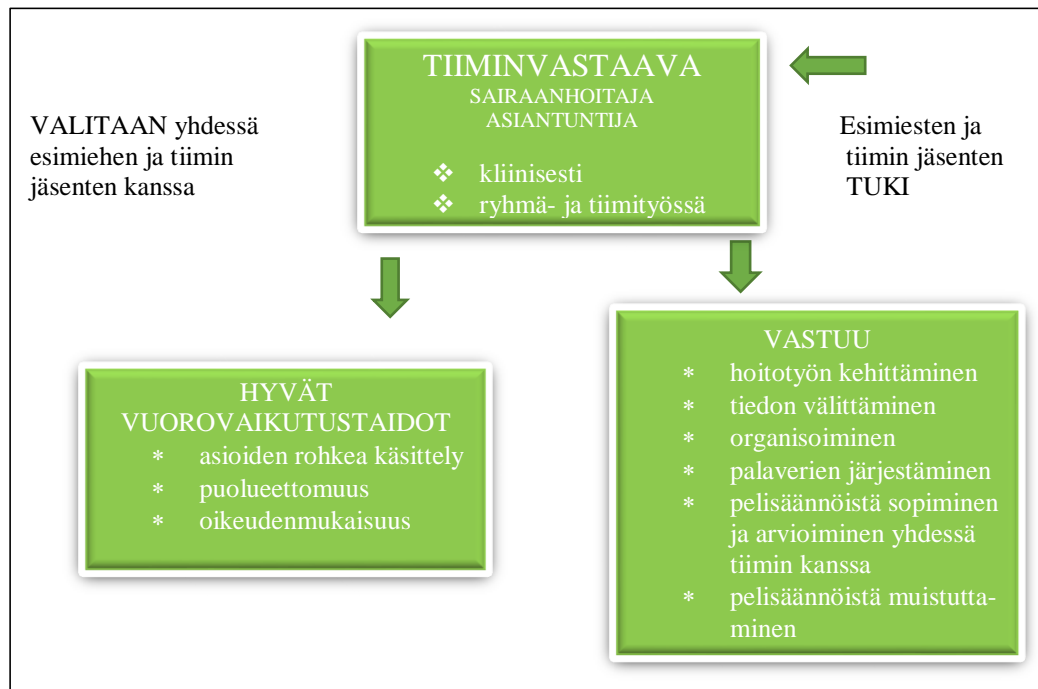
tää kantaa ottamalla, viemällä asioita eteenpäin, vaikuttamalla tiimin jäsenten kehittämiseen ja työurien etenemiseen. Esimies tekee erilaisia valintoja, näyttää suuntaa, tukee ja ohjaa. (Kuusela 2013, 148.)

Tiiminvastaavan on mahdollista luoda toimintamalli, missä jokainen arvioi työtään ja etsii siihen uusia malleja toimia. Se ettei osaa jotain voi olla voimavara ja mahdollisuus. Vuorotyössä kaikki eivät pääse osallistumaan tiimipalaveriinkin. Kun käsiteltävät asiat ovat ennalta tiedossa, työntekijät voivat kirjata mielipiteitään asioista ennalta paperille. Näin nekin, jotka eivät pääse paikalle, saivat äänensä kuuluviin. Kaikkien tiimissä on tiedettävä mitä ja miksi kehitetään. Se auttaa sitoutumista ja lisää myönteisyyttä kehitettäviä asioita kohtaan. Kriittisyys ja epäily sallitaan, mutta niitä tulisi ohjata rakentamaan suuntaan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 24–25.)

4.1.2 Tiiminvastaava

Tiiminvastaavalta vaadittavia ominaisuuksia ovat kommunikointi- ja kontaktikyky, itsehallinta, viestintätaidot sekä sosiaaliset-, yhteistyö- ja integrointitaidot. Tiiminvastaavalta puuttuu yleensä johtamisvastuu, mutta hän käyttää asiantuntijavaltaa. Tiiminvastaavan kanssa tiiminjäsenet hakevat ratkaisuja hoitotyön haasteisiin. Tiiminvastaavan tehtäviin kuuluu tiedottaminen, organisointi, yhteistyö, asiantuntijuus ja motivointi. (Koivukoski & Palomäki, 71.)

Tiiminvastaava toimii työn koordinoijana ja pitää tiimin puolia, toimii eräänlaisena puheenjohtajana tai valmentajana (Kuva 1). Hän edesauttaa tiimiä pääsemään sovittuihin tavoitteisiin. Tiiminvastaavan tärkein tehtävä on saada työntekijöiden vahvuudet työyhteisön käyttöön. Selkeiden roolien pysymisen kannalta esimiehen ja tiiminvastaavan vastuualueiden olisi oltava selkeät. Usein tiiminvastaavan rooli on puutteellisesti määritelty, se voi johtaa eettisiin ongelmiin. Tietämättään tiiminvastaava voi ottaa vastuuta asioista, joihin hänellä ei ole valtuuksia. (Koivukoski & Palomäki, 67.)



KUVA 1. Tiiminvastaava (Koivukoski & Palomäki 2007, 66)

Juutisen (2014) mukaan Skyttä sanoo tiiminvastaavan tehtäväkuvaan olevan mahdollista tarkastella tiimin johtajuuden sisältöalueiden kautta. Näitä ovat työn koordinoiminen, tiimipalaverien pitäminen, sitoutumisen varmistaminen, tiimin ulkopuolelle yhteyden pitäminen ja tiimin kehittäminen. Koivukosken mukaan tiiminvastaavalta puuttuu juridinen esimiesvastuu. Kruger sanoo esimiehen tarvitsevan sosiaalisia taitoja, integrointitaitoja, yhteistyötaitoja sekä kontakti- ja kommunikointikykyä. Myös viestintätekniikoiden osaaminen ja itsehallinta ovat tärkeitä taitoja. (Juutinen 2014, 5.)

Tiiminvastaavan sairaanhoitajan työnkuvaan kuuluu työn organisointia ja suunnittelua, esimerkiksi tiimipalaverien suunnittelu ja järjestäminen sekä tehtävien delegointi muille tiimin jäsenille. Muutosjohtamisen voidaan katsoa kuuluvan tiiminvastaavan tehtäviin tiimin jäsenten tukemisen ohella. Tiiminvastaava seuraa tavoitteiden toteutumista. (Juutinen 2014, 11–12).

Tavoitteet määrittelevät, mihin tiiminvastaavan tulisi panostaa. Kun muutos on edessä, tiimi saadaan sen taakse perusteluun, kertomalla taustoista ja tavoitteista, innostamalla ja kannustamalla näkemysten esiintuomiseen ja kyselemiseen. Uuden asian esittelyssä viestinnällä varmistetaan huomio, keskittyminen faktoihin. (Kuusela 2013, 61.)

Työelämässä johtamisen lähtökohtana voidaan pitää kykyä luottaa ihmisiin. Tiimivastaavan on kuitenkin seurattava tiimin toimintaa ja tavoitteiden toteutumista sekä pelisääntöjen noudattamista. Tämä erotuomarinrooli on turhauttava mutta tärkeä, koska pyrkimys mielihyvään voi johtaa pelisääntöjen noudattamatta jättämiseen. Esimiehen päätösten pitää olla yleispäteviä ja oikeudenmukaisia. Työpaikan ei tule tyydyttää työntekijän kaikkia tarpeita. (Järvinen 2011, 37–41.)

Yhdenmukaistaakseen toimintaansa tiimivastaavat voisivat verkostoitua. Muodostettua verkostoa on mahdollista käyttää myös kehittämiseen ja muutosten läpiviemiseen. Työyksiköiden yhteistyön tekeminen helpottuu, kun toisen yksikön toiminta tunnetaan ja tiimivastaavien keskinäinen yhteistyö sujuu. Kollegiaalinen tuki merkitsee paljon tiimivastaaville ja lisää ymmärrystä tehtävään. (Koivukoski & Palomäki 2009, 72.)

Tiimivastaava Mansikkapaikassa

Mansikkapaikassa sairaanhoitajat ovat nykyisellään tiimivastaavia, jotka kantavat asiantuntijavastuun hoiva- ja hoitotyöstä sekä palveluista ylipäätänsä. Sairaanhoitajan työnkuvaan kuuluvat kaikki sairaanhoitajan ammatilliset työtehtävät, laboratorionäytteiden ottaminen, vastuu lääkehoidosta ja sen toteuttamisesta. Lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden tilaus, lääkärin kierrot ja siihen liittyvät asiat sekä tarvittavien asiakirjalomakkeiden laadinta kuuluvat sairaanhoitajien hoidettaviksi. Tiimivastaavat sairaanhoitajat huolehtivat myös hoitotuki- ja muista Kelalta haettavista korvauksista sekä erilaisien mittauksien, kuten Rava- ja MMSE tekemisestä. Työnkuvaan kuuluu myös asukkaiden päivittäisissä toiminnoissa avustaminen, tiedonvälitys muun muassa omaisten kanssa, terveydentilan seuranta, ammatillisen tietouden jakaminen, koulutuksiin osallistuminen sekä tiiminsä vastaavana toimiminen. (Kinnula, 2015.)

Tiimivastaava Kuharannassa

Kuharannassa on kolme tiimivastaava- sairaanhoitajaa, yksi heistä toimii lisäksi lähesiemiestehtävissä vastaavana sairaanhoitajana. Sairaanhoitajien tehtäviin kuuluu tiedonvälitys, kokonaisvastuu asukkaista sekä terveyskasvatus ja terveydentilan seuranta. Tiimivastaavat sairaanhoitajat osallistuvat lääkärintarkintaan ja hoitavat siihen liittyvät työt. Sairaanhoitajat huolehtivat näytteiden ottamisesta, ammatillisen tietouden jakamisesta, omahoitajana toimimisesta kuten lähihoitajatkin ja yhteydenpidosta omaisiin.

Koulutukseen osallistuminen, tiimensä vastaavana toimiminen sekä lyhytaikaisten sijais-ten järjestäminen kuuluvat sairaanhoitajien tehtäviin vastaavan sairaanhoitajan poissa ollessa. Yhteisöllisiin tehtäviin kuuluu yhteistyö eri tahojen kanssa ja tarvittaessa työvuorolistojen laatiminen. (Kuharanta 2014.)

Vastaava sairaanhoitaja on edellisten lisäksi hoitotyön ja puhtaanapidon lähiesimies. Hoitotyön koordinointi ja tiimityöhön osallistuminen, hoivahenkilöstön koulutuksen suunnittelu ja seuranta sekä hoiva- ja palvelutyön laadun seuranta ja kehittäminen ovat osa hänen työtään. Vastaava sairaanhoitaja toimii apulaistyösuojelupäällikkönä, seuraa työsuojelullisia ongelmia ja tiedottaa niistä johdolle sekä jakaa ammatillista tietoa työyhteisölle. Hän vastaa lääkehoidosta sekä sen toteuttamisesta, hoitotarvikkeiden tilauksista ja hän tekee hankintaesitykset uusien hoitotyön laitteiden tilaamisesta. Hänen tehtävänä on uusien työntekijöiden perehdytys, opiskelijoiden harjoittelujaksojen suunnittelu ja työvuorolistoihin sovittaminen sekä toimiminen koulujen yhteyshenkilönä. Asukkaiden asiakirjalomakkeiden laadinta, hoitotuki- ja muista Kelalta haettavista korvauksista huolehtiminen ja RaVa- mittaukset kuuluvat myös vastaavan sairaanhoitajan tehtäviin. (Kuharanta 2014.)

4.1.3 Lähiesimies

Lähiesimies on terminä melko uusi ja sillä viitataan johtamisjärjestelmän alimpaan tasoon. Lähiesimies johtaa omaa työyhteisöään, johon kuuluu muutamasta muutamaan kymmeneen työntekijään. (Laaksonen ym., 2012, 10.) Lähiesimies toimii yksityiskoh-tiin menevissä ja vähemmän abstrakteissa tehtävissä, huolehtien työtehtävien sujumi-esta ja sen hetkisestä toiminnasta. Lähiesimies joutuu reagoimaan tapahtumiin nopeasti ja tekemään välittömiä toimenpiteitä. Lähiesimies toimii lähellä toiminnan ydintä, hän näkee työntekijät ennen kaikkea yksilöinä. (Isosaari 2008, 39–42.) Johtamista koske-vien tutkimustulosten mukaan lähiesimiehen tulisi kehittää ihmisten johtamistaitoja ja vasta sitten kun se onnistuu, lähteä kehittämään asioiden johtamistaitoja. Hyvät vuoro-vaikutustaidot ovat lähiesimiehelle keskustelun ja kuuntelun lisäksi tarvittavia taitoja. (Juuti 2010, 123–124.)

Hakulin mukaan Järvinen (2014) sanoo hyvällä johtamisella luotavan pohjaa sekä työs-
säjaksamiselle, että siellä viihtymiselle. Hyvää johtajuutta on työntekijöistä huolehtimi-

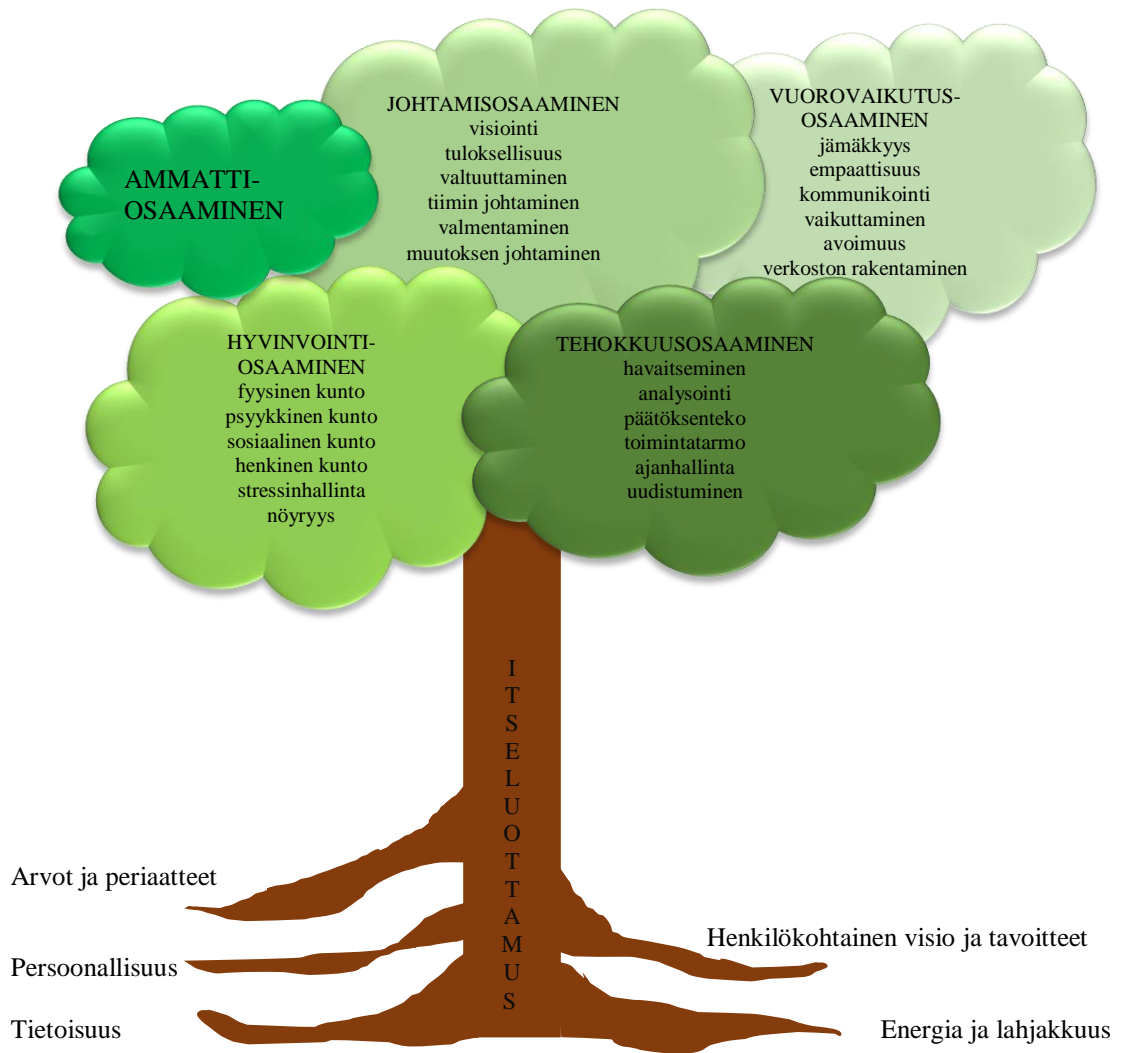
nen työhön ja tavoitteisiin sitouttamisen, innostamisen ja motivoinnin keinoin. Johtajuus voi olla synnynnäinen, vahva ominaisuus ihmisessä, mikä ilmenee toimittaessa johtotehtävissä ilman koulutusta tai sitten siihen kasvetaan ja opitaan koulutuksen ja työkokemuksen myötä. (Hakuli 2015, 7.)

Hakulin mukaan Telaranta (1999) sanoo hoitotyön johtamisen vaativan vankkaa tietoa ja taitopohjaa. Silvennoisen (2008) mukaan omia vaatimuksiaan asettaa henkilöstön ikääntyminen ja uusien työntekijöiden rekrytointi sekä työn vaativuus. Kansteen (2008) mielestä johtajuus on tärkeässä roolissa henkilökunnan työhön sitouttamisessa ja pysymishalukkuutta lisättäessä, nämä ovat tämän päivän haasteita. Jos esimies osaa tehtävänsä, hän saa henkilökunnan motivoitumaan, yrittämään parhaansa sekä joskus ylittämäänkin itsensä. (Hakuli 2015, 9.)



KUVA 2. Lähiesimiehen työn alueita (Laaksonen ym. 2012, 112).

Yllä olevan kuvan (Kuva 2) mukaan johtamiseen kuuluu valtaa ja vastuuta, päätöksenteko prosessista vastaa johto. Vallan avulla asioihin vaikuttaminen mahdollistuu. Vaikutusvalta voidaan jakaa organisaatiolta saatuun laillistettuun valtaan, toimivaltaan, palkitsemisvaltaan, rankaisuvalltaan, asiantuntijavaltaan ja henkilösuhdevaltaan. Johtamisvastuuseen kuuluu mm. delegointi, päätöksenteko, valvontavelvollisuus ja epäkohtiin puuttuminen. Virkaehtosopimus ohjaa lähiesimiehen päätöksentekoa. Vastuuta voi jakaa, mutta ei antaa pois. Esimiehen johtamistapa näkyy työntekijöiden hyvinvointina. Lähiesimiehen työn normisidonnaisuus luo turvallisuuden tunteen mutta on kuitenkin vapautta rajoittavaa ja kahlitsevaa. Toimipaikkojen toimintaa ohjaavat valtakunnalliset säädökset sekä organisaatiossa laadittu strategia. Lähiesimiehellä on vastuu suunnitella yksikön toiminta niin, että henkilöstö voi saavuttaa asetetut tavoitteet joiden päämääränä on asukkaiden laadukas hoito. (Laaksonen ym. 2012, 113–117.)



KUVA 3. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2009, 14).

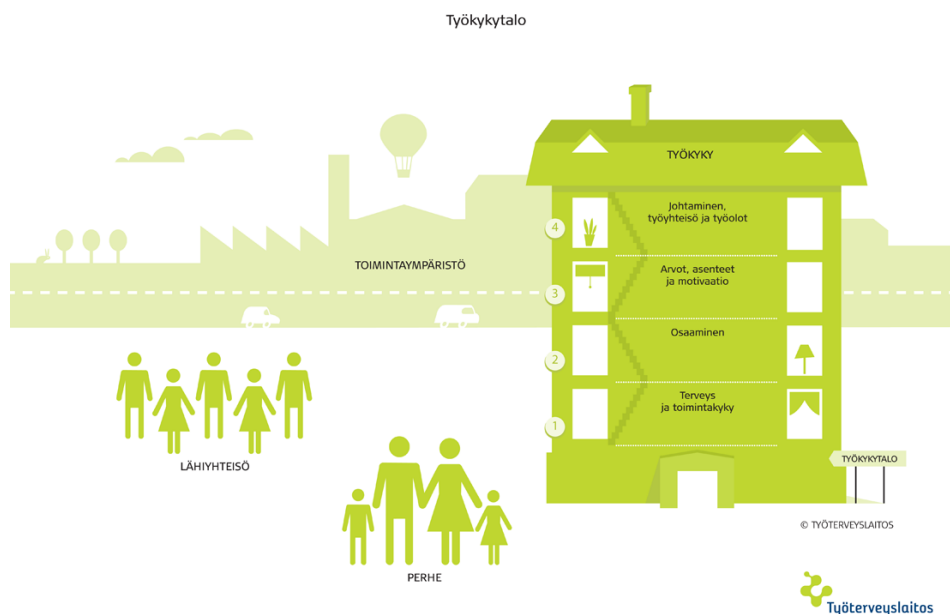
Yleisesti hoitotyön esimiehiltä vaaditaan vankkaa osaamista ja johtamistaitoja, kuten yllä oleva Sydänmaanlakan (Kuva 3) johtajuuden osaamispuukin osoittaa. Hyvällä johtamisella voidaan saavuttaa motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta, joka tekee työtään suurella sydämellä. Motivoitunut henkilökunta toimii oma-aloitteisesti ja vastuullisesti eikä koe muutoksia niin vaikeiksi. Esimiestehtävän hoitamisen edellytykset heikkenevät, jos hänellä on liikaa muita tehtäviä hoidettavana. Hyvä lähiesimiestyö ei ole ensisijaisesti persoonakysymys, vaan on kyse roolista, johon on määritelty johtamistehtävä ja siihen liittyvät vastuut ja oikeudet. Tehtävän suorittamiseen on saatava tehtäväkohtainen perehdytys, valtuudet ja resurssit. (Järvinen 2014, 13–29.) Esimiehillä tulee olla ymmärrys siitä, miten ennaltaehkäistä ja käsitellä erilaisia työpaikalla esiin tulevia ongelmia (Järvinen 2011, 101). Lähiesimiehen tulee kiinnittää huomiota omaan

työhyvinvointiinsa. Omat vastualueet tulee olla selvillä, niiden rajaamisella omat vaikutusmahdollisuudet työssä selkiytyvät. (Havunen & Lavikkala 2012, 72.)

4.2 Työhyvinvointi tiimissä

Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön kokemuksena työyhteisön ilmapiiristä, työnteon mielekkyydestä, lähiesimiestyöstä ja kokemuksesta työnsujuvuudesta ja aikaansaamisen tunteesta. Työhyvinvointi ilmenee työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena sekä palveluiden laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. Työhyvinvointia voidaan kehittää vaikuttamalla johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen. Laatu voidaan parantaa ja asiakastyytyväisyyttä lisätä sekä tuloksellisuutta kasvattaa henkilöstön kokeneen työhyvinvoinnin avulla. (Juuti 2010, 190.)

Työhyvinvointi on tasapainoa niin fyysisellä, psyykkisellä kuin sosiaalisella ja henkelläänkin tasolla. Työntekijällä on aina päällimmäisenä tunne työnhallinnasta, vaikka stressiä työssä ilmenisikin. Liiallinen kuormitus voi vaarantaa terveyden. Myös ulkoiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, vapaa-aika ja työn määrä tulee olla tasapainossa. Työhyvinvointi on työterveyslaitoksen johtoryhmän (Kuva 4) määritelmän mukaan terveyttä edistävää ja työuraa tukevaa, mielekästä ja sujuvaa toimimista turvallissa työyhteisössä. (Laaksonen ym. 2012, 30.)



KUVA 4. Työterveyslaitoksen työkykytalo. (Työterveyslaitos, 2014).

Työolotutkimusten mukaan sairaanhoitajilla on liikaa työtä, vaikuttamismahdollisuuksia on liian vähän, saadun tuen määrä on vähäistä ja potilas- sekä työturvallisuus ovat puutteellisia. Työpaikkojen vetovoimaisuutta sekä työssä viihtymistä on mahdollista lisätä henkilökunnan arvostuksen avulla. (Roos ym. 2014, 34.) Pahoinvoinnin merkit lisääntyvät ja näkyvät ylikuormittumisena, uupumisena, henkisenä väkivaltana, kiusaamisena ja jopa masennuksena. Monet ei-toivottavaan käyttäytymiseen liittyvät ilmenemismuodot näyttävät selkään puukottamisena, yli- ja alisuorittamisena ja riidan kylvämisenä. (Havunen & Lavikkala 2012, 72.) Kansteen aikaisempien tutkimustulosten (2007) mukaan kehityskeskusteluilla on suuri merkitys hoitajien työssä jaksamiselle. Kehityskeskustelujen avulla voidaan vähentää uupumuskokemuksia. (Kanste 2011, 34.)

5 TIIMIVASTAAVAN OSAAMINEN JA TOIMENKUVA

5.1 Tiimivastaavan osaaminen

Hyvillä **vuorovaikutustaidoilla** tarkoitetaan arvostusta ja halua yhteistyön tekemiseen, kuuntelua ja halua ymmärtää, omien ajatusten ja tunteiden ilmaisemista muita ihmisiä loukkaamatta, halua keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia. Ne ovat lisäksi tunteiden ja tapahtumien havainnoimista ja huomioonottamista, erilaisten mielipiteiden hyväksymistä ja joustavuutta. Työn sujuvuuteen ja tuloksiin vaikuttaa toistemme päivittäinen kohtaaminen, ne luovat ilmapiirin ja hengen. Samalla työntekijän minäkuvakin muokkaantuu. (Kuusela 2013, 42.)

Yhteistyö- ja viestintäosaamista tarvitaan erityisesti kohdattaessa omaisia, haasteellisissakin tilanteissa (Pursiainen 2014, 11). Hyvä tiimivastaava panostaakin omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Viestinnän haasteellisuuteen vaikuttaa vastaanottajan tavat tulkita viestejä. Tärkeimpiä esimiehen tehtäviä on luoda merkitysalaisen työlle. Tässä tarvitaan vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Esimiehen ja alaisen välisen vuoropuhelun avulla työntekijä voi oivaltaa organisaation perustehtävän ja oman osuutensa kokonaisuudessa. Vasta tämän jälkeen työntekijä kykenee sitoutumaan työhön ja antamaan oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseen. Palaverikäytännöllä on mahdollista luoda perusta vuorovaikutukselle ja lisätä luottamusta sekä tuloksellista

toimintaa. Palautetta antamalla esimies lisää työntekijän kokemusta oman työn merkityksellisyydestä. Palautteen avulla omat vahvuudet ja kehittymiskohteet on mahdollista tunnistaa. (Aarnikoivu 2010, 72–74.)

Ongelmanratkaisuosaaaminen tulisi olla hallussa työyhteisöissä, sillä ongelma- ja konfliktitilanteet ovat arkipäivää työpaikoilla. Ongelmattomia työyhteisöjä ei ole olemassaakaan. Näiden ongelmien ratkaiseminen vaatii esimiehiltä tahtoa ja taitoa sekä käsitellä, että ratkaista niitä. Työyhteisössä voi olla sekä yksilöstä, että yhteisöstä johtuvia ongelmia. Työyhteisö ei voi hoitaa jäseniään, vaan ongelmiin on puututtava. (Järvinen 2014, 69,72.) Työyhteisön ongelmien ratkaiseminen vaatii riittävää syihin paneutumista (Järvinen 2014, 80).

Kehittyvän organisaation tulee osata käsitellä ristiriitoja ja kriisejä. Ristiriidat pitäisi kyetä näkemään mahdollisuuksina. Ristiriidan käsittelyn seurauksena voi syntyä innovatiivisia ja uusia toimintamalleja sekä ratkaisuja. Kehittyvän organisaation arkeen kuuluu kiinteästi ristiriidat. Jos esimiehellä ei ole kosketuspintaa työyhteisön arkeen, hän voi kuvitella, ettei työyhteisössä ole ristiriitoja. Ristiriidat jäävät kytemään pinnan alle, ellei esimiehellä ole vaadittavaa rohkeutta, kykyä, osaamista tai halua puuttua niiden ratkaisuun. Ristiriitatilanteet eivät perustu faktatietoon vaan tulkintoihin asioista. Esimiehen on mahdollista estää haitallisten ristiriitojen syntyminen kysymällä, havaitsemalla, puuttumalla ja seuraamalla. Hyvän esimiehen mielestä ristiriidat ovat käsiteltävissä ja niihin on mahdollista löytää ratkaisu. Hyvä esimies osaa pitää työyhteisön positiivisessa liikkeessä, eikä anna näennäisten ristiriitojen horjuttaa työyhteisön tasapainoa. (Aarnikoivu 2010, 78–80.)

Kyky käsitellä ristiriitoja on yksi edellytys organisaation kehittymiselle. Ristiriitoja ei kannata ajatella pelkästään uhkana, vaan ne tulisi pystyä näkemään kehittämisenäkökulmasta. Ristiriitoja käsiteltäessä voidaan saada aikaan uusia toimintamalleja. (Aarnikoivu 2010, 78.)

Organisointiosaaminen kuuluu yhtenä osa-alueena johtamisosaamiseen. Siihen kuuluvat suunnitelmallinen toiminta, delegointi, priorisointi, muutoksenhallinta, kustannustehokkuus sekä laadun varmistus hoitotyössä. (Pursiainen 2014, 11.) Organisointi

on alaisten ryhmittämistä niin, että johtajan tahto toteutuu. Se on myös työnjaon uudelleen miettimistä parhaan mahdollisen laadun ja tehokkuuden aikaansaamiseksi, mutta lisäksi se on signaali niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellekin. (Hiltunen 2011, 50.)

Päätöksenteko-osaaminen on kykyä koota tietoa päätöksentekoa varten sekä valita eri vaihtoehtoista tilanteeseen sopivin ratkaisu. Hyviä päätöksiä syntyy hyvän arvostelukyvyn turvin. Päätöksentekotaidot koetaan lähes poikkeuksetta lähiesimiehen tärkeäksi ominaisuudeksi. Kyvyttömyys tehdä päätöksiä heijastuu asioiden edistymiseen, tulokellisuuteen ja alaisten kykyyn selviytyä omista tehtävistään. Se aiheuttaa alaisissa myös turhautumista. Esimiehen päätöksentekokyky vaikuttaa myös organisaation menestymiseen. Päätöksenteon tueksi ei aina ole saatavilla tietoa, vaan esimies joutuu toimimaan tuntuman valossa. Esimiehen persoona vaikuttaa hänen taitoihinsa ja tapaan tehdä päätöksiä. Esimies voi kehittää omia päätöksentekotaitojaan arvioimalla itseään ja keräämällä työntekijöiltä heidän näkemyksiään. (Aarnikoivu 2010, 77–78.)

Henkilöstön kannustamis- ja motivointiosaaminen on rohkaisua, tietoista kuuntelua, sekä siihen reagoitua, kiinnostuneisuuden osoittamista ja päätöksentekoon mukaan ottamista. Kannustamalla saadaan rakennettua luottamusta ja hyvät edellytykset työnteolle. Tiimivastaavan tulee toimia lupauksen mukaisesti niin, että puhe ja teot vastaavat toisiaan. Kannustamista voi tapahtua huomaamattakin, se voi olla ihan vain yksittäisiä sanojakin. Vuoropuhelun merkitys korostuu, koska yksinpuhelu voi herättää tarpeen puolustautumiseen ja oman kannan todisteluun. Tilanne jää avoimeksi, jos toisen osapuolen näkemystä ei kuulla tai haluta ymmärtää. Tiimivastaava voi edistää tätä vuoropuhelua kysymyksin, rohkaisemalla eteenpäin niin, että kaikille annetaan mahdollisuus puhumiseen. (Kuusela 2013, 47–57.)

Arvostus lisää ammatillista itsetuntoa ja sen myötä halua kehittyä työssään. Arvostusta osoittamalla tiimivastaava luo yhteishenkeä ja intoa tehdä työtä sekä lisää luottamusta tiimin jäsenten kesken. Arvostusta voi osoittaa antamalla aikaa ja keskustelemalla, antamalla palautetta ja huolehtimalla siitä, että jokainen työntekijä kokee tulevansa hyvin kohdelluksi. Hyvä palaute rohkaisee työntekijää kiinnittämään huomiota olennaiseen. (Kuusela 2013, 64, 87.) Hoitajien loppuun palamista on mahdollista ehkäistä palautetta antamalla (Närhi 2014, 2).

Henkilöstöjohtamisosaaminen muodostuu arvo-osaamisesta, persoonallisesta osaamisesta, sosiaalisesta osaamisesta ja henkilöstöhallinnosta. Persoonallinen osaaminen on itsensä johtamista ja selviytymistaitoja, jotka näkyvät rohkeutena, avoimuutena, it-seluottamuksena, tunne älykkyytenä, rehellisyytenä sekä ammatillisena läsnäolona. Se luo pohjaa sosiaaliselle osaamiselle. (Kantanen ym. 2011, 190.)

Henkilöstön johtamisen hallinta koostuu johtajan hyvistä suunnistustaidoista, henkilöstöä kohtaan osoitetusta eettisestä käyttäytymisestä, oikeudenmukaisuudesta, työhön ja kouluttautumiseen sitoutumisesta. Se muodostuu myös ihmisarvon kunnioittamisesta, henkilöstön merkityksen ymmärryksestä, kasvillisesta johtamisesta ja taidoista muutostohtamiseen (Haataja 2015, 31).

Itsensä johtamisosaaminen vaatii tunnetta, tietoja sekä taitoja, omien selviytymiskeinojen tunnistamista. Ajankäyttö ratkaisee onnistumisen. (Kuusela 2013, 184–188.) Esimiehen tulee kyetä ensin johtamaan itseään, ennen kuin hän voi johtaa muita. Itsestä huolehtiminen on vastuullisuutta sekä itseä, että muita kohtaan. Esimiehen kuin tiiminvastaavankin tulee olla rakentavasti itsekäs. Itsensä johtaminen vaatii kykyä pysähtyä ja keskustella itsensä kanssa sekä arvioida omaa toimintaa (Kuva 5). Esimiehen rooli lähtee hänen persoonastaan, mutta hänen tulee tunnistaa myös työnantajan velvoittama rooli. Esimiehellä on oikeus ilmaista tunteitaan, koska onhan hän inhimillinen ihminen. Epäaidoksi koetaan esimies, joka piilottaa persoonansa eikä näytä tunteitaan. Tämä ilmenee epäluottamuksena alaisten ja esimiehen välillä ja tällöin esimiehen niskaan voidaan kaataa oma mielipaha ja epäkohdat toiminnasta. (Aarnikoivu 2010, 80.)

Itsensä johtaminen on joko tiedostamatonta tai tietoista, jatkuvaa valintojen tekemistä. Se voidaan jakaa kolmeen alueeseen, joita ovat; sisäinen motivaatio, ajattelu sekä toiminta. Tiimivastaavan omat intressit näkyvät hänen käyttäytymisessään. Esimiehen tulee olla sinut sekä itsensä, että työnsä kanssa ja hänen on tiedettävä rajansa mutta myös rikottava niitä tarvittaessa. Itseään johtava tiimivastaava pitää yllä ammattitaitoaan ja osaamistaan, hän arvioi sitä kriittisesti sekä hyödyntää hakemansa kehittymiskohteet. Hän tiedostaa omat mukavuus- ja epämukavuusalueensa. Kehittyäkseen tiimivastaavan on jatkuvasti haastettava itseään. Omaa jaksamista ja motivaatiota ylläpitääkseen tiimivastaavan sairaanhoitajan on huolehdittava työn haasteiden ja oman osaamistason tasapainosta. Tasapainon löytäminen vaatii vaivannäköä. (Aarnikoivu 2010, 99–101.) Ohje itsensä johtamiseen löytyy seuraavalta sivulta (Kuva 5.)

PYSÄHDY → KUUNTELE → ARVIOI → ANALYSOI → TAVOITTELE → TOIMI → SEURAA → NOLLAA

KUVA 5. Itsensä johtaminen (Aarnikoivu 2008, 40).

Yhteistyöosaaminen muodostuu erilaisten persoonien ja heidän osaamisensa yhteensovittamisesta sekä erilaisuuden hyväksymisestä. Alaistaidot omaava tiimivastaava kunnioittaa työntekijöitä tiedostaen, etteivät he kaikki pidä toisistaan, mutta tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Erilaisuus on rikkaus työyhteisössä lisäten sen hyvinvointia, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. (Aarnikoivu 2010, 117.) Yhteistyöosaaminen on myös yhteistyötä eri tahojen kanssa, sisältäen neuvotteluja ja palaveria (Kantanen ym. 2011, 191).

Tavoitteiden saavuttaminen ja hyvinvoiva henkilöstö kertovat hyvästä **esimiestyön osaamisesta** (Aarnikoivu 2010, 71). Esimies voi lisätä työntekijän työn hallintaa delegoimalla tälle vastuuta tai valtaa, valtaistamalla ja olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa hänen kanssaan. Tämä vaatii työntekijältä kykyä ottaa vastuuta. Tällöin tehtävien, työn tavoitteiden ja organisaation resurssien on oltava selkeät. (Aarnikoivu 2010, 31.)

Esimiehen toiminnalla on ratkaiseva merkitys työntekijöiden työmotivaatioon sekä työpaineista selviytymiselle. Esimiehen työ on jatkuvaa yllätyksiin ja häiriöihin reagoimista. Työ pirstoutuu pieniin kokonaisuuksiin. Esimiehen työ voidaan jakaa sisällöllisesti päätöksentekoon, informaation käsittelyyn ja henkilösuhteiden ylläpitoon. (Aarnikoivu 2010, 33.) Jotta työyhteisön toiminta olisi tuloksellista ja lisäksi hyvinvointia, esimiehen rooli, vastuu, velvollisuudet ja oikeudet on oltava selvillä samoin kuin alaistenkin. Roolien sisäistäminen tukee hyvinvointia sekä tavoitteiden saavuttamista. (Aarnikoivu 2010, 36.)

Delegointi on tärkeä esimiestaito. Sen avulla esimies voi edistää alaisten ja työyhteisön kehittymistä. Onnistuakseen delegointi vaatii suunnittelua, organisointia, työntekijän motivoimista ja toiminnan seurantaan sekä arviointia. Delegoinnin onnistumiseksi esimiehen on selitettävä tehtävä tarpeeksi ymmärrettävästi työntekijälle ja kerrottava tehtävään liittyvistä odotuksista sekä aikataulusta. Motivoitumista tukee se, että esimies ker-

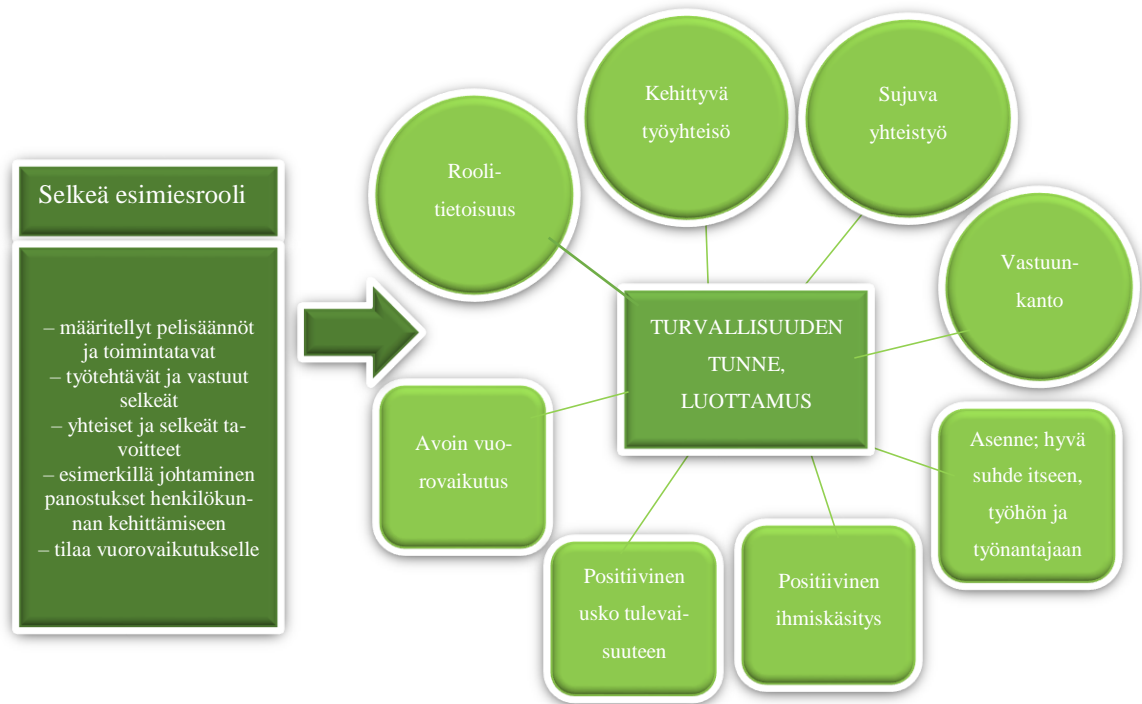
too miksi tehtävä pitää suorittaa. Työntekijän erityisen kyvyn tai osaamisen huomioimatta jättäminen puolestaan heikentää motivaatiota. Delegoinnin haasteita ovat valtuuksien puuttuminen tehtävän suorittamiseen, epärealistinen toimeksianto, epäluottamus tai sekaantuminen. Muita haasteita ovat rangaistuskeinona käyttäminen tai se, ettei suorituksesta anneta palautetta. (Aarnikoivu 2010, 74–76.)

Kehittämisosaaamista on oman ja työyhteisön toiminnan kehittäminen sekä hoitotyön edistäminen. Työn kehittäminen edellyttää luovuutta, omaperäisyyttä, innovatiivisuutta ja kykyä nähdä tulevaan. (Kantanen 2011, 192.) Toimintatapojen kehittäminen yhteistyötä lisäämällä ja eri ammattiryhmien välisen työnjaon kautta parantaa toiminnan tehokkuutta, suorituskykyä, työhyvinvointia ja motivaatiota (Juutinen 2014, 1).

5.2 Tiimivastaavan toimenkuvan kehittäminen

Tiimivastaava sairaanhoitaja toimii sekä alaisena, että eräänlaisena esimiehenä. Sairaanhoitaja ei pysty ottamaan vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta, ellei työn tavoitteita ja organisaation resursseja ole riittävästi selkiytetty. Epäselvän roolin määrittelyn seurauksena perustehtävä hämärtyy, eikä käytännössä ole edellytyksiä perustehtävän toteuttamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 34).

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (Kuva 6), Aarnikoivu kuvaa selkeän esimiesroolin merkitystä turvallisuuden tunteen ja luottamuksen syntymisessä. Myönteisen ilmapiirin syntymistä edesauttaa pelisääntöjen määrittäminen, selkeät yhteiset tavoitteet, vuoro-vaikutus ja henkilökunnan kehittämiseen panostamiseen.



KUVA 6. Myönteinen ilmapiiri (Aarnikoivu 2008, 57).

Kommunikaatiotaidot ja onnistumisten tukeminen kuuluvat niin esimiehen kuin tiimivastaavankin tehtäviin. Onnistumisen tunne syntyy saavuttamisen tunteesta. Kiinnittämällä huomiota onnistumisiin, esimies voi motivoida ja samalla auttaa työntekijöitä menestymään, jolloin tavoitteet toteutuvat. Onnistumisilla tuetaan ammatillista kehittymistä. Onnistumisen keskeinen elementti on oppiminen. Sosiaaliin tilanteisiin osallistumisesta seuraa työssä oppimista. Onnistumisen tunnusmerkit ovat tavoitteiden toteutuminen, tunnustuksen saaminen muilta ja itselle tuleva hyvä tunne. (Kuusela 2013, 132–136.)

Onnistumista ei kuitenkaan pitäisi pitää itsestään selvänä. Jos työntekijä ei saa palautetta hyvästä suorituksesta, voi syntyä tunne, ettei suoritus ole riittävä tai onnistunut. Onnistuminen on merkityksellisyyden kokemus, sen myötä työstä tulee mielekkäämpää. Esimiehen sosiaalisilla taidoilla on merkitystä. Esimies voi tukea tiimin onnistumista tarkkaavaisuudella, huomioistaan puhumalla ja innostamalla työntekijää jatkamaan. Esimiehen on kuitenkin puututtava epäasialliseen toimintaan, pettymykset on käsiteltävä ja onnistumiset huomioitava. Vanhat tavat ja ajattelumallit eivät anna tilaa uudelle ja erilaiselle ajattelulle, ne voivat olla uhka onnistumiselle. (Kuusela 2013, 137–144.)

Työmotivaatioon vaikuttamisen keinoja ovat vahvuuksiin huomion kiinnittäminen, palautteen antaminen onnistumisista ja arvostuksen osoittaminen. Sanattomat, myönteiset viestit sekä hyvästä työstä kiittäminen vaikuttavat työmotivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttaa myös aloitteellisuus keskustelun synnyttämisessä, kiinnostuminen toisia kiinnostavista asioista, hyvän puhuminen toisista, itsensä kehittämiseen kannustaminen ja toisia kiinnostavista aiheista puhuminen. (Kuusela 2013, 147.)

Ammatillista osaamista voidaan kuvata eri tavoin, riippuen näkökulmasta. Ammattitaito on tietojen ja taitojen hallinnan lisäksi niistä kommunikointia, yhteistyön tekemistä sekä kykyä ja halua kehittää työtä jatkuvasti. Ammattitaito on kykyä hallita työprosessi, tekemisvalmiutta, osataidoista koostuvaa ja hiljaista tietoa. Ammatillisesti ajan tasalla oleva työntekijä haluaa kehittyä, ottaa vastaan haasteita, etsii uusinta tietoa ja hyödyntää sitä, etsii ongelmiin ratkaisuja, verkostoituu, kykenee kriittiseen ajatteluun ja hyödyntää palautetta. Työntekijän ammattitaidon kehittämisestä ei ole vastuussa vain työnantaja vaan työntekijän on itse kehitettävä omaa ammattitaitoaan ja työnantajan on tuettava häntä siinä. (Aarnikoivu 2010, 64–68.)

5.3 Tiimivastaavaa kuormittavat tekijät

Vähäinen hoitohenkilöstön määrä on syy, miksi esimiehen on priorisoitava ja arvioitava, milloin mikäkin tehtävä suoritetaan ja kuka sen suorittaa (Kuva 7). Resursseja käytetään nykyisin väärinkin, koska hoitajat joutuvat tekemään sellaisia töitä, mitkä eivät edes heille kuulu, mutta ne on tehtävä työn sujumiseksi. Mahdollisesti jokin muu ammattiryhmä voitaisiin nähdä näitä tehtäviä toteuttamassa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 12.)



KUVA 7. Kiireen kesytyksen ympyrä työntekijän näkökulmasta (Aarnikoivu 2008, 94).

Useinkin työntekijät haluaisivat muutoksia, mutta eivät halua minkään muuttuvan. Alkuinnostus voi olla suuri, mutta omalta mukavuusalueelta pois lähtemisen vaikeus vanhoine rutiineineen alkaakin vetää takaisin puoleensa muutoksen edetessä. Muutosvastaisuutta kohdattaessa esimieheltä vaaditaan määrätietoisuutta ja jopa hienovaraista pakkotamista. Oman auktoriteetin merkitys tulisi ymmärtää. (Järvinen 2011, 56–61.)

Jotta organisaatiot voivat jatkaa toimintaansa ja vieläpä menestyäkin, vaatii se toimintaan muutoksia. Yleensä keskitytään miettimään esimiehen roolia muutoksen johtamisessa. Tärkeämpää olisi kuitenkin nostaa esiin työntekijän sitoutuminen muutokseen ja toiminta sen toteuttamiseksi. Työntekijöiltä vaaditaan kykyä sopeutua muutoksiin nopeasti ja toimia niiden edistämiseksi. Alaistaitoinen työntekijä hakee muutostilanteessa aktiivisesti tietoa ja pyrkii muutoksen ymmärtämiseen. Muutoksen tarpeen ymmärtäminen vaatii usein esimieheltä kykyä keskustella ja perustella muutoksen tarvetta. Joskus alainen ei voi vaikuttaa tehtyihin päätöksiin, vaan hänen on vain hyväksyttävä ne. Vastakun työntekijä on hyväksynyt muutoksen, hän pystyy sitoutumaan tehtyyn muutokseen ja toimimaan täysipainoisesti. Muutokseen sitoutuminen vaatii itsensä motivointia, muutokseen kuuluvan pelon hyväksymistä, vanhasta luopumista ja uuden hyväksymistä sekä muutosta kohti suuntautumista. (Aarnikoivu 2010, 138.)

Muutosvastarintaa kokee jokainen, mutta sitä pitää oppia käsittelemään. Muutosvastarinta voi myöskin estää yritystä ottamasta harha-askeleita. Henkilökunnan mukaan ottaminen muutosten suunnitteluun vähentää muutosvastaisuutta. Jotta kykenee orientoitumaan muutokseen, tulee ymmärtää muutoksen olevan usein välttämättömän. (Aarnikoivu 2010, 140–145.)

Muutoksen kourissa olevia kannustetaan ja ohjataan, eikä heitä jätetä yksin. Muutos vaatii onnistuakseen kaikkien osallistumisen. Muutoksien tulee olla hallittua toimintaa, jonka toteuttamisessa esimiehellä on vastuullinen rooli. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa työntekijän omien voimavarojen puutteellisuus tai pelko osaamattomuudesta. Tiimivastavaan tehtävänä olisi purkaa auki hoitotyön toimintoja yhdessä tiimin jäsenten kanssa ja sitten miettiä, mihin toiminta perustuu ja mitkä ovat lähtökohdat. Tärkeää on myöskin miettiä, kenen tarpeista toiminta lähtee. Näin olisi mahdollista päästä asukaslähtöisempään toimintaan. Muutosprosesseissa tarvitaan avainhenkilöitä, jotka vievät muutosta eteenpäin. Jokaisen työntekijän kohdalla tarvitaan oivallus yksilöllisestä muutoksesta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 35–38.) Päätösten ja asioiden kritisointi ilman, että on esittää korjausehdotusta, voidaan sanoa olevan kiukuttelua (Hiltunen 2011, 132).

Työllä on suuri merkitys ihmisten elämässä. Identiteetti määrittyy pitkälti työn ja ammattitaidon kautta. Työelämän laatu kytkeytyy elämänlaatuun. Työelämänlaatua kasvatettaessa ei riitä negatiivisten asioiden poistaminen, vaan myös myönteisten piirteiden, kuten esimerkiksi vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksien on vahvistettava. Työelämänlaadun kokemus edellyttää panostusta työntekijältä itseltäänkin. Työntekijän pahoinvointia aiheuttaa huono työympäristö, johtaminen tai se, ettei työ tunnu mielekkäältä. Siihen voi myös vaikuttaa huolehtimalla omasta jaksamisesta ja uudistumisesta. Vaikka työ kuluttaa, niin se antaa resursseja aineellisten ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Työssä on mahdollista käyttää omia kykyjään ja toteuttaa itseään. Kun työntekijä ottaa vastuuta, samalla hän asettaa tavoitteita ja toimii saavuttaakseen ne. Näin toimii voimaantunut ihminen. (Aarnikoivu 2010, 11–17.)

Yksin ei esimies pysty saamaan aikaan hyvinvoivaa työyhteisöä ja hyvää tulosta, vaan siihen tarvitaan lisäksi hyviä alaistaitoja. Esimiehellä on kuitenkin työyhteisössä suuri rooli ja vastuu. Alaistaitojen kehittyminen näkyy tehostuneen toiminnan lisäksi henkilöstön hyvinvointina. Omaan toimintaan sokeutuminen tuo haasteita alaistaitojen käsittelyyn. Alaistaidoista puhuttaessa kannattaa muistaa, ettei alaisella tarkoiteta samaa kuin alamainen. Alaistaidoilla tarkoitetaan työpaikan viihtyisyydestä huolehtimista, järkevää resurssien käyttöä, yhteistyötä, asioiden eteenpäin viemiseksi tapahtuvaa mielihyvien ilmaisua ja aktiivista osallistumista asioiden edistämiseksi. Ne ovat myös vastuun ottamista omista tekemisistä. Hyvä alainen ymmärtää, että esimiehelläkin on rajal-

liset valtuudet vaikuttaa asioihin eikä hän välttämättä aina pysty tekemään yhden työntekijän edun mukaisia ratkaisuja. Kun tehtävät ja roolit on jaettu selkeästi, työtehtävien suorittaminen helpottuu ja vastuukysymyksetkin selkiytyvät. (Aarnikoivu 2010, 89–93.)

Työntekijän tulee johtaa itseään huolehtimalla omasta jaksamisestaan, motivaatiosta ja ammattitaidosta. Alaistaitoihin kuuluu myös oman tehokkuuden kehittäminen pohtimalla omia työtapoja ja kehittämällä sekä ajanhallinta ja kiireen kesyttämisen. Työntekijän tulisi kyetä vaikuttamaan työilmapiiriin positiivisesti. Oma vaikutusta työilmapiiriin kannattaa jokaisen miettiä. Peiliin katsominen ja vastuun ottaminen parantavat työilmapiiriä. (Aarnikoivu 2010, 95.)

Parhaimmillaan johtaminen on helppoa, kun asiat sujuvat ja työntekijät ovat aktiivisia ja oma-aloitteisia tuloksentekijöitä ja vastuunkantajia. Tällöin työntekijätkin pystyvät kehittymään tarpeiden mukaisesti ja he kykenevät ylläpitämään hyvää ilmapiiriä. (Kuusela 2013, 19.)

Esimiehen olisi hyvä tunnistaa erilaiset työntekijä-tyypit. Se auttaisi ymmärtämään, miksi henkilö toimii tietyllä tavalla. Tällöin myös esimiehellä olisi enemmän keinoja ohjata työntekijää. (Kuusela 2013, 20.)

Töiden välttelijä antaa fiksun vaikutelman, on kiinnostunut ja keskusteluun kykenevä. Hän tietää ratkaisut ongelmiin ja neuvoo mielellään muita, mutta tulosta ei kuitenkaan synny. Esimiehen tulee kyetä ohjaamaan tällainen henkilö töidensä pariin ja kertoa kuinka tämän tulisi työpaikalla toimia. Tyytymättömän työntekijän aika menee paremman tulevaisuuden odotteluun, hän luo tiimiin tyytymättömyyttä. 'Minä tiedän paremmin'-tyyppi pärjää hyvin tehtävässään. Hän tuntee olevansa muita osaavampi ja hänen mielestään toisten olisi pitänyt hoitaa työnsä toisin. Tällaiselle työntekijälle kuuluu antaa palautetta hyvistä suorituksista, mutta määritellä rajat. Mielistelijään ollaan tyytyväisiä, työt tulevat hoidettua. Mielistelijä nostaa itsensä esimiehen yläpuolelle, se aiheuttaa kitkaa. Mielistelijällekin tulee asettaa rajat. Aikaansaava työntekijä hoitaa tehtävät kädenkäänteessä. Hänelle tulee osoittaa arvostusta, mutta myös huolehtia tasapuolisuudesta. (Kuusela 2013, 20–25.)

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan osaamisen ja toimenkuvan kehittämistarpeita tehostetun palveluasumisen yksiköissä sairaanhoitajan, työyhteisön ja toiminnanjohtajien näkemyksenä. Lisäksi selvitetään mitä lähiesimiestyön osa-alueita tiimivastaavan toimenkuvaan voisi sisältyä. Opinnäytetyöstämme analysoitujen tulosten perusteella organisaatioissa voidaan miettiä sairaanhoitajien toimenkuvaan tarvittavia muutoksia, kehittämis- ja koulutustarpeita sekä näin kehittää sairaanhoitajien työtä tiiminvastaavina.

1. Mitä osaamista tiiminvastaavana toimivalta sairaanhoitajalta edellytetään?
2. Mitä lähiesimiestyön osa-alueita tiiminvastaavan toimenkuvaan voisi sisällyttää?
3. Kuinka tiiminvastaavana toimivan sairaanhoitajan toimenkuvaa tulisi kehittää sekä sairaanhoitajien, työyhteisön, että toiminnanjohtajien mielestä?

7 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT

Toteutimme opinnäytetyön laadullisena tutkimuksena, jossa on myös määrällinen osuus. Määrällisten kysymysten vastauksista henkilökuntien näkemykset tiimivastaavien sairaanhoitajien tarvitsemasta osaamisesta ja muista työhön mahdollisesti liittyvistä komponenteista asettuivat tärkeysjärjestykseen. Laadullisten kysymysten vastauksen avulla henkilökohtaiset näkemykset tulivat laajemmin esille. Puolistrukturoitu kysely toteutettiin Webropol- ohjelman kautta. Kuharannassa tämä oli mahdollista toteuttaa DomaCare- ohjelman avulla. Mansikkapaikassa kysely toteutettiin Hilikka- ohjelman kautta. Lisäksi oli mahdollista vastata paperiseen kyselyyn.

7.1 Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake. Käsitteiden määrittelyllä alkaa mittausvälineen laatiminen. Määritelmät perustuvat olemassa olevaan tietoon. (Kankkunen ym. 2013, 114.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen laatua tarkastellaan mm. seuraavien kriteerien mukaan; vastaavatko tulokset aikaisempia tutkimuksia ja mitä rajoituksia tutkimuksessa on. Sitä

voidaan tarkastella otoskoon uhkia arvioimalla, kuinka otos on hankittu ja kuinka tulokset ovat yleistettävissä. On hyvä selvittää, tuleeko tarvetta jatkotutkimuksille sekä onko saatua tietoa mahdollista hyödyntää. (Kankkunen ym. 2013, 63.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen rajoituksia ovat tutkittavien vastausten rehellisyys ja kuinka vakavasti he ovat tutkimukseen suhtautuneet. Vastausohjeiden on oltava yksityiskohtaiset ja tarkat. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tunnistamatta saattavat jäädä uudet näkökulmat tutkittavaan ilmiöön. Kvantitatiivisella tutkimuksella vahvistetaan olemassa olevaa tietoa, tavoitteena ei ole niinkään uuden tiedon löytyminen tai uusien teorioiden kehittäminen. (Kankkunen ym. 2013, 65.)

Vastaaja tekee aina omat tulkintansa kysymyksistä. Kysymysten on oltava helposti ymmärrettäviä, vastaajan tulee pystyä tuottamaan asianmukaiset vastaukset eikä niissä saa olla väärin tulkinnan mahdollisuutta. Kyselylomake tulee esitellä kokonaistoimivuuden varmistamiseksi. (Pahkinen 2012, 217, 219). Esitelasimme kyselylomakkeen kolmella hoitotyön ammattilaisella. Heiltä saadun palautteen avulla muokkasimme kyselyn lopulliseen muotoonsa. Kyselyn jatko voidaan haaroittaa, jolloin kysymyksiin vastaavat vain ne joita kysymykset koskevat (Pahkinen 2012, 223.) Kyselyssämme oli kaksi kysymystä pelkästään sairaanhoitajille ja toiminnanjohtajille.

Vastauskatoa esiintyy väistämättä. On tarpeen selvittää, liittyvätkö puuttuvat tiedot ja vastausalttius yhteen. (Pahkinen 2012, 191.) Kyselyssämme ilmeni vastauskatoa, monivalintakysymysten vastausprosentti oli huomattavasti parempi kuin avointen kysymysten. Avointen kysymysten vastaamatta jättämiseen voi vaikuttaa kiire, mutta myös tekstintuottamisen vaikeudet tai epävarmuus kysymyksen sisällöstä.

7.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen näkemys korostaa todellisen elämän kuvaamista, tosiasioiden löytämistä ja kokonaisvaltaisuutta. Tämä suuntaus pyrkii tietoisuuden rakenteiden tutkimiseen kokemusten näkökulmasta. Tutkija ei ole ulkopuolinen, vaan hän pyrkii ymmärtämään tutkimukseen osallistuvan kokemusmaailmaa hänen omassa todellisuudessaan. (Kankkunen ym. 2013, 16.) Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä merkityksiä on mahdollisuus lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Kankkunen ym. 2013, 65.) Kvalitatiivisen tut-

kimuksen tunnuspiirteitä ovat naturalistisuus, persoonallisuus, yksilöllisyys, dynaamisuus, kontekstispesifisyys, induktiivisuus ja tutkimusasetelmien joustavuus. (Kankkunen ym. 2013, 66.) Kirjallisuuteen perehtymisen, tutkimuksen etenemisen ja vastausten analysoinnin edetessä ymmärryksemme käsiteltävistä aiheista lisääntyi ja pääsimme syvemmälle asioihin, joiden toivotaan muuttuvan.

Kvalitatiivisten tutkimusten aineistot ovat yleensä pienempiä kuin kyselyjen, määrän sijasta keskitytään aineiston laatuun. Kokemukset, tapahtumat ja yksittäiset tapaukset ovat tärkeämpiä kuin tutkittavien lukumäärä. Tutkittavan ilmiön luonne sekä aineiston luonne vaikuttavat aineiston kokoon. Otoksen määrittämiseen käytimme tarkoituksenmukaista otantaa. Valitsimme vastaajiksi kohdeyksiköidemme hoitohenkilökunnat, joilla on paljon tietoa ja kokemuksia tutkittavasta asiasta. (Kankkunen ym. 2013, 112.)

7.3 Kyselylomakkeen kehittäminen

Kyselylomake mittausvälineenä soveltuu käytettäväksi yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa, mielipidetiedusteluissa, katukyselyissä, soveltuvuustesteissä ja palautemittauksissa (Vehkalahti 2014, 11). Yleisesti ottaen määrällisillä menetelmillä tavoitellaan yleiskäsityksiä ja laadullisilla pureudutaan yksityiskohtiin. Sanallisten vastausten analysointi on helpompaa laadullisia menetelmiä käyttäen, mutta niistä saatuja tuloksia on mahdollista esittää määrällisiä menetelmiä käyttäen. (Vehkalahti 2014, 13). Joissakin tilanteissa avoimet kysymykset toimivat suljettuja paremmin, vaikka ne ovatkin työläämpiä käsitellä. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada tietoa, joka muutoin voisi jäädä havaitsematta (Vehkalahti 2014, 25.)

Kyselylomaketta lähdimme kehittelemään saatuamme laadittua teoreettisen viitekehyyksen työllemme. Viitekehyysestä nousivat tutkimusongelmat (Taulukko 2) ja niiden pohjalta laadimme ensin kolme erillistä kyselylomaketta, toiminnanjohtajille, sairaanhoitajille ja muulle hoitohenkilöstölle omansa. Näin ajattelimme saavamme yksilöllisempää tietoa ja enemmän kehittämisenäkökulmia. Toiminnanjohtajien ja sairaanhoitajien kyselyt yhdistimme kuitenkin anonymiteetin parantamiseksi. Päädyimme puoliavoimiin kyselylomakkeisiin, koska näin saimme laajemmin ja tarkempaa tietoa tiimivastaavien sairaanhoitajiemme toimenkuvan kehittämiseksi. Esitestauksessa saatujen kommenttien ja korjausehdotusten pohjalta muokkasimme kyselylomaketta lopulliseen muotoon, yksi kyselylomake koko hoitohenkilökunnalle.

TAULUKKO 2. Kyselylomakkeen rakenne

Tutkimusongelma	Kysymykset
1. Mitä osaamista tiimivastaavana toimivalta sairaanhoitajalta edellytetään?	Millaista osaamista tiimivastaavana toimiva sairaanhoitaja tarvitsee? Mikä osaaminen on vahvaa tiimivastavilla?
2. Mitä lähiesimiestyön osa-alueita tiimivastaavan sairaanhoitajan toimenkuvaan voisi sisällyttää?	Mitä lähiesimiestyön osa-alueita tiimivastaavana työskentelevän sairaanhoitajan toimenkuvaan voisi sisällyttää?
3. Kuinka tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan toimenkuvaa tulisi kehittää sekä sairaanhoitajien, työyhteisön että toiminnanjohtajien mielestä?	Kuinka tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan toimenkuvaa tulisi kehittää työyksikössämme? Onko tiimivastaavan työnkuvassa tehtävät ja vastuu määritelty selkeästi? Mitkä asiat kuormittavat sinua tiimivastaavana?

Emme nähneet tarpeelliseksi kysyä vastaajien taustatietoja, koska olennaisempaa oli kysyä tutkimusongelmiin liittyvistä asioista. Taustatiedoilla ei ole mielestämme olennaista merkitystä vastausten sisältöihin liittyen.

7.4 Aineistonkeruu ja analyysi

Kun opinnäytetyömme suunnitelma oli hyväksytty suunnitelmaseminaarissa, pyysimme tutkimusluvut työn teettäjiltä. Tämän jälkeen kävimme työyksiköissämme kertomassa suullisesti opinnäytetyöstämme, markkinoimassa sitä. Näin pyrimme saamaan ihmiset innostumaan ja siten vastaamaan kyselyyn. Samalla julkaisimme kyselylomakkeet saatekirjeineen. Kyselyn vastausajaksi määrittelimme 14 vuorokautta, tämä aika alkoi siitä päivästä, kun kysely julkistettiin. Tavoitteenamme oli, että vastaukset saisimme Webropolissa täytetyistä kyselylomakkeista. Tällä taattaisiin henkilöiden anonymiteetin säilyminen. Oli myös mahdollisuus vastata paperikyselyyn, jolloin vastauslomake palautettiin lukolliseen laatikkoon.

Kutsun vastata kyselyyn laitoimme 65 henkilölle. Määräaikana kyselyymme vastasi Webropolissa 11 vastaajaa, paperisiin kyselyihin Kuharannassa 10 vastaajaa ja Mansikkapaikassa 5 vastaajaa. Jatkoimme heti vastausaikaa Webropolissa kolmella päivällä, jolloin saimme 2 vastausta lisää. Tämän jälkeen meillä oli 13 Webropol-vastausta. Paperikyselyllä päätimme yrittää saada lisää vastauksia. Toinen vastauskierros oli pelkäs-

tään paperisilla kyselylomakkeilla, 26.11.–6.12.2015 välisenä aikana. Saimme Mansikkapaikasta 10 ja Kuharannasta 4 vastausta. Kahden kyselykierroksen jälkeen meillä oli yhteensä 42 vastausta. Vastausprosentiksi saimme 64,6 %. Tätä voimme pitää riittävänä ja jo melko hyvänäkin vastausprosenttina.

Kyselyn määrääjän umpeuduttua analysoimme avointen kysymysten vastaukset induktiivisen eli aineistolähtöisen analyysin avulla. Analyysin avulla aineisto saadaan järjestettyä selkeään ja tiiviiseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106.) Vastaukset luimme useampaan kertaan, jotta saimme yleiskuvan vastausten sisällöstä. Analyysin eri vaiheissa luimme aina uudelleen alkuperäisaineistoa, näin saimme tutkimustulokset säilymään totuuden mukaisina.

Analyysiyksiköksi valitsimme asiakokonaisuuksia (Juutinen 2014, 9). Tämän jälkeen pelkistimme alkuperäisilmaisut. Pelkistetyt ilmaisut ryhmittelimme omiksi alaluokikseen, joista muodostimme yläluokat. Yläluokkien perusteella muodostuneet yhdistetyt luokat nimesimme sisältöä kuvaavilla nimillä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103.) Paperisiin kyselyihin vastanneiden monivalintakysymysten vastaukset syötimme Webropolin sähköiseen vastauslomakkeeseen, jonka jälkeen saimme palkkimuotoisen peruseräraportin. Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset esitetään kuvin. Kuvat muodostuvat alaluokien, ylä- ja yhdistetyistä luokista. Malliesimerkissämme (Liite 6) havainnollistamme aineiston analyysin eri vaiheita. Esimerkissämme olemme käyttäneet kysymystä tiimi- vastaavia sairaanhoitajia kuormittavista tekijöistä.

7.5 Luotettavuus ja eettisyys

Määrällisessä tutkimuksessa on luotettavuuden parantamiseksi kiinnitettävä huomiota tulosten pysyvyyteen ja siihen, että on kysytty sitä, mitä on tarkoitus tutkia ja onko tulokset mahdollista yleistää teorian tietoon. Laadullisen tutkimuksen tekijän on oltava tarkka, ettei hän sokeudu omalle tutkimukselleen. Laadullisella tutkimuksella on monia eri kriteereitä. Yksi työssämme näkyvistä kriteereistä on totuusarvo. Se näkyy alkuperäisten vastausten muuttumattomuutena ja niiden käyttämisenä tekstissä. Analyysin eteneminen on tärkeää kuvata tarkasti. Suorilla lainauksilla pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus. Pitkät lainaukset puolestaan kielivät analyysin jäsentymättömyydestä. Mittarin valinta vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen. Tuloksia kuvattaessa on oltava tarkka eikä niitä saa muuttaa taikka sepittää, vaan ne on julkaistava puhtaina

tuloksina. Myös kielteiset tulokset on raportoitava. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 152, 159–160, 182–183.)

Kysely toteutettiin Webropolissa, vaihtoehtoisesti käytössä olivat myös paperiset kyselylomakkeet. Paperiset kyselylomakkeet olivat koodaamattomia anonymiteetin varmistamiseksi. Saatu aineisto säilytettiin lukitussa kaapissa ja opinnäytetyön valmistuttua hävitämme kyselylomakkeet asiaan kuuluvalla tavalla.

Tietokoneella oleva tieto oli suojattu salasanalla ulkopuolisten henkilöiden estämiseksi. Kyselyssä ilmi tulleita tietoja ei luovutettu ulkopuolisille henkilöille ja niitä käytettiin vain ko. tutkimukseen. Organisaatioilta saimme suulliset luvat heidän nimiensä julkaisuun opinnäytetyössämme. Ennen kyselyn julkaisemista kummaltakin organisaatiolta anoimme tutkimusluvut toteuttaa opinnäytetyön kyselyosuus.

Eettisyys varmistettiin toteuttamalla kysely anonymiiniä. Lähi- ja perushoitajien kyselyn vastauksia käsiteltäessä olisi ollut lähes mahdotonta saada selville kuka kyselyyn on vastannut, koska heitä on lukumääräisesti useita kymmeniä. Toiminnanjohtajien ja sairaanhoitajien lukumäärä on pienempi, joten vastaaja olisi ollut mahdollista saada selville. Koimme tämän ongelmaksi ja tämän vuoksi sairaanhoitajille ja toiminnanjohtajille teimme yhteisen kyselylomakkeen. Kyselylomakkeen esitestauksessa ilmi tulleiden muutosehdotusten pohjalta muokkasimme kaikille ammattiryhmille yhteisen kyselylomakkeen. Kyselylomakkeessa kohdennettiin muutamia kysymyksiä pelkästään tiimivastaavina toimiville sairaanhoitajille. Julkaistavista tutkimustuloksista ei näin ollen käy ilmi yksittäinen vastaaja eikä hänen toimipaikkansa. Molemmista yksiköistä saadut vastaukset käsiteltiin yhdessä. Alkuperäinen suunnitelmamme oli käsitellä tulokset erikseen ja verrata niitä toisiinsa. Tästä ajatuksesta luovuimme anonymiteetin turvaamiseksi.

Luotettavuutta paransi sen toteuttaminen verkossa, Webropol-ohjelmalla. Tiesimme ettei kaikki työntekijät kuitenkaan ehdi / osaa / halua vastata kyselyyn työajalla kiireen vuoksi tai tietokoneen käyttämiseen liittyvän arkuuden vuoksi. Tämän vuoksi oli mahdollista vastata kyselyn paperiversioon. Luotettavuus kärsii, jos tämän kokoisissa yksiköissä moni henkilö jättää vastaamatta. Vastaaminen perustuu kuitenkin vapaaehtoisuuteen. Vastauksia käsiteltäessä noudatimme ehdotonta vaitiolo- ja salassapitovelvol-

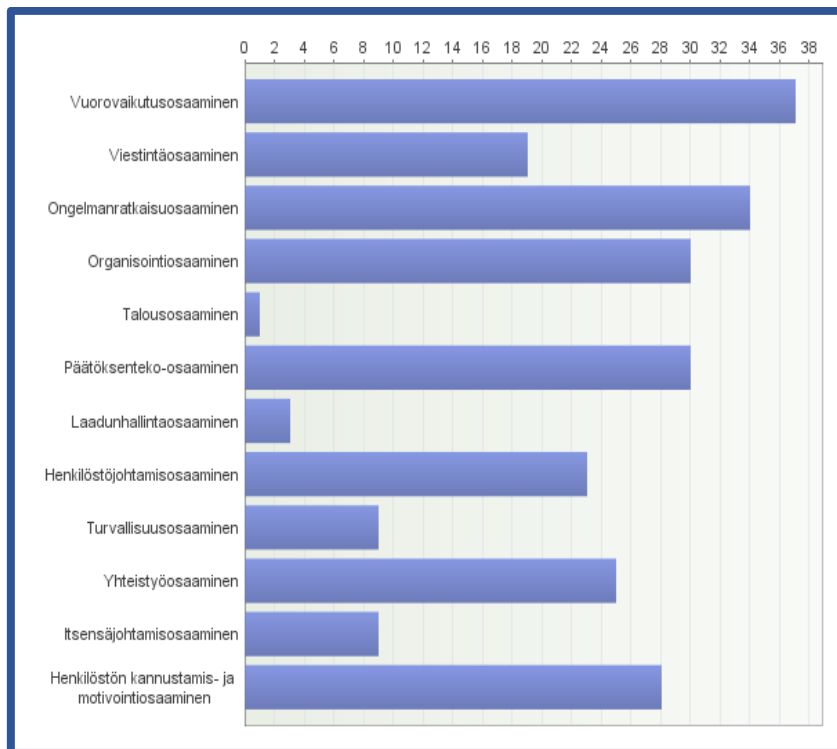
lisuutta. Tutkimusta tehtäessä on tärkeää noudattaa rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta. Tutkimuksen tulosten esittäminen ja arviointi vaativat tarkkuutta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 177.)

Aineiston analysoimme huolellisesti ja kaikki sen osat kävimme läpi useaan kertaan. Analysoinnin teimme yhdessä luotettavuuden varmistamiseksi. Koimme, että meidän oli helpompi yhdessä tehden ja samalla vastauksista keskustellen saada selkeä kuva ja yhteinen näkemys kustakin kyseessä olevasta vastauksesta.

8 TULOKSET

8.1 Tiimivastaavan tarvitsema osaaminen

Kyselymme ensimmäisellä monivalintakysymyksellä halusimme selvittää, millaista osaamista tiimivastaavana toimiva sairaanhoitaja tarvitsee tehtävässään. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 42 kyselyyn osallistunutta. Alla olevasta kuvasta (Kuva 8) ilmenevät saadut tulokset frekvensseinä.

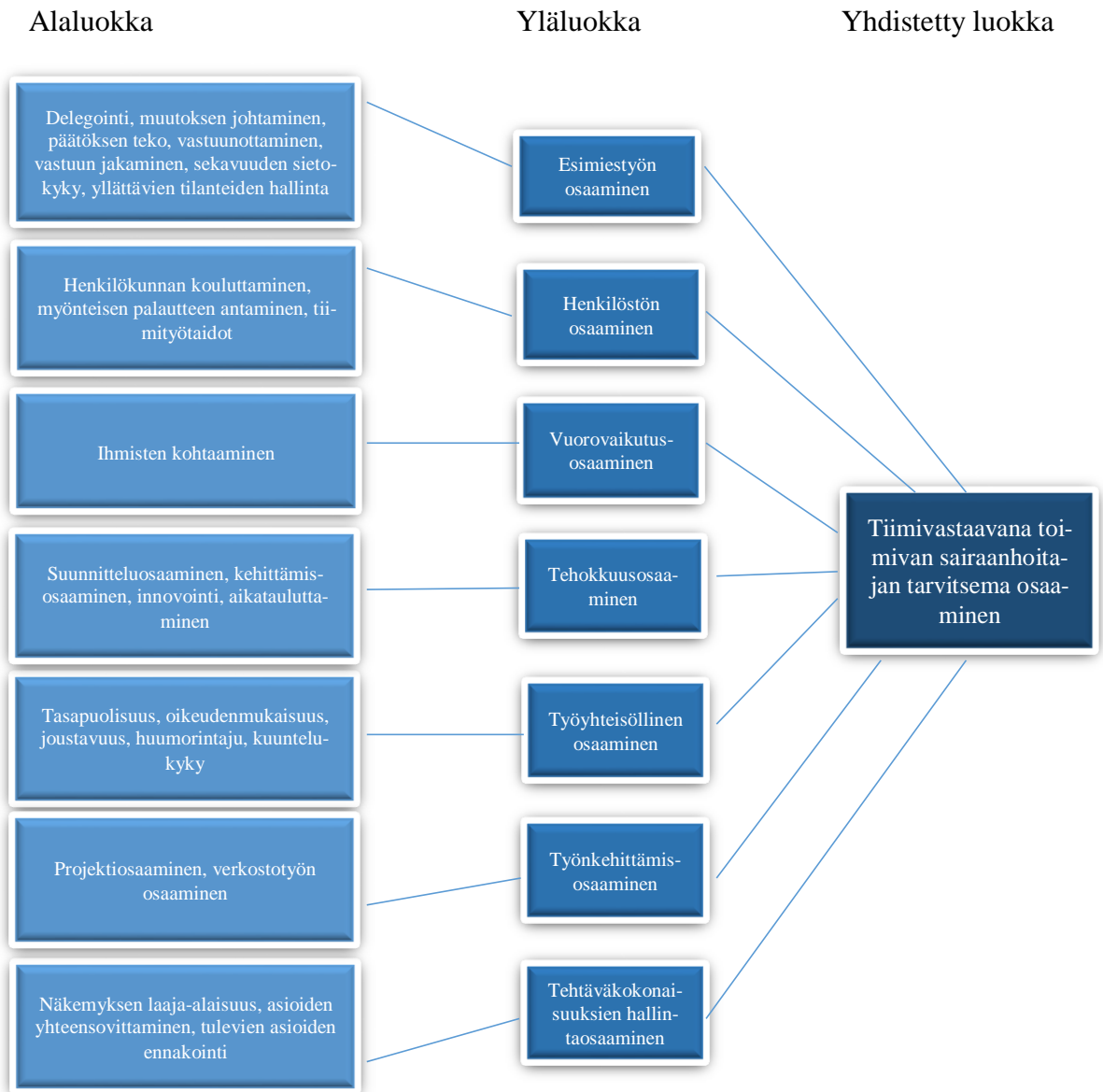


KUVA 8. Tiimivastaavan tarvitsema osaaminen

Tärkeimmäksi tiimivastaavan sairaanhoitajan osaamisalaksi nousi vuorovaikutusosaaminen. Sen koki tärkeäksi 37 vastaajaa. Toiseksi tärkein osaamisala on vastaajien mielestä ongelmanratkaisuosaaaminen. Kolmannella sijalla ovat organisointiosaaminen ja päätöksenteko-osaaminen.

Avoimen kysymyksen vastauksia

Monivalintakysymyksen jälkeen oli avoin kysymys. Tässä kohdassa vastaajalla oli mahdollista tuoda ilmi muita sairaanhoitajan tarvitsemia osaamisalueita. Seuraavalla sivulla olevasta kuvasta (Kuva 9) käyvät ilmi saadut vastaukset analysoituna. Vasemman puoleisissa laatikoissa on pelkistykseen jälkeen muodostunut alaluokan ilmaus, niiden viereisissä laatikoissa muodostuneet yläluokan ilmaukset ja äärimmäisenä oikealla yhdistetty luokka. Sama periaate toistuu kaikissa tulosten ilmaisuun käytetyissä kuvissa.



KUVA 9. Osaaminen

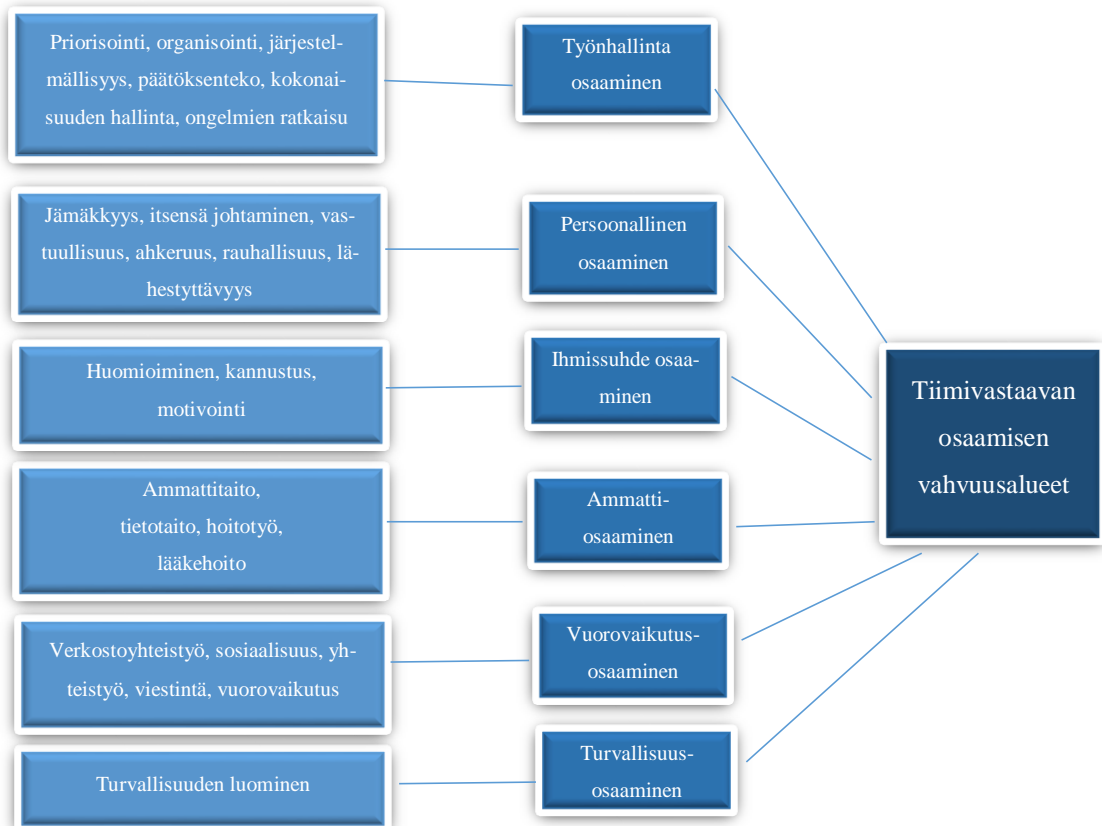
Tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan tarvitsema osaaminen koostuu 7 osaamisalueesta. Esimiestyön osaamisesta nähtiin tärkeänä mm. delegointi, päätöksenteko ja sekavuuden sietokyky. Henkilöstöosaamisesta nousi tärkeimmäksi tiimityötaidot. Vuorovaikutusosaamisessa ihmisten kohtaaminen, erityisesti hankalien omaisten kanssa korostui. Tehokkuusosaamiseen tärkeänä osana nähtiin kuuluvan mm. innovointi ja aikatauluttaminen. Työyhteisöllinen osaaminen nähdään mm. kuuntelukykynä ja oikeudenmukaisuutena. Työnkehittämisosaaminen näkyy projekti- sekä verkostotyön osaamisena. Tehtäväkokonaisuuksien hallintaosaaminen sisältää asioiden yhteensovittamista ja tulevien asioiden ennakointia sekä näkemyksen laaja-alaisuutta.

”Kyky katsoa vanhustyötä muusta kuin hoitotyön näkökulmasta.”

”Hän tarvitsee huumorintajua, muutoksenjohtamista, sekavuudensietokykyä sekä usean asian yhteensovittamista.”

8.2 Tiimivastaavan osaamisen vahvuusalueet

Ensimmäisessä kokonaan avoimessa kysymyksessä kysyimme tiimivastaavalla sairaanhoitajalla jo olevista osaamisen vahvuusalueista. Tähän kysymykseen saimme 23 vastausta. Oheisesta kuvasta (Kuva 10) käy ilmi vastausten sisältö.



KUVA 10. Vahvuusalueet

Tiimivastaavan sairaanhoitajan olemassa jo oleva osaaminen koostuu 6 eri osa-alueesta. Työhallinta osaamisessa tärkeäksi nähtiin mm. organisointi, päätöksenteko ja ongelmien ratkaisu.

”Asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen. Osataan luovia, että tärkeimmät asiat tulee tehdyksi ensin.”

Persoonallinen osaaminen on mm. jämäkkyyttä, ahkeruutta ja vastuullisuutta. Ihmissuhde osaaminen sisältää huomioimista, kannustusta ja motivointia. Ammatti osaamisessa tärkeäksi koettiin tietotaito sekä tiedon jakaminen ja yleinen hoitotyössä tarvittava ammattitaito.

”Kliinisen hoitotyön osaaminen, lääkehoito.”

Vuorovaikutus osaamisessa korostuu sosiaalisuus ja kyky tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa.

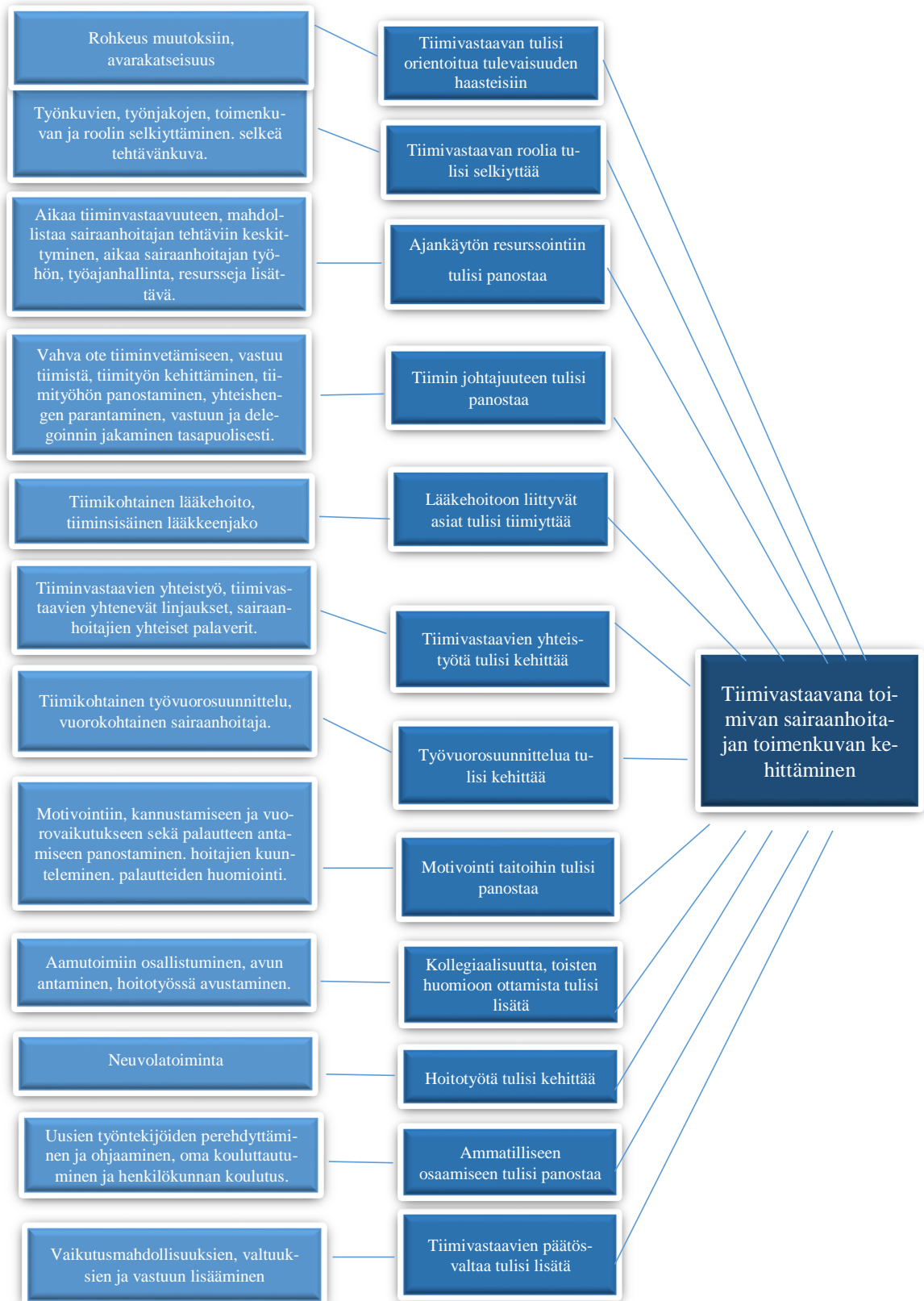
”Yhteistyöosaaminen melko vahvaa, koska asukkaiden asioita selvittämään monen tahon kanssa.”

Turvallisuus osaaminen käsittää niin asukkaiden kuin henkilökunnankin turvallisuudesta huolehtimisen sekä hoitotyön turvallisen toteutuksen.

8.3 Tiimivastaavan toimenkuvan kehittäminen

Vastaajat kokivat kysymyksen tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan toimenkuvan kehittämistarpeista tärkeimmäksi kysymykseksi. Kysymys päädyttiin laittamaan kyselyymme avoimena, jotta saisimme mahdollisimman kattavasti erilaisia ja monipuolisia näkemyksiä sairaanhoitajan työn kehittämiseksi. Tähän kysymykseen vastasi 26 hoitotyön toteuttajaa. Heidän vastauksistaan nousi laajasti kehittämisehdotuksia, jotka näkyvät seuraavalla sivulla olevasta kuvasta (Kuva 11).

Kuvan yläluokat olemme nimenneet muista kuvioista poikkeavalla tavalla. Tämä siitä syystä, että halusimme yläluokkien vastaavan selkeästi kysymykseen, kuinka tiimivastaavana toimivien sairaanhoitajien toimenkuvaa tulisi kehittää.



KUVA 11. Toimenkuvan kehittäminen

Tiimivastaavien toimenkuvan kehittäminen koostuu 12 osa-alueesta. Tiimivastaavan sairaanhoitajan tulisi kyselyn tulosten mukaan orientoitua tulevaisuuden haasteisiin mm. suhtautumalla rohkeasti muutoksiin ja olemalla avarakatseinen.

”Ajatusmallin avartamista tyyliin ’kokeillaan toki’ eikä aina jarruna.”

”Tiimivastaavan roolia tulisi selkiyttää määrittelemällä työnkuvat ja roolit riittävän selkeiksi.”

”Toimenkuvasta voisi siirtää/delegoida lh:lle sopivia tehtäviä/kokonaisuuksia.”

”Ajankäytön resurssointiin tulisi panostaa antamalla aikaa sairaanhoitajan työhön sekä tiimivastaavuuteen.”

”Annettaisiin hänelle mahdollisuus työskennellä sairaanhoitajana. Ettei hänen tarvitse olla perushoidossa mukana, vaan voisi keskittyä sairaanhoidollisiin tehtäviin, etuuskien hakemiseen, terveystalveluiden kanssa asiointiin.”

”Vastuut määritettävä selkeämmiksi. Aikaa suorittaa tiimivastaavalle kuuluvia ei- hoidollisia tehtäviä.”

”Aikaa lisää ns. hallinnollisiin tehtäviin, niin että se ei olisi pois tiimin hoitajavahvuudesta.”

Tiimin johtajuuteen tulisi panostaa jakamalla vastuuta tasapuolisesti ja delegoimalla. Lääkehoitoon liittyvien asioiden tiimiyttämistä toivottiin useissa vastauksissa niin, että kunkin tiimin hoitajat huolehtisivat omien asukkaidensa lääkkeiden jakamisesta. Tiimivastaavien tekemää yhteistyötä tulisi kehittää lisäämällä sairaanhoitajien yhteisiä palaveriteita, joissa sovitaan yhtenevistä linjauksista. Työvuorosunnittelun kehittämisessä toivottiin tiimeittäin tehtävää työvuorosunnittelua niin, että kullakin tiimillä olisi omat työntekijät sekä sairaanhoitaja jokaisessa vuorossa. Motivointitaitoihin panostaminen tulisi näkyä mm. motivointina, kannustamisena ja vuorovaikutuksellisena suhteena tiimin jäsenten välillä. Kollegiaalisuutta ja toisten huomioon ottamista toivottiin useissa vastauksissa, sen tulisi näkyä avun antamisena päivittäisessä hoitotyössä. Hoitotyötä tulisi kehittää esim. neuvolatoiminnan käynnistämällä. Tällöin asukkaiden terveydentilan seuranta olisi säännöllistä ja muutosten havaitseminen korostuisi.

Kyselystä saatujen vastausten mukaan ammatillinen osaaminen voisi sisältää uusien työntekijöiden perehdyttämisen ja ohjaamisen sekä omasta ja muiden kouluttautumisesta huolehtimisen. Tiimivastaavien sairaanhoitajien päätösvaltaa tulisi parantaa lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia, valtuuksia ja vastuuta.

8.4 Lähiesimiestyön osa-alueet

Toisella monivalintakysymyksellä halusimme selvittää, mitä lähiesimiestyön osa-alueita tiimivastaavan sairaanhoitajan toimenkuvaan voisi sisältyä. Tähän kysymykseen vastasi 32/42 vastaajasta. Alla olevasta luettelosta ilmenevät saadut tulokset. Liitteenä on tulokset kuvamuodossa (Liite 5).

- ☐ Perehdytys uutta osaamista vaativiin asioihin
- ☐ Tiimityön kehittäminen
- ☐ Hoitotyön laadun kehittäminen
- ☐ Oma kouluttautuminen ja tiedonsiirto tiimiläisille
- ☐ Henkilökunnan osaamisen ja kehittämistarpeiden kartoitus
- ☐ Työvuorosunnittelu
- ☐ Lyhytaikaisten sijaisten palkkaaminen
- ☐ Kehityskeskustelut
- ☐ Koulutukseen osallistumisten seuranta
- ☐ TyHy- toiminnasta vastaaminen
- ☐ Muuta, mitä?
- ☐ Hallinnolliset tehtävät
 - Hoitosuunnitelmien laatimiseen kannustaminen
 - Toimintasuunnitelmien laatiminen osin
 - Toimintakertomuksen laadinta osin
- ☐ Palvelutoiminnan kehittäminen
- ☐ Tilastointien seuranta
- ☐ Kouluttaminen
 - Tieteellisen tiedon jakaminen
 - Perehdytys

8.5 Tiimivastaavien työnkuvan määrittely

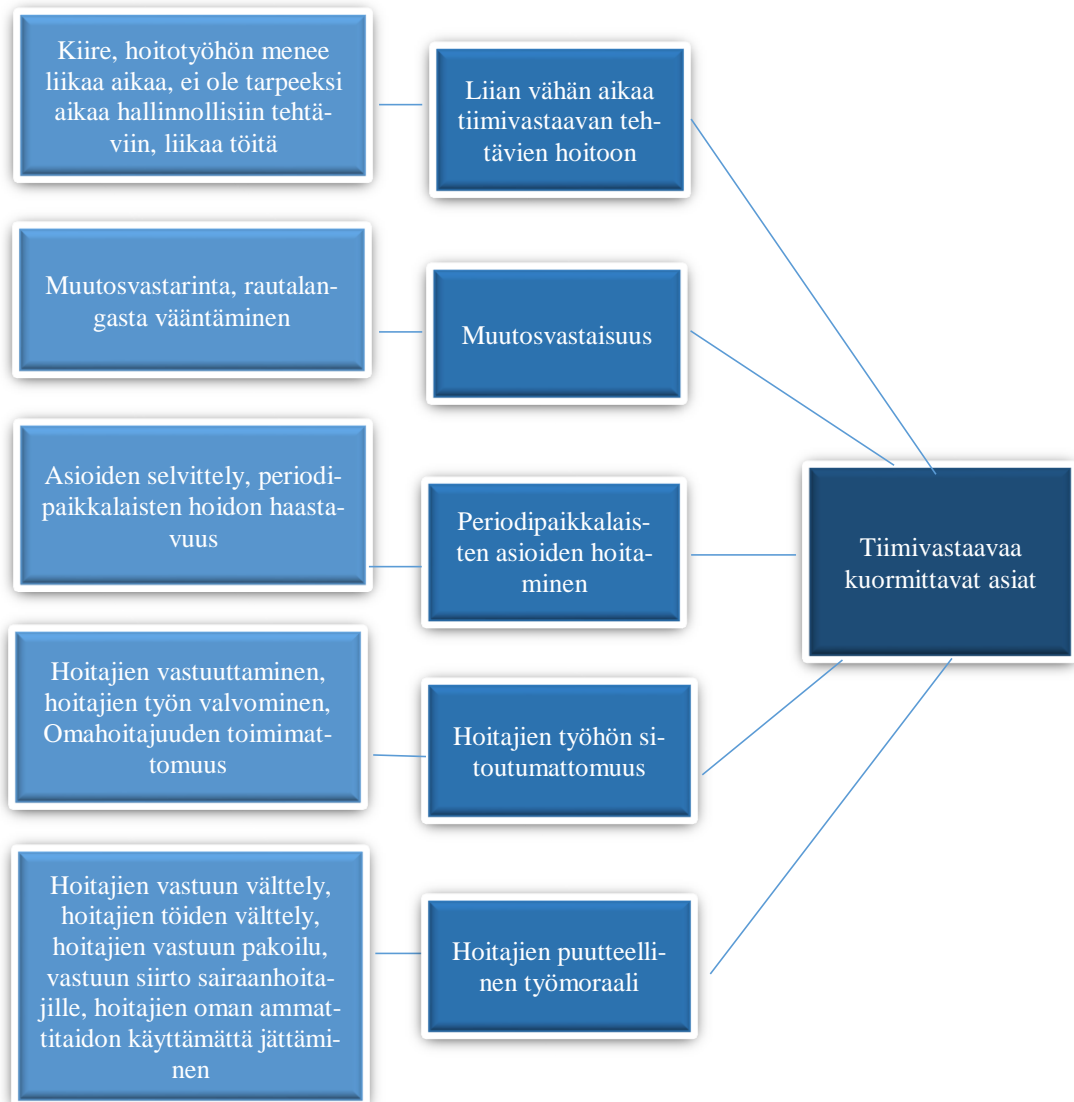
Tähän kysymykseen saimme kuusi vastausta. Heistä neljän mielestä tiimivastaavan työnkuvan tehtäviä ja vastuita ei ole määritelty selkeästi, yhden vastaajan mielestä ne on määritelty suurin piirtein ja yhden mielestä melko selkeästi.

”Monilla on työnkuvasta oletuksia, itsellä ei välttämättä ole varmuutta tai tietoa, mikä kenellekin kuuluu”

”Olisi yhteisen suunnittelun paikka kun asiat laitettaisiin paperille ja vastuut jaettaisiin”

8.6 Tiimivastaavaa kuormittavat asiat

Kysymys tiimivastaavaa kuormittavista asioista oli kohdennettu sairaanhoitajille ja toiminnanjohtajille. Viidestä saamastamme vastauksesta käy ilmi tiimivastaavia kuormittavat tekijät. Tulokset käyvät ilmi alla olevasta kuvasta (Kuva 12).

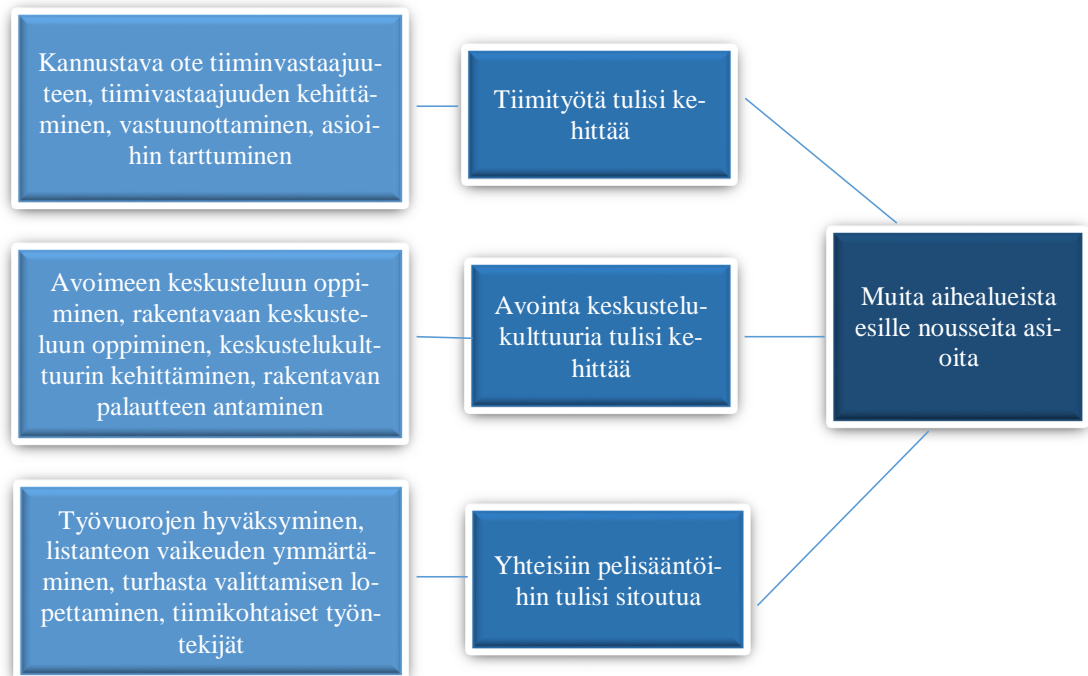


KUVA 12. Kuormittavat asiat

Kyseisen kuvan vastauksia emme ole avanneet tässä enää sanallisesti, koska tulokset käyvät ilmi niin selkeästi yllä olevasta kuvasta.

8.7 Muut esille nousseet asiat

Viimeisessä kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus tuoda ilmi muita aihealueesta esille nousseita asioita ja kehittämisehdotuksia. (Kuva 13.)



KUVA 13. Muita esille nousseita asioita

Muut aiheesta esille nousseet asiat koostuvat kolmesta aihealueesta. Usean vastaajan mielestä tiimityötä olisi kehitettävä mm. napakammalla vastuun ottamisella ja kannustavalla työotteella. Avoimen keskustelukulttuurin ylläpitämiseen sekä rakentavan palautteen antamiseen pitäisi panostaa. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen koettiin tärkeäksi osa-alueeksi monissa vastauksissa.

”Valittaminen vain valittamisen vuoksi on todella kuluttavaa ja vie energiaa. Asiasta pitää sanoa, se on selvää. Mutta en ymmärrä turhasta valittamista”

”Usein asiat ei tapahdu jos ei ole mustaa valkoisella, vaikka luulisi joidenkin asioiden olevan päivän selvää ja kuuluvan jokaisen hoitajan ammattitaitoon.”

9 POHDINTA

9.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Vastauksista käy ilmi useita kehittämisehdotuksia. Kyselystä saatuja vastauksia toimipaikat voivat hyödyntää suunnitellessaan muutoksia tiimivastaavien sairaanhoitajien toimenkuviin. Kirjallisuudesta saatu tieto opinnäytetyömme aiheesta ja kyselystä saadut vastaukset tukevat toisiaan.

9.1.1 Tiimivastaavalta edellytettävä osaaminen

Kaikkein tärkeimmäksi tiimivastaavan sairaanhoitajan osaamisalaksi nousi kyselysämme vuorovaikutusosaaminen niin henkilökunnan kuin erityisen haasteellisten omaistenkin kanssa. Kirjallisuudenkin mukaan siihen, kuinka tiimin tavoitteet toteutuvat, vaikuttaa esimiehen vuorovaikutustaidot. Tiimivastaavan sairaanhoitajan on tärkeää tunnistaa rooliinsa kohdistuvat odotukset. (Kuusela 2013, 11, 42.) Vuorovaikutusosaaminen on kirjallista- ja suullista kommunikointia sekä non- verbaalista viestintää. Se ilmenee tiimivastaavan ammatillisena käyttäytymisenä. (Kantanen 2011, 190.) Tiedonkulun merkitys tiiminvastaavien ja tiimin sekä esimiehen välillä korostuu. Pelisäännöistä sopiminen ja vastuun jakaminen sekä kannustus ja motivointi kuuluvat oleellisena osana tiiminvastaavan työnkuvaan. (Juutinen 2014.)

Hakulin tutkimuksessa tiimin johtajalta esimiehenä vaadittavia ominaisuuksia ovat vahva itsetunto ja esimiesosaaminen vastuun jakamisen onnistumiseksi (Hakuli 2015). Opinnäytetyössämme tiiminvastaavalta sairaanhoitajalta vaadittavasta osaamisesta kysyttäessä tärkeäksi nousi esimiestyön osaaminen, joka koostuu mm. seuraavista asioista; delegointi, muutoksen johtaminen, päätöksen teko, vastuun ottaminen ja vastuun jakaminen. Vastuusta puhuttaessa sairaanhoitajien ja lähihoitajien vastaukset menivät ilmeisen ristiin. Sairaanhoitajille osoitettujen kysymysten vastauksissa toivottiin lähihoitajilta vastuullisempaa otetta työskentelyyn. Toisaalla vastauksissa kuitenkin lähihoitajat toivoivat saavansa osallistua enemmän mm. lääkehoitoon. Yksilöllisyyden huomioimista toivottiin vastauksissa, toisaalla sen katsottiin myös olevan vahvan osaamisalan tiimivastaavilla. Vahvaa itsetuntoa tarvitaan siihen, ettei asiat aina mene suunnitellulla tavalla ja että pystyy tällöin joustamaan ja tekemään nopeasti uusia päätöksiä.

Kansteen (2011) mukaan hoitotyön johtajuus voi olla työyksikön voimavara, joka edistää myönteisiä työasenteita ja työhyvinvointia. Toisaalta johtajuus voi myös altistaa kielteisille työasenteille ja pahoinvoinnille. Johtajuuden yhteys työasenteisiin ja työhyvinvointiin on kompleksinen. Siihen vaikuttavat tilannetekijät ja ilmiöiden moniselitteinen luonne. (Kanste 2011, 30–36). Opinnäytetyömme kyselyn vastauksissa toivottiin avointa ja keskustelevaa sekä hyväksyvää työilmapiiriä uusia asioita kohtaan. Vastauksissa kävi ilmi perushoitotyön vievän niin suuren osan työajasta, ettei kehittämistyölle jää juurikaan aikaa. Työajan selkeämpää resurssointia toivottiin, jotta pysyttäisiin hoitotyössä tapahtuvien muutosten vauhdissa. Kuitenkin sairaanhoitajien tulisi kyetä näkemään tulevaisuuteen ja ennakoimaan asioita. Tiimivastaava sairaanhoitaja toimii tiimissä eräänlaisena henkisenä johtajana, hänen osuuttaan voitaneen mieltä myönteisten työasenteiden lisääjänä.

Teeren ym. (2006) tutkimus tarjoaa tietoa eettisten ongelmien levinneisyydestä. Ongelman kokemukset jakaantuivat eri kategorioihin koskien potilaiden psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista eheyttä. Psyykkiset ongelmat yhdistettiin hoitoon, itsemääräämisoikeuteen ja tiedon saantiin. Psyykkiseksi koskemattomuuden loukkaamiseksi kuvattiin fyysinen pahoinpitely, yksilöllisen hoidon puute, sosiaalinen loukkaamattomuus; eristäminen ja yksinäisyys. (Teeri ym. 2006). Hoitotyön eettisyys ei noussut opinnäytetyömme vastauksissa niin paljon esille kuin olimme ennalta ajatelleet. Vaikka emme siihen liittyvistä asioista ihan suoraan kysyneetkään, oletimme eettisten asioiden ilmenevän selkeämmin. Omasta mielestämme eettisyys tulee huomioida kokonaisvaltaisesti hoitotyössä, sen tulisi erityisesti näkyä vuorovaikutustilanteissa.

9.1.2 Tiimivastaavan toimenkuvaan soveltuvia lähi-esimiestyön alueita

Lähijohtamisen osaamista ja työhyvinvointia vahvistettaessa valmennus, koulutus, perehdytys ja kollegiaalinen tuki sitouttaa lähijohtajat työhönsä. Valta, ajan hallinta, luottamus ja motivaatio ovat tekijöitä, jotka luovat osaavan ja jaksavan vanhustyön lähijohtajan. Median luomat paineet koettelevat työtunteita erityisesti tällä alalla. (Laaksonen 2013). Opinnäytetyöstämme saamiemme vastauksien perusteella tiimivastaaville sairaanhoitajille voisi kuulua uusien työntekijöiden perehdytys ja kouluttaminen uutta osaamista vaativiin asioihin. Tehtäväkuvan selkeän määrittelyn avulla tiimivastaavat sairaanhoitajat olisivat tietoisia omista vallan käytön mahdollisuuksista ja vastualueistaan. Tietämättömyys voi synnyttää vääranlaisia toimenkuvia tiimivastaavalle itselleen

sekä myös tiimin jäsenille. Tiimivastaavat sairaanhoitajat toivat vastauksissaan esille kaipaavansa sairaanhoitajien välistä yhteistyötä saadakseen kollegiaalista tukea toisiltaan. Ajan hallinta koettiin suureksi ongelmaksi monissa vastauksissa, hallinnollisille tehtäville ei ole tarpeeksi aikaa.

Vesterisen saamien tulosten mukaan osastonhoitajien johtamistyyliin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten organisaation arvot ja aiemmat esimiehet. Eri johtamistyyliä vaikuttavat työyhteisössä kokonaisvaltaisesti, mm työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja ilma- piiriin. Visionäärinen johtamistyyli koettiin tärkeimpänä ja eristäytyvä vähiten tärkeänä. (Vesterinen 2013).

9.1.3 Tiimivastaavan toimenkuvan kehittämistarpeita

Hyvän muutosjohtamisen vaikutus näkyy työhyvinvointina, työhön sitoutumisena ja sosiaalisen pääoman lisääntymisenä. Näin ollen sairaspotilaat vähenevät ja työn merkitys korostui. Keskeistä muutosjohtamisessa on johtajan oma sitoutuminen työhönsä ja esimerkillinen toiminta. Välittävä, palautetta antava ja saavutettavissa oleva johtaja onnistuu parhaiten työssään. Rohkeutta ja taitoa tehdä muutoksia kaivataan. (Närhi 2014). Tiimivastaaville toivottiin vastauksissa aikaa perehtyä toimenkuvaan ja tehtävässä toimimiseen. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä toivottiin työn organisointiin, henkilöjohtamiseen ja yhteistyön tekemiseen liittyen. Useissa vastauksissa ilmeni tarvetta vuorokohtaiseen sairaanhoitajaan.

Asukkaiden terveydentilassa tapahtuvien muutosten vuoksi uusiin työtehtäviin kaivattaisiin sairaanhoitajan antamaa koulutusta. Joissakin vastauksissa koettiin tarpeelliseksi käynnistää ns. neuvolatoimintaa, jossa huolehdittaisiin asukkaille tehtävistä kuukausittaisista mittauksista. Samalla hoituisivat pienet hoidollisetkin asiat.

Useissa vastauksissa nousi esiin toive tiimikohtaisen lääkehoidon toteuttamisesta. Vastauksista ilmeni myös lähihoitajien haluavan päästä enemmän mukaan lääkehoidon toteuttamiseen. Yleensä sairaanhoitajat jakavat lääkkeet monissa toimipaikoissa ja lähihoitajat huolehtivat tarkistamisesta. Loogisempaa olisi kuitenkin päivittäin järjestys.

Kirjallisuuskatsauksessa käyttämässämme lähteissä esiintyy lähes kaikissa työhyvinvointi. Se nousi myös meidän kyselymme vastauksissa voimakkaasti esiin, varsinkin useat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Palautteen saamista kaivattiin, vaikka tiimivastaava muutoin saatavilla olisikin. Useassa vastauksessa toivottiin rohkeutta muutoksiin, joita kehityksen mukana pysyminen vaatisi. Niin sairaanhoitajat kuin lähihoitajatkin kokivat työhön sitoutumista helpottavana tekijänä mahdollisuuden työskennellä omassa tiimissä, ilman muilla osastoilla tehtäviä työvuoroja.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksen voisi tehdä siitä, ovatko tässä opinnäytetyössä ilmi tulleet kehittämisehdotukset toteutuneet kyseisissä toimipaikoissa. Voisi myös selvittää, onko vastauksista saatujen kehittämisehdotusten perusteella muutettu tiimivastaavien sairaanhoitajien toimenkuvia. Mikäli muutoksia on tehty, olisi mielenkiintoista tietää, kuinka ne on toteutettu ja toimivatko ne käytännön työtä toteutettaessa.

Hoitotyöhön kohdistuvien muutostarpeiden ja väestön ikääntymisen myötä voisi myös olla tarpeen selvittää kyselymme vastauksissakin esille tulleen muutosvastarinnan vaikutuksia. Kehityksessä mukana kestääkseen palvelutalojenkin on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa. Mielenkiintoista olisi perehtyä muutoksen johtamisessa tarvittavaan osaamiseen.

9.3 Oman opinnäytetyön prosessin pohdinta

Opinnäytetyön tekemisen alkutaival tuntui erittäin haasteelliselta. Johtajuus aiheena oli täysin uusi ja siihen liittyvät käsitteet tuntuivat vaikeilta ymmärtää. Alkuun työn rajaaminenkin aiheutti päänvaivaa. Aiheen rajauduttua ja päästyämme kirjallisuuden avulla avaamaan termistöä, työn tekeminen helpottui. Onneksi olimme päätyneet tekemään opinnäytetyön yhdessä, toisistamme saimme tukea heikkoina hetkinä ja käymämme keskustelut avasivat monia hankalilta tuntuneita kohtia työtä tehtäessä. Kummankin osaamista pääsimme hyödyntämään mm. kirjoitetun tekstin tuottamisessa. Tietotekninen osaaminen karttui, vaikka monta kertaa ulkopuolistakin apua tarvitsimme.

Kyselylomakkeen laatiminen oli aikaa vievää sekä pohdintaa ja kypsyttelyä vaativa prosessi. Apua saimme kolmelta hoitotyön ammattilaiselta, jotka rakentavasti kommentoivat kyselylomakettamme. Heidän kommenttien pohjalta saimme laadittua lopullisen kyselylomakkeen. Seuraavaksi suureksi haasteeksi muodostui vaikeus saada asianomaiset ihmiset vastaamaan kyselyymme ja siinä olleisiin kaikkiin kysymyksiin. Valitettavan moni vastaaja vastasi vain monivalintakysymyksiin ja jätti avoimet kysymykset huomioimatta. Ilmeisesti avoimet kysymykset koettiin haasteellisiksi vastata, mahdollisesti johtuen ajankäytön ongelmista tai vaikeudesta ilmaista itseään kirjallisesti. Yhtenä syynä vastaamatta jättämiseen voisi pohdintamme mukaan olla pelko tunnistetuksi tulemisesta ja sen myötä mahdollisesta leimaantumisesta.

Kyselyn ns. ensimmäisellä kierroksella vastausprosentti jäi pieneksi, joten päädyimme jatkamaan kyselyn vastausaikaa. Toisen kierroksen alkaessa painotimme avoimiin kysymyksiin vastaamisen tärkeyttä, jotta saisimme mahdollisimman laajasti henkilökunnan näkemyksiä esiin. Loppujen lopuksi saimme kyselyyn hyvän vastausprosentin. Vastaukset olivat paljon tietoa antavia ja kattavia.

Vastausten analysointi oli kokemuksemme mukaan yllättävän vaativaa. Siihen meni aikaa paljon enemmän kuin olisimme ennalta osanneet arvata. Vapaa-aikaa ei käytännössä ollut kolmen kuukauden aikana ollenkaan. Vietimme kaiken liikenevän ajan opinnäytetyön ja siten toistemme parissa. Vastauksia analysoitaessa näimme asiat välillä eritavalla, mutta avoimesti niitä läpikäymällä ja keskustelemalla löysimme yhteisymmärryksen kulloinkin käsiteltävänä olleesta asiasta.

Vastauksissa oli havaittavissa samankaltaisuutta toimipaikasta riippumatta. Vastaukset itsessään eivät juurikaan yllättäneet, vaan ne peilasivat kirjallisuudesta nousseisiin epäkohtiin ja kehittämistarpeisiin sekä omiin kokemuksiimme. Vastaajat olivat vastauksensa suhteen hyvin samoilla linjoilla, mutta havaittavissa oli eroavaisuuksiakin sairaanhoitajien toimenkuvissa ja kehittämistarpeissa toimipaikkojen kesken. Tietyt asiat nousivat selkeästi muiden yläpuolelle ja niihin tuli eniten kehitysehdotuksia. Tästä voimme vetää johtopäätöksen, että molemmat tehostettua palveluasumista tarjoavat yksiköt ovat samankaltaisia ja painivat samojen haasteiden kanssa. Joidenkin pienten vastauksissa ilmenneiden eroavaisuuksien voisimme katsoa johtuvan talojen toiminnassa olevista eroista. Toivomme opinnäytetyömme antavan työn tilaajille konkreettisia apuvälineitä tiimivastaavien sairaanhoitajien toimenkuvien kehittämiseksi.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämä taidot, menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Haataja, Seija 2015. Eettinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosionomi (YAMK). Opinnäytetyö. WWW-julkaisu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91911/Haataja_Seija.pdf?sequence=1 Ei päivitystietoa. Luettu 8.9.2015.

Hakuli, Leena 2015. Esimiehenä tiimissä – kirjallisuuskatsaus tiimin johtajuudesta hoitotyössä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma (YAMK). Opinnäytetyö. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87422/Hakuli_Leena.pdf?sequence=1 Ei päivitystietoa. Luettu 14.8.2015.

Havunen, Risto, Lavikkala, Anna, 2012. Ongelmia ratkaiseva esimies. Liettua: Talentum media oy.

Hiltunen, Arto 2011. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy.

Isosaari, Ulla 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 4. Väitöskirja. WWW-dokumentti. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf Ei päivitystietoja. Luettu 1.10.2015.

Juuti, Pauli 2010. Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juutinen, Jaana 2014. Tiiminvetäjän toimenkuva palvelukeskuksessa. Metropolia ammattikorkeakoulu. Johtaminen ja kehittäminen (YAMK). Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80289/Juutinen_Jaana.pdf?sequence=1 Ei päivitystietoa. Luettu 24.8.2015.

Juvan vanhaintuki ry. 2014. Kuharannan palvelukeskus, kuhatalot. Vuosikertomus 2014.

Juvan vanhaintuki ry, 2001. Jäsenkokous 27.3.2001 ja 20.11.2001. Hallituksen säännöt.

Järvinen, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Wsoypro Oy.

Järvinen, Pekka 2014. Onnistu esimiehenä. Ws Bookwell Oy.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2010. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Wsoypro Oy.

Kanste, Outi 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö 2, 30-36.

Kantanen, Kati, Salin, Sirpa, Suominen, Tarja & Åstedt-Kurki, Päivi 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* 23;3, 185-196.

Ketokivi, Mikko 2009. Tilastollinen päättely tieteellisenä argumenttina. Helsinki: Gaudeamus.

Kinnula, Eine 2015. Sähköpostikeskustelu 17.9. – 7.10.2015. Toiminnanjohtaja. Joroisten palveluasunnot ry.

Koivukoski, Sirpa & Palomäki, Ulla 2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo, Silverprint.

Kuharanta 2015. Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma. WWW-dokumentti. <http://www.juvankuharanta.fi/doc/Kuharannan%20omavalvontasuunnitelma%20kev%202015%201.docx> Päivitetty 30.6.2015. Luettu 4.9.2015.

Kuharanta 2014. Perehdytyskansio.

Kuharannan toimintasuunnitelma 2016. Juvan vanhaintuki ry.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni & Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, Satu 2013. Vanhustyön lähijohtamista vahvistamassa. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Sosiaalialan koulutusohjelma. WWW-dokumentti. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57573/Laaksonen_Satu.pdf?sequence=1 Ei päivitystietoa. Luettu 18.9.2015.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922. Finlex. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110922> Luettu 6.10.2015.

Molander, Gustaf 2014. Hoidanko oikein? Eettinen kuormitus hoito- ja hoivatyössä. Juva: Bookwell Oy.

Närhi, Virpi 2014. Hoitotyön johtajan tuki muutosjohtamisessa. Itä-Suomen avoinyliopisto. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Kandidaatti- tutkielma.

Närhi, Virpi 2016. Sähköpostikeskustelu 19.2.2016. Toiminnanjohtaja. Juvan vanhaintuki ry.

Pahkinen, Erkki 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Juväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Palvelukeskus Kuharanta 2015. Viihtyisät ja luonnon läheiset puitteet hyvään asumiseen ja hoivaan. WWW-dokumentti. <http://www.juvankuharanta.fi/index.html> Ei päivitystietoa. Luettu 15.9.2015.

Palvelutalo Mansikkapaikka 2015. Laadukasta hoitoa suurella sydämellä ja rakkautella. WWW-dokumentti. <http://www.mansikkapaikka.fi/> Päivitetty 23.4.2015. Luettu 8.9.2015.

Pursiainen, Pauliina 2014. Sairaanhoidajan ammatillisen osaamisen kehittäminen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen (YAMK). Opin näytetyö. PDF-dokumentti. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83387/op- pari%20theseukseen.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.9.2015.

Roos, Mia, Rantanen, Anja, Zydziunaite, Vilma & Suominen, Tarja 2014. Hoitotyön johtajan johtamistyyli t eettisten ongelmien ratkaisussa. Tutkiva hoitotyö 1, 31-39.

Ruotsalainen, Kirsi 2012. Johtamisteoreettisten näkemysten tarkastelua. Savonia ammattikorkeakoulu. Sairaanhoidaja (YAMK).

Ruotsalainen, Kirsi 2015. Keskustelu 13.10.2015. Vt. toiminnanjohtaja. Juvan vanhainhoidin ry.

Sitra 2011. Tehostetun palveluasumisen sääntökirja. WWW-dokumentti. http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Tehostetun_palveluasumisen_saantokirja.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 6.10.2015.

Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut, 2010. Stakes. Tilastoraportti. WWW-dokumentti. http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2011/Tr26_11.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 6.10.2015.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11. LAATUSUOSITUS HYVÄN IKÄÄNTYMISEN TURVAAMISEKSI JA PALVELUJEN PARANTAMISEKSI. PDF-tiedosto. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1 Ei päivitystietoa. Luettu 19.10.2015.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Teeri, Sari, Leino – Kilpi, Helena & Välimäki, Maritta 2006. Long- term nursing care of elderly people; identifying ethically problematic experiences among patients, relatives and nurses in Finland. Nursing ethics 13;2, 116 – 129.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2014. Työkykytalo. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Päivitetty 6.3.2014. Luettu 18.9.2015.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli t osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Pdf-dokumentti. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789526201245/isbn9789526201245.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu. 28.9.2015.

Tärkeimmät tehostettua palveluasumista ohjaavat lait, asetukset ja säädökset

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012

Laki yksityisten sosiaalipalvelujenvalvonnasta 603/1996

Henkilötietolaki 523/1999

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992

STM:n asetus potilasasiakirjoista 298/2009

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 159/2007

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011

Sosiaali- ja terveysministeriön asetusyksityisistä sosiaalipalveluista 1053/2011

Laki yksityisestä terveydenhuollosta 152/1990

Asetus yksityisestä terveydenhuollosta 7 / 2006

Tutkimuksen lähde-merkintä	Tutkimuskohde	Otoskoko, menetelmä	Keskeiset tulokset	Oma intressini opinnäytetyöni kannalta
<p><u>1. Tutkimus</u> Haataja Seija, 2015. Eettinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla.</p>	<p>Tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden eettisen johtamisen johtamisosaamista ja sen toteutumista.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto on kerätty integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla ja analysoitu induktiivisesti sisällönanalyysillä.</p>	<p>Keskeiseksi tulokseksi nousivat ihmisten ja asioiden johtamistaidot sekä persoonaan kuuluvat tunnusmerkit, joita pidettiin tärkeimpinä ominaisuuksina. Johtamisen tekninen osaaminen koettiin vähemmän tärkeäksi.</p>	<p>Eetiikan koemme äärimmäisen tärkeäksi kaikessa hoitotyöhön liittyvässä toiminnassa, niin myös johtamisen laatua tarkasteltaessa. Eettinen johtaminen parantaa työhyvinvointia ja edistää työn asiakaslähtöisyyttä.</p>
<p><u>2. Tutkimus</u> Hakuli Leena, 2015. Esimiehenä tiimissä – kirjallisuuskatsaus tiimin johtajuudesta hoitotyössä.</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää tiimityön onnistuneen johtajuuden edellytykset. Tavoitteena oli myös selvittää tutkimusten avulla muutokset tiimityön johtamisessa.</p>	<p>Vuosina 2004-2014 julkaistuja hoitotyötä ja tiimin johtamista käsitteleviä tieteellisiä tutkimuksia tai artikkeleita 15 kpl. Analysoitu luokittelurungon ja kuvailevan analyysin avulla.</p>	<p>Tiimin johtajalta esimiehenä vaadittavia ominaisuuksia ovat vahva itsetunto ja esimiesosaaminen vastuun jakamisen onnistumiseksi.</p>	<p>Hyvällä tiimin johtamisella saavutetaan motivoitunut henkilökunta, joka tekee työtään asiakaslähtöisesti ja omaaloitteisesti.</p>
<p><u>3. Tutkimus</u> Juutinen Jaana, 2014.</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää tiiminvetäjän tehtävät ja tarve niiden suorittamiseen.</p>	<p>Aineisto on kerätty 13:lta tiiminvastaavalta ja neljältä osastonhoitajalta es-</p>	<p>Tiedonkulun merkitys tiiminvas- taavien ja tiimin sekä esimiehen välillä korostuu. Pelisäännöistä sopiminen ja vastuun jakaminen</p>	<p>Palvelukeskuksen tiiminvetäjän roolin selkiyttäminen on aiheena myös opinnäytetyössämme.</p>

Tiiminvetäjän toimenkuva palvelukeskuksessa.		seevastauksina, jotka analysoitiin sisällön analyysimenetelmin.	sekä kannustus ja motivointi kuuluvat oleellisina osana tiiminvastaavan työnkuvaan.	
<p>4. Tutkimus</p> <p>Kanste, Outi. Tutkiva hoitotyö 2011, 2.</p> <p>Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin</p>	Tarkoituksena on kuvata johtajuuden yhteyttä hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin.	Tutkimusaineisto perustuu kansainväliseen ja kotimaiseen tutkimusnäytöön, joka on julkaistu pääosin vuosina 2000–2010 tieteellisissä artikkeleissa, tutkimusraporteissa ja väitöskirjoissa.	Hoitotyön johtajuus voi olla työyksikön voimavara joka edistää myönteisiä työasenteita ja työhyvinvointia. Toisaalta johtajuus voi myös altistaa kielteisille työasenteille ja pahoinvoinnille. Johtajuuden yhteys työasenteisiin ja työhyvinvointiin on kompleksinen. Siihen vaikuttavat tilannetekijät ja ilmiöiden moniselitteinen luonne.	Tulevaisuus – ja muutosorientoitunut, osallistava, valtuuttava sekä työntekijälähtöinen johtajuus on yhteydessä mm työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja valtaistumiseen. Palkitseminen, johtajuuden oikeudenmukaisuus, onnistunut vuorovaikutus, sosiaalinen tuki ja palaute ovat myös tärkeitä tekijöitä. Sen sijaan välttelevä, epäoikeudenmukainen ja epäjohdinkamainen johtajuus on yhteydessä hoitohenkilöstön vaihtuvuuteen, työuupumukseen ja sairauspoissaoloihin.

<p><u>5. Tutkimus</u></p> <p>Laaksonen Satu, 2013.</p> <p>Vanhustyön lähijohtamista vahvistamassa</p>	<p>Tavoitteena oli vanhustyön johtamisen kehittäminen tietyssä toimipaikassa lähijohtajien osaamista kehittämällä sekä edistämällä työhyvinvointia.</p>	<p>Kehittämishanke kesti vuoden ja siihen osallistui 5-8 eri organisaation vanhustyön lähijohtajat.</p> <p>Hanke toteutettiin teema haastatteluin, coaching-työskentelyn, asiantuntijavierailuiden, tietoisukujen, seminaarien ja työpaja-työskentelyn muodossa.</p>	<p>Lähijohtamisen osaamista ja työhyvinvointia vahvistettaessa valmennus, koulutus, perehdytys ja kollegiaalinen tuki sitouttaa lähijohtajat työhönsä. Valta, ajan hallinta, luottamus ja motivaatio ovat tekijöitä, jotka luovat osaavan ja jaksavan vanhustyön lähijohtajan. Median luomat paineet koettelevat työntunteita erityisesti tällä alalla.</p>	<p>Tämä työ lisäsi tietouttamme ja ymmärrystämme vanhustyön lähijohtamisen erityispiirteistä ja vaatimuksista.</p>
<p><u>6. Tutkimus</u></p> <p>Närhi Virpi, 2014.</p> <p>Hoitotyön johtajan tuki muutosjohtamisessa.</p>	<p>Tavoitteena oli hoitotyönjohtajien muutosjohtamisessa alaisille annetun tuen kuvaaminen.</p>	<p>Kirjallisuuskatsauksessa on käytetty viittä artikkelia vuosilta 2005-2013.</p>	<p>Hyvän muutosjohtamisen vaikutus näkyy työhyvinvointina, työhön sitoutumisena ja sosiaalisen pääoman lisääntymisenä. Näin ollen sairaspöissaolot vähenivät ja työn merkitys korostui. Keskeistä muutosjohtamisessa on johtajan oma sitoutuminen työhönsä ja esimerkillinen toiminta. Välittävä, palautetta antava ja saavutettavissa oleva johtaja onnistuvat parhaiten työssään.</p>	<p>Onnistuneella muutosjohtamisella voidaan saavuttaa tavoitteellisesti toimiva työyhteisö.</p>

			Rohkeutta ja taitoa tehdä muutoksia kaivataan.	
<p><u>7. Tutkimus</u></p> <p>Pursiainen, Pauliina 2014.</p> <p>Sairaanhoitajan ammatillisen osaamisen kehittäminen.</p>	Tarkoituksena on sairaanhoitajan ammatillisen osaamisen osaamisen arvioinnin kehittäminen.	Konstruktiivisen kehittämistyön aineistokeruun menetelmänä käytettiin kahdessa vaiheessa toteutettua ryhmähaastattelua. Kohteena olivat esimiehet kohdeorganisaatiossa. Aineisto on analysoitu teorialähtöisellä sisällön analyysillä.	Opinnäytetyön tuloksia ei ole julkaistu kuin ainoastaan kohdeorganisaatiolle.	Tulosten puuttuminen oli hienoinen pettymys, emme saaneet työstä irti otsikossa luvattuja asioita muuta kuin teoriassa kirjallisuuteen pohjautuen.
<p><u>8. Tutkimus</u></p> <p>Teeri Sari, Leino-Kilpi Helena, Välimäki Maritta.</p> <p>Nursing Ethics March 2006 vol. 13 no. 2 116-129. Long-Term Nursing Care of Elderly People: Identifying ethically problematic experiences</p>	Ikääntyneiden pitkäaikäisasumisen eettiset ongelmat Suomessa.	10 potilasta/asukasta haastateltiin, 17 omaista ja 9 hoitajaa kirjoittivat esseen. Tutkimus perustui laadulliseen sisällön analyysiin.	Ongelman kokemukset jakaantuivat kolmeen kategoriaan koskien potilaiden psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista eheyttä. Psyykkiset ongelmat yhdistettiin hoitoon, itsemääräämisoikeuteen ja tiedon saantiin. Psyykkiseksi koskemattomuuden loukkamiseksi kuvattiin fyysinen pahoinpitely, yksilöllisen hoidon	Hyvällä johtamisella voidaan estää näiden ongelmien ilmaantuminen ja myös puuttua ajoissa ongelmiin. Aina enemmän korostetaan itsemääräämisoikeuden tärkeyttä. Hoidon tulisi aina olla yksilöllisesti jokaisen omien tarpeiden mukaan suunniteltua ja toteutettavaa.

among patients, relatives and nurses in Finland -			puute, sosiaalinen loukkaamattomuus; eristäminen ja yksinäisyys. Tutkimus tarjoaa tietoa eettisten ongelmien levinneisyydestä.	Sosiaalisia kontakteja pitäisi tukea ja eristämistä ei tulisi tapahtua missään tapauksessa.
<p><u>9. Tutkimus</u></p> <p>Vesterinen Soili, 2013.</p> <p>Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria.</p>	Tarkoituksena oli kuvata ja analysoida osastonhoitajan johtamistyylit terveystieteiden vuodeosastoilla.	Monimenetelmällinen tutkimusmenetelmä sisältäen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, kvalitatiivisen teemahaastattelun ja induktiivisen sisällön analyysin sekä kvalitatiivisen kyselylomakkeen osittain otantaa käyttäen kuvailevin tilastotieteen menetelmin analysoinnissa.	Tulosten mukaan osastonhoitajien johtamistyyleihin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten organisaation arvot ja aiemmat esimiehet. Eri johtamistyylit vaikuttavat työyhteisössä kokonaisvaltaisesti, mm työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja ilmapiiriin. Visionäärinen johtamistyylit koettiin tärkeimpänä ja eristäytyvä vähiten tärkeänä.	Tulevaisuuden haasteena johtamistyylissä on työntekijöiden sitouttaminen pysyvyyden turvaamiseksi. Siinä korostuvat eri johtamistyylit. Niillä on merkitystä myös hoitotyön laatuun ja tuloksiin sekä potilaiden tyytyväisyyteen.

Mikkelin ammattikorkeakoulu
Savonniemen kampus
Savonniemenkatu 6
57100 SAVONLINNA

03.11.2015

Hyvä kyselyyn vastaaja!

Olemme Mikkelin ammattikorkeakoulun, Savonniemen kampuksen 3. vuoden sairaanhoitaja- opiskelijoita. Teemme opinnäytetyötä aiheesta ”Tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan toimenkuvan kehittäminen tehostetun palveluasumisen yksiköissä”. Opinnäytetyön toteutamme työpaikoillemme, Kuharannan palvelukeskukseen ja palvelutalo Mansikkapaikkaan. Opinnäytetyötämme ohjaava opettaja on Tarja Turtiainen.

Koemme tärkeäksi ja tarpeelliseksi tarkastella sairaanhoitajan toimenkuvan sisältöjä molemmissa yksiköissä ja saatujen tulosten pohjalta organisaatiot voivat miettiä sairaanhoitajien toimenkuvaan tarvittavia muutoksia, kehittämis- ja koulutustarpeita sekä näin mahdollistaa sairaanhoitajien toimenkuvan kehittäminen.

Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn oheisen linkin kautta 20.11.2015 mennessä. Mikäli olet estynyt vastaamaan kyselyymme verkossa, on sinulla mahdollisuus vastata paperiseen kyselyyn. Käsittelemme kaikki vastaukset anonyymeinä ja luotamuksellisesti. Vastauksianne käytetään vain tämän opinnäytetyön yhteydessä.

LINKKI, JOLLA PÄÄSET SUORAAN VASTAAMAAN KYSELYYN

<https://www.webpolsurveys.com/S/B43C1E828FD2C53D.par>

Sinun vastauksesi on tärkeä! Kiitos!

Tanja Häkkinen
tanja.hakkinen@edu.mamk.fi

Virpi Veijalainen
virpi.veijalainen@edu.mamk.fi



TIIMIVASTAAVANA TOIMIVAN SAIRAANHOITAJAN TOIMENKUVAN KEHITTÄMINEN TEHOSTETUN PALVELUASUMISEN YKSIKÖISSÄ

Millaista osaamista tiimivastaavana toimiva sairaanhoitaja tarvitsee?

Valitse 3-7 mielestäsi tärkeintä osaamisaluetta.

- Vuorovaikutusosaaminen
- Viestintäosaaminen
- Ongelmanratkaisuosaaaminen
- Organisoitiosaaminen
- Talousosaaminen
- Päätöksenteko-osaaminen
- Laadunhallintaosaaminen
- Henkilöstöjohtamisaaminen
- Turvallisuusosaaminen
- Yhteistyöosaaminen
- Itsensäjohtamisaaminen
- Henkilöstön kannustamis- ja motiointiosaaminen

Muuta, mitä?

Mikä osaaminen on vahvaa tiimivastaavilla?

Mitä lähiesimiestyön osa-alueita tiimivastaavana työskentelevän sairaanhoitajan toimenkuvaan voisi sisältyä?

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Työvuorosunnittelu
- Lyhytaikaisten sijaisten palkkaaminen
- Tiimityön kehittäminen
- Hoitotyön laadun kehittäminen
- Henkilökunnan osaamisen ja kehittämistarpeiden kartoitus
- Koulutukseen osallistumisten seuranta
- Pehdytys uutta osaamista vaativiin asioihin
- Oma kouluttautuminen ja tiedonsiirto tiimiläisille
- Kehityskeskustelut
- TyKy- toiminnasta vastaaminen
- TyHy- toiminnasta vastaaminen

Muuta, mitä?

Kuinka tiimivastaavana toimivan sairaanhoitajan toimenkuvaa tulisi kehittää työyksikössämme?

Onko tiiminvastaavan työnkuvassa tehtävät ja vastuu määritelty selkeästi?

Kysymys tiiminvastaavina toimiville sairaanhoitajille ja toiminnanjohtajille. Perustele vastauksesi.

Mitkä asiat kuormittavat sinua tiimivastaavana?

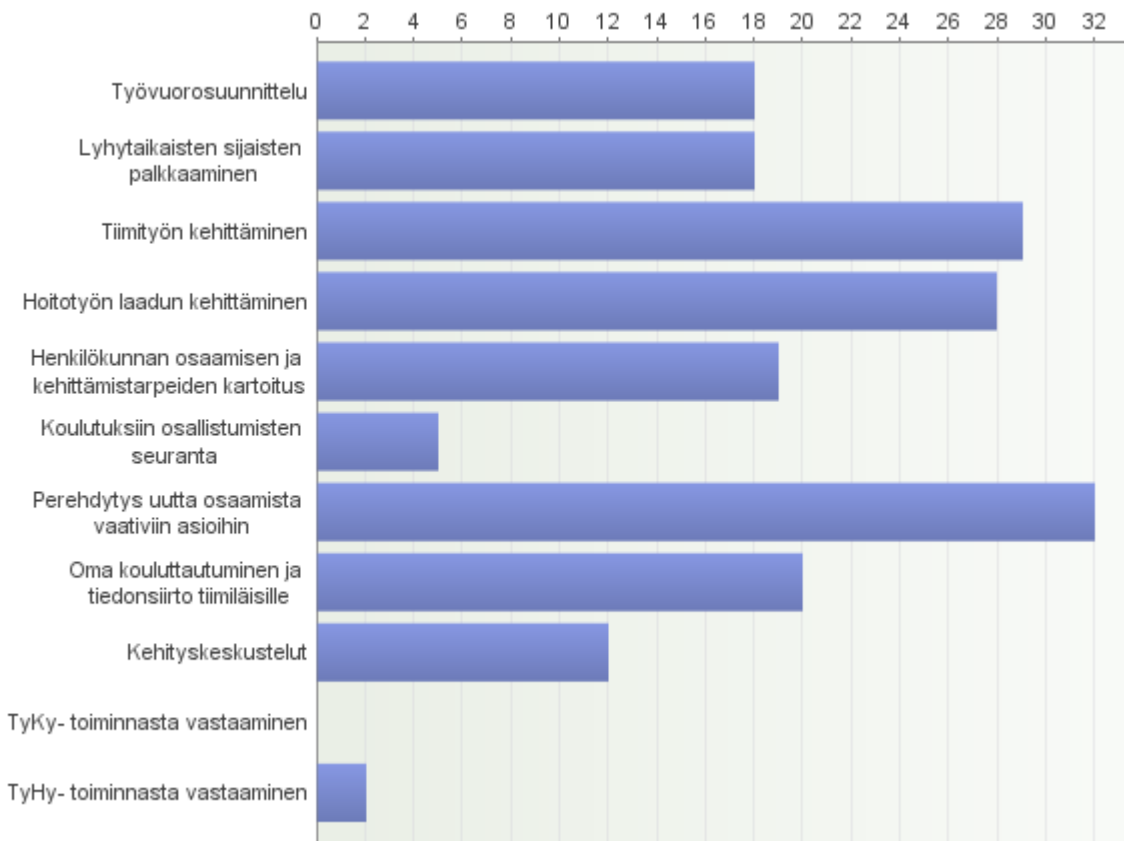
Kysymys tiiminvastaavina toimiville sairaanhoitajille.

Mitä muuta haluaisit sanoa aihealueeseen liittyen?

"Hiukka Huomioonottamista, Vähän Välittämistä, ei siinä muuta tarvita.
(Ihaa)"

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Lähiesimiestyön osa-alueet



KUVA 2. Lähiesimiestyön osa-alueet tiimivastaavana työskentelevän sairaanhoitajan toimenkuvassa.

Analysointikaavio tiimivastaavaa sairaanhoitajaa kuormittavista tekijöistä

