

Iina Tirkkonen, Kaisa-Lotta Torninoja

TIIMITYÖSKENTELEY  
KYMENLAAKSON  
KESKUSSAIRAALAN  
AVOPALVELUISSA

Opinnäytetyö  
Sairaanhoitaja

Toukokuu 2017



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Tekijät	Tutkinto	Aika
Iina Tirkkonen, Kaisa-Lotta Torninoja	Sairaanhoitaja	Toukokuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Tiimityöskentely Kymenlaakson Keskussairaalan avopalveluissa		58 sivua 21 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b> Carea, Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä		
<b>Ohjaaja</b> Lehtori Jussi Hänninen		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tiimityöskentely on toteutunut Kymenlaakson Keskussairaalan avopalveluissa, löytää tiimityön voimassa olevia vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Tavoitteena oli kartoittaa millaiseksi työntekijät ovat kokeneet tiimiroolit, työnjaon tiimissä ja kokevatko he saavansa tarvitsemansa avun ja tuen tiiminvastaavilta, esimiehiltä ja sairaalan johdolta. Tavoitteena oli selvittää myös, miten tiedonkulku tiimissä toimii, millaisia vuorovaikutustaitoja tiimin jäsenet omaavat ja millaisia vaikutuksia tiimin tavoitteilla on tiimityön onnistumiseen. Työssä kartoitettiin myös sitä, miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimityön kehittämisen onnistuneen ja miten he lähtisivät sitä itse tulevaisuudessa kehittämään. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka lähetettiin 80 työntekijälle ja johon vastasi 14 henkilöä. Vastausprosentti oli 17,5. Vastaukset analysoitiin tilastollisesti Webropol- ohjelman ja sisällön analyysin keinoin.</p> <p>Tulosten mukaan tiimityöskentelyn koetaan pääsääntöisesti onnistuneen Keskussairaalan tiimeissä. Puhdistus koetaan riittäväksi ja pääsääntöisesti tiimien tavoitteet ja toimintatavat ovat tiimin jäsenille selvillä. Työmäärän jakautuminen ei kuitenkaan kyselyn mukaan ole tasaista, eivätkä tiimin jäsenet kokeneet, että pystyisivät vaikuttamaan työn jakaantumiseen riittävästi. Tiimityöskentelyllä koetaan päästävän parempiin työtuloksiin ja kyselyyn vastanneet pitivät yhteistyötä ja vuorovaikutusta niin tiimin jäsenien kuin ulkopuolisten tahojen kanssa tärkeänä. Tiimin jäsenet kokivat, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan tiimeissä. Esimiesten ja tiiminvastaavien roolit koettiin onnistuneiksi, mutta sairaalan johdolta toivottiin enemmän kiinnostuneisuutta tiimien toimintaa kohtaan. Tiimien kehittämisen koettiin olevan potilas- sekä työntekijälähtöistä.</p> <p>Osa kehitysehdotuksista liittyi kommunikoinnin parantamiseen. Koettiin tärkeäksi, että tiimeissä keskusteltaisiin myös työn epäkohdista sekä huolista ja tiimissä vallitsisi ammattimainen ote työskentelyyn. Tiimipalavereita tulisi järjestää riittävän usein ja kaikilla tulisi olla mahdollisuus osallistua niihin. Tiimin jäsenet toivoivat myös, että tiimit rakennettaisiin niin, että koottaisiin yhteen samasta asiasta kiinnostuneet, jolloin saataisiin tehoa tiimityöskentelyyn.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää hyväksi tiimityöskentelyä kehitettäessä Kymenlaakson Keskussairaalassa. Tulokset antavat suuntaa siitä, millaiseksi tiimien työntekijät kokevat tiimityöskentelyn ja millaisia kehittämissideoita heillä on. Tuloksia voidaan myös hyödyntää jatkotutkimuksissa, jotka käsittelevät sairaalan sisällä tapahtuvaa tiimityöskentelyä.</p>		
<p><b>Asiasanat</b> Tiimityö, yhteistyö, moniammatillisuus</p>		

Authors	Degree	Time
Iina Tirkkonen, Kaisa-Lotta Torninoja	Bachelor of Health Care	May 2017
<b>Thesis Title</b>		
Team work in outpatient services of the Kymenlaakso Central hospital	58 pages 21 pages of appendices	
<b>Commissioned by</b> Carea, Kymenlaakso social and health services		
<b>Supervisor</b> Jussi Hänninen, Senior Lecturer		
<p><b>Abstract</b></p> <p>This thesis sets out to investigate how team work is realized in the outpatient services in the Central Hospital of Kotka and aims to identify its strengths and weaknesses. The objective of this paper was to evaluate the employee experience in terms of team roles, division of tasks as well as support and backing from team leaders, management and hospital administration. Additionally, this paper sheds light on how information is transmitted within a team, what are the key skills used by team members to attain optimal interaction and communication and how goals set by a team influence the outcome of team work. As for improving the quality and efficacy of team work, we assessed how team members perceive the degree of success of changes implemented and asked how they would on their end work develop and improve team work in the future. The data was gathered by the means of a quantitative survey sent to 80 team members of the Central Hospital of Kotka. Data was analyzed with Webropol data analysis and survey tool.</p> <p>The results of the survey indicate that the employees have generally a high rate of satisfaction with team work at their workplace. The employees are happy with the training and coaching within teams and most report that they are well-informed on the set goals and the best practices for their teams. The findings indicate, however, that the division of workload is viewed to be uneven, and the employees feel they do not have enough say over how the tasks at hand are divided among employees. The respondents that working in a team improves the quality and efficacy of the work they do, and cooperation and interaction within a team but also with external resources. Also, teams are perceived to be of high importance. Most team members find that their expertise is appreciated in their teams. In regards to leadership, while workers are satisfied with their team leaders and management, they wish the hospital administration showed a higher level of interest and got more involved in the work teams do.</p> <p>Some respondents reported that team work could be enhanced by improving communication. What was raised as an important issue was that more dialogue should be had on the oversights, problems and concerns that occur at the workplace. The employees think professionalism should prevail through all types of workplace situations, even the difficult ones. Team meetings on a regular basis are essential to team success. The survey findings indicate that team members wish the teams were built around employees with the same area of interest and expertise, for this could increase productivity.</p> <p>The results of this thesis can be utilized to compile ideas and proposals of improvement of team work in the Central Hospital of Kotka. The findings presented give a general idea on how employees view team work at their workplace. The thesis can also serve as a basis for further research into the team work at the Central Hospital of Kotka.</p>		
<p><b>Keywords</b> Team work, cooperation, multi-professional</p>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	KYMENLAAKSON KESKUUSAIRAALAN AVOPALVELUT.....	7
3	TIIMITYÖSKENTELEY .....	8
3.1	Tiimin muodostuminen .....	8
3.2	Tiimin jäsenet ja roolit.....	9
3.3	Tiimityöhön siirtyminen.....	14
3.4	Moniammatillisuus .....	14
3.5	Tiimityön vaikutukset potilasturvallisuuteen.....	15
3.6	Toimiva tiimi .....	16
3.6.1	Perehdyttäminen tiimityöhön .....	17
3.6.2	Tiimin toimintamalli, pelisäännöt ja yhteiset tavoitteet .....	17
3.6.3	Tiimin vuorovaikutustaidot ja tiedon kulku.....	18
3.7	Tiimityön haasteet ja kehittäminen.....	21
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT .....	23
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	24
5.1	Aikataulu .....	24
5.2	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	25
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä ja otanta .....	26
5.4	Kyselylomakkeen ja saatekirjeen laadinta .....	27
5.5	Aineiston keruu, käsittely ja analysointi .....	29
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	30
6.1	Taustakysymykset .....	31
6.2	Tiimityöhön perehdyttäminen .....	32
6.3	Tiimiroolit ja työnjako tiimissä.....	33
6.4	Tiiminvastaava ja tiimi .....	35
6.5	Esimies ja tiimi .....	36
6.6	Sairaalan johto ja tiimit .....	37

6.7	Tiimin toimintamalli ja tavoitteet .....	38
6.8	Vuorovaikutus ja tiedonkulku.....	39
6.9	Tiimityön edistäminen ja kehittäminen .....	42
6.10	Yhteenvedo keskeisimmistä tutkimustuloksista.....	46
7	POHDINTA.....	47
7.1	Tulosten tarkastelu .....	47
7.2	Luotettavuuden arviointi .....	50
7.3	Eettisten periaatteiden toteutuminen .....	52
7.4	Johtopäätökset, kehittämissuositukset ja jatkotutkimuskohteet .....	53
LÄHTEET .....		56

## LIITTEET

- 1 Hakusanat ja valitut tutkimukset
- 2 Tutkimustaulukko
- 3 Muuttujataulukko
- 4 Saatekirje
- 5 Kyselylomake
- 6 Tutkimuslupa
- 7 Tulosten analyysi

## 1 JOHDANTO

Yhteistyökyky on tärkeä ominaisuus ihmiskunnan evoluution kannalta ja eteen tulevia ongelmia on ratkottu yhteistyöllä läpi ihmisen kehityshistorian (Isoherranen, Rekola, Nurminen, 2008, 26). Työtehtävät vaativat yhä enemmän asiantuntijoiden välistä yhteistyötä sekä kommunikaatiota ja tiimityöskentely on askel kohti laadukkaampaa, parempaa ja asiakaslähtöisempää työtä. (Isoherranen, 2005, 67–69.) Hoitotyön ammattilaiset tarvitsevat positiivisen työkuiltuurin ja toimivat tiimit, jotta he voivat toimia työpaikalla ei vain nopeammin, mutta myös viisaammin. Tiimityöskentelyssä avainsanaksi muodostuu työntekijöiden, esimiesten ja organisaation asenteet. Tiimityöskentelyn perustana toimii verkko positiivisia ihmissuhteita, jotka on rakennettu ajan saatossa ja joiden muodostumisen on käynnistänyt esimies. (Fabre, 2009, 120.)

Tiimityöskentelyn kokonaistarkoitus on se, että tiimin suorituskyky ylittää yksilötason suoritukset. Oikea ja hyvin toimiva tiimi kokoaa yhteen koulutettuja ihmisiä, joilla on tarkka yksittäinen ja interaktiivinen rooli tiimissä. He omaavat taidot jakaa tarvittavia tietoja ja taitoja nimenomaista tarkoitusta varten. Harvardin sosiologi J. Richard Hackman ilmaisee selkeästi tiimin viisi tärkeintä ominaisuutta. Tiimin täytyy olla muutakin kuin vain nimetty tiimi, sillä täytyy olla selkeä suunta. Myös tiimin rakenteen tulee olla sellainen, että se mahdollistaa ja helpottaa tiimityöskentelyä. Ilman organisaation tukea ja riittävää valmennusta tiimityön asiantuntijoilta tiimi ei ole toimiva. (Gordon, Mendenhall, Blair O'Connor, Sullenberger, 2013, 74.)

Tiimityöskentelystä on tullut viime aikoina suuri konsepti eri aloilla. Tiimityöskentelyn yleistyminen ja näkyminen hoitoalan työpaikoissa vaikutti aihevalintaamme merkittävästi. Halusimme tehdä opinnäytetyön, jonka tuloksien perusteella löydämme tiimityöskentelyn vahvuuksia, kehittämiskohteita sekä samalla kehitämme omaa ammattitaitoamme ja lisäämme tietoaamme tiimityöstä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tiimityöskentely on toteutunut Kymenlaakson Keskussairaalan avopalveluissa, löytää tiimityön voimassa olevia vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Tavoitteena oli kartoittaa millaiseksi työntekijät ovat kokeneet tiimiroolit, työnjaon tiimissä ja kokevatko

he saavansa tarvitsemansa avun ja tuen tiiminvastaavilta, esimiehiltä ja sairaalan johdolta. Tavoitteena oli selvittää myös, miten tiedonkulku tiimissä toimii, millaisia vuorovaikutustaitoja tiimin jäsenet omaavat ja millaisia vaikutuksia tiimin tavoitteilla on tiimityön onnistumiseen. Työssä kartoitettiin myös sitä, miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimityön kehittämisen onnistuneen ja miten he lähtisivät sitä itse tulevaisuudessa kehittämään.

## 2 KYMENLAAKSON KESKUUSAIRAALAN AVOPALVELUT

Carea eli Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä on konserni, johon kuuluu sosiaalipalveluiden yksiköitä, sairaaloita sekä liikelaitoksia ja tytäryhtiöitä. Carea palvelee noin 173 000 kansalaista. Kuntayhtymässä työskentelee 2 100 monen eri alan ammattilaisia. Carea tuottaa palveluja Kymenlaakson keskussairaalassa (KOKS), Kymenlaakson psykiatrisessa sairaalassa (KyPS) ja sosiaalipalvelujen yksiköissä. Caren jäsenkuntia ovat Hamina, Kouvola, Miehikkälä, Kotka, Virolahti ja Pyhtää. (Carea pähkinänkuoressa, Carea konserni.)

Kymenlaakson sairaalapalvelut on liikelaitos, joka ylläpitää korkealaatuisia kuvantamisen ja sädehoidon palveluja, kliinisen kemian, mikrobiologian, neurofysiologian ja patologian laboratoripalveluja ja isotooppitutkimuksia sekä välinehuollon ja apuvälineyksikön palveluja. Yksiköt toimivat joko Kymenlaakson Keskussairaalassa (KOKS) tai Pohjois-Kymen sairaalassa (PoKS). Apuvälineyksikön toimipiste on Kotkassa, Kotkansaarella. Kymenlaakson sairaala-apteekki on yksi Carean omistamista liikelaitoksista. Se vastaa toimialueensa lääkehuollosta. Kasten Oy ja Sairaalanmäen Vuokratalot Oy ovat Carean tytäryhtiöitä, jotka vastaavat muun muassa puhtaus- ja huoltopalveluista, kiinteistönhoidosta sekä vuokra-asunnoista. (Carean konserni.)

Keskussairaalan avopalveluilla tarkoitetaan poliklinikkatyötä, joten sairaalalla ei ole osastopaikkoja ja hoitoon pääsee lääkärin läheteellä ja vastaanottoaika ilmoitetaan kirjeitse tai puhelimitse. Avopalveluja Kymenlaakson Keskussairaalassa ovat muun muassa kirurgia- hoitokeskustiimi, sisätaudit-tiimi, syöpä- ja verisairaudet tiimi, keuhko-, KNK-, iho- ja suu tiimi sekä kuulonhuolto tiimi.

### 3 TIIMITYÖSKENTELEY

Tiimi on ryhmä, jonka jäsenten osaaminen ja taidot täydentävät toisiaan ja tiimissä työskentelevillä tulisi olla yhteinen näkemys potilaan hoidosta. Yhdessä laaditut pelisäännöt ohjaavat tiimin toimintaa. Tiimissä tulee vallita yhteisöllinen ajatustapa ja vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa. (Koivukoski, Palomäki 2009, 15–16; Mäkitalo 2006, 25.) Tiimissä työskennellään yhteisen päämäärän, tavoitteiden ja näkemysten saavuttamiseksi (Isoherranen 2008, 131–133). Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan, mutta jokaisella tiimin jäsenellä on myös ammatillinen yksilövastuu omasta toiminnastaan. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää ja auttaa toisiaan, sekä tiedostaa toistensa vahvuudet, että heikkoudet. (Heikkilä 2002, 17.) Tiimiin tarvitaan tasavertaisia ja aktiivisia osallistujia, joiden eriävät mielipiteet ratkaistaan tiimin kesken. Jokainen tiimin jäsen on oman työnsä paras asiantuntija. (Isotalo 2006, 19–20.) Tiimin syntyminen vie oman aikansa ja tiimin jäseniin tutustuminen on askel kohti toimivaa tiimityöskentelyä. (Koivukoski, Palomäki 2009, 15–16.)

#### 3.1 Tiimin muodostuminen

Tiimi voi muodostua pelkästään ydintiimistä, joka on pysyvä. Tiimiin voi kuulua myös muiden ammattiryhmien edustajia potilaiden tarpeista riippuen. Tiimin pysyvyyttä määrittelevät yksikön luonne, asiakkaiden hoitoisuus ja henkilöstön vaihtuvuus. Tiimin jäsenet kantavat huolta asioiden sujumisesta sovittujen arvojen ja strategian mukaisesti. Näin ollen syntyy laadukas prosessi, joka edistää asiakkaan hyvää hoitoa. (Koivukoski, Palomäki 2009, 15–16.) Tiimin rakentaminen on tiimityöskentelyn tärkein vaihe. Jotta tiimin rakentamisprosessi onnistuu, tulee tiimin jäsenillä sekä organisaatiolla olla aikaa sekä henkisiä voimavaroja muutosprosessiin. Toimivassa, tehokkaassa tiimissä on neljästä kahdeksaan jäsentä. Kuitenkin tiimin koko vaihtelee paljonkin tehtävien mukaan. Aloittavalla tiimillä tulee olla aktiivinen johtaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on toimia tiimityön työskentelyn mahdollistajana ja auttajana. Johtajalle tulee tarjota koulutusta alueilla, jotka ovat tiimityöskentelyssä ja sen johtamisessa tärkeitä. Tehokkaaseen tiimityöskentelyyn tarvitaan sitoutuneita jäseniä. Sitoutumista edistää, jos



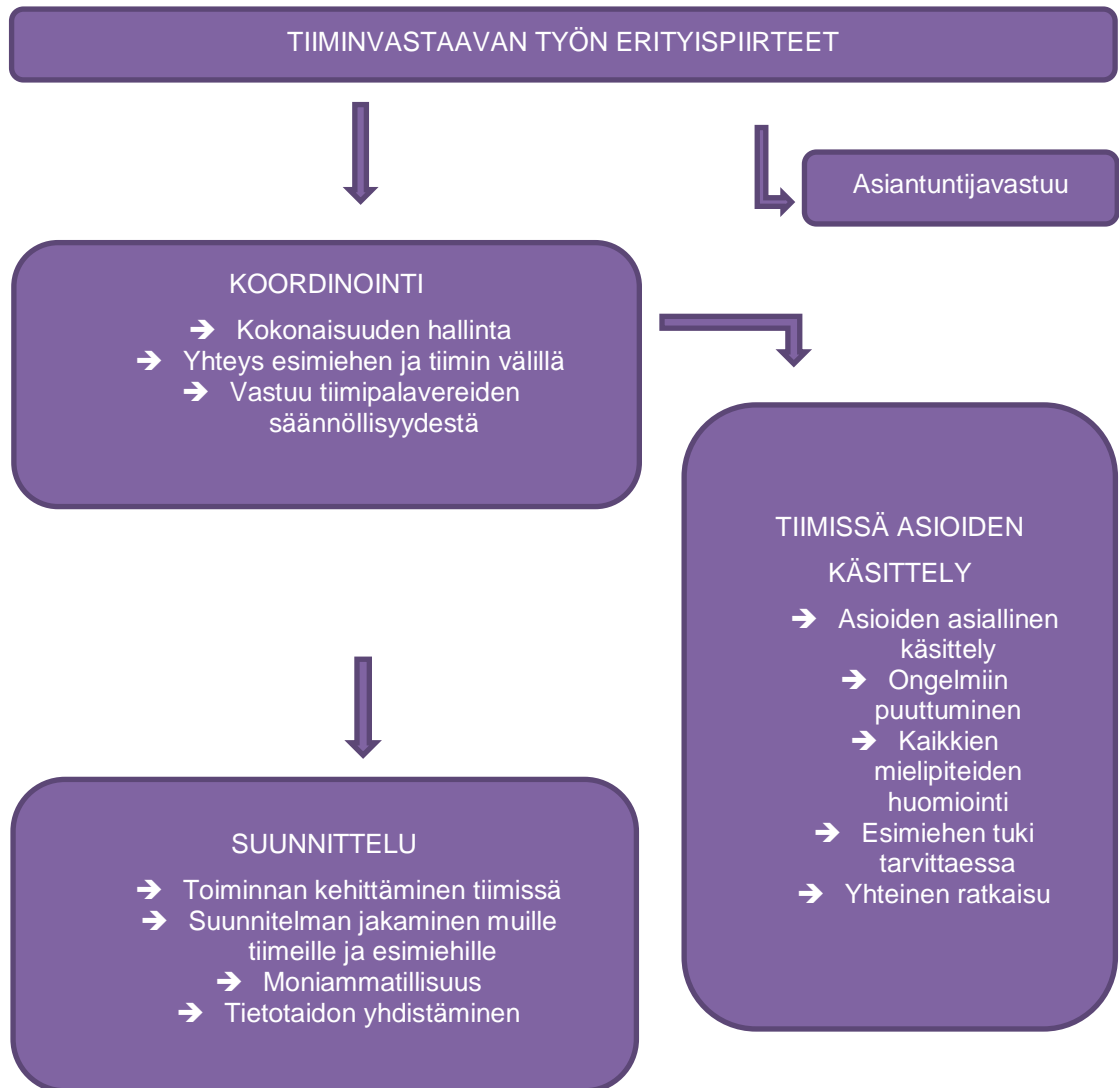
kaikki jäsenet saavat olla mukana päättämässä yhteisestä työskentelystään ja muuttamassa sitä tarpeen vaatiessa. (Heikkilä 2002, 31–32, 35, 40–42.)

Tiimit muodostuvat muutaman vaiheen kautta. Nämä vaiheet voidaan jakaa neljään osioon. Ensimmäinen osio on muodostumisvaihe. Tässä vaiheessa jäsenet ovat kohteliaita ja pyrkivät näkemään toisissa jäsenissä lisävoimavaroja. Vaihe on kuitenkin vaativa sekä tiimin sisäisen, että ulkoisen työn annostelun kannalta. Tiimi tarvitsee tukea säilyttääkseen tuntuman työhön, vaikka osa jäsenistä voi kokea turhautumista hitaan etenemisen tai epäselvän roolijaon vuoksi. Toinen osio on kuohuntavaihe ja tässä vaiheessa tiimin tilanne alkaa selkeytyä. Jäsenet saattavat luoda ystävyyssuhteita tai vastavuoroisesti kilpailla keskenään. Tiimin jäsenten kilpaillessa ja ollessa ristiriidassa voi olla vaikea tehdä yhteistyötä. Kolmannessa osiossa, normien kehittämis- ja kehittämisympäristössä tavoitteet ja työtehtävät alkavat selkiintyä. Viimeinen osio on suoritusvaihe, jossa normit ja roolit ovat kaikille jäsenille selvät. Jokainen tiimin jäsen on tietoinen tavoitteista ja rooleista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Huusko 2007, 48–49.)

### 3.2 Tiimin jäsenet ja roolit

Tiimiin kuuluu yleisesti tiiminvastaava, esimies ja tiimin jäsenet. Tiimin jäsenenä on moniammatillisia työntekijöitä, muun muassa sairaanhoitajia, lääkäreitä, lähihoitajia ja fysioterapeutteja. (Huusko 2007, 57). Tiiminvastaava toimii tasavertaisena tiimin muiden jäsenten kanssa, ja toteuttaa samaa perustehtävää kuin muutkin jäsenet. Tiiminvastaavan tehtävä on luottamustehtävä, joka ansaitaan tiimin jäseniltä ja esimieheltä. Tiiminvastaavalta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä dialogiin. Tiiminvastaava on avainhenkilö organisaation kehityksessä. Tiiminvastaajan paikka on vapaaehtoinen, mutta esimies yleensä ehdottaa sopivaa työntekijää tehtävään. Tiiminvastaavan rooliin ei ole valmista mallia vaan tehtävä muotoutuu vähitellen, niin organisaation, työyksikön, tiiminvastaavan kuin tiimin tarpeista. Tiiminvastaava toimii aina puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti tiimin jäseniä kohtaan. Tiiminvastaavan tärkein tehtävä on tukea ja rohkaista tiimissä toimivia tulemaan esiin persoonina ja tuomaan omia vahvuuksiaan yhteiseen käyttöön. (Koivukoski, Palomäki 2009, 65, 67.) Tiiminvastaavan tehtäviin kuuluu välittää tietoa eteenpäin, kehittää hoitotyötä ja tiimitoimintaa, motivoida ja innostaa tiimin jäseniä ja ottaa huomioon työn

erityispiirteitä. Tiiminvastaava tuo tietoa tiimiin ja vie tietoa tiimistä. Hän pitää tiimin ajan tasalla yksikössä tapahtuvista muutoksista. Tiiminvastaava vie esimiehelle tietoa asioista jotka ovat nousseet tiimissä esiin. (Koivukoski, Palomäki 2009, 69.)



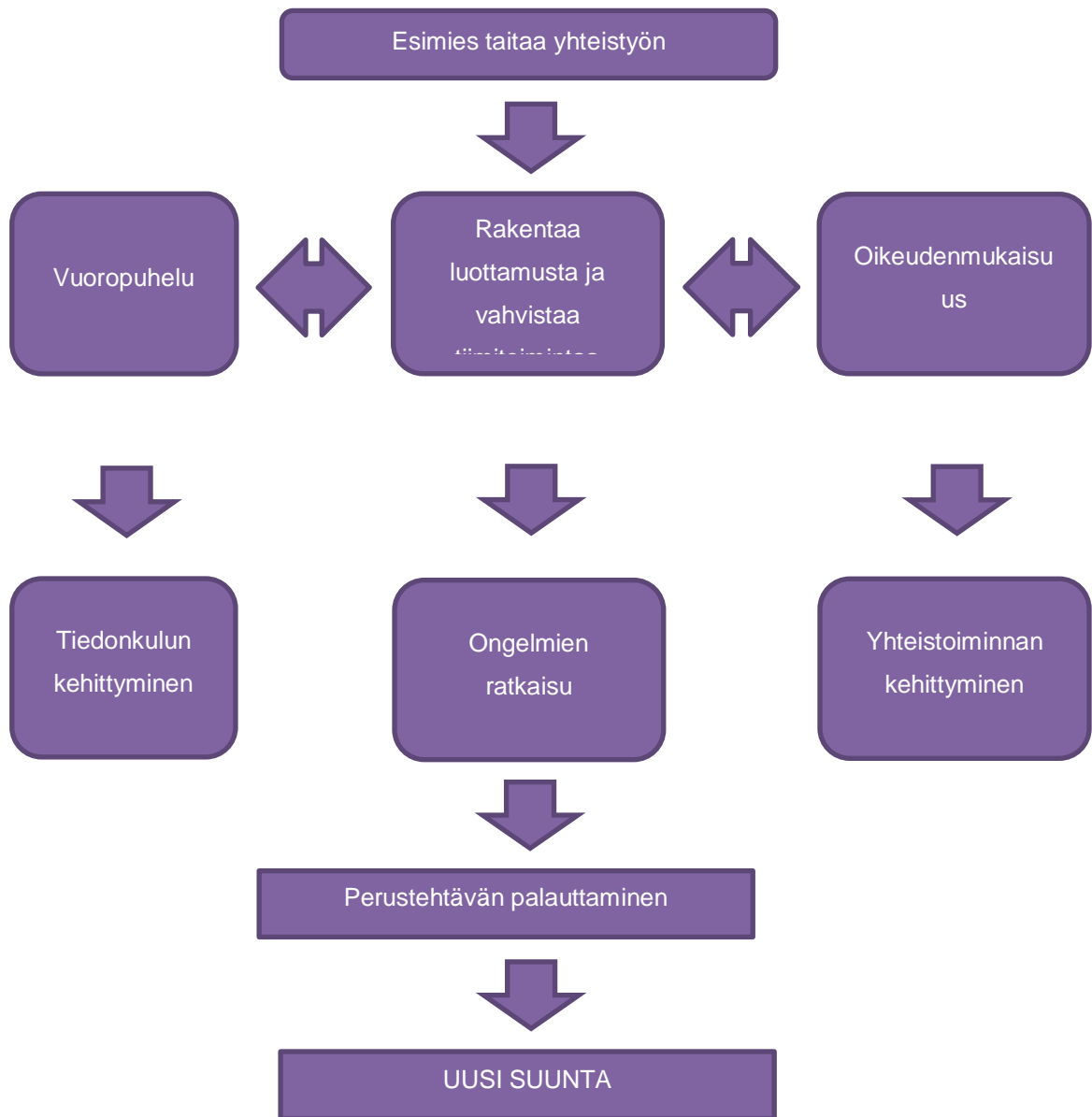
Kuva 1. Tiiminvastaavan työn erityispiirteet. (Koivukoski 2009, 71)

Tiimin jäsenen tehtävänä on sitoutua ja kuulua tiimiin sekä huolehtia perustehtävästä. Hänelle voidaan nimetä vastuualueita, joista hän erityisesti huolehtii. Tiimin jäsenellä on velvollisuus hankkia tietoa ja tuottaa sitä aktiivisesti. Tehtäväkeskeisessä suorittamisessa työntekijä voi kokea epäonnistumista siitä, ettei hän tiedä kaikkea. Tiimityössä osataan hyödyntää tiimin jäsenten monenlaista osaamista ja työntekijöiden erilaisuutta. Tiimissä toimiminen antaa työntekijälle mahdollisuuden hyödyntää omaa persoonallista tapaa tehdä työtä. Kaikilla työntekijöillä ei ole samanlaisia taitoja tai kykyjä,

mutta ollessa osa tiimiä apua ja tukea saa muilta tiimin jäseniltä. (Koivukoski, Palomäki 2009, 74.)

Esimiehentyö heijastuu koko työyhteisöön ja myös sen yksittäisiin jäseniin. Esimies on avainhenkilö luodessaan työpaikan ilmapiiriä ja kulttuuria. Työyhteisö ja tiimi tarvitsevat esimiehen, mutta hänen ei tarvitse välttämättä aina näkyä konkreettisesti. Riittää, kun työyhteisön jäsenet tietävät voivansa luottaa häneen kaikissa tilanteissa. Esimies ohjaa työntekijöitä toimimaan yhdessä. Kriisitilanteissa näkyvän johtamisen merkitys korostuu, koska silloin tarvitaan enemmän jatkuvuutta ja turvallisuutta. Omalla esimerkillään esimies ohjaa työntekijöitä ottamaan vastuun omasta toiminnastaan ja ohjaa heitä etsimään ratkaisuja. Hän antaa keskusteluun näkökulmia sekä tarvittaessa puuttuu ongelmien ratkaisemiseen, jos tiimin jäsenet eivät siihen itse ole kykeneviä. Esimiehen ja tiiminvastaavan kanssa pidetään säännöllisiä palaveriteita, joissa pohditaan avoimesti heidän roolejaan, ongelmatilanteiden sekä kehittämistä vaativien asioiden tunnistamista. Palaverit ovat säännöllisiä ja niihin valmistaudutaan ennakkoon. (Koivukoski, Palomäki 2009, 76–78.)

Tiimityön johtamisessa ei ole kysymys vallasta luopumisesta, vaan ennen kaikkea vallan ja vastuun jakamisesta. Esimies ohjaa tiimiä tekemään itsenäisiä päätöksiä, kantamaan niistä vastuuta ja toimimaan itsenäisesti työn suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Esimiehen täytyy olla jatkuvasti kiinnostunut siitä, mitä työyhteisön jäsenissä tapahtuu ja millaiset asiat ohjaavat työyhteisön arkipäivää. Esimiehen tulee luoda työyhteisöön avoimuuden ja rohkeuden kulttuuri, jotta vaikeitakin asioita uskalletaan kysyä. (Koivukoski, Palomäki 2009, 82.)



Kuva 2. (Koivukoski 2009, 77.)

Tunnetuin tiimiroolimääritys on Belbinin esittämä yhdeksän tiimiroolin kokonaisuus. Belbinin mukaan toimivassa tiimissä tulee olla kasvi, resurssien kartoittaja, koordinaattori, muokkaaja, tarkkaileva arvioija, tiimityöskentelijä, toimeenpanija, viimeistelijä ja spesialisti. Yhdeksän roolin vaatimus ei tarkoita sitä, että tiimissä pitäisi olla yhdeksän jäsentä, koska useimmat ihmiset pystyvät toimimaan samanaikaisesti eri rooleissa. (Huusko 2007, 57.)

## BELBININ YHDEKSÄN TIIMIROOLIA

Kasvi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luo uusia ideoita ja ratkaisee ongelmia.</li> <li>- Pyrkii laajojen asiayhteyksien ja ongelmien hahmottamiseen.</li> </ul>
Resurssien kartoittaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittää ideoita eteenpäin</li> <li>- Omaa paljon tiimin ulkopuolisia kontakteja</li> </ul>
Koordinaattori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdistää tiimin voimat yhteen</li> </ul>
Muokkaaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanavoi tiimin pyrkimyksiä oikeisiin suuntiin</li> </ul>
Tarkkaileva arvioija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimii puolueettomana toisten ideoiden arvioijana</li> </ul>
Tiimityöskentelijä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reagoi uusiin ideoihin ja ehdotuksiin ja lähtee viemään asiaa eteenpäin</li> </ul>
Toimeenpanija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimeenpanija muuntaa suunnitelmat ja käsitteet työskentelysuunnitelmiksi ja toteuttaa sovitut suunnitelmat</li> </ul>
Viimeistelijä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Murehtii epäonnistumista</li> <li>- Tarkistaa asioiden pienimmätkin yksityiskohdat</li> </ul>
Spesialisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittää innokkaasti omaa alaa johon suhtautuu ammattimaisesti</li> </ul>

Kuva 3. Belbinin yhdeksän tiimiroolin määritelmä. (Huusko 2007,57.)

### 3.3 Tiimityöhön siirtyminen

Ihannetasolle pääseminen ei ole välittömästi mahdollista tiimityöskentelyyn siirryttäessä. Siirtymistä tiimityöskentelyyn luullaan yleensä helpommaksi prosessiksi, kun se käytännössä on. Tiimityötä tulee kehittää jatkuvasti ja muutos on valmis vasta sitten, kun se toimii käytännössä. (Spiik 2003, 49.) Tarve muuttaa toimintatapoja on usein lähtökohta tiimityölle. Ennen uuden toimintatavan aloittamista on tehtävä perusteellinen ja realistinen pohjatyö. Muutoksia vaativa tapa tehdä työtä arvioidaan ja etsitään todelliset muutoksen kohteet. Todellista muutosta voidaan kuvata visiona, mutta joissa on otettu huomioon aikaisempi ja nykyinen näkymä mutta myös tulevaisuudennäkymä. (Koivukoski, Palomäki 2009, 31–34.)

Tiimityöhön siirtyminen tehdään yleensä pilottimaisesti. Yksi ryhmä käynnistää tiimityöskentelyn ja toimii pilottina. Pilotti ryhmäksi kannattaa valita tiimi joka on lähtökohdiltaan tiimityöhön sopivin. Tämä koskee vastuualueita, yhteistyötaitoja ja ammattitaitoja. Tiimin kehittäminen ja kouluttaminen suunnitellaan pitkäkaavaisesti ja huolella, ja tälle tulee antaa myös tarpeeksi resursseja. Tiimin seurannan tulee olla säännöllistä, aktiivista ja kannustavaa. (Spiik 2004, 37.)

Ennen kuin tiimityöskentelyyn siirrytään, kaikkien työntekijöiden täytyy olla tietoisia miksi muutosta tarvitaan ja mitä ollaan muuttamassa. Yhteisten tavoitteiden rakentaminen auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen hyödyt niin yksilölliseltä kuin työryhmän kannalta. Muutos vaatii hallittua toimintaa, ja esimiehellä on vastuullinen rooli, hän tukee ja kannustaa työntekijöitä. Muutostilanteessa on tärkeää antaa palautetta mutta myös vastaanottaa sitä. Muutoksen edistämiseksi täytyy saada palautetta siitä, missä on onnistunut. Myös rakentava palaute on ehdottoman tärkeää. Kriittisen palautteen myötä voidaan arvioida mihin suuntaan muutos on menossa. (Koivukoski, Palomäki 2009, 35–37.)

### 3.4 Moniammatillisuus

Hoitotyön tiimit ovat yleensä moniammatillisia. Tiimeihin kuuluu yleensä sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä vaihteleva joukko muita eri ammattialojen edustajia. (Koivukoski, Palomäki 2009, 65.) Kun osaaminen yhdistetään ja

tehdään yhteistä työtä sekä yhteisiä päätöksiä, nähdään potilas eri tavoin. Ilman tätä olisi potilaan kokonaisvaltainen kohtaaminen mahdotonta. (Isoherranen 2005, 13-17, 32–33.) Moniammatillisuus vaatii ryhmän jäseniltä yhteistyötä ja yhdessä työskentelyä. Tiimin jäsenet etsivät uusia näkökulmia yhdessä keskustelemalla. Avoimuus, luotettavuus, sitoutuneisuus, vastuunotto, tutut työtahot, riittävät henkilöstöresurssit ja tehtävien tasapuolinen jakaminen ovat keskeisessä asemassa (Isoherranen 2005, 13, 21.) Tiimin jäsenien tulisi olla asiantuntijoita omalla alallaan, sekä omata hyvät vuorovaikutustaidot. Ammattitaidon tulee olla omalta alueelta riittävää, jotta tiedon jakaminen muille tiimin jäsenille onnistuu (Isoherranen, 2004, 52). Moniammatillista toimintaa täytyy jatkuvasti kehittää. Jos työntekijä on saanut koulutuksen moniammatilliseen työtapaan osaa hän hahmottaa uudella tavalla omaa ammatillista kasvuaan. Kun jokainen toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, saadaan hyvä lopputulos. (Katajamäki 2012, 25–28.) Parhaimmillaan moniammatillinen tiimi on silloin, kun tiimin jäsenet täydentävät toisiaan ja tietävät kehen olla yhteydessä, kun tarvitaan toisen alan ammattilaisen näkemystä asiaan (Karjalainen ym. 2007, 144–145).

### 3.5 Tiimityön vaikutukset potilasturvallisuuteen

Jotta potilasturvallisuus toteutuu, tarvitaan tehokkaita kommunikaatiotaitoja ja tiimityöskentelyä. Kun tiimityöskentely ja kommunikointi epäonnistuvat, vaarantaa se potilasturvallisuutta. Terveystieteiden tutkimuksissa suuri prosentti hoitovirheistä johtuu kommunikaation epäonnistumisesta ja tehottomasta tiimityöskentelystä. (Carson-Stevens, Panesar, Salvilla, Sheikh, 2014, 13.) Keskeiset tekijät potilasturvallisuudessa ovat riittävät henkilöstövoimavarat. Pitkäaikaisten sijaisten käyttö lisää potilasturvallisuutta, kun työntekijöillä on osaston toimintatavat tiedossa ja hallussa. Jatkuvasti vaihtuvat työntekijät heikentävät potilasturvallisuutta ja laadukasta hoitoa. Potilasturvallisuutta lisäävänä tekijänä on koettu työntekijöiden perusteellinen perehdyttäminen ja kouluttaminen. Työntekijöiden täydennyskoulutuksia pitäisi tarjota säännöllisin väliajoin, jotta ammattitaito pysyisi hyvin päivitettyinä. (Varis, 2011, 26.) Potilasturvallisuuden kannalta on tärkeää, että tiimi toimii selkeiden yhteisten tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti, sekä jokainen työntekijä tunnistaa tehtävien kannalta kriittisimmät työvaiheet. Turvallisen toiminnan edellyttämä tilannetietoisuus saavutetaan tiedon jakamisella toiminnan eri vaiheista, havaituista muutoksista potilaan tilassa tai toiminnassa, tavoitteista

poikkeamisesta sekä laitteiden ja järjestelmien toiminnasta. (Kinnunen, Peltomaa, 2009, 111.)

Kommunikointi on kaikkein tärkein työkalu inhimillisten virheiden hallinnassa. CRM (Crew Resource Management) on toimintatapa, jonka avulla kaikki saatavilla olevat resurssit käytetään tehokkaasti turvallisuuden varmistamiseksi. CRM:aan liittyy erilaisia osa-alueita, kuten kommunikointi tai johtaminen. Johtamisella kuvataan yhteistyön käytäntöjä, jotka liittyvät tehtävien suunnitteluun, tapahtumien ennakointiin, priorisointiin, tavoitteiden asettamiseen ja tehokkaaseen resurssien käyttämiseen tehtävän suorittamiseksi. (Kinnunen, Peltomaa, 2009, 109.)

Potilasturvallisuutta heikentävät inhimilliset virheet, jonka perustyyppinä ovat lipsahdukset, unohdukset ja erehdykset. Lipsahduksien ja unohdusten taustalla on yleisimmin väsymys, uupumus ja kiire työpaikalla. Erehdyksessä kuitenkin ilmenee epäselvä ja riittämätön kommunikointi tai puutteellisen tiedon ja opin varassa tehdyt virheelliset päätelmät. Onnistunut virheiden hallinta ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö virheitä satu, vaan että työ pystytään tekemään siten, että virheet havaitaan ajoissa ja niitä voidaan muokata haluamaan suuntaan. Tiimityöskentelyssä turvallisen ja tehokkaan yhteistyön kivijalka on selkeä työnjako. Tiimin jäsenten on ymmärrettävä jäsenten vastuut, roolit ja tehtävät, jotka täytyisi olla jaettu siten, että kriittisten tehtävien osalta ei kenelläkään ole epäselvyyttä. Työkuorman hallinnassa auttaa, kun yksittäisten tehtävien työnjako on vakioitu, näin ennaltaehkäistään väärinkäsityksistä syntyviä virheitä. (Kinnunen, Peltomaa, 2009, 103–120.)

Viestintään liittyvät ongelmat heikentävät potilasturvallisuutta ja tiedottaminen jää yleensä puutteelliseksi. Työntekijöiden sähköposti- tai paperitiedotteiden vajavainen lukeminen voi johtaa tiedonkulun katkoksiin, jolloin uusien ohjeiden tai toimintatapojen tiedottaminen voi jäädä vaillinaiseksi. Viestinnän ongelmia lisää muun muassa tietoteknillisten järjestelmien ongelmat ja käyttökatkokset. (Varis, 2011, 30.)

### 3.6 Toimiva tiimi

Tiimi on toimiva silloin kun tiimin jäsenet omaavat riittävät vuorovaikutus- ja raportointitaidot ja tiimissä uskalletaan kysyä apua sekä vastavuoroisesti apua halutaan myös antaa. Tiimin jäsenten tulisi kohdella toisiaan kunnioituksella ja kaikkien tiimin jäsenien tulisi arvostaa toistensa ammattitaitoa. Tiimin jäsenille



tulisi tarjota riittävä perehdytys ja koulutus tiimityöskentelyyn ja tiimin sisällä tulisi pitää riittävän usein tiimipalavereita, työnohjauksia ja kehityskeskusteluita. Ilman riittävää vuorovaikutusta tiimityön kehittäminen on haasteellista ja tiimityössä ilmenevät haasteet voivat muuttua ylitsepääsemättömiksi.

### 3.6.1 Perehdyttäminen tiimityöhön

Vaikka kommunikaatiolla ja tiimityöskentelyllä on kriittinen rooli terveydenhuollossa, terveydenhuollon ammattilaisia ei välttämättä ole koulutettu niihin ja se näkyy puutteellisina taitoina kommunikoida, toimia tiimissä, tiedostaa asioita ja tehdä päätöksiä (Carson-Stevens, Panesar, Salvilla, Sheikh, 2014, 13). Jotta tiimi on toimiva, tarvitsevat tiimin jäsenet perehtymistä ja perehdyttämistä. Perehdyttämällä tarkoitetaan sitä, että uudelle työntekijälle opetetaan uudet työtehtävät ja työyhteisön toimintaperiaatteet. Uuden työntekijän tulee saada tiiminvastaavan nimeämä perehdyttäjä, joka käy läpi tiimityön periaatteet ja tiimin pelisäännöt. Perehdyttäjän tulee tukea ja auttaa orientoitumaan uuteen työympäristöön ennalta laaditun perehdytys suunnitelman avulla. Perehdytys suunnitelmasta tulisi käydä ilmi tiimin pelisäännöt, tiimin jäsenien vastualueet, työaika-autonomia, tiimin jäsenen rooli, tiiminvastaavan tehtävät, tiimin arvot, tiimin kehityssuunnitelma ja tiimin toiminnan linkittyminen organisaation strategiaan. Perehdyttäjän tulee omata riittävät tiedot ja taidot kuten ajankohtaiset tiedot hoitotyöstä ja johtamisesta. On tärkeää, että tiimin uudelta jäseneltä kysytään hänen mielipiteitään tiimin toiminnasta, jolloin saadaan arvokasta tietoa siitä, miten tiimin toimintaa voisi mahdollisesti kehittää. Perehdyttämisen tulisi olla antoisaa niin perehdytettävälle kuin myös vanhoille työntekijöille. Oppimisen tulisi olla kaksisuuntaista, sillä koko työyhteisö voi oppia uudelta työntekijältä. (Koivukoski 2009, 57; Mäkisalo 2003, 131.)

### 3.6.2 Tiimin toimintamalli, pelisäännöt ja yhteiset tavoitteet

Jokaisella tiimillä tulee olla yhteinen, selkeä toimintamalli johon kaikkien tiimin jäsenien tulee sitoutua. Tiimin suoritukset sekä tiimin jäsenen oma henkilökohtainen kasvu edellyttävät sitoutumista yhteiseen toimintamalliin, pelisääntöihin ja tavoitteisiin. (Sanerma 2009, 95–96.) Pelisäännöt luodaan tiimin muodostumisvaiheessa. Nämä toimintatavat ja periaatteet ovat yhdessä

sovittuja ja niiden mukaan toimitaan. Pelisäännöt tulee rakentaa suhteellisen nopealla aikataululla, jotta niiden mukaista toimintaa päästään toteuttamaan. Niissä määritellään tiimin perustehtävä, miten tätä perustehtävää toteutetaan, tiimin yhteiset tavat tehdä työtä sekä yhteiset tavat käsitellä asioita. Pelisäännöistä tulee käydä myös ilmi jokaisen työntekijän vastualueet. Tiimin omien pelisääntöjen tulee olla linjassa organisaation strategioiden, arvojen ja toimintasuunnitelmien kanssa. (Koivukoski 2009, 48–53.) Tiimissä on käytävä jatkuvaa pohdintaa siitä, miksi tiimi on perustettu ja mihin tiimin toiminnalla tähdätään. Tiimin tavoitteet tulisi myös kirjata ylös. Kun tavoitteet ovat riittävän konkreettisesti muodossa, toimivat ne myös tiimin toiminnan arviointimittarina. (Mäkisalo 2003, 96–98.)

### 3.6.3 Tiimin vuorovaikutustaidot ja tiedon kulku

Hoitotyön etiikan mukaisesti tiimin jäsenten odotetaan suhtautuvan työtovereihin samalla kunnioituksella, arvostuksella ja myötätunnolla kuin potilaisiin. Tiimin jäsenten tulee tukea toistensa ammatillista työskentelyä sekä epäoikeudenmukaisissa tai vaikeissa tilanteissa puolustaa toista. (Becker, Hahtela, Ranta 2015, 10.) Jos tiimissä ei keskustella avoimesti, puuttuu tällöin tiimityöskentelyn tärkein väline. Jokaisen tiimin jäsenen on kyettävä ottamaan vastuuta siitä, että pystyy itse keskustelemaan avoimesti, mutta myös tukemaan toisten avoimuutta. On tärkeää, että omat mielipiteet tuodaan rohkeasti esiin yhteisessä keskustelussa ja hyvin toimivassa tiimissä myös vaikeat asiat otetaan puheeksi. Jatkovasti tiimin jäsenten kanssa samaa mieltä oleminen ei ole tavoiteltavaa ja eri mieltä olemisen ei tulisi olla ongelma. Eriävät mielipiteet tulisi nähdä oppimisen mahdollisuutena. Jos kaikesta ollaan aina samaa mieltä jää monet asiat keskustelematta. Vähitellen näistä keskustelematta jääneistä asioista muuttuu kiellettyjä ja tiimin ilmapiiri muuttuu salamyhkäiseksi ja varautuneeksi. Tiimityössä ei ole yhtä ja ainoaa tapaa ajatella ja toimia. Kun tuodaan erilaisia näkökulmia esiin, on oppiminen toiselta tiimin jäseneltä mahdollista. (Mäkisalo 2003, 93–94.)

Riittävät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä myös päätöksiä tehdessä. Tiimin on kyettävä tekemään päätöksiä ja tiimin päätöksentekoa kutsutaan yhteisymmärryspäätökseksi. Aluksi jokaisen tiimin jäsenen tulee kertoa oma näkemyksensä asiaan ja tämän jälkeen yhdessä tiimin kesken todetaan käsitysten erilaisuudet. On tärkeää miettiä sellainen ratkaisu asiaan, jonka

kaikki hyväksyvät ja johon kaikki pystyvät sitoutumaan. Yhteiseen päätökseen sitoutuminen vaatii joustamista ja kykyä antaa periksi omista näkemyksistä. Tavoitteena on saada aikaan tiimin toimintaa edistävä päätös ja jokaisen tulee kokea, että heitä on kuunneltu päätöstä tehdessä. Kun päätös on tehty, se kirjataan ja siihen sitoudutaan omalla nimikirjoituksella. Päätöksenteon jälkeen ei ole mahdollista valittaa päätöksestä, mutta jos päätös osoittautuu huonoksi, voidaan se nostaa esille seuraavassa tiimipalaverissa. Jos tiimissä ei päästä yhteisymmärrykseen asiasta, voidaan päätöksenteko jättää esimiehelle. Hyvin toimivassa tiimissä tällaisten tilanteiden tulisi kuitenkin olla vain poikkeustapauksia. (Mäkisalo 2003, 94–95.)

Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu tiedonkulusta. Toimivassa tiimissä jokainen jäsen omaa tiedonantokyvyn mutta osaa myös vastaanottaa tietoa muilta. Kaikkien tiiminjäsentien antama tieto on yhtä arvokasta ja se, että kuinka hyvin tieto tiimissä kulkee, lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään. Raportointitapoja on monia. Suullinen raportti voidaan pitää kaikille tiiminjäsenille yhteisesti tai jokainen voi poimia tarvitsemansa tiedon kirjausmerkinnöistä. Hoitotyössä kirjallinen raportointi korostuu ja sitä tulee kehittää ja arvioida jatkuvasti. Tiimillä tulee olla käytössään kaikki se tieto, mikä on oleellista potilaan hoidon onnistumisessa. Koska hoitohenkilökunnan päätöksenteko pohjautuu osittain kirjattuun tietoon, on oleellista, että jokainen tiedostaa sen tärkeyden. (Koivukoski 2009, 59.)

On erittäin tärkeää, että tiimissä pystytään järjestämään yhteistä aikaa, jolloin tiimin jäsenet kohtaavat toisensa. Tällöin voidaan pohtia yhteisiä päätöksiä ja tehdä sopimuksia. Tiimipalavereissa voidaan suunnitella tiimin toimintoja, keskustella tiimin kannalta tärkeistä asioista, kehittää hoitotyötä ja ne toimivat myös tiiminjäsenten vertaistukiryhminä. Tiimipalavereiden on oltava säännöllisiä ja tavoitteena on, että kaikki tiimin jäsenet pystyvät osallistumaan palaveriin. Esimiehen tulee edesauttaa palavereiden järjestämistä työvuorosunnittelun avulla ja palaverit tulee merkata työvuorolistaan. Esimiehen osallistuminen palaveriin ei ole välttämätöntä. (Mäkisalo 2003, 95; Koivukoski 2009, 54.) Palaverista poissa olijat ovat velvollisia ottamaan selvää, mitä asioita palaverissa on nostettu esiin ja mitä päätöksiä on tehty. Poissaolo ei oikeuta olemaan tietämätön asioista. Jos poissaolijan on mahdotonta sitoutua johonkin yhdessä päätettyyn asiaan, tulee hänen ottaa

yhteyttä tiiminvastaavaan ja tällöin kyseiseen asiaan on palattava seuraavassa tiimipalaverissa. (Mäkisalo 2003, 95.) Esimiehen tulee tukea tiiminvastaavaa palaverien järjestämisessä ja ohjata itsenäiseen työskentelyyn. Tiiminvastaavan tehtävä on kutsua tiimin jäsenet koolle ja valmistella esityslista. (Koivukoski 2009, 54.) Hyvin laaditut esityslistat auttavat aiheiden käsittelyssä (Mäkisalo 2003, 95). Tiimin jäsenten tehtävänä on kerätä palaverissa esiin nostettavia asioita esimerkiksi vihkoon. Tiiminvastaavan tulee huolehtia siitä, että ilmapiiri tiimipalaverissa on oikeudenmukainen ja tasavertainen, jokaista tiiminjäsentä tulee kuunnella. Yhdessä vietetty aika mahdollistaa yhdessä oppimisen sekä kasvattaa tiimin jäsenten yhteenkuuluvuutta. Tiiminvastaavan tulee huolehtia siitä, että palaverissa päätetyt eteenpäin vietävät asiat välittyvät oikeille henkilöille. (Koivukoski 2009, 54).

Työnohjaus on itsekriittistä arviointia ja kehittämistä ulkopuolisen työnohjaajan tuella. Tiimin jäsenet voivat jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan koulutetun työnohjaajan kanssa. Työnohjauksen tarve, kohde, tavoitteet ja puitteet määritellään aina yhdessä. Työnohjauksessa saadaan tukea ja ohjausta, jolloin tiimin sisäinen luottamus selviytyä työstä vahvistuu. Työnohjauksen tavoitteena on aikaansaada muutosta, joka koetaan tarpeelliseksi mutta myös mahdolliseksi. On tärkeää, että tiimin jäsenet saavat tukea ongelmiin sekä neuvoja muutostilanteisiin liittyvissä asioissa. Työnohjauksen tulisi olla prosessiluontoista ja säännöllistä. (Becker, Hahtela, Ranta 2015, 64–65. Koivukoski 2009, 107.)

Kehityskeskustelut voidaan järjestää tiimin kesken esimiehen läsnä ollessa. Kaikkien tiimin jäsenien tulisi olla tällöin paikalla. Keskustelut on myös mahdollista järjestää yksittäisinä kehityskeskusteluina. Kehityskeskustelussa tiimin jäsenet arvioivat omia vahvuuksiaan ja miettivät mahdollisia kehittämiskohteita. Keskeisenä osana keskustelussa toimivat tiimin toimintasuunnitelma, pelisäännöt, tavoitteet ja toiminta. Esimiehen tulee suunnitella keskustelu yhdessä tiiminvastaavan kanssa ja tiimin jäsenet valmistautuvat keskusteluun esimiehen ohjeiden mukaisesti. On suositeltavaa, että esimies antaa tiimin jäsenille etukäteistehtävän jonka avulla mietitään, onko tavoitteisiin päästy. On tärkeää, että etukäteen on sovittu, miten keskustelussa toimitaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Esimiehellä on aina

vastuu keskustelusta ja kehityskeskusteluiden tulisi olla säännöllisiä. (Koivukoski 2009, 113–114.)

Työyksiköissä tulisi toteuttaa vuosittain työhyvinvointikysely. Siinä arvioidaan työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja saadaan selville jatkotoimenpiteitä vaativia asioita. Kyselyn vastauksia pohditaan tiimeissä ja jokaisen tiimin jäsenen tulisi olla tietoinen millaisia vastauksia kysely on tuottanut. Muutosta ja kehittämistä vaativat alueet määritetään tulosten perusteella. (Koivukoski 2009, 111.)

### 3.7 Tiimityön haasteet ja kehittäminen

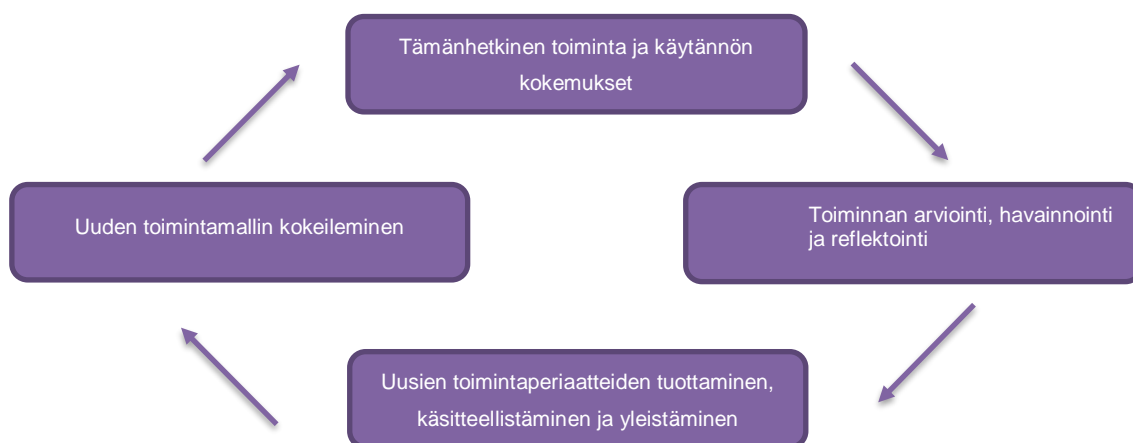
On tärkeää, että organisaatiossa ja työyhteisössä tunnistetaan tiimityöskentelyn haasteet. Usein kehittämistyö aloitetaan ilman riittävää perehtymistä asiaan ja tiimin jäseniä ei kouluteta tai perehdytetä tiimityöhön riittävästi. Tietämättömyys ja heikko tiedonkulku johtavat tilanteeseen, jossa kehittämistyö ei ole kenenkään hallinnassa ja tiimissä ei tiedetä mikä on kenenkin tehtävä. (Koivukoski 2009, 97.) Useimmat uudet työryhmät aloittavat täynnä energiaa ja intoa. Tiimityöntekijät ovat innokkaita saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Vuoden tai kahden vuoden päästä tilanne on toinen. Vaikkakin tiimi pääsee tavoitteisiin, ei energiataso tai motivaatio ole sama kuin alussa. Tällöin on tärkeää kannustaa, tukea ja motivoida työntekijöitä saamaan intonsa takaisin, jotta he olisivat yhtä motivoituneita kuin alussakin. Tällöin kannattaa käyttää virkistysiltapäiviä tai työnohjausta. Koulutuksien järjestäminen, uusien tavoitteiden laatiminen ja työryhmän toimintatapojen muutos ovat tärkeitä, jotta kiinnostus työntekoon säilyy. (Peltola 2005, 100–110.)

Jos tiimityöskentely ei toimi kunnolla johtaa se tyytymättömyyteen tiimin tuloksiin. Tiimityöskentelyn onnistumiseen tarvitaan taitoa ja pitkäaikaista sitoutumista niin tiimin jäseniltä, että tiimin johdolta. (Salminen 2013, 39–41.) Tiimin toiminta ei voi olla menestyksekkästä, jos tiimin jäsenillä ei ole yhteisiä pelisääntöjä, heiltä puuttuu tarvittavat vuorovaikutustaidot tai jos tiimissä on suuri työntekijöiden vaihtuvuus. (Isoherranen 2005, 71–72.) Tiimin jäsenien asenteilla on suuri vaikutus tiimin kehittämiseen. Kehittämistä haittaa se, jos tiimistä puuttuu rehellisyys ja avoimuus tai jos tiimityöskentelyn peruselementit

puuttuvat. Tiimin tulee olla myös muuntautumishaluinen. (Mccollum, Bradley, Chen 2013, 1136.)

Tiimityöskentelyä kehitettäessä on tärkeää määrittää tiimin nykytilanne ja tutkia kuinka tällä hetkellä tiimissä toimitaan ja mihin toiminta perustuu. Jokaisen tiimin jäsenen tulee tiedostaa tiimin todellisuus ja yhteiset tavoitteet. Kun nämä asiat ovat selvillä, voidaan arvioida mitä lähdetään tavoittelemaan. Kehittäminen vaatii pitkäkestoista toimintatapojen muokkaamista ja tiimin jäsenien yhteistä arvopohjaa. On tärkeää saada tiimin jäsenet miettimään omien ja yhteisten työskentelytapojen järkevyyttä ja tehokkuutta. (Koivukoski, Palomäki 2009, 23.) Tiimin tapaamiset ovat erityisen tärkeitä ja kehittämisen tulisi aina olla työntekijälähtöistä. Kun työntekijät tietävät, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon, johtaa se siihen, että yhä useampi rohkaistuu esittämään entistä vapaammin omia mielipiteitään. Hyvät esimiehet tietävät, että parhaimmat ideat tulevat suoraan työntekijöiltä, jotka tietävät parhaiten, miten heidän työpaikkansa toimintaa voitaisiin kehittää. Kun työntekijä esittää toimivan kehitysidean, tulisi esimiehen toteuttaa tämä päivissä, ei kuukausissa. Kun työntekijät näkevät, että heidän esittämiä ideoita toteutetaan käytännössä, motivoi tämä jatkamaan kehitysideoiden esiin tuontia. (Fabre, 2009, 121.)

Vuorotyössä tiimityön kehittämisen haasteeksi muodostuu se, että tiimipalaverit vievät paljon aikaa ja niitä on hankala järjestää niin, että kaikki tiimin jäsenet pääsisivät paikalle. (Koivukoski, Palomäki 2009, 24–25.) Lähtökohtana kuitenkin on, että kaikki jäsenet pääsisivät palaveriin osallistumaan. (Mäkisalo 2003, 59). Asioiden etenemiseksi tarvitaan innovatiivisia ratkaisuja ja lyhytkin yhteinen aika tulee osata hyödyntää. Esimerkiksi henkilökunnan taukokuoneeseen voi jättää tiimivihon, johon tiimin jäsenet saavat kirjoittaa omia ehdotuksia kehittämiselle ja mahdollisia tiimityön epäkohtia. Tiiminvastaavan ja esimiehen tulee olla täysin tietoisia tiimin tilanteesta ja osata nostaa esille tärkeimmät asiat ja viedä niitä eteenpäin, jotta tiimin kehittyminen olisi mahdollista. (Koivukoski, Palomäki 2009, 24–25.)



Kuva 4. Kolbin oppimissykli ja työyhteisön toiminnan kehittäminen. (Mäkisalo 2003, 91.)

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Työ toteutettiin yhteistyössä Carean, Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymän kanssa. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten tiimityöskentely on toteutunut Keskussairaalan avopalveluissa, löytää tiimityön voimassa olevia vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Opinnäytetyön tilaajana toimi Carea. Mielenkiinto tiimityöskentelyä kohtaan ja kyseisen aiheen työelämälähtöisyys vaikuttivat aihevalintaan merkittävästi.

Tarkoituksena oli kartoittaa millaiseksi työntekijät ovat kokeneet tiimiroolit, työnjaon tiimissä ja kokevatko he saavansa tarvitsemansa avun ja tuen tiiminvastaavilta, esimiehiltä ja sairaalan johdolta. Tavoitteena oli selvittää myös, miten tiedonkulku tiimissä toimii, millaisia vuorovaikutustaitoja tiimin jäsenet omaavat ja millaisia vaikutuksia tiimin tavoitteilla on tiimityön onnistumiseen. Työssä kartoitettiin sitä, miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimityön kehittämisen onnistuneen ja miten he lähtisivät sitä itse kehittämään. Tarkoituksena oli, että Keskussairaala voi tulevaisuudessa käyttää tutkimustuloksia hyödyksi tiimityötä kehittäessä.

Opinnäytetyössämme etsimme vastauksia kahteen kysymykseen:

Miten työntekijät kokevat tiimityön toteutuksen onnistuneen työpaikalla?

Miten tiimityötä voitaisiin kehittää?

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena sähköisesti ja kysely välitettiin sähköpostitse viiteen eri tiimiin kuuluville työntekijöille. Kyselylomakkeen laadinnassa pyrittiin siihen, että kysely olisi mahdollisimman selkeä ja saatekirje toisi työntekijöille riittävästi tietoa siitä, mitä opinnäytetyössä halutaan selvittää. Aineisto käsiteltiin Webropol- ohjelman ja sisällön analyysin keinoin. Aikataulullisesti työn tekoon meni yhdeksän kuukautta.

### 5.1 Aikataulu

Opinnäytetyön aihe vahvistettiin syyskuussa 2016 ja ensimmäinen tapaaminen yhteistyökumppanin kanssa pidettiin lokakuussa 2016. Tapaamiseen osallistui työn tekijöiden lisäksi työelämän ohjaaja, työn ohjaava opettaja sekä Carean johtajaylihoitaja. Tiedonhaku sekä teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen aloitettiin lokakuussa 2016. Työn ideaseminaari pidettiin ammattikorkeakoululla 3.2.2017. Teoriaosuuden kirjoittaminen jatkui pitkälle maaliskuulle ja pieniä muutoksia työn teoreettiseen viitekehykseen vielä huhtikuussa. Ennen tutkimussuunnitelman kirjoittamista ja tutkimuslupahakemuksen lähettämistä opinnäytetyön kyselylomake valmistui. Kyselylomake esiteltiin neljällä terveysalan ammattilaisella ja esitetauksen jälkeen lomaketta muokattiin selkeämpään muotoon. Työelämän ohjaajan pyynnöstä lomaketta muokattiin vielä kertaalleen tämän jälkeen. Tutkimusluvan saaminen työlle oli haastavaa yhteistyökumppanista johtuvista syistä. Lopulta luvan saamiseen meni reilu kaksi kuukautta. Teoriaosuus valmistui maaliskuun 2017 viimeisellä viikolla ja työn suunnitelmaseminaari pidettiin 7.4.2017. Tutkimuslupa työlle saatiin 7.4.2017. Kyselylomake ja saatekirje lähetettiin tiimien jäsenille 7.4.2017. Tiimien jäsenille lähetettiin 18.4 sähköpostiviesti, jossa muistutettiin kyselystä, jotta kyselytutkimukseen osallistuisi mahdollisimman moni. Suunnitelmaseminarin jälkeen työn teoreettista viitekehystä supistettiin ja tekstiä selkeytettiin. Tulosten analysointi



aloitettiin välittömästi kyselyn sulkeutuessa 21.4.2017. Työn päättöseminaari pidettiin 23.5.2017. Työ luovutettiin yhteistyökumppanille kesäkuussa 2017 sähköisesti ja yksi kappale monistettuna postitse.



Kuva 5. Kehittämispöytäkaavio ja opinnäytetyön aikataulu

## 5.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Sillä pyritään selvittämään erilaisten ilmiöiden syy-

seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne. Keskeistä tässä tutkimusmenetelmässä on aiempien tutkimusten johtopäätökset, tutkimustyön teoriatieto sekä käsitteet. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, paljonko, miksi, missä ja kuinka usein. Tarkasteltavaa asiaa mitattiin tutkimuksessa numeraalisessa muodossa. (Heikkilä, 2014; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2006, 131.) Määrällisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmiä ovat kysely- ja haastattelututkimukset, havaintotutkimukset, kokeelliset tutkimukset ja simulointi. Määrälliselle tutkimukselle on yleisintä, että tutkimuslomakkeissa on valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin kaikilta kysytään samat kysymykset. Kyselytutkimuksella selvitetään ihmisten mielipiteitä, tottumuksia ja asenteita. Kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä avainsanoja ovat muuttuja, mittari ja objektiivisuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeintä on objektiivisuus.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin puolueettomaan tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Tätä edesauttoi netissä tehtävä kysely, jolloin tutkijat ja vastaajat eivät tavanneet. Ominaista määrälliselle tutkimukselle on liittäminen aiemmin tutkittuihin tietoihin. Teoreettinen viitekehys, joka on tehty aikaisempien tutkimuksen pohjalta, on lähtökohtana tutkimukselle. Teoreettinen viitekehys muodostettiin tuoreista ja luotettavista ulkomaalaisista ja suomalaisista tutkimuksista tiimityöskentelystä. Määrällinen tutkimus on myös selittävä tutkimus. Selittävän tutkimuksen avulla pystytään saamaan lisätietoja ja voidaan esittää asian taustalla vaikuttavia tekijöitä. Sen avulla saadaan selitettyä syy-seuraussuhteita. (Vilkka, 2015, 18-19, 94-98.)

### 5.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja otanta

Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa on yleensä paljon havaintoyksiköitä ja jos kohderyhmän eli populaation määrä kasvaa suureksi, on harkittava vain osan mukaan ottamista tutkimukseen. Työn otanta eli valittu ryhmä päätettiin yhdessä yhteistyökumppanin kanssa ja Kymenlaakson Keskussairaalaissa toimivista kuudesta tiimistä opinnäytetyöhön valittiin viisi. Määrällisesti kyselytutkimus olisi voitu osoittaa kaikille Kymenlaakson Keskussairaalan tiimeille eikä otanta ei olisi kasvanut liian suureksi, mutta yhdelle tiimeistä oli toteutettu vastaavanlainen kysely vain hieman aiemmin, joten yhteistyökumppani ei kokenut kyseisen tiimin osallistumista kyselyyn

olennaiseksi. Kysely välitettiin Keskussairaalan viiteen eri tiimiin kuuluville työntekijöille (N=80). (Kananen 2010, 53). Näitä tiimejä ovat kirurgia-hoitokeskustiimi, sisätaudit tiimi, syöpä- ja verisairaudet tiimi, keuhko-, KNK, iho ja suu- tiimi sekä kuulonhuolto tiimi. Kysely oli suunnattu kaikille tiimien jäsenille, lukuun ottamatta tiiminvastaavia ja esimiehiä, sillä kyselyssä haluttiin tutkia esimiehien ja tiiminvastaavien asenteita tiimejä kohtaan työntekijöiden näkökulmasta. Koettiin myös, että samojen kysymysten esittäminen niin työntekijöille, esimiehille kuin tiiminvastaaville ei olisi ollut opinnäytetyön kannalta järkevää, sillä kysymykset olisi pitänyt muotoilla kullekin ryhmälle omanlaiseksi. Kyselylomake lähetettiin lopulta 80 henkilölle. (Vilkka, 2015. 18, 95-96.)

#### 5.4 Kyselylomakkeen ja saatekirjeen laadinta

Kun halutaan informaatiota ihmisen toiminnasta, asenteista ja mielipiteistä, on kyselytutkimus tällöin hyvä tapa kerätä tietoa. Kyselylomake laaditaan kootun teoratiedon pohjalta ja mittarina tutkimuksessa toimii tällöin kysymysten ja väittämien kokoelma, jolla mitataan muun muassa vastaajien asenteita ja arvoja. (Vehkalahti 2008, 11–12). Kysely suoritetaan yleisesti joko posti- tai internet-kyselynä. Internet-kyselyn hyvä puoli on se, että tulokset ovat käytettävissä reaaliajassa ja tiedonkeruussa, analysoinnissa sekä raportoinnissa voidaan käyttää hyväksi helppokäyttöisiä ohjelmistoja jotka eivät vaadi suuria investointeja tai hankalia asennuksia. Opinnäytetyössä päätettiin toteuttaa internet-kysely sen pienten kustannusten takia. Koettiin myös, että internet-kyselyn välittäminen tiimin jäsenille on helpompaa kuin paperiversioiden vieminen Kymenlaakson keskussairaalaan, opinnäytetyön tekijöiden asuessa toisilla paikkakunnilla. (Heikkilä, 2014, 131–132.) Internet-kyselyn luotettavuutta heikentää se, että tutkija ei voi varmistua siitä, kuinka vakavasti osallistujat ovat vastanneet kysymyksiin ja tämän takia pyrittiin kyselystä ja saatekirjeestä tekemään mahdollisimmat selkeät ja helposti ymmärrettävät, jotta vastaajien mielenkiinto säilyisi koko kyselyyn vastaamisen ajan. (Hirsjärvi ym. 2010, 193–195).

Opinnäytetyössä käytettiin hoitotieteelle yleistä kvantitatiivista survey-tutkimusmenetelmää, jossa jokaiselta vastaajalta kerätään aineisto samalla tavalla ja samassa muodossa. (Vehkalahti 2008, 42.) Työn tavoitteena oli mahdollisimman puolueeton tutkimusprosessi ja puolueettomat

tutkimustulokset. Tutkijan ja tutkittavan etäinen suhde edesauttavat työn objektiivisuutta. (Vilka, 2007, 16.)

Työn kysely välitettiin tiimien jäsenille sähköpostitse ja työssä käytettiin Webropol- ohjelmaa. Kyselylomake esitettiin neljällä terveystieteen ammattilaisella ja kyselylomaketta muokattiin esitteen jälkeen selkeämpään muotoon. Tämän jälkeen kyselylomaketta muokattiin vielä kertaalleen työelämän ohjaajan pyynnöstä. Tässä tutkimuksessa tutkijat eivät tavanneet kyselyyn vastaajia, vaan työntekijöiden anonymiteetin säilymiseksi kyselyn linkki välitettiin työntekijöille esimiesten kautta ja kyselyyn vastattiin nimettömänä. Henkilökohtaisen kontaktin puuttuessa kyselylomakkeen ja saatekirjeen merkitys korostui. Saatekirjeestä muotoiltiin mahdollisimman lyhyt ja selkeä, jotta kyselyyn vastaajat saavat jo muutamassa lauseessa tietoonsa mitä työllä on lähdetty hakemaan.

Kyselylomakkeen rakenne tulee olla loogisessa järjestyksessä. Lomakkeessa jaetaan kahteen osaan, kysymyksiin ja taustatietoihin. Kysymyksillä saadaan vastaus tutkimusongelmiin ja taustatiedoilla voidaan verrata otosta perusjoukkoon. Taustakysymykset luovat myös mahdollisuuden tutkimustulosten luokitteluun. Tämän opinnäytetyön kyselylomake sisälsi neljä vastaajien taustatietoja koskevia kysymyksiä, 45 Likertin mielipideasteikkoon kuuluvaa suljettua kysymystä sekä yhden avoimen kysymyksen. (Kananen 2010, 92). Taustatietoja selvittävässä kysymyksessä kysyimme vastaajan ammattinimikettä, työkokemuksen pituutta, mihin Keskussairaalan tiimiin vastaaja kuuluu ja onko hän saanut koulutusta tiimityöskentelyyn. Suljetut ja avoimet kysymykset jaoteltiin kysymyslomakkeelle teemoittain laaditun teorian pohjalta. Teemoja olivat perehdyttäminen tiimityöhön, tiimiroolit ja työnjako tiimissä, tiiminvastaava ja tiimi, esimies ja tiimi, sairaalan johto ja tiimi, tiimin toimintamalli ja tavoitteet, vuorovaikutus ja tiedonkulku sekä tiimityön edistäminen ja kehittäminen. Avoimella kysymyksellä haluttiin tarjota vastaajille mahdollisuus esittää omia kehitysehdotuksia ja tarjota tutkimukseen lisätietoa, joka muuten saattaisi jäädä saamatta.

Opinnäytetyössä päätettiin käyttää Likertin 4-portaista asteikkoa. Likertin asteikko on 4- tai 5-portainen asteikko, jossa toisena ääripäänä on täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Likertin asteikkoa

käytettäessä haastateltavalle esitetään väittämiä ja hän valitsee vaihtoehdon, joka on lähimpänä hänen omaa mielipidettään. Vaihtoehdot kyselylomakkeessa sijoitettiin kysymyslomakkeelle niin, että suurin numero, joka kyselylomakkeessa oli numero 4, vastasi eniten samaa mieltä olevaa vaihtoehtoa ja pienin, numero 1 eniten eri mieltä olevaa vaihtoehtoa. Numerot 2 ja 3 vastasivat siis välivaihtoehtoja. Tutkimustulosten selkeyttämiseksi jätettiin kyselylomakkeesta neutraali vastausvaihtoehto pois. (Heikkilä 2014, 56).

Kyselylomakkeen laadinnassa panostettiin siihen, että lomake olisi mahdollisimman selkeä ja, että se koostuisi huolellisesti laadituista kysymyksistä. Kysymykset kirjoitettiin jokapäiväisellä käyttökielellä ja kyselylomakkeen kysymykset valittiin niin, että vastaaja ei joudu vastaamaan sellaiseen asiaan mistä hänellä ei ole tietoa. Myös vastausohjeista tehtiin mahdollisimman selkeitä, jotta väärinymmärryksiä lomakkeeseen vastatessa ei tapahtuisi. Lomakkeen visuaaliseen ilmeeseen panostettiin niin, että fonttikoko säilytettiin riittävän suurena ja fonttityyliksi valittiin mahdollisimman helppolukuinen fontti. Kyselylomakkeessa käytettiin myös eri korostusväriä joka toisessa kysymyksessä, jotta vastaajan olisi helpompi seurata missä kysymyksessä on menossa. Kysymykset myös alleviivattiin, jolloin vastaajan on helpompi pysyä oikealla rivillä. Kysymykset laadittiin lomakkeelle teemoittain, jotta vastaaminen on selkeämpää. (Kananen, 2010, 93). Kyselyn vastausajan tuli alun perin olla 3 viikkoa, mutta tutkimusluvan viivästymisen takia vastausaikaa supistettiin 17 päivään, joista arkipäiviä oli 9 pääsiäisen pyhien takia. Työn otanta oli suuri ja tavoitteena oli saada mahdollisimman suuri vastausprosentti, jotta työn luotettavuus kasvaisi.

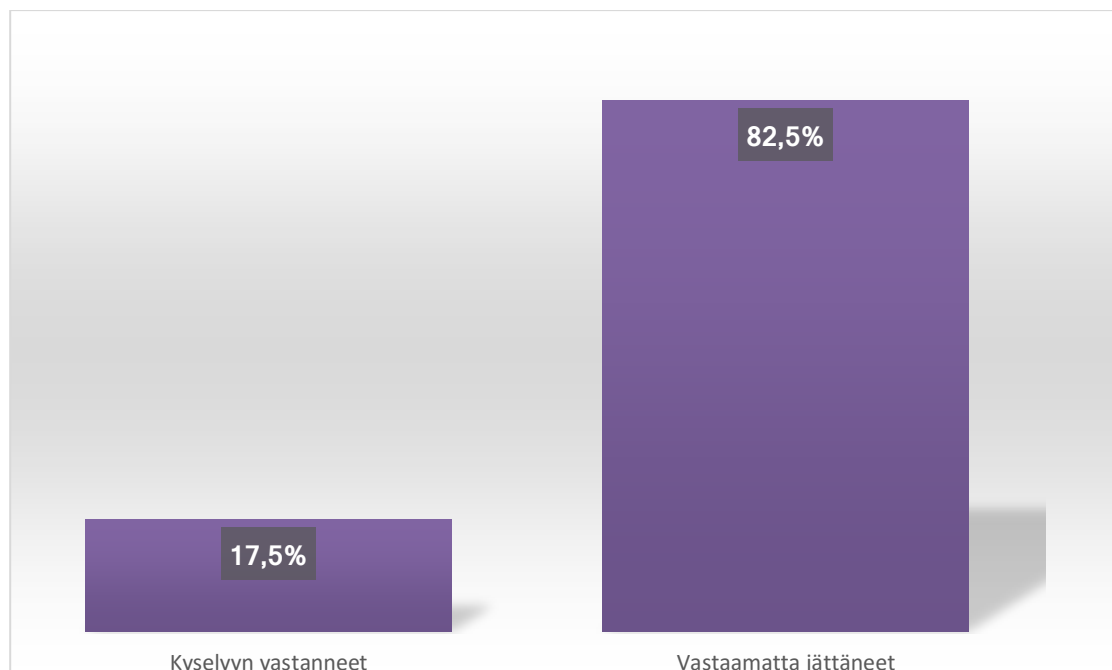
## 5.5 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi

Aineistoa kerättiin verkkokyselynä huhtikuussa 2017. Yhteistyötaho lähetti kyselyn linkin ja saatekirjeen sähköpostitse vastaajille. Suunniteltu vastausaika oli 17 päivää, joista arkipäiviä oli 9. Kyselyn vastausajan päättyessä aloitettiin välittömästi aineiston käsittely. Määrällisten kysymysten sisällönanalyysi ja tarkastelu tehtiin Webropol- ohjelmalla. Ohjelmaa käytettiin kyselyn toteuttamisessa sekä selvittämään prosentteja ja keskiarvoja vastauksien tuloksista. Aineiston käsittely aloitettiin tekemällä havaintomatriisi. (liite7.) Havaintomatriisi on taulukko, jossa pystysarakkeet vastaavat muuttujia

ja vaakasarakkeet tilastoyksiköitä. Aineiston analysoitiin ottamalla ohjelmasta yksittäisten kysymysten vastaukset ja vastausprosentit. Vastauksien analysoinnissa hyödynnettiin vastauksien keskiarvoja, jotka perustuivat vastausasteikkoon. Tulokset esiteltiin havainnollistavien kuvien avulla. Vastauksien tulokset esitetään kysymysten perusteella. Kyselyssä oli yksi avoin kysymys, joka analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. (Vilka, 2015, 18, 95-96.) Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla analysoidaan ja tiivistetään erilaisia aineistoja. Sen avulla pystytään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä. Sen avulla pyritään saamaan kattava ja tiivistetty kuvaus ilmiöstä. (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2009, 133-135.) Laadullinen sisällönanalyysi jaetaan induktiiviseen analyysiin ja deduktiiviseen analyysiin. Työssä käytettiin sekä induktiivista eli aineistoon perustuvaa analyysia ja deduktiivista eli aiemman tiedon ohjaamaa analyysia. Ohjaavia tekijöitä sisällönanalyysille työssä olivat teoriapohja, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä aiemmat tutkimustulokset. Avoimen kysymyksen vastaukset pelkistettiin ja tämän jälkeen ryhmiteltiin etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. (Vilka, 2015, 76.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

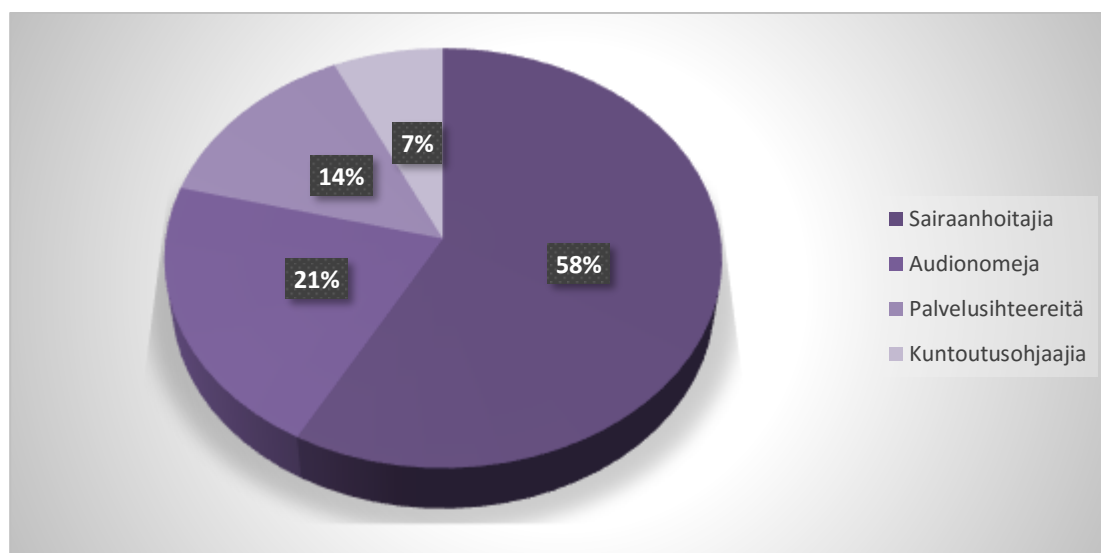
Kysely lähetettiin 80 viiden eri tiimin jäsenelle. Kyselyyn vastasi 14 ja vastausprosentiksi muodostui 17,5. Kyselylomakkeen internet-linkki oli avattu 18 kertaa lähettämättä kyselyyn vastausta. (kuva 6.)



Kuva 6. Kyselyyn vastanneiden prosenttijakauma

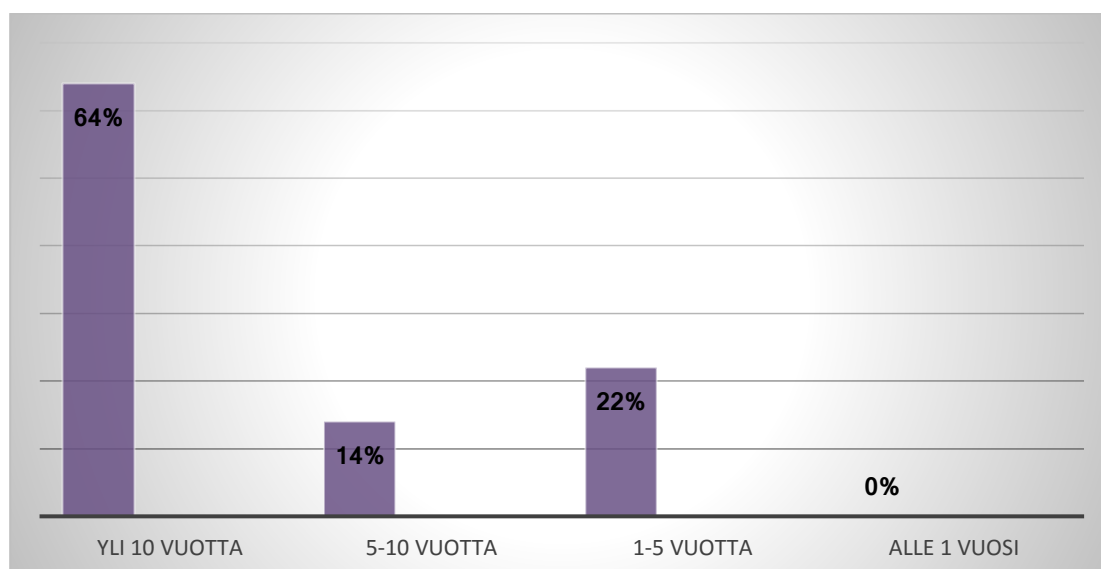
## 6.1 Taustakysymykset

Opinnäytetyön sähköiseen kyselyyn vastasi yhteensä 14 henkilöä. Heistä 58% oli sairaanhoitajia (f=8), audionomeja 21% (f=3), 14% palvelusihteereitä (f=2) ja 7% kuntoutusohjaajia (f=1). Enemmistö vastaajista oli siis sairaanhoitajia. (kuva 7.)



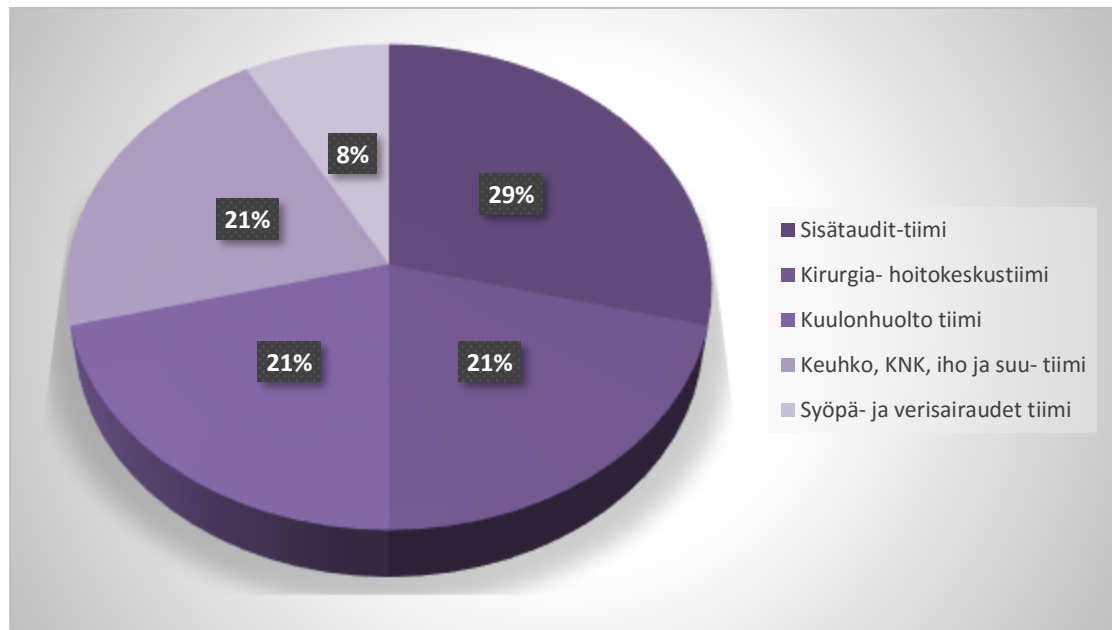
Kuva 7. Vastaajien ammattinimikkeet

Enemmistö vastaajista oli työskennellyt ammatissaan yli 10 vuotta (f=9). Heidän prosenttiosuudeksi muodostui 64%. 1-5 vuotta ammatissaan työskennelleitä kyselyyn vastasi 22% (f=3) ja 5-10 vuotta työskennelleitä 14% (f=2). Alle vuoden ammatissaan toimineista kyselyyn ei vastannut kukaan. (kuva 8.)



Kuva 8. Kyselyyn vastanneiden työkokemuksen pituus

Vastaajista 29% (f=4) kuului sisätaudit- tiimiin. Kirurgia- hoitokeskustiimistä kyselyyn vastasi 21% (f=3). Kuulonhuolto tiimistä kyselyyn vastasi 21% (f=3). Keuhko, KNK, iho ja suu –tiimistä kyselyyn vastasi 21% (f=3). 8% vastauksista (f=1) saatiin syöpä- ja verisairaudet tiimistä. (kuva 9.)

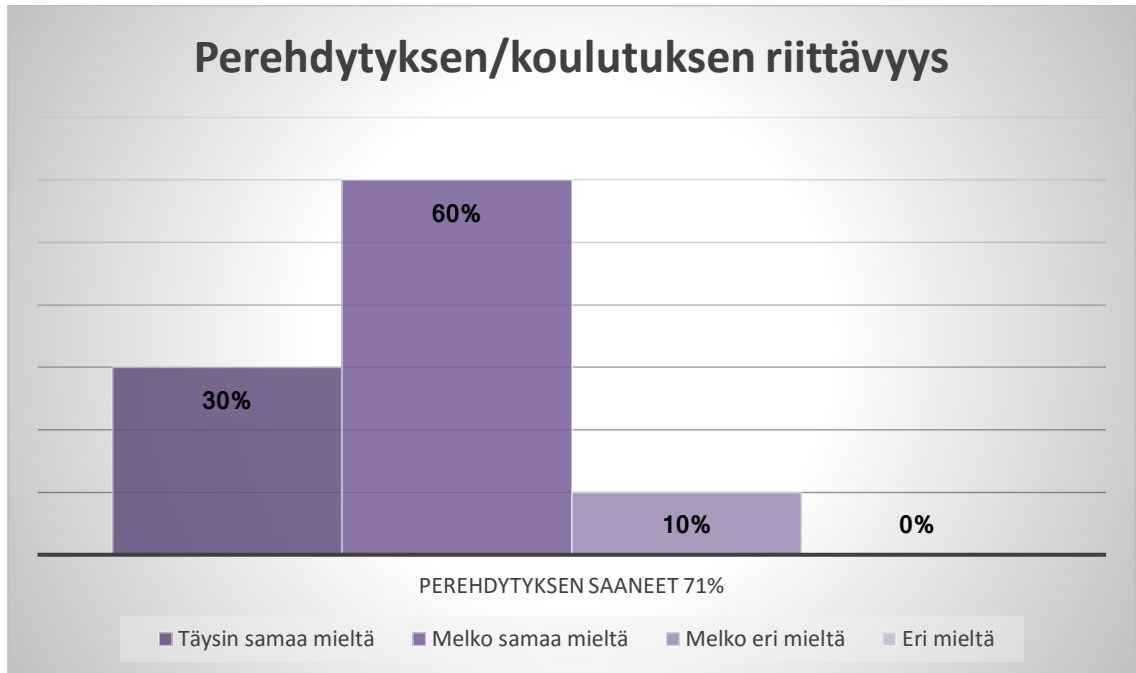


Kuva 9. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen tiimeihin

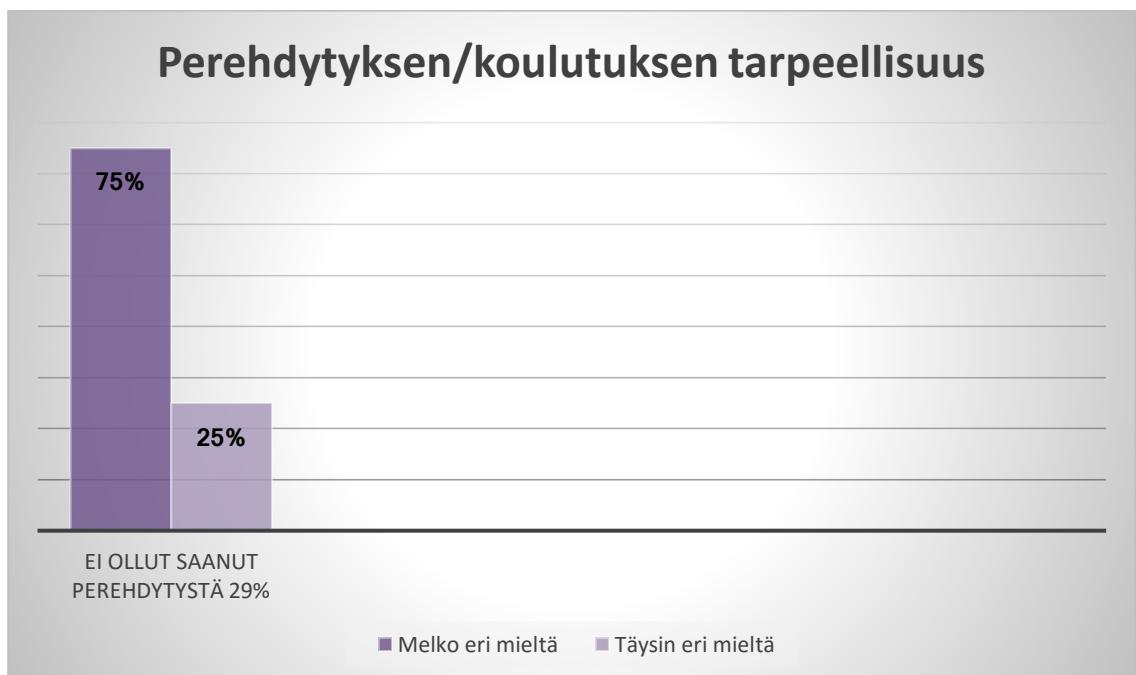
## 6.2 Tiimityöhön perehdyttäminen

Vastaajista 71% oli saanut perehdytyksen tai koulutuksen tiimityöskentelyyn (f=10). 29 prosenttia vastaajista ei ollut saanut koulutusta tai perehdyttämistä tiimityöskentelyyn (f=4). Perehdytyksen tai koulutuksen saaneista työntekijöistä 90% oli mielestään saanut riittävästi koulutusta tai perehdytystä tiimityöskentelyyn (f=9). Heistä 30% oli täysin samaa mieltä siitä, että perehdytys tai koulutus on ollut riittävää ja 60% melko samaa mieltä perehdytyksen tai koulutuksen riittävydestä. Yksi koulutuksen tai perehdytyksen saaneista työntekijöistä (10%) oli melko eri mieltä siitä, että koulutus on ollut riittävää. (kuva 10.) Kaikki työntekijät, jotka eivät olleet saaneet koulutusta tai perehdytystä tiimityöskentelyä varten, eivät kokeneet tarvitsevansa koulutusta. 75% heistä oli melko eri mieltä koulutuksen tarpeellisuudesta (f=3) ja 25% täysin eri mieltä koulutuksen tarpeellisuudesta (f=1). (kuva 11.)





Kuva 10. Perehdytyksen tai koulutuksen saaneiden työntekijöiden mielipiteet koulutuksen tai perehdytyksen riittävydestä



Kuva 11. Ei koulutusta tai perehdytystä saaneiden työntekijöiden mielipiteet koulutuksen tarpeellisuudesta

### 6.3 Tiimiroolit ja työnjako tiimissä

Kyselyyn vastanneista 36% oli täysin samaa mieltä siitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisessa asemassa ( $f=5$ ). 36 prosenttia vastanneista oli melko samaa mieltä tiimin jäsenten tasavertaisesta asemasta ( $f=5$ ). 28 prosenttia vastanneista oli melko erimieltä tiimin jäsenten tasavertaisesta

asemasta tiimissä (f=4). 36 prosenttia kyselyyn vastanneista koki tiimin työnjaon selkeäksi (f=5). 36 prosenttia vastanneista oli melko samaa mieltä siitä, että tiimin työnjako on selkeä (f=5). 21 prosenttia vastanneista oli melko eri mieltä työnjaon selkeydestä (f=3). Yksi vastaajista oli työnjaon selkeydestä täysin eri mieltä (7%). 22 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että työ jakautuu tiimissä tasaisesti (f=3). 22 prosenttia oli melko samaa mieltä asiasta (f=3). 56 prosenttia oli melko eri mieltä siitä, että työ jakautuu tasaisesti (f=8). Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. Kun kysyttiin tiimien jäseniltä pystyvätkö he vaikuttamaan työtehtävien jakamiseen, vastaajista 21% oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä (f=3). 36 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä väittämän kanssa (f=5). 29% vastaajista oli väittämän kanssa melko eri mieltä (f=4). 14 prosenttia vastaajista (f=2) kokivat, etteivät pysty vaikuttamaan työnjakoon lainkaan. Kyselyyn vastanneista 22% (f=3) uskoi, että he pääsevät tiimityöskentelyn avulla parempiin työtuloksiin. 57 prosenttia oli asiasta melko samaa mieltä (f=8). Vastaajista 14% (f=2) oli melko eri mieltä siitä, että tiimityöskentelyllä he pääsevät parempiin työtuloksiin. Kyselyyn vastanneista yksi koki, ettei tiimityöskentelyllä päästä parempiin työtuloksiin (7%). (kuva 12.)

	<b>Täysin eri mieltä</b>	<b>Melko eri mieltä</b>	<b>Melko samaa mieltä</b>	<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>Yhteensä</b>
Kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisessa asemassa	0	4	5	5	14
	0%	28%	36%	36%	100%
Tiimin työnjako on selkeä	1	3	5	5	14
	7%	21%	36%	36%	100%
Työ jakaantuu tasaisesti tiimissä	0	8	3	3	14
	0%	56%	22%	22%	100%
Pystyn vaikuttamaan työtehtävien jakamiseen	2	4	5	3	14
	14%	29%	36%	21%	100%
Uskon, että tiimityöllä pääsemme parempiin työtuloksiin	1	2	8	3	14
	7%	14%	57%	22%	100%

Kuva 12. Tiimiroolit ja työnjako tiimissä

## 6.4 Tiiminvastaava ja tiimi

Vastaajista 35% oli sitä mieltä, että tiiminvastaava tukee tiimin työskentelyä (f=5). 29 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä tiiminvastaavan tuesta työskentelyyn (f=4). Kyselyyn vastanneista 29% oli melko eri mieltä siitä, että tiiminvastaava tukee heidän työskentelyään (f=4). Vastaajista yksi oli täysin eri mieltä asian kanssa (7%). Kyselyyn vastanneista 21% oli sitä mieltä, että tiiminvastaava puuttuu tiimin ongelmiin (f=3). 36 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä (f=5). 29 prosenttia (f=4) oli melko eri mieltä siitä, että tiiminvastaava puuttuu tiimin ongelmiin. Vastaajista kaksi oli sitä mieltä, että tiiminvastaava ei puutu tiimin ongelmiin (14%). Kyselyyn vastanneista 36 prosenttia (f=5) oli täysin samaa mieltä siitä, että tiiminvastaava tiedottaa tiimiä muutoksista työpaikalla. 43 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä asiasta (f=6). Kyselyyn vastanneista 14 prosenttia (f=2) oli melko eri mieltä, siitä, että tiiminvastaava tiedottaa muutoksista ja yksi vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä (7%). 50 prosenttia (f=7) vastaajista koki, että tiiminvastaava kohtelee kaikkia tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. 36 prosenttia vastaajista (f=5) oli asiasta melko samaa mieltä. Yksi vastaajista oli melko eri mieltä tiiminvastaavan oikeudenmukaisesta ja tasavertaisesta kohtelusta (7%) ja yksi vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä (7%). (kuva 13.)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Tiiminvastaava tukee tiimini työskentelyä	1	4	4	5	14
	7%	29%	29%	35%	100%
Tiiminvastaava puuttuu tiimini ongelmiin	2	4	5	3	14
	14%	29%	36%	21%	100%
Tiiminvastaava tiedottaa tiimiäni muutoksista työpaikallani	1	2	6	5	14
	7%	14%	43%	36%	100%
Tiiminvastaava kohtelee kaikkia tiimini jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti	1	1	5	7	14
	7%	7%	36%	50%	100%

Kuva 13. Tiiminvastaava ja tiimi

## 6.5 Esimies ja tiimi

Kyselyyn vastanneista 22 prosenttia ( $f=3$ ) koki, että esimies tukee tiimin työskentelyä. 57 prosenttia oli asiasta melko samaa mieltä ( $f=8$ ). 14 prosenttia vastanneista ( $f=2$ ) oli melko eri mieltä siitä, että esimies tukee tiimin työskentelyä ja yksi vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä (7%). Vastanneista 29% oli sitä mieltä, että esimies puuttuu tiimin ongelmiin ( $f=4$ ). 35 prosenttia vastanneista oli asiasta melko samaa mieltä ( $f=5$ ). 29 prosenttia ( $f=4$ ) vastanneista oli melko eri mieltä siitä, että esimies puuttuu tiimin ongelmiin ja yksi vastaajista oli asian kanssa täysin eri mieltä (7%). Vastaajista 29 prosenttia ( $f=4$ ) oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies kohtelee kaikkia tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. 50 prosenttia vastaajista ( $f=7$ ) oli melko samaa mieltä asiasta. Vastaajista 14 prosenttia ( $f=2$ ) oli melko eri mieltä esimiehen tasavertaisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä (7%).

Vastaajista yksi oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies rakentaa tiimin sisäistä luottamusta ja vahvistaa tiimitoimintaa (7%). 50 prosenttia ( $f=7$ ) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Vastaajista 36 prosenttia oli väittämän kanssa melko eri mieltä ( $f=5$ ) ja yksi vastaajista täysin eri mieltä (7%). Kun kysyttiin esimiehen kiinnostuneisuutta tiimin toimintaa kohtaan, vastaajista 14 prosenttia ( $f=2$ ) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 50 prosenttia ( $f=7$ ) oli melko samaa mieltä. 29 prosenttia vastaajista ( $f=4$ ) oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja yksi vastaajista koki, ettei esimies ole kiinnostunut tiimin toiminnasta (7%). Kyselyyn vastanneista 22 prosenttia ( $f=3$ ) oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies on tietoinen tiimin tilanteesta. 57 prosenttia oli väittämän kanssa melko samaa mieltä ( $f=8$ ). 14 prosenttia vastaajista oli melko eri mieltä asiasta ( $f=2$ ) ja yksi vastaajista koki, ettei esimies ole tietoinen tiimin tilanteesta (7%). (kuva 14.)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Esimies tukee tiimini työskentelyä	1	2	8	3	14
	7%	14%	57%	22%	100%
Esimies puuttuu tiimini ongelmiin	1	4	5	4	14
	7%	29%	35%	29%	100%
Esimies kohtelee kaikkia tiimini jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti	1	2	7	4	14
	7%	14%	50%	29%	100%
Esimies rakentaa tiimin sisäistä luottamusta ja vahvistaa tiimitoimintaa	1	5	7	1	14
	7%	36%	50%	7%	100%
Esimies on kiinnostunut tiimini toiminnasta	1	4	7	2	14
	7%	29%	50%	14%	100%
Esimies on tietoinen tiimini tilanteesta	1	2	8	3	14
	7%	14%	57%	22%	100%

Kuva 14. Esimies ja tiimi

## 6.6 Sairaalan johto ja tiimit

Kyselyyn vastanneista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että sairaalan johto tukee tiimin työskentelyä. 64 prosenttia (f=9) oli asiasta melko samaa mieltä. 22 prosenttia vastanneista (f=3) oli asiasta melko eri mieltä ja kaksi kyselyyn vastanneista koki, ettei sairaalan johto tue tiimin työskentelyä (14%). Kun kysyttiin sairaalan johdon kiinnostusta tiimien toimintaa kohtaan, yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä (7%). 36 prosenttia (f=5) oli melko samaa mieltä asiasta. 43 prosenttia vastanneista (f=6) oli melko eri mieltä siitä, että sairaalan johto on kiinnostunut tiimien toiminnasta ja kaksi vastaajista täysin eri mieltä väittämän kanssa (14%). (kuva 15.)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Sairaalan johto tukee tiimini työskentelyä	2	3	9	0	14
	14%	22%	63%	0%	100%
Sairaalan johto on kiinnostunut tiimini toiminnasta	2	6	5	1	14
	14%	43%	36%	7%	100%

Kuva 15. Sairaalan johto ja tiimi

## 6.7 Tiimin toimintamalli ja tavoitteet

Vastaajista 22 prosenttia (f=3) oli täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät mihin tiimin toiminnalla tähdätään. 71 prosenttia vastaajista (f=10) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Yksi vastaajista ei tiennyt mihin tiimin toiminnalla tähdätään (7%). Kun tiimin jäseniltä kysyttiin ovatko tiimin tavoitteet selkeät, yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä (7%). 64 prosenttia vastaajista (f=9) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. 22 prosenttia vastaajista (f=3) oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä tiimin tavoitteiden selkeydestä (7%). Yksi kyselyyn vastaajista (7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimin tavoitteet ovat saavutettavissa. 64 prosenttia vastaajista (f=9) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. 22 prosenttia kyselyyn vastaajista (f=3) oli asiasta melko eri mieltä. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että tiimin tavoitteet ovat saavutettavissa (7%). Kun vastaajilta kysyttiin motivoivatko tiimin tavoitteet heitä työntekoon, yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä (7%). 50 prosenttia vastaajista (f=7) oli asiasta melko samaa mieltä. 36 prosenttia (f=5) oli melko eri mieltä siitä, että tavoitteet motivoivat heitä työntekoon. Yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä (7%). 50 prosenttia vastaajista (f=7) oli täysin samaa mieltä siitä, että jokainen tiimin jäsen on vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. 43 prosenttia (f=6) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Yksi vastaajista (7%) oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä siitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. 22 prosenttia vastaajista (f=3) oli täysin samaa mieltä siitä, että he ymmärtävät tiimin tavoitteet. 72 prosenttia vastaajista (f=10) oli asiasta melko samaa

mieltä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei hän ymmärrä tiimin tavoitteita (7%). 14 prosenttia vastaajista (f=2) olivat sitä mieltä, että muut tiimin jäsenet tukevat heidän työskentelyään. 72 prosenttia vastaajista (f=10) oli asiasta melko samaa mieltä. 14 prosenttia vastaajista (f=2) oli asiasta melko eri mieltä. Kukaan ei ollut asiasta täysin eri mieltä. (kuva 16.)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Tiedän mihin tiimin toiminnalla tähdätään	1	0	10	3	14
	7%	0%	71%	22%	100%
Tiimini tavoitteet ovat selkeät	1	3	9	1	14
	7%	22%	64%	7%	100%
Tiimini tavoitteet ovat saavutettavissa	1	3	9	1	14
	7%	22%	64%	7%	100%
Tiimini tavoitteet motivoivat minua työntekoon	1	5	7	1	14
	7%	36%	50%	7%	100%
Jokainen tiimini jäsen on vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta	0	1	6	7	14
	0%	7%	43%	50%	100%
Ymmärrän tiimini tavoitteet	1	0	10	3	14
	7%	0%	72%	22%	100%
Muut tiimini jäsenet tukevat työskentelyäni	0	2	10	2	14
	0%	14%	72%	14%	100%

Kuva 16. Tiimin toimintamalli ja tavoitteet

## 6.8 Vuorovaikutus ja tiedonkulku

Kyselyyn vastanneista 36 prosenttia (f=5) oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan tiimissä. 50 prosenttia vastaajista (f=7) oli asiasta melko samaa mieltä. 14 prosenttia vastaajista (f=2) oli melko eri mieltä heidän ammattitaitonsa arvostamisesta tiimissä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. 14 prosenttia vastaajista (f=2) oli täysin samaa mieltä siitä, että eriävät mielipiteet nähdään heidän tiimissään mahdollisuutena oppia uutta. 43 prosenttia (f=6) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. 43 prosenttia vastaajista (f=6) oli väittämän kanssa melko eri mieltä. 29 prosenttia vastaajista (f=4) oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän tiimissään tuodaan esille erilaisia näkökulmia asioihin. 57 prosenttia (f=8) oli asiasta melko samaa mieltä. 14 prosenttia (f=2) oli melko eri mieltä siitä, että

tiimissä tuodaan esille erilaisia näkökulmia. 14 prosenttia (f=2) oli täysin sitä mieltä, että heitä kuunnellaan päätöksiä tehdessä. 57 prosenttia vastaajista (f=8) oli asiasta melko samaa mieltä. 22 prosenttia vastaajista (f=3) oli melko eri mieltä siitä, että he tulevat kuulluksi päätöksiä tehdessä. Yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä (7%). 43 prosenttia vastaajista (f=6) oli täysin samaa mieltä siitä, että kaikilla tiimin jäsenillä on vastuu tiedonkulusta. 50 prosenttia (f=7) oli asiasta melko samaa mieltä. Yksi vastaajista oli melko eri mieltä asiasta (7%). 36 prosenttia (f=5) oli täysin samaa mieltä siitä, että raportointi tiimin sisällä toimii. 29 prosenttia (f=4) oli asiasta melko samaa mieltä. 29 prosenttia vastanneista (f=4) oli melko eri mieltä raportoinnin toimivuudesta. Yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä (7%).

Kun kysyttiin puolestaan raportoinnin toimivuudesta ulkopuolisille tahoille, yksi vastaajista (7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että raportointi on toimivaa. 43 prosenttia (f=6) oli asiasta melko samaa mieltä. 43 prosenttia vastanneista (f=6) oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Yksi vastanneista oli asiasta täysin eri mieltä (7%). 29 prosenttia (f=4) mielestä keskustelu tiimin jäsenten kesken on avointa ja rehellistä. 43 prosenttia vastanneista (f=6) oli asiasta melko samaa mieltä. 29 prosenttia (f=4) oli asiasta melko eri mieltä. 29 prosenttia (f=4) mielestä tiimin jäsenet täydentävät toisiaan. 43 prosenttia vastanneista (f=6) oli asiasta melko samaa mieltä. 29 prosenttia (f=4) oli melko eri mieltä siitä, että tiimin jäsenet täydentävät toisiaan. Yksi vastaajista (7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että hän on oppinut uutta eri koulutuksen saaneista tiimin jäseniltä. 79 prosenttia vastanneista (f=11) oli asiasta melko samaa mieltä. Väittämän kanssa melko eri mieltä oli vastanneista 14 prosenttia (f=2). Kun kysyttiin tietävätkö vastaajat kehen olla yhteydessä, kun tarvitsevat toisen alan ammattilaisen näkemystä asiaan, 72 prosenttia (f=10) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 22 prosenttia (f=3) oli melko samaa mieltä. Yksi vastaajista oli asiasta melko eri mieltä (7%). (kuva 17.)



	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Minun ammattitaitoani arvostetaan tiimissä	0	2	7	5	14
	0%	14%	50%	36%	100%
Eriävät mielipiteet nähdään tiimissäni mahdollisuutena oppia uutta	0	6	6	2	14
	0%	43%	43%	14%	100%
Tiimissäni tuodaan esille erilaisia näkökulmia asioihin	0	2	8	4	14
	0%	14%	57%	29%	100%
Koen että minua kuunnellaan päätöksiä tehdessä	1	3	8	2	14
	7%	22%	57%	14%	100%
Kaikilla tiimini jäsenillä on vastuu tiedonkulusta	0	1	7	6	14
	0%	7%	50%	43%	100%
Raportointi tiimin sisällä toimii	1	4	4	5	14
	7%	29%	29%	36%	100%
Raportointi tiimin ulkopuolisille tahoille on toimivaa	1	6	6	1	14
	7%	43%	43%	7%	100%
Keskustelu tiimin jäsenten kesken on avointa ja rehellistä	0	4	6	4	14
	0%	29%	43%	29%	100%
Mielestäni tiimini jäsenet täydentävät toisiaan	0	4	6	4	14
	0%	29%	43%	29%	100%
Olen oppinut uutta eri koulutuksen saaneilta tiimin jäseniltä	0	2	11	1	14
	0%	14%	79%	7%	100%
Tiedän, kehen olla yhteydessä, kun tarvitsen toisen alan ammattilaisen näkemystä asiaan	0	1	3	10	14
	0%	7%	22%	72%	100%

Kuva 17. Tiimien vuorovaikutus ja tiedonkulku

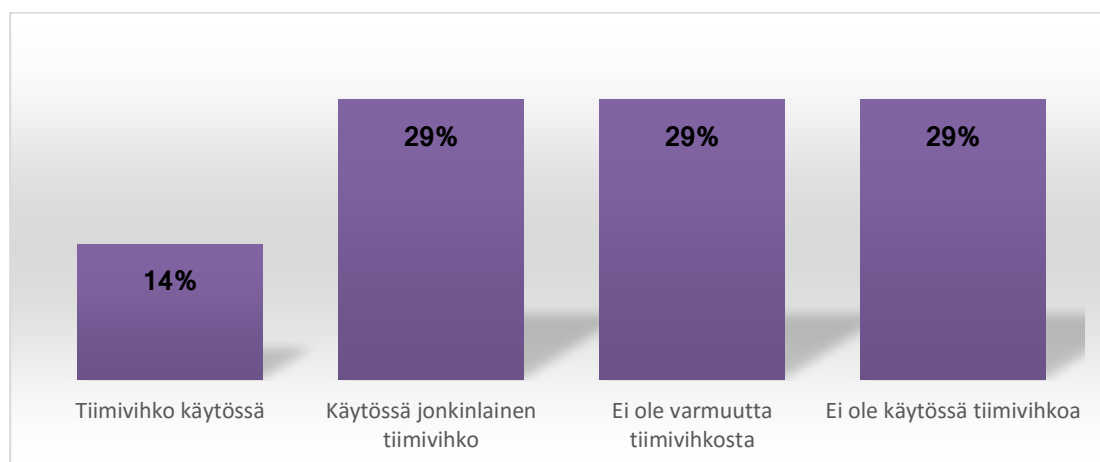
## 6.9 Tiimityön edistäminen ja kehittäminen

29 prosenttia vastanneista (f=4) oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimityön kehittäminen tiimissä on potilas- sekä työntekijälähtöistä. 57 prosenttia (f=8) kyselyyn vastanneista oli melko samaa mieltä. 14 prosenttia (f=2) oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. Yksi kyselyyn vastanneista (7%) oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimityön toimivuutta arvioidaan tarpeeksi tiimipalavereissa. 50 prosenttia (f=7) oli asiasta melko samaa mieltä. 29 prosenttia (f=4) oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Kaksi vastanneista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä (14%). 29 prosenttia tiimin jäsenistä (f=4) oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimipalavereita järjestetään riittävän usein. 50 prosenttia (f=7) oli asiasta melko samaa mieltä. Kaksi kyselyyn vastanneista (14%) oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Yksi vastanneista oli asiasta täysin eri mieltä (7%). Kun kysyttiin edesauttaako esimies tiimipalavereiden järjestämistä työvuorosunnittelun avulla, 29 prosenttia (f=4) oli asiasta täysin samaa mieltä. 29 prosenttia (f=4) oli asiasta melko samaa mieltä. Kyselyyn vastanneista kolme (21%) oli melko eri mieltä ja kolme (21%) täysin eri mieltä. 29 prosentin (f=4) mielestä tiimin vastaava vie tiimin jäsenten kehitysehdotuksia eteenpäin esimerkiksi esimiehelle. 43 prosenttia (f=6) oli asiasta melko samaa mieltä. Vastaaajista kolme (21%) oli asiasta melko eri mieltä. Yksi vastanneista (7%) oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. 29 prosentin (f=4) mielestä esimies vie tiimin jäsenten kehitysehdotuksia eteenpäin. 50 prosenttia vastaajista (f=7) oli asiasta melko samaa mieltä. Vastaaajista kolme (21%) oli asiasta melko eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. (kuva 18.)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Tiimityön kehittäminen on potilas- sekä työntekijälähtöistä	0	2	8	4	14
	0%	14%	57%	29%	100%
Tiimityön toimivuutta arvioidaan tarpeeksi tiimipalavereissa	2	4	7	1	14
	14%	29%	50%	7%	100%
Tiimipalavereita järjestetään riittävän usein	1	2	7	4	14
	7%	14%	50%	29%	100%
Esimies edesauttaa tiimipalavereiden järjestämistä työvuorosunnittelun avulla	3	3	4	4	14
	21%	21%	29%	29%	100%
Tiimin vastaava vie tiimini jäsenten kehitysehdotuksia eteenpäin, esimerkiksi esimiehelle	1	3	6	4	14
	7%	22%	43%	29%	100%
Esimies vie tiimini kehitysideoita eteenpäin	0	3	7	4	14
	0%	22%	50%	29%	100%

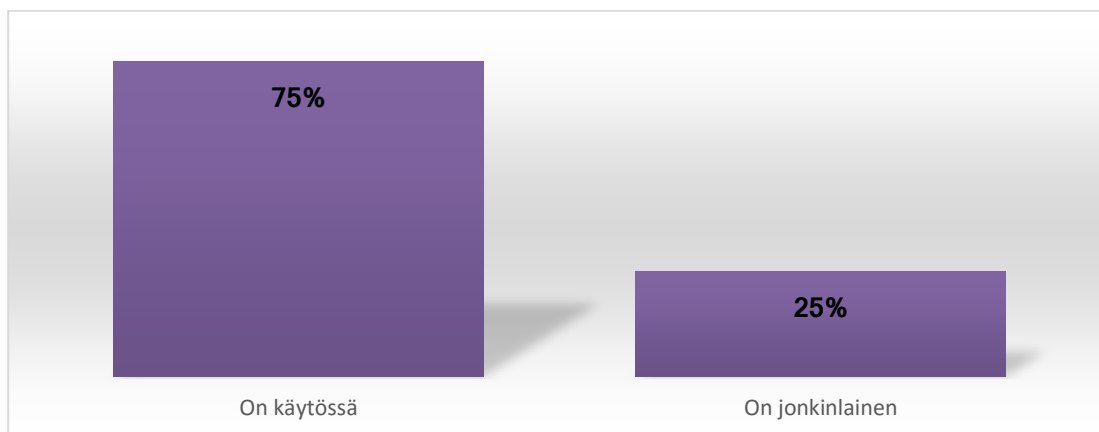
Kuva 18. Tiimityöskentelyn edistäminen ja kehittäminen

14 prosenttia (f=2) vastaajista kertoo, että heillä on käytössään tiimivihko, johon he voivat kirjoittaa omia kehitysehdotuksiaan. 29 prosenttia (f=4) kertoo, että heillä on käytössään jonkinlainen tiimivihko ja 29 prosenttia (f=4) kertoo, etteivät he ole täysin varmoja asiasta. 29 prosentilla vastaajista (f=4) ei ole käytössä lainkaan tiimivihkoa. (kuva 19.)



Kuva 19. Tiimivihon käyttö tiimeissä

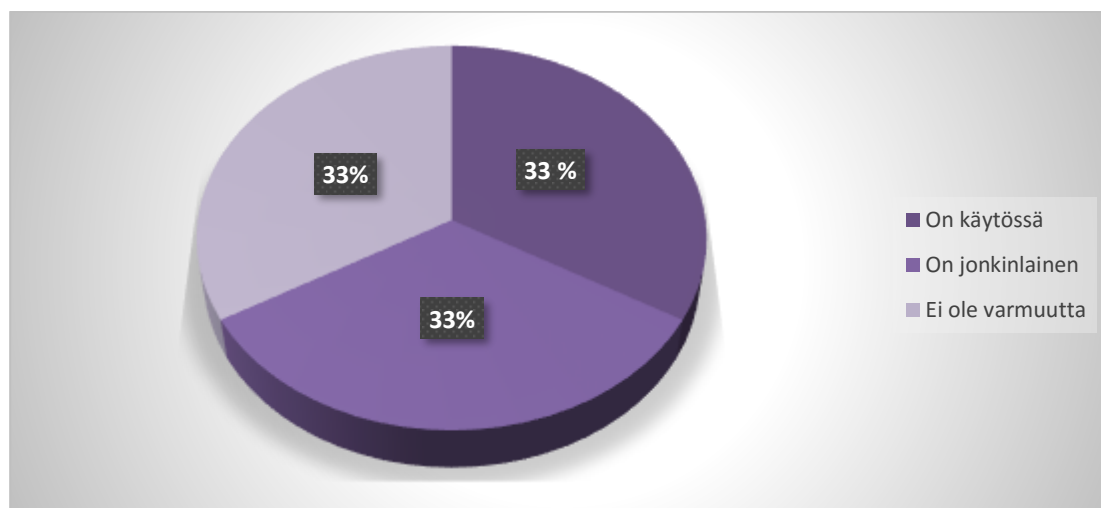
Sisätaudit- tiimin vastanneista kolme neljästä (75%) kertoo, että heillä on käytössään jonkinlainen tiimivihko. Yksi neljästä (25%) kertoo, että heillä on käytössään tiimivihko. (kuva 19.)



Kuva 20. Sisätaudit- tiimin tiimivihon käyttö

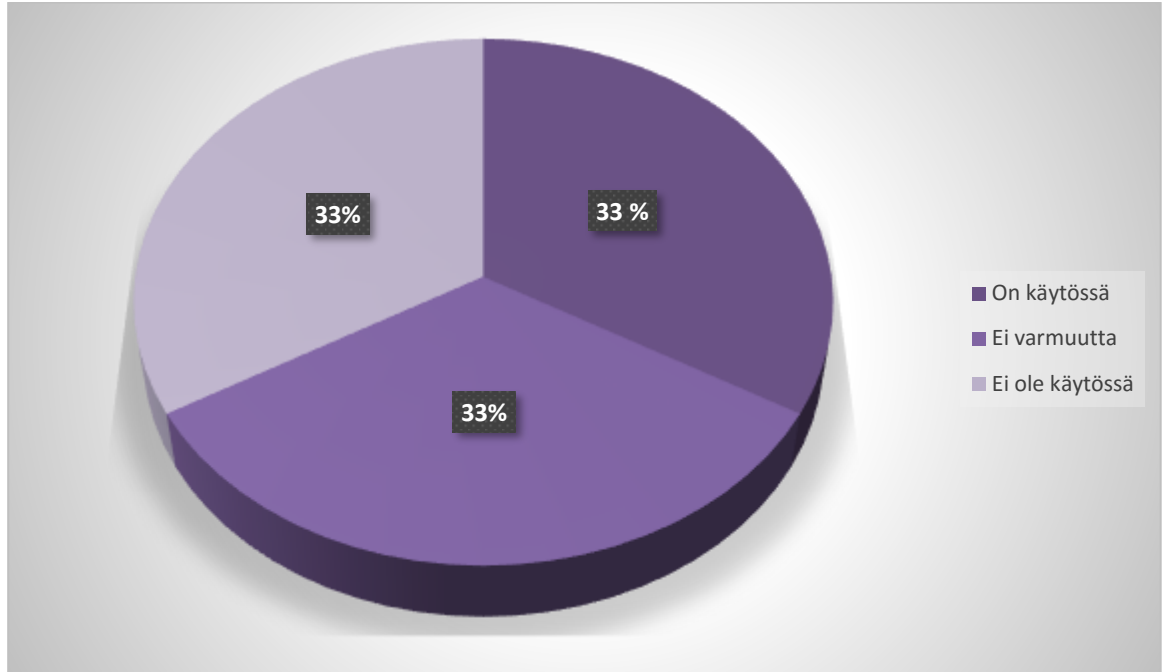
Syöpä ja verisairaudet tiimistä vastauksia kyselyyn saatiin vain yhdeltä henkilöltä ja hänen mukaansa hänen tiimillään on käytössään tiimivihko. Kirurgia- hoitokeskustiimin kolmesta vastanneesta kellekään ei ollut varmuutta siitä, onko heillä käytössään tiimivihkoa.

Kuulonhuolto tiimin vastanneista yksi kolmesta (33,3%) kertoo heillä olevan käytössä tiimivihko. 33,3 prosenttia kertoo, että heillä on käytössään jonkinlainen vihko ja yksi vastanneista (33,3%) kertoo, että hänellä ei ole varmuutta asiasta. (kuva 21.)



Kuva 21. Kuulonhuolto- tiimin tiimivihon käyttö

Keuhko, KNK, iho- ja suu –tiimin kyselyyn vastanneista yhden mukaan heillä on käytössään tiimivihko (33,3%). Yhdellä vastanneista (33,3%) ei ollut varmuutta asiasta ja yhden mukaan (33,3%) heillä ei ole käytössään tiimivihkoa. (kuva 22.)



Kuva 22. Keuhko, KNK, iho- ja suu- tiimin tiimivihon käyttö

Tiimin jäseniltä kysyttiin avoimessa kysymyksessä, miten tiimityöskentelyä voitaisiin kehittää. Kysymys oli vapaaehtoinen ja kysymykseen vastasi 64% (f=9) kyselyyn osallistuneista. Kahden vastanneen (22%) kehittämisehdotukset liittyivät tiimikokouksiin. Toisen mielestä tiimipalavereita tulisi järjestää enemmän ja toisen mielestä asiat pitäisi järjestää niin, että kaikki pystyisivät niihin osallistumaan. 44% kehittämisehdotuksista liittyi kommunikaation parantamiseen ja yhteistyön vahvistamiseen. Koettiin tärkeäksi, että keskusteltaisiin enemmän omaan työhön liittyvistä epäkohdista ja huolista, sekä huolehdittaisiin siitä, että varmistettaisiin toisia kuunteleva ilmapiiri. Yksi vastaajista toivoi enemmän yhteistyötä saman tiimin sisällä olevien poliien kanssa. Yksi vastaajista toi esille sen, että tiimin kokoonpano on tuore, eivätkä he ole päässeet tiimityöskentelyssä vielä muiden tiimien tasolle. Hän toivoi tiimin jäseniltä aktiivisempaa otetta ja sitä, että asiat valmisteltaisiin ja vietäisiin eteenpäin yhdessä. 11% (f=1) vastauksista liittyi työntekijän vapauteen valita mihin tiimiin osallistuu. Vastannut koki, että olisi tiimin kannalta edullista, jos kaikki tiimin jäsenet olisivat aidosti kiinnostuneita aihealueesta eikä niin, että esimies on määrännyt työntekijät tiettyyn tiimiin.

Hän koki, että tällöin tuloksia syntyisi huomattavasti nopeammin, tehokkaammin ja työntekijät saisivat yhdessä voimaa viedä asioita eteenpäin ja luotua uusia kehittämismenetelmiä. Yksi vastaajista (11%) ilmaisi avoimessa kysymyksessä tyytymättömyytensä tiimensä toimintaan. Hän koki, ettei tiimin toimintamalli ole selvillä ja tiimipalaverissa on käsitelty lähinnä sairaanhoitopiirin asioita, jonka ei koe edesauttavan tiimin työskentelyä. Vastauksesta tuli myös ilmi, että tiimi on hajanainen ja käsittää työntekijöitä eri yksiköistä eikä työntekijöiden suhtautuminen tiimityöskentelyyn ole ollut asianmukaista.

*”Tiimissä käsitelty ensimmäisen kerran tänä keväänä shp:n asioita. Sitä ennen tiimissä höpötettiin ja naureskeltiin, joka oli varsin turhauttavaa.”*

*”Tiimityöskentelyä tapahtuu jokaisen omassa yksikössä ja siihen ei tarvita koulutusta eikä tiimitapaamisia tässä muodossa, mikä shp:ssa tällä hetkellä otettu käyttöön.”*

#### 6.10 Yhteenveto keskeisimmistä tutkimustuloksista

Kyselyyn vastasi yhteensä 14 henkilöä, joista 8 oli sairaanhoitajia, 3 audionomeja, ja 3 palvelusihteereitä. Yksi vastaajista oli kuntoutusohjaaja. 64% vastanneista oli työskennellyt ammatissaan yli 10-vuotta. 71% vastanneista oli saanut perehdytyksen tai koulutuksen tiimityöskentelyyn ja lisäkoulutusta ei pidetty tarpeellisena. Pääsääntöisesti vastanneet kokivat, että kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisessa asemassa, tiimin työnjako on selkeä ja että tiimityöskentelyllä päästään parempiin työtuloksiin. Suurimman osan mielestä työtehtävät eivät jakaudu tasaisesti tiimeissä. 6 vastanneista koki, etteivät he pysty vaikuttamaan työtehtävien jakamiseen. Pääsääntöisesti tiimivastaavan koettiin tukevan työskentelyä ja tiedottavan muutoksista työpaikalla. Kyselyyn vastanneet kokivat, että tiiminvastaava kohtelee kaikkia tiimin jäseniä oikeidenmukaisesti ja tasavertaisesti. Tiiminvastaavan puuttumisesta ongelmiin mielipiteet jakautuivat kahtia, puolet olivat ongelmiin puuttumisesta samaa mieltä ja puolet vastaajista eri mieltä. Esimiehen koettiin tukevan tiimityöskentelyä, puuttuvan ongelmiin, rakentavan luottamusta ja kohtelevan kaikkia jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Vastanneet kokivat, että esimies on tietoinen tiimin tilanteesta ja kiinnostunut sen

toiminnasta. Pääsääntöisesti vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että sairaalan johto tukee tiimien työskentelyä. Suurimman osan mielestä sairaalan johto ei ole kiinnostunut tiimien toiminnasta. Kyselyyn vastanneet tietävät, mihin tiimin toiminnalla tähdätään ja kokevat tavoitteet selkeiksi sekä saavutettavissa oleviksi. Pääsääntöisesti tavoitteet motivoivat vastaajia työntekoon ja he kokevat, että jokainen tiimin jäsen on vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Kyselyyn vastanneet ymmärtävät tiimien tavoitteet ja kokevat, että muut tiimin jäsenet tukevat heidän työskentelyään. Vastanneet kokivat, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan, heitä kuunnellaan päätöksiä tehdessä ja, että keskustelu jäsenten kesken on avointa ja rehellistä. Esille nousi, että haluttaisiin, että tiimeissä tuotaisiin esille erilaisia näkökulmia asioihin. Pääsääntöisesti koettiin, että tiimipalavereita järjestetään riittävän usein. Tiimityön kehittäminen koettiin olevan sekä työntekijä- että potilaslähtöistä.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä työssä tiimityön perehdyttäminen ja koulutus koettiin riittäväksi. Vaikka osa työntekijöistä ei ollut saanut koulutusta tai perehdyttämistä tiimityöskentelyyn, he eivät kokeneet koulutusta tarpeelliseksi. Pääsääntöisesti tiimeissä koettiin, että kaikki työntekijät ovat tasavertaisessa asemassa ja, että tiimien työjako on selkeä. Raappanan ja Valon (2014) tutkimuksessa nousi esille, että työntekijöillä on selkeä oma rooli sekä vastuualue, ja tehtävänjako tiimissä on selkeää. Tässä opinnäytetyössä työnjaon koettiin olevan joissain määrin epätasainen. Noin puolet vastaajista kokivat, etteivät he pysty vaikuttamaan työtehtävien jakamiseen. Airan (2012) tutkimuksessa selvisi, että yhteistyöllä koetaan saavutettavan tuloksia joihin yksilö ei itsenäisesti pysty. Tutkimuksesta selvisi myös, että kielteisimmillään tiimityöskentely näyttää työaikaa tuhlaavana ylimääräisenä rasitteena ja myönteisimmillään se koetaan oman työn kannalta ensiarvoisen tärkeäksi. Tässä työssä suurin osa vastanneista koki, että tiimityöskentelyllä he pääsevät parempiin työtuloksiin.

Pääsääntöisesti tiimeissä koettiin, että tiiminvastaava tukee heidän työskentelyään. Tiiminvastaavan puuttumisesta ongelmiin mielipiteet

jakautuivat selvästi kahtia. Puolet olivat sitä mieltä, että puuttuminen ongelmiin toteutuu hyvin tai joissain määrin ja puolet kokivat, ettei ongelmiin puuttuminen toteudu riittävän hyvin. Tiiminvastaavan koettiin tiedottavan muutoksista työpaikalla ja pääsääntöisesti tiimin jäsenet kokivat, että tiiminvastaava kohtelee kaikkia tiimin jäseniä tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että esimies tukee tiimityöskentelyä ja puuttuu tiimin ongelmiin.

Esimiehen koettiin myös kohtelevan työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Esimiehen kyvystä rakentaa tiimin sisäistä luottamusta, vahvistaa tiimitoimintaa ja kiinnostuneisuudesta tiimitoimintaa kohtaan mielipiteet jakautuivat. Hieman yli puolen mielestä tämä toteutui. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että esimies on tietoinen tiimin tilanteesta. Tässä tutkimuksessa vastaajat kokivat tiedottamisen muutoksista työpaikalla onnistuneen kohtalaisesti. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että sairaalan johto tukee tiimin työskentelyä melko hyvin. Sairaalan johdon kiinnostuneisuudesta tiimitoimintaa kohtaan mielipiteet jakautuivat. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sairaalan johto ei ole juurikaan kiinnostunut tiimien toiminnasta.

Sanerman (2009) tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimityöskentelyn onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Myös Airan (2012) tutkimuksessa korostui yhteisten tavoitteiden olemassaolon tärkeys. Tässä työssä kävi ilmi, että jäsenet tietävät mihin tiimin toiminnalla tähdätään. Vain yksi vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä. Myös tiimin tavoitteet koetaan pääsääntöisesti selkeiksi ja saavutettavissa oleviksi. Hieman yli puolet vastanneista kokivat, että tiimin tavoitteet motivoivat tiimin jäseniä työntekoon. Kyselyyn vastanneet olivat melkein yksimielisiä siitä, että jokainen tiimin jäsen on vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta ja melkein kaikki vastanneista kertoivat ymmärtävänsä tiiminsä tavoitteet. Pääsääntöisesti tiimeissä koettiin, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan ja tiimeissä tuodaan esille erilaisia mielipiteitä. Suurin osa ajatteli eriävien mielipiteiden olevan mahdollisuus oppia uutta ja, että heitä kuunnellaan päätöksiä tehdessä. Myös Tyyskän (2002) tutkimuksessa vastaajat kokivat, että moniammatillinen työryhmä opettaa ja edesauttaa työskentelyä. Tämän opinnäytetyön kyselyyn vastanneista suurimman osan mielestä raportointi tiimin sisällä toimii hyvin ja keskustelu työntekijöiden välillä on avointa ja rehellistä. Suurin osa vastaajista



oli melko samaa mieltä siitä, että he ovat oppineet eri koulutuksen saaneilta jäseniltä uutta. Suurin osa tietää kehen olla yhteydessä, kun tarvitsee toisen alan ammattilaisen apua työssään.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli melko samaa mieltä siitä, että tiimityön kehittäminen on työntekijä- sekä potilaslähtöistä. Raappanan ja Valon (2014) tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että tiimipalavereita pidetään enemmänkin turhauttavana ja aikaa vievänä kuin mahdollisuutena kommunikoida ja parantaa tiimityötä. Tässä työssä tiimipalavereita pidettiin tarpeellisina. Suurin osa tämän työn vastaajista koki, että tiimityötä arvioidaan tarpeeksi tiimipalavereissa ja osa koki, että tiimipalavereita järjestetään riittävän usein. Sanerman (2009) tutkimuksesta kävi ilmi, että tiimityön kehittyminen edellyttää henkilöstön jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Työssämme saatiin samankaltaisia tuloksia.

Avoimessa kysymyksessä esille nousi tarve järjestää tiimipalavereita useammin ja se, että niihin pääsisi osallistumaan kaikki tiimin jäsenet. Myös Tyyskän (2002) tutkimuksessa esille nousi tiimipalavereiden vähäisyys ja se, että työntekijät pyrkivät etsimään aikaa yhteisiin tapaamisiin. Esimiehen roolista tiimipalavereiden järjestämisen edesauttamisessa oltiin montaa eri mieltä. Osa koki, että esimies suunnittelee työvuorot niin, että tiimityöntekijät pääsevät osallistumaan palavereihin ja osa oli asiasta erimieltä. Laakkosen (2004) tutkimuksessa työntekijät toivoivat enemmän kannustusta ja tukea kokeilla uusia toimintatapoja niin esimieheltä kuin tiiminvetäjältä. Vastauksissa nousi esille uusien kehitysideoiden suora tyrmäminen. Pääsääntöisesti tässä työssä koettiin, että tiimivastaava ja esimies vie jäsenten kehitysehdotuksia eteenpäin. Tiimivihon käytöstä tiimeissä oli epäselvyyttä. Suurin osa vastaajista kertoi, ettei tiimivihkoa ole käytössä. Vastaajista muutama kertoi tiimivihon olevan käytössä ja muutama vastaajista ei ollut asiasta varma.

Osa kehitysehdotuksesta liittyi kommunikoinnin parantamiseen. Tyyskän (2002) tutkimuksesta kävi ilmi, että toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus parantavat tiimityöskentelyä. Tässä työssä tärkeäksi koettiin avoin keskustelu myös työn epäkohdista ja huolista. Kyselyyn vastanneet toivoivat sujuvampaa ja luontevampaa työskentelyä tiimin sisällä. Esille nousi, se että tiimit ovat vielä tuoreita, ja tiimin jäsenien mielestä ihanteelliselle tasolle pääseminen vie

aikaa. Tiimin jäsenet toivoivat tiimipalavereista ammatillisempia, ja että siellä käsiteltäisiin vain tiimiin kohdistuvia asioita. Kyselyyn vastanneet kokivat, että olisi tärkeää saada samasta erikoisalasta kiinnostuneet työntekijät samaan tiimiin, näin ollen panostus työhön olisi parempi.

## 7.2 Luotettavuuden arviointi

Tieteellisessä tutkimuksessa pitää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tällä arvioinnilla voidaan varmistaa, että työn tulokset ovat luotettavia ja työ on laadukas. Luotettavuutta tulee arvioida jo siinä vaiheessa, kun työtä suunnitellaan ja ensimmäisen kerran luotettavuutta tässä työssä arvioitiin jo ideavaiheessa. Tämä mahdollisti sen, että pystyttiin työn edetessä puuttumaan mahdollisiin luotettavuutta heikentäviin tekijöihin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden varmennuksessa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2010, 96.)

Ulkoista validiteettia pidetään tärkeimpänä validiteetin alalajeista ja se mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset pätevät samanlaisissa tilanteissa. Määrällisessä tutkimuksessa ei ole taloudellista tutkia koko populaatiota, sillä määrä voi olla jopa miljoonia, vaan tutkijoiden tulisi osata valita sellainen otos populaatiosta, että se vastaa kaikin puolin koko populaatiota. Tässä opinnäytetyössä otokseksi valittiin viisi keskussairaalan kuudesta tiimistä, sillä yhteen tiimiin oli toteutettu samantapainen kyselytutkimus vain hieman aiemmin. Koska opinnäytetyö perustui otantaan, vertailtiin otosta populaatioon taustamuuttujien avulla. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan oikeiden mittareiden käyttöä ja se mittaa työssä käytetyn mittarin tarkkuutta. Sisältövaliditeetin toteutumisen takia työhön valittiin yleisesti käytettyjä mittareita, joiden toimivuus on jo aiemmin testattu. Koska sisältövaliditeetin toteutumista on hankala todistaa, haluttiin perustella mittareiden käyttöä ja panostaa dokumentointiin. Kriteerivaliditeetti tarkoittaa sitä, että käytetään muiden tutkimuksia omien tutkimustulosten tukena. Aiheesta löytyi runsaasti aiempia tutkimuksia ja sopivimmat valittiin opinnäytetyöhön vertailuun. Opinnäytetyössä pyrittiin raportoimaan kaikki työn vaiheet tarkasti, jotta työn reliabiliteetti toteutuisi. Raportoinnin ollessa tarkkaa, pystytään työn vaiheet

tarvittaessa toteuttamaan uudestaan samalla tavalla kuin aiemmin, vaikka pinnäytetöistä uusintatutkimuksia ei tehdä juuri koskaan. (Kananen 2010, 128-131.) Työssä käytettiin lähdekritiikkiä. Tietoa haettiin vain luotettavista lähteistä ja työssä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoretta tutkimustietoa. (Hirsjärvi ym. 2010, 113.)

Kyselykaavakkeen väittämät jäseneltiin selkeästi tutkimusongelmittain ja kysymykset muotoiltiin mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi.

Kyselylomake rakennettiin muuttujataulukon avulla, jotta varmistuttiin siitä, että kyselylomakkeessa kysyttiin niitä asioita mitä työssä tutkittiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 154.) Työn luotettavuutta lisää se, että kyselylomake testattiin terveysalan ammattilaisilla. Esitestauksen jälkeen saatiin terveysalan ammattilaisilta vinkkejä, miten kysymykset voitaisiin muotoilla toisin, jolloin niitä ei voisi vahingossa ymmärtää väärin. Myös työelämänohjaajalta saadut neuvot auttoivat kyselylomakkeen viimeistelyssä. Kyselyyn vastattiin nimettömästi, joka loi rohkeutta vastata kysymyksiin rehellisesti. Sähköinen kyselylomake rakennettiin myös niin, että kaikkiin kysymyksiin oli pakollista vastata, jolloin lomaketta ei voinut palauttaa keskeneräisenä. Tämä lisäsi otannan suuruutta, kun kyselylomakkeita ei tarvinnut karsia pois. (Ks. Vehkalahti 2008, 48.) Kyselylomakkeessa ei käytetty konsistenssia, mikä heikentää työn luotettavuutta. Konsistenssi tarkoittaa sitä, että kysytään samaa asiaa monella eri tavalla. Koettiin, että tämä olisi tuonut kyselylomakkeeseen liikaa pituutta ja näin kyselyyn vastaajat olisivat voineet menettää mielenkiinnon kesken kyselyä. (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2009, 47.)

Työn luotettavuutta heikentää työn tekijöiden kokemattomuus tutkijoina. Esitestauksesta huolimatta kyselylomakkeen kysymysten muodostamisessa haasteelliseksi koettiin kysymysten muodostaminen riittävän selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Otoksen suuruus vaikuttaa tulosten tarkkuuteen. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. Kyselyn otos oli kohtuullisen suuri, mutta vastausprosentti jäi valitettavan alhaiseksi. Pieni vastausprosentti heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkilä, 2011, 187.) Voidaan ajatella, että vastausprosentti olisi ollut suurempi, jos tiimin jäsenillä olisi ollut enemmän aikaa vastata kyselylomakkeeseen. Pienen vastausprosentin arveltiin johtuvan myös siitä, että kysely lähetettiin

työntekijöille sähköpostitse eikä välttämättä kaikki tarkista sähköpostiaan säännöllisin väliajoin. On myös mahdollista, että sähköpostiviesti on ohjautunut vastaanottajan roskapostikansioon, josta poistetaan viestejä niihin sen suuremmin perehtymättä. Tämän takia työntekijöitä muistutettiin myös toisella sähköpostiviestillä kyselyyn vastaamisesta. Voidaan kuvitella, että vastausprosentti olisi suurempi, jos kysely oltaisiin toimitettu paperisena jokaiseen yksikköön. Tällöin tosin kyselyyn oltaisiin saatettu vastata vain osittain, jolloin kaikkia kyselyyn vastanneita ei oltaisi voitu ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa. Myös kyselyn ajankohta on voinut vaikuttaa vastausprosenttiin. Koska kysely ajoittui pääsiäisen pyhille, voidaan kuvitella, että tällöin työntekijöillä on ollut mahdollisesti lomapäiviä enemmän kuin yleensä. Kyselyn sulkeutumisen jälkeen saatiin yhteystyökumppanilta varmistus siihen, että moni tiimien jäsenistä oli kyselyn ajankohtana lomalla. Myös kiire työpaikalla on todennäköisesti vaikuttanut vastausprosenttiin. Voidaan myös ajatella, että kysely ei ole herättänyt työntekijöissä suurta kiinnostusta. Koska kysely toteutettiin internet- kyselynä, saatiin webropol – ohjelman kautta tietää, että kyselyn linkki on avattu 18 kertaa siihen vastaamatta. Luotettavuutta heikentää myös se, jos kyselyyn on vastattu huolimattomasti. Huolimattoman vastaamisen syyt voivat olla kiire työpaikalla tai kiinnostuksen puute. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, osattiinko kyselylomakkeen vastauksia tulkita oikein.

### 7.3 Eettisten periaatteiden toteutuminen

Tutkijan on hankittava ennen tutkimuksen toteuttamista tarvittavat tutkimusluvut. Työssä laadittiin tutkimussuunnitelma, ja tutkimuslupahakemus osoitettiin Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymälle. Carean myönteisen tutkimuslupapäätöksen (liite 6) jälkeen kysely välitettiin samana päivänä tiimien jäsenille. Työssä noudatettiin yhteisiä toimintatapoja. Kaikki ratkaisut ja valinnat mietittiin myös eettiseltä kannalta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 6).

Koska opinnäytetyössä käytettiin ihmisiä tietolähteinä, koettiin että eettisyyden toteutuminen korostui. Työssä haluttiin turvata kaikkien osallistujien itsemääräämisoikeus, vahingoittumattomuus ja yksityisyys. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja tiimien jäseniä pyrittiin informoimaan mahdollisimman tarkasti opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta. Sähköisen

kyselyn linkki välitettiin tiimien työntekijöille yhteistyökumppanin kautta sähköpostitse, jolloin työn tekijät eivät saaneet tietoonsa ketä kyselyyn vastaajat olivat. Kyselyyn vastattiin nimettömästi, ja tutkimustuloksien esittelyssä ei paljastettu tuloksia niin, että ketään pystyisi niistä tunnistamaan. Tutkimuksen kohderyhmälle luvattiin täysi yksityisyys ja siitä mainittiin saatekirjeessä. Kyselylomakkeet hävitettiin asiaan kuuluvalla tavalla. (Kuula, 2011, 60-64). Työssä käytettiin tietolähteinä muiden tekemiä tutkimuksia ja heitä kunnioitettiin merkitsemällä lähdeviitteet asianmukaisella tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 6).

#### 7.4 Johtopäätökset, kehittämissuositukset ja jatkotutkimuskohteet

Opinnäytetyön tulosten perusteella päädyttiin seuraaviin johtopäätöksiin. Tiimityöskentelyn avulla uskotaan päästävän parempiin työtuloksiin. Silloin kun kaikki työntekijät ovat tasavertaisessa asemassa, tiimin jäsenet kunnioittavat toisiaan ja kaikkia tiimin jäseniä kuunnellaan, vahvistaa se tiimin toimintaa. On tärkeää kunnioittaa toisen alan ammattilaisen ammattitaitoa, jolloin työskentelystä yhdessä voi oppia uutta. Avoin ja rehellinen keskustelu on tärkeää, myös eriävät mielipiteet opettavat uutta ja tuovat erilaisia näkökulmia asioihin. Työntekijöitä koulutetaan tiimityöskentelyyn, mutta koulutuksen ei koeta olevan ensisijaisen tärkeää. On tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet tiedostavat mihin tiimin toiminnalla tähdätään, jotta tiimityöskentely parantaisi työtuloksia. Jos tiimin toimintamalli ja tavoitteet eivät ole selvillä, aiheuttaa se tyytymättömyyttä tiimityöskentelyyn ja tällöin tiimin toimintaa ei pidetä tarpeellisena. Pääsääntöisesti tavoitteet ovat tiimeissä selkeät ja saavutettavissa olevat. Koetaan myös, että tavoitteet motivoivat työntekoon ja kaikki tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Työn jakautuminen tiimeissä on jokseenkin epätasaista ja koetaan, että tiimin jäsenet eivät saa päättää työtehtävien jakautumisesta riittävästi.

Tiimipalavereita ja kommunikaatioita tiimin jäsenten kesken pidetään tärkeänä. Tiimipalavereita toivotaan järjestettävän useammin ja kaikkien mahdollisuutta osallistua pidetään ensiarvoisen tärkeänä. Yhteistyötä tiimin sisäisten ja ulkoisten tahojen kanssa toivotaan olevan enemmän. Työn tuloksista kävi ilmi, että keskustelua tiimin jäsenten kesken pidetään tärkeänä ja tiimeissä toivotaan, että kaikki jäsenet olisivat vilpittömästi kiinnostuneita tiimin sisällä käsiteltävistä asioista ja toisivat keskusteluissa esille myös

työhön liittyviä epäkohtia ja huolia, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Tuloksia syntyy nopeammin ja tehokkaammin kun samasta asiasta kiinnostuneet ihmiset kootaan yhteen. Lisäksi tärkeäksi koettiin se, että tiimissä tehdyt päätökset viedään myös käytännössä eteenpäin. Asioiden eteenpäin viemisessä tiimin jäseniä auttaa tiiminvastaava ja esimies. Esimiehen toivottiin edesauttavan tiimipalavereiden järjestämistä enemmän. Tiiminvastaavien, esimiesten ja sairaalan johdon koettiin tukevan tiimien toimintaa, mutta tiimivastaavilta toivottiin enemmän puuttumista tiimien ongelmiin ja sairaalan johdolta toivottaisiin enemmän kiinnostuneisuutta tiimien toimintaa kohtaan.

Koska opinnäytetyössä tuli ilmi keskustelun ja yhteistyön tärkeys, olisi tärkeää, että tiimipalavereita järjestettäisiin useammin ja niihin valmisteltaisiin ennalta esityslista käsiteltävistä aiheista, jotta tiimin jäsenten olisi helpompi pitäytyä asiassa eikä keskustelu ajautuisi vähemmän tärkeiden asioiden käsittelyyn. Tiimivihon olemassaolosta saimme hyvin ristiriitaisia vastauksia, joten tiimivihon tarkoitus ja käyttö olisi hyvä kerrata tiimin jäsenille ja ottaa käyttöön tiimissä, jos niin ei ole vielä tehty. Vihkoon kaikilla tiimin jäsenillä olisi oikeus kirjoittaa mieltään painavista asioista ja ehdottaa tärkeitä asioita tiimipalavereissa käsiteltäviksi. Tällöin myös esimiehen ja tiiminvastaavan on helpompi seurata tiimin tilannetta ja puuttua tarvittaessa tiimissä vallitseviin ongelmiin. Sairaalaympäristö voi olla hektinen ja ajan puutteen vuoksi tiimin kannalta on edullista, jos käytössä on sellainen kommunikaatiokeino, jossa kaikkien ei tarvitse olla reaaliajassa paikalla. Koska tiimeissä koettiin, että työtehtävät eivät jakaudu tasaisesti ja niihin ei juurikaan pysty vaikuttamaan, olisi tämä hyvä ottaa seuraavassa kokoontumisessa puheeksi. Jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla oma vastuualue, jolloin työtehtävien jakautuminen on selkeämpää ja vastuualueiden jakamisessa tulisi kuunnella jokaista jäsentä, jotta vastuualueet jakautuisivat tiimin jäsenten mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. Kyselystä tuli myös ilmi, että kaikille tiimin tarkoitus ja tavoitteet eivät ole täysin selvillä. Jotta tiimi toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi nämä asiat olla jokaiselle tiimin jäsenelle selvillä. Tavoitteet on helpompi omaksua ja ymmärtää, jos ne ovat yhdessä tiimin kesken kirjoitettu ylös. Tiimillä olisi hyvä olla oma tiimikansio, josta tulisi ilmi tiimille elintärkeät asiat, kuten tarkoitus, tavoitteet, vastuualueet ja vaikkapa seuraavan tiimipalaverin esityslista, jotta jokainen tiimin jäsen voisi siihen etukäteen tutustua.

Esimiehen ja tiiminvastaavan tulisi pitää huolta siitä, että kansio on aina ajan tasalla.

Koska Keskussairaalan tiimien kokoonpanot ovat vielä varsin tuoreita, olisi tiimien toimintaa hyvä tutkia vielä jatkossa uudelleen, kun tiimit ja jäsenet ovat löytäneet paikkansa. Tutkimukselle tulisi myös varata enemmän aikaa, jotta mahdollisen kyselyn vastausprosentti kasvaisi mahdollisimman suureksi. Jatkossa olisi myös hyvä tutkia esimiesten ja tiiminvastaavien kokemuksia tiimeistä, sillä tämä opinnäytetyö toteutettiin ainoastaan tiimin työntekijöiden näkökulmasta.

## LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Beacker, E., Hahtela, N., Ranta, I. 2015. Kollegiaalisuus hoitotyössä. Porvoo: Bookwell Oy.

Carea. Kymenlaakson sairaanhoito -ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä. Carea pähkinänkuoressa. Saatavissa: [www.carea.fi](http://www.carea.fi) [viitattu 26.3.2017]

Carson-Stevens, A., Panesar, S., Salvilla, S., Sheikh, A. 2014. At a Glance : Patient Safety and Healthcare Improvement at a Glance. Hoboken : Wiley.

Fabre, J. 2009. Smart Nursing: Nurse Retention & Patient Safety Improvement Strategies, Second Edition. New York: Springer Pub Co.

Gordon, S., Mendenhall, P., Blair O'Connor, B., Sullenberger, C. 2013. Beyond the checklist: what else health care can learn from aviation teamwork and safety. ILR Press.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit- avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Saatavissa <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> [viitattu: 10.1.2017].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.



Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki-Porvoo: WSOY.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus- moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Akateeminen väitös.

Isoherranen, K; Rekola, L; Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä- moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Isotalo, T. 2006. Hoitotyön autonomia, tiimityö ja itsearvioitu hoidon laatu. Pro gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen- tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kalliola, N. 2012. Työhön sitoutuminen avaimena työssä jaksamiseen: hoitotyöntekijöiden työuran aikaiset kokemukset työssä jaksamiseen liittyvistä tekijöistä. Pro-gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy: Juvenes Print

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy.

Karjalainen, M., Nykänen, S., Pöyliö, L., Vuorinen, R. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen- poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimusseloste.

Katajamäki, E. 2012. Arvot moniammatilliseen toimintaan oppimisessa. Sairaanhoidajan eettiset pelisäännöt. Sairaanhoidajaliitto & Fioca.

Kinnunen, M., Peltomaa, K. 2010. Potilasturvallisuus ensin. Suomen sairaanhoidajaliitto ry. Helsinki: Edita Prima Oy

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

Laakkonen, A. 2004. Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Mccollum, M., Bradley, E., Chen, D. 2013. Developing a team orientation through team-level reflection and feedback. Medical education 47, 1119. Willey, J & Sons Ltd.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme- Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Mäkitalo, I. 2006. Dialogi hoitajien välisessä keskustelussa. Pro gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos.  
Peltola, A. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki; Perhemediat Oy.

Raappana, M., Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus. Työelämän tutkimusyhdistys ry.

Saaren-Seppälä, T. 2004. Yhteisen potilaan hoito: tutkimus organisaatorajat ylittävästä yhteistoiminnasta sairaalan, terveyskeskuksen ja lapsipotilaiden vanhempien suhteissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-impact.

Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

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

Stenvall, J. Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Thompson, L. 2004. Making the Team. A guide for Managers. Second Edition. Pearson Education LTD.

Tyyskä, E. 2002. Fysioterapeuttien kokemuksia asiantuntijuudestaan moniammatillisissa työryhmissä. Pro-gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Varis, M. 2011. Moniulotteinen potilasturvallisuuskulttuuri- edistävät ja heikentävät tekijät. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Vilka H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Väisänen, M. 2015. Kollektiivinen luovuus hajautuneessa tiimissä. Pro-gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Väisänen, T. 2007. Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Weckström, M. 2016. Tieto tiimityössä. Pro gradu- tutkielma. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos.

## HAKUSANAT JA VALITUT TUTKIMUKSET

HAKUSANAT	TIETOKANTA	HAKUTULOS	VALINNAT
Tiimityöskentely	Kaakkuri	51	4
	Melinda	55	4
	Kyyti-kirjasto	2	3
	Heilikirjastot	2	3
	TamPub	254	2
	Jyx julkaisuarkisto	89	2
Moniammatillinen tiimi	Kaakkuri	40	2
	Melinda	9	2
	Kyyti-kirjasto	3	1
	Heilikirjastot	4	2
CRM	Kaakkuri	54	1
	Melinda	447	1
Crew resource management	McGill University E-Library	58	2
Team work heathcare	McGill University E-Library	68	2
Multi-professional	McGill University E-Library	13	1
Co-operation	McGill University E-Library	7	1
Kvantitatiivinen tutkimus	Kaakkuri	1029	3
	Melinda	4085	2
	Kyyti-kirjasto	61	1
	Heilikirjastot	55	2

## TUTKIMUSTAULUKKO

Tekijä/tekijät ja julkaisu vuosi	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Aira, A. 2012.</p> <p>Väitöskirja.</p> <p>Jyväskylän yliopisto.</p>	<p>Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata työelämän yhteistyötä käsitteenä sekä tarkastella yhteistyön suhdetta vuorovaikutukseen. Tavoitteena oli myös selvittää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen hyödynnettävyyttä hajautuneessa työyhteisössä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistoa kerättiin teemahaastattelulla, johon osallistui kaksikymmentä henkilöä.</p>	<p>Yhteistyö kuuluu nykypäivän asiantuntijatyöhön.</p> <p>Kielteisimmillään se näyttäytyy työaikaa tuhlaavana ylimääräisenä rasitteena ja myönteisimmillään se koetaan oman työn kannalta ensiarvoisen tärkeäksi.</p> <p>Yhteistyöllä koetaan saavutettavan tuloksia joihin yksilö ei itsenäisesti pysty.</p> <p>Tutkimuksessa korostui yhteisten tavoitteiden olemassaolo, vuorovaikutus</p>
<p>Isoherranen, K. 2012.</p> <p>Akateeminen väitöskirja.</p> <p>Helsingin yliopisto.</p>	<p>Uhka vai mahdollisuus- moniammatillista yhteistyötä kehittämässä.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa niitä haasteita ja ilmiöitä, joita eri asiantuntijat kohtaavat, kun organisaatioissa lähdetään kehittämään moniammatillista yhteistyötä ja kohteena oli pääasiassa akuuttihoitoa antava suuri sairaala. Tutkimuksen tavoitteen oli tuottaa uutta praktista tietoa ongelmallisista, mahdollisesti kriittisistä tekijöistä, joita moniammatillisen yhteistyön soveltaminen käytännön työelämään sosiaali- ja terveysalalla kohtaa.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmähaastatteluina ja aineisto analysoitiin teorian, aikaisemman tutkimustiedon ja aineiston kesken.</p>	<p>Tulosten analyysin pohjalta nousi esiin se, että koska alan toimintaa säätelee lainsäädäntö, tarvittaisiin organisaatioiden toiminnan muuttamiseen päätöksiä myös yhteiskunnallisilta ja poliittisilta päättäjiltä. Myös professiot ja järjestöt tarvittaisiin mukaan työyhteisön kehittämiseen.</p> <p>Yksilötasolla haasteelliseksi koettiin asiantuntijoiden valmius yhteisölliseen työtapaan. Esiin nousi myös puutteelliset kommunikaatiotaidot. Taitava keskustelu, dialogi ja reflektiivisen arvioinnin taidot todettiin tärkeiksi vuorovaikutustaidoiksi kehittäessä moniammatillista yhteistyötä.</p> <p>Moniammatillisesti hyvin toimivissa tiimeissä oli asiantuntijoiden keskeistä tukea ja luottamusta. Näissä tiimeissä haluttiin työskennellä.</p>

<p>Kalliola, N. 2012.</p> <p>Pro-gradu tutkielma.</p> <p>Jyväskylän yliopisto.</p>	<p>Työhön sitoutuminen avaimena työssä jaksamiseen: hoitotyöntekijöiden työuran aikaiset kokemukset työssä jaksamiseen liittyvistä tekijöistä.</p>	<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin eläkkeellä olevien hoitotyöntekijöiden kokemuksia uran aikaisista työssä jaksamiseen liittyneistä tekijöistä. Tutkimuksen aineisto kerättiin yhdeksältä kunta-alalla työskennelleestä hoitoalan työntekijältä avoimella haastattelulla. Aineisto analysoitiin sisällön analyysilla. Tavoitteena oli luoda kotihoitoon yhteinen arvoperusta ja toimintatavat.</p>	<p>Hoitotyöhön sitoutuminen tuli esille haluna kouluttautua ja oppia uutta läpi työuran. Potilastyö koettiin mielenkiintoiseksi, haastavaksi ja antoisaksi työksi. Autonomia sekä hyvä työyhteisö liittyivät positiivisesti työssä jaksamiseen.</p>
<p>Laakkonen, A. 2004.</p> <p>Väitöskirja.</p> <p>Tampereen yliopisto.</p>	<p>Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa ymmärrystä hoitokulttuurista ammatillisena kasvuympäristönä. Tavoitteena oli arvioida hoitokulttuurin tarjoamia mahdollisuuksia hoitotyön asiantuntijuuden kehittämisessä sekä kuvata, analysoida ja tulkita kohteena olevaa hoitokulttuuria ympäristönä ja käyttäytymisenä. Laadullisen, etnografisen tutkimuksen kohteena oli erikoissairaanhoidon poliklinikka. Aineisto kerättiin koulutus-kehittämispäivien havainnoinnista, haastatteluaineistosta, tutkimus- ja havainnointipäiväkirjasta sekä dokumenteista. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällön analyysilla.</p>	<p>Hoitajien toiminta oli epäitsenäistä ja tehtäväkeskeistä. Hoitajien keskinäinen yhteistyö oli tiivistä mutta yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa oli vähäistä. Hoitokulttuuri ei tarjonnut hoitajille riittävästi ammatillisen kasvun haasteita. Hoitokulttuurissa vallitsi pikemminkin negatiivisuus ja tilanteisiin sopeutuminen kuin positiivisuus ja asioiden kehittäminen. Laadun arviointi oli kapeaa. Henkilökunnan osaamista ja ammatillista kasvua ei arvioitu.</p>

<p>Raappana, M., Valo, M. 2014.</p> <p>Työelämän tutkimus.</p> <p>Työelämän tutkimusyhdistys ry.</p>	<p>Tiimit muuttuvassa työelämässä.</p>	<p>Tutkimuksessa selvitettiin, miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimien muutoksen, tiimityön muutoksen sekä työelämän muutosten heijastumisen tiimityöhön.</p> <p>Laadullinen tutkimus toteutettiin avoimin haastatteluin. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja etsimällä aineistosta tyypillisiä ja poikkeavia käsityksiä. Tutkimuksen kohdejoukko oli eri aloilla työskentelevät suomalaiset, joilla vähintään kymmenen vuotta työkokemusta.</p>	<p>Saatiin selville, että työelämä on muuttunut monin tavoin: työn kuormittavuus, muutostahti, työntekijän asema, teknologiavälitteisyys, työn arvot ja työn fokus.</p> <p>Selvisi myös, että tiimin jäsenien käsitykset ja kokemukset tiimityöskentelystä vaihtelevat. Tiimin rajat, toimintatavat, vuorovaikutustavat ja tiimeihin kuulumisen painoutuivat monella tavalla. Työelämän muutokset taas, kuten resurssipula eivät näkyneet tiimikäsityksessä ja kokemuksissa vahvasti.</p>
--	--	---	---

3/4

<p>Saaren-Seppälä, T. 2004.</p> <p>Väitöskirja.</p> <p>Tampereen yliopisto.</p>	<p>Yhteisen potilaan hoito: tutkimus organisaatorajat ylittävstä yhteistoiminnasta sairaalan, terveyskeskuksen ja lapsipotilaiden vanhempien suhteissa.</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin vanhempien, sairaalan ja terveyskeskuksen yhteistoimintaa. Aineisto kerättiin haastattelemalla lasten vanhempia, ammattilaisia, keräämällä lasten sairaskertomuksia sekä nauhoittamalla lasten vastaanottokäyntejä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista analyysia.</p>	<p>Lapsen hoidon kokonaisuus on yleensä tiedossa vain lasten vanhemmilla, eri organisaatioissa toimivat ammattilaiset jäävät muualla tapahtuneesta hoidosta tietämättömäksi. Tästä aiheutuu ongelmia tiedonkulussa, vastuun jakamisessa sekä luottamuksessa.</p>
<p>Sanerma, P. 2009.</p> <p>Väitöskirja.</p> <p>Tampereen yliopisto.</p>	<p>Kotihoidotyön kehittäminen tiimityön avulla- toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata tiimityön kehittymistä kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä kotihoidoksi ja tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälaiseksi tiimityö kehittyi yhdistymisprosessin aikana.</p> <p>Tutkimusaineisto koostui henkilöstön haastatteluista ja arvioinneista kehittämistyön eri vaiheissa, sekä ohjausryhmän muistiosta.</p>	<p>Tutkimuksesta selvisi, että kotihoidon kehittäminen vaatii organisaation sisällä tapahtuvaa yhteistä ja avointa keskustelua mm. kehittämistyön etenemisestä, tavoitteista ja sisällöstä.</p> <p>Jokaisen työntekijän tulisi päästä osallistumaan. Kehittämisen kannalta merkittävää on kotihoidon johtamisen kehittämisen sekä jatkuva kehittämisen etenemisen arviointi.</p> <p>Kehittäminen edellyttää huolellista suunnittelua, tavoitteiden asettelua, verkostoitumista sekä</p>

			yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. Tiimityön kehittyminen edellyttää henkilöstön jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.
Tyyskä, E. 2002.  Pro-gradu tutkielma.  Jyväskylän yliopisto.	Fysioterapeuttien kokemuksia asiantuntijuudestaan moniammatillisissa työryhmissä.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää fysioterapeuttien kokemuksia asiantuntijuudestaan moniammatillisissa työryhmissä ja selvittää miten he kokevat asiantuntijuutensa. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin avoimen haastattelun avulla ja tutkimuksessa käytettiin fenomenologista tutkimusotetta.	Fysioterapeutit kokivat pääsääntöisesti olevansa työryhmien täysvaltaisia jäseniä. Hyvänä asiana koettiin moniammatillisissa työryhmissä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen eri asiantuntijoiden kesken joka mahdollistaa kuntoutuksen monipuolistumisen. Koettiin, että työryhmä tuo fysioterapiatyöhön uusia näkökulmia sekä tukea päätöksentekoon. Koettiin että työryhmätyö voi olla ajoittain tehontonta. Tehottomuutta tuo työryhmän rakenteiden löyhyys, jäsenten poissaolot ja vaihtumiset sekä eri työntekijäryhmien eriasteinen sitoutuminen ryhmän toimintaan. Hoitohenkilökunnan sitoutumista kritisoitiin. Fysioterapeutit eivät esittäneet työryhmien toimintaan liittyvää kritiikkiä tai kehittämisaatuksia.

4/4

Väisänen, M. 2015.  Pro-gradu tutkielma.  Jyväskylän yliopisto.	Kollektiivinen luovuus hajautuneessa tiimissä	Tutkimuksessa tarkasteltiin kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä ja sitä, mitkä eri tekijät vaikuttavat hajautuneesti työskentelevän tiimin luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin teemoittelua käyttäen.	Hajautuneisuus tuo omat haasteensa kollektiiviselle luovuudelle ja haasteet liittyvät tiimin keskinäiseen yhteistyöhön, tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen haasteisiin. Tiimin yksittäisen jäsenen motivaatio työhön edistää tiimin luovuutta. Hajautuneen tiimin etu on se, että hajautunut tiimi toimii hyvin usein tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa, jolloin on mahdollista saada luovuuden kannalta tärkeitä elementtejä, kuten palautetta, osaamista ja ideoita.
--	---	--	---



## MUUTTUJATAULUKKO

TUTKIMUSONGELMA	MUUTTUJAT	KYSYMYS	TEOREETTINEN TARKASTELU
Miten työntekijät kokevat tiimityön toteutuksen onnistuneen työpaikalla?	TAUSTAMUUTTUJAT <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutus</li> <li>- Työkokemus</li> <li>- Tiimi</li> </ul>	1 2 3	
	TIIMITYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perehdytys tiimityöskentelyyn</li> <li>• Riittävä perehdytys</li> </ul>	4 5	s. 16-18 s. 16-18
	TIIMIROOLIT JA TYÖNJAKO TIIMISSÄ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasavertaisuus</li> <li>• Työnjaon selkeys</li> <li>• Työn tasaisesti jakautuminen</li> <li>• Vaikuttaminen työnjakoon</li> <li>• Tiimin suorituskky</li> </ul>	6 7 8 9 10	s.8-13 s. 8-13 s. 8-13 s.8-13 s.8-13
	TIIMINVASTAAVA JA TIIMI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiiminvastaavan tuki</li> <li>• Ongelmiin puuttuminen</li> <li>• Tiedotus muutoksista</li> <li>• Oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu</li> </ul>	11 12 13 14	s.8-10 s.8-10 s.8-10 s.8-10

	<b>ESIMIES JA TIIMI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin tukeminen</li> <li>• Ongelmiin puuttuminen</li> <li>• Ohjaus itsenäisiin päätöksiin</li> <li>• Oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu</li> <li>• Luottamuksen rakentaminen</li> <li>• Kiinnostuneisuus</li> <li>• Tieto tiimin tilanteesta</li> </ul>	15 16 17 18 19 20 21	s. 9-11 s. 9-11 s. 9-11 s. 9-11 s.9-11 s.9-11 s.9-11
	<b>SAIRAALAN JOHTO JA TIIMI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuki</li> <li>• Kiinnostuneisuus</li> </ul>	22 23	s.6 s.6
	<b>TIIMIN TOIMINTAMALLI, PELISÄÄNNÖT JA TAVOITTEET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tieto tiimin toiminnasta</li> <li>• Tavoitteiden selkeys</li> <li>• Tavoitteiden saavutettavuus</li> <li>• Yhdessä päättäminen</li> <li>• Samaa mieltä tavoitteista</li> <li>• Motivointi</li> <li>• Vastuu tavoitteiden saavuttamisesta</li> <li>• Tavoitteiden ymmärtäminen</li> <li>• Muiden jäsenten tuki</li> <li>• Ammattitaidon arvostus</li> </ul>	24 25 26 27 28 29 30 31 32 33	s.17 s.17 s.17 s.17 s.17 s.17 s.17 s.17 s.17 s.17
	<b>VUOROVAIKUTUS JA TIEDONKULKU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostus tiimissä</li> <li>• Eriävät mielipiteet</li> <li>• Erilaiset näkökulma</li> <li>• Kuuluksi tuleminen</li> <li>• Tiedonkulun vastuu</li> <li>• Raportointi tiimin sisällä</li> <li>• Raportointi tiimin ulkopuolelle</li> <li>• Avoin ja rehellinen keskustelu</li> </ul>	34 35 36 37 38 39 40 41	s. 18-20 s. 18-20 s.18-20 s.18-20 s.18-20 s.18-20 s.18-20 s.18-20

	<b>MONIAMMATILLISUUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaiskuvan hahmottaminen</li> <li>• Toisien täydentäminen</li> <li>• Uuden oppiminen</li> <li>• Arvostus omalla alalla</li> <li>• Yhteys toisen alan ammattilaiseen</li> </ul>	42 43 44 45 46	s.20-21 s.20-21 s.20-21 s.20-21 s.20-21
Miten tiimityötä voitaisiin kehittää?	<b>TIIMITYÖN EDISTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijälähtöisyys</li> <li>• Toimivuuden arviointi</li> <li>• Tiimipalavereidenjärjestäminen</li> <li>• Avoin keskustelu</li> <li>• Tiimipalavereidenjärjestäminen ja esimies</li> <li>• Kehitysideoiden esille tuonti</li> <li>• Tiiminvastaavan kiinnostus kehittämiseen</li> <li>• Kehitysideoiden eteenpäin vieni ja tiiminvastaava</li> <li>• Esimiehen kiinnostus kehittämiseen</li> <li>• Kehitysideoiden eteenpäin vieni ja esimies</li> <li>• Tiimivihon käyttö</li> <li>• Tiimityöskentelyn kehittäminen</li> </ul>	47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 Avoin kysymys	s.21-22 s.21-22 s.22-22 s.22-22 s.22-22 s.21-22 s.21-22 s.21-22 s.21-22 s.21-22 s.21-22 s.21-22

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

**SAATEKIRJE**

Metsolan Kampus

Pääskysentie 1

48220 Kotka

ARVOISA VASTAANOTTAJA

Olemme Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun sairaanhoitajaopiskelijoita ja valmistumme kesäkuussa 2017. Opinnäytetyömme aiheena on ”Tiimityöskentely Keskussairaalan avopalveluissa”. Opinnäytetyö toteutetaan sähköisenä kyselytutkimuksena ja kyselyn linkin löydätte tämän sähköpostin lopusta.

Tarkoituksenamme on löytää opinnäytetyömme tutkimustulosten avulla tiimityössä olevia vahvuuksia sekä kehittämiskohteita, joita Keskussairaala voi tulevaisuudessa hyödyntää tiimityötä kehittäessä. Tutkimuksemme ohjaavana opettajana toimii Lehtori Jussi Hänninen ja työelämäohjaajanamme ylihoitaja Hannele Mattila.

**Pyydämme teitä vastaamaan kysymyksiin nimettömänä 24.3.2017 mennessä.** Tiedot käsitellään luottamuksellisina ja niitä hyödynnetään ainoastaan tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyömme onnistumisen ja tiimityön kehittämisen kannalta vastauksenne ovat erityisen tärkeitä.

KIITOS!

Ystävällisin terveisin

Iina Tirkkonen ja Kaisa-Lotta Torninoja

## TIIMITYÖSKENTELEY KESKUSSAIRAALAN AVOPALVELUISSA

Valitkaa YKSI lähinnä omaa mielipidettänne olevista vaihtoehdoista. Avoimiin kysymyksiin, joissa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, voitte kirjoittaa vastauksenne kysymyksen ohessa olevaan laatikkoon. Rehellinen ja huolellinen vastaaminen on opinnäytetyömme onnistumisen sekä tiimityön kehittämisen kannalta erityisen tärkeää. Kiitos.

### 1. Mikä on ammattinimikkeenne? \*

### 2. Kuinka kauan olette työskennelleet ammatissanne? \*

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

### 3. Mihin tiimiin kuulutte? \*

- Kirurgia-hoitokeskustiimi
- Sisätaudit tiimi
- Syöpä- ja verisairaudet tiimi
- Keuhko, KNK, iho, ja suu -tiimi
- Kuulonhuolto tiimi

### 4. Olen saanut perehdytyksen tai koulutuksen tiimityöskentelyyn \*

- Kyllä
- Ei

### HUOMIO

Jos vastasit kysymykseen 4. KYLLÄ, vastaa kysymykseen 5. ja tämän jälkeen siirry kysymykseen 7.

Jos vastasit kysymykseen 4. EI, vastaa kysymykseen 6. ja tämän jälkeen siirry kysymykseen 7.

**TIIMITYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN**

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
<u>5. Koen että olen saanut riittävästi perehdytystä/koulutusta tiimityöskentelyyn</u>	.	.	.	.
<u>6. Koen että tarvitsen perehdytystä/koulutusta tiimityöskentelyä varten</u>	.	.	.	.

**TIIMIROOLIT JA TYÖNJAKO TIIMISSÄ \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
<u>7. Kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisia tasavertaisessa asemassa</u>	.	.	.	.
<u>8. Tiimin työnjako on selkeä</u>	.	.	.	.
<u>9. Työ jakaantuu tasaisesti tiimissä</u>	.	.	.	.
<u>10. Pystyn vaikuttamaan työtehtävien jakamiseen</u>	.	.	.	.
<u>11. Uskon, että tiimityöllä pääsemme parempiin työtuloksiin</u>	.	.	.	.

**TIIMINVASTAAVA JA TIIMI \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
<u>12. Tiiminvastaava tukee tiimini työskentelyä</u>	.	.	.	.
<u>13. Tiiminvastaava puuttuu tiimini ongelmiin</u>	.	.	.	.
<u>14. Tiiminvastaava tiedottaa tiimiäni muutoksista työpaikallani</u>	.	.	.	.
<u>15. Tiiminvastaava kohtelee kaikkia tiimini jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti</u>	.	.	.	.

**ESIMIES JA TIIMI \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
<u>16. Esimies tukee tiimini työskentelyä</u>	.	.	.	.
<u>17. Esimies puuttuu tiimini ongelmiin</u>	.	.	.	.
<u>18. Esimies kohtelee kaikkia tiimini jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti</u>	.	.	.	.

<u>19. Esimies rakentaa tiimin sisäistä luottamusta ja ja vahvistaa tiimitoimintaa</u>	.	.	.	.
<u>20. Esimies on kiinnostunut tiimini toiminnasta</u>	.	.	.	.
<u>21. Esimies on tietoinen tiimini tilanteesta</u>	.	.	.	.

## SAIRAALAN JOHTO JA TIIMIT \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
<u>22. Organisaatio tukee tiimini työskentelyä</u>	.	.	.	.
<u>23. Organisaatio on kiinnostunut tiimini toiminnasta</u>	.	.	.	.

## TIIMIN TOIMINTAMALLI JA TAVOITTEET \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
<u>24. Tiedän mihin tiimin toiminnalla tähdätään tähdätään</u>	.	.	.	.
<u>25. Tiimini tavoitteet ovat selkeät</u>	.	.	.	.
<u>26. Tiimini tavoitteet ovat saavutettavissa</u>	.	.	.	.
<u>27. Tiimini tavoitteet motivoivat minua työntekoon</u>	.	.	.	.
<u>28. Jokainen tiimini jäsen on vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta</u>	.	.	.	.
<u>29. Ymmärrän tiimini tavoitteet</u>	.	.	.	.
<u>30. Muut tiimini jäsenet tukevat työskentelyäni</u>	.	.	.	.

## VUOROVAIKUTUS JA TIEDONKULKU \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
<u>31. Minun ammattitaitoani arvostetaan tiimissä</u>	.	.	.	.
<u>32. Eriävät mielipiteet nähdään tiimissäni mahdollisuutena oppia uutta</u>	.	.	.	.
<u>33. Tiimissäni tuodaan esille erilaisia näkökulmia asioihin</u>	.	.	.	.
<u>34. Koen että minua kuunnellaan päätöksiä</u>	.	.	.	.

<u>tehdessä</u>	.	.	.	.
<u>35. Kaikilla tiimini jäsenillä on vastuu tiedonkulusta</u>	.	.	.	.
<u>36. Raportointi tiimin sisällä toimii</u>	.	.	.	.
<u>37. Raportointi tiimin ulkopuolisille tahoille on toimivaa</u>	.	.	.	.
<u>38. Keskustelu tiimin jäsenten kesken on avointa ja ja rehellistä</u>	.	.	.	.
<u>39. Mielestäni tiimini jäsenet täydentävät toisiaan</u>	.	.	.	.
<u>40. Olen oppinut uutta eri koulutuksen saaneilta tiimin jäseniltä</u>	.	.	.	.
<u>41. Tiedän, kehen olla yhteydessä, kun tarvitsen toisen alan ammattilaisen näkemystä asiaan</u>	.	.	.	.

#### TIIMITYÖN EDISTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN\*

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
<u>42. Tiimityön kehittäminen on potilas- sekä työntekijälähtöistä</u>	.	.	.	.
<u>43. Tiimityön toimivuutta arvioidaan tarpeeksi tiimipalavereissa</u>	.	.	.	.
<u>44. Tiimipalavereita järjestetään riittävän usein</u>	.	.	.	.
<u>45. Esimies edesauttaa tiimipalavereiden järjestämistä työvuorosunnittelun avulla</u>	.	.	.	.
<u>46. Tiiminvastaava vie tiimini jäsenten kehitysehdotuksia eteenpäin, esimerkiksi esimiehelle</u>	.	.	.	.
<u>47. Esimies vie tiimini kehitysideoita eteenpäin</u>	.	.	.	.
<u>48. Tiimillämme on käytössä yhteinen tiimivihko tai vastaava, johon jokainen tiimin jäsen voi kirjoittaa omia kehitysehdotuksiaan</u>	.	.	.	.

#### 49. Miten tiimityötä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää?




**HAKEMUS / LUPA**  
 Lupa opinnäyte- ja tutkimustyöt

(Hoito- tai sosiaalialan opinnäytetyöt)

Opinnäytetyön tekijällä on opinnäytetyöhönsä tekijänoikeus, mikäli hankkeistamissopimuksessa ei toisin sovita. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä saa opinnäytetyöhön käyttöoikeuden omassa toiminnassaan. Käyttöoikeudesta ei suoriteta palkkiota.

**5. Allekirjoitukset**

<b>Oppilaitos</b>	
Ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys Jussi Hänninen	Puhelin / sähköposti 044 702 8373 / jussi.hanninen@kyamk.fi
<b>Vastuuyksikkö</b>	
Yhteys henkilön/työelämäohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys Hannele Mattila	Puhelin / sähköposti hannele.mattila@carea.fi
Osastonhoitajan / esimiehen allekirjoitus ja nimenselvennys Mari Kuusisto	Puhelin / sähköposti mari.kuusisto@carea.fi
Pvm sekä hakijan tai ryhmästä yhden henkilön allekirjoitus ja nimenselvennys 09.02.2017 Iina Tirkkonen  Kaisa-Lotta Torninoja	

**6. Luvan myöntäjän viranhaltijapäätös**

<input checked="" type="checkbox"/> Myönnetty lupa opinnäyte- / tutkimustyöhön hakemuksen mukaisesti		
<input type="checkbox"/> Lupa edellyttää eettisen toimikunnan käsittelyn	<input type="checkbox"/> Pyydetään tarkennusta / lisäselvityksiä	<input type="checkbox"/> Hakemus hylätty
Perustelut / pyydettävät lisäselvitykset		
Aika ja paikka 060417 Kouvolta	Allekirjoitus ja nimenselvennys, arvo / tehtävänimike Mari Kuusisto	
Yksikkö- ja yhteystiedot		
Pyydetty lisäselvitykset toimitettu: aika ja paikka	Allekirjoitus ja nimen selvennys, arvo / tehtävänimike	
Yksikkö ja yhteystiedot		

**7. Liitteet**

- Tutkimussuunnitelma (hyväksytty oppilaitoksessa)  
 Hankkeistamissopimus  
 Selvitys tutkimuksen kustannuksista ja rahoituksesta  
 Muut liitteet, mitkä:

Kopio myönnetystä luvasta:

- opetuksesta vastaavalle osastonhoitajalle ja työelämän yhteyshenkilölle

**CAREA – KYMENLAAKSON SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELUJEN KUNTAYHTYMÄ**

- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kuntayhtymän johto<br>Kotkan tie 41<br>48210 Kotka<br>Puh. 05 220 51<br>Fax 05 220 5909<br>Y-tunnus 0725901-5 | <input type="checkbox"/> Kymenlaakson keskussairaala<br>Kotkan tie 41<br>48210 Kotka<br>Puh. 05 220 51<br>Fax 05 220 5514<br>kirjaamo@carea.fi | <input type="checkbox"/> Kymenlaakson psykiatrisen sairaala<br>Sairaalanukuja 3 D<br>45750 Sairaalamäki<br>Puh. 05 220 51<br>Fax 05 220 2708<br>www.carea.fi | <input type="checkbox"/> Sosiaalipalvelut<br>Kehitysvammaisten erityisshuolto<br>Pohjankorventie 19<br>45740 Kuusankoski<br>Puh. 020 615 9000<br>Fax 020 615 9004 |
|--|--|--|---|

# TIIMITYÖSKENTELY KESKUSSAIRAALAN AVOPALVELUISSA

## 1. 1. Mikä on ammattinimikkeenne?

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
sairaanhoitaja
palvelusihteeri
palvelusihteeri
audionomi
Sairaanhoitaja
Audionomi
sh amk
sairaanhoitaja
sairaanhoitaja
kuntoutusohjaaja
SH
sairaanhoitaja
kuulontutkija
Sairaanhoitaja

## 2. 2. Kuinka kauan olette työskennelleet ammattissanne?

Vastaajien määrä: 14

	N	Prosentti
Alle 1 vuosi	0	0%
1-5 vuotta	3	21,43%
5-10 vuotta	2	14,29%
Yli 10 vuotta	9	64,29%

**Keskiarvo**

3,43

2/7

### 3. 3. Mihin tiimiin kuulutte?

Vastaajien määrä: 14

	N	Prosentti
Kirurgia-hoitokeskustiimi	3	21,43%
Sisätaudit tiimi	4	28,57%
Syöpä- ja verisairaudet tiimi	1	7,14%
Keuhko, KNK, iho, ja suu -tiimi	3	21,43%
Kuulonhuolto tiimi	3	21,43%

#### Keskiarvo

2,93

### 4. 4. Olen saanut perehdytyksen tai koulutuksen tiimityöskentelyyn

Vastaajien määrä: 14

	N	Prosentti
Kyllä	10	71,43%
Ei	4	28,57%

#### Keskiarvo

1,29

## 5. TIIMITYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN

Vastaajien määrä: 14

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
5. Koen että olen saanut riittävästi perehdytystä/koulutusta tiimityöskentelyyn	0	1	6	3	10	3,2
	0%	10%	60%	30%		
6. Koen että tarvitsen perehdytystä/koulutusta tiimityöskentelyä varten	1	3	0	0	4	1,75
	25%	75%	0%	0%		
Yhteensä	1	4	6	3	14	2,79

## 6. TIIMIROOLIT JA TYÖNJAKO TIIMISSÄ

Vastaajien määrä: 14

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
7. Kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisessa asemassa	0	4	5	5	14	3,07
	0%	28,57%	35,71%	35,71%		
8. Tiimin työnjako on selkeä	1	3	5	5	14	3
	7,14%	21,43%	35,71%	35,71%		
9. Työ jakaantuu tasaisesti tiimissä	0	8	3	3	14	2,64
	0%	57,14%	21,43%	21,43%		
10. Pystyn vaikuttamaan työtehtävien jakamiseen	2	4	5	3	14	2,64
	14,29%	28,57%	35,71%	21,43%		
11. Uskon, että tiimityöllä pääsemme parempiin työtuloksiin	1	2	8	3	14	2,93
	7,14%	14,29%	57,14%	21,43%		
Yhteensä	4	21	26	19	70	2,86

## 7. TIIMINVASTAAVA JA TIIMI

Vastaajien määrä: 14

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
12. Tiiminvastaava tukee tiimini työskentelyä	1	4	4	5	14	2,93
	7,14%	28,57%	28,57%	35,71%		
13. Tiiminvastaava puuttuu tiimini ongelmiin	2	4	5	3	14	2,64
	14,29%	28,57%	35,71%	21,43%		
14. Tiiminvastaava tiedottaa tiimiäni	1	2	6	5	14	3,07
	7,14%	14,29%	42,86%	35,71%		

muutoksista työpaikallani						
15. Tiiminvastaava kohtelee kaikkia tiimini jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti	1	1	5	7	14	3,29
	7,14%	7,14%	35,71%	50%		
Yhteensä	5	11	20	20	56	2,98

4/7

## 8. ESIMIES JA TIIMI

Vastaajien määrä: 14

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
16. Esimies tukee tiimini työskentelyä	1	2	8	3	14	2,93
	7,14%	14,29%	57,14%	21,43%		
17. Esimies puuttuu tiimini ongelmiin	1	4	5	4	14	2,86
	7,14%	28,57%	35,71%	28,57%		
18. Esimies kohtelee kaikkia tiimini jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti	1	2	7	4	14	3
	7,14%	14,29%	50%	28,57%		
19. Esimies rakentaa tiimin sisäistä luottamusta ja vahvistaa tiimitoimintaa	1	5	7	1	14	2,57
	7,14%	35,71%	50%	7,14%		
20. Esimies on kiinnostunut tiimini toiminnasta	1	4	7	2	14	2,71
	7,14%	28,57%	50%	14,29%		
21. Esimies on tietoinen tiimini tilanteesta	1	2	8	3	14	2,93
	7,14%	14,29%	57,14%	21,43%		
Yhteensä	6	19	42	17	84	2,83

## 9. SAIRAALAN JOHTO JA TIIMIT

Vastaajien määrä: 14

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
22. Sairaalan johto tukee tiimini työskentelyä	2	3	9	0	14	2,5
	14,29%	21,43%	64,29%	0%		
23. Sairaalan johto on	2	6	5	1	14	2,36
	14,29%	42,86%	35,71%	7,14%		

kiinnostunut tiimini toiminnasta						
Yhteensä	4	9	14	1	28	2,43

## 10. TIIMIN TOIMINTAMALLI JA TAVOITTEET

Vastaajien määrä: 14

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
24. Tiedän mihin tiimin toiminnalla tähdätään	1 7,14%	0 0%	10 71,43%	3 21,43%	14	3,07
25. Tiimini tavoitteet ovat selkeät	1 7,14%	3 21,43%	9 64,29%	1 7,14%	14	2,71
26. Tiimini tavoitteet ovat saavutettavissa	1 7,14%	3 21,43%	9 64,29%	1 7,14%	14	2,71
27. Tiimini tavoitteet motivoivat minua työntekoon	1 7,14%	5 35,71%	7 50%	1 7,14%	14	2,57
28. Jokainen tiimini jäsen on vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta	0 0%	1 7,14%	6 42,86%	7 50%	14	3,43
29. Ymmärrän tiimini tavoitteet	1 7,14%	0 0%	10 71,43%	3 21,43%	14	3,07
30. Muut tiimini jäsenet tukevat työskentelyäni	0 0%	2 14,29%	10 71,43%	2 14,29%	14	3
Yhteensä	5	14	61	18	98	2,94

# 11. VUOROVAIKUTUS JA TIEDONKULKU

Vastaajien määrä: 14

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
31. Minun ammattitaitoani arvostetaan tiimissä	0	2	7	5	14	3,21
	0%	14,29%	50%	35,71%		
32. Eriävät mielipiteet nähdään tiimissäni mahdollisuutena oppia uutta	0	6	6	2	14	2,71
	0%	42,86%	42,86%	14,29%		
33. Tiimissäni tuodaan esille erilaisia näkökulmia asioihin	0	2	8	4	14	3,14
	0%	14,29%	57,14%	28,57%		
34. Koen että minua kuunnellaan päätöksiä tehdessä	1	3	8	2	14	2,79
	7,14%	21,43%	57,14%	14,29%		
35. Kaikilla tiimini jäsenillä on vastuu tiedonkulusta	0	1	7	6	14	3,36
	0%	7,14%	50%	42,86%		
36. Raportointi tiimin sisällä toimii	1	4	4	5	14	2,93
	7,14%	28,57%	28,57%	35,71%		
37. Raportointi tiimin ulkopuolisille tahoille on toimivaa	1	6	6	1	14	2,50
	7,14%	42,86%	42,86%	7,14%		
38. Keskustelu tiimin jäsenten kesken on avointa ja rehellistä	0	4	6	4	14	3
	0%	28,57%	42,86%	28,57%		
39. Mielestäni tiimini jäsenet täydentävät toisiaan	0	4	6	4	14	3
	0%	28,57%	42,86%	28,57%		

40. Olen oppinut uutta eri koulutuksen saaneilta tiimin jäseniltä	0	2	11	1	14	2,93
	0%	14,29%	78,57%	7,14%		
41. Tiedän, kehen olla yhteydessä, kun tarvitsen toisen alan ammattilaisen näkemystä asiaan	0	1	3	10	14	3,64
	0%	7,14%	21,43%	71,43%		
Yhteensä	3	35	72	44	153	3,02

7/7

## 12. TIIMITYÖN EDISTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

Vastaajien määrä: 14

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Melko samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
42. Tiimityön kehittäminen on potilas- sekä työntekijälähtöistä	0	2	8	4	14	3,14
	0%	14,29%	57,14%	28,57%		
43. Tiimityön toimivuutta arvioidaan tarpeeksi tiimipalavereissa	2	4	7	1	14	2,5
	14,29%	28,57%	50%	7,14%		
44. Tiimipalavereita järjestetään riittävän usein	1	2	7	4	14	3
	7,14%	14,29%	50%	28,57%		
45. Esimies edesauttaa tiimipalavereiden järjestämistä työvuorosunnittelun avulla	3	3	4	4	14	2,64
	21,43%	21,43%	28,57%	28,57%		
46. Tiimin vastaava vie tiimini jäsenten kehitysehdotuksia eteenpäin, esimerkiksi esimiehelle	1	3	6	4	14	2,93
	7,14%	21,43%	42,86%	28,57%		
47. Esimies vie tiimini kehitysideoita eteenpäin	0	3	7	4	14	3,07
	0%	21,43%	50%	28,57%		
48. Tiimillämme on käytössä yhteinen tiimivihko tai vastaava,	4	4	4	2	14	2,29
	28,57%	28,57%	28,57%	14,29%		



johon jokainen tiimin jäsen voi kirjoittaa omia kehitysehdotuksiaan						
Yhteensä	11	21	43	23	98	2,8