

Katja Laukkanen/1503191

# HUSin osastonhoitajien kokemuksia johtamisesta ja työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Klininen asiantuntija YAMK/  
S1215S6  
19.12.2016

Tekijä Otsikko Sivumäärä	Katja Laukkanen HUSin osastonhoitajien kokemuksia johtamisesta ja työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa 53 sivua + 6 liitettä
Tutkinto	Ylempi AMK-tutkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Kliininen asiantuntija
Ohjaaja	Yliopettaja TtT Anne Nikula, Metropolia
<p>Muutokset työelämässä haastavat arkityötä vavisuttamalla rutiinia. Muutoksen käsittely vie aikaa, mutta muutos antaa mahdollisuuden uudistumiselle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiirin (HUS) osastonhoitajan omaa kokemusta johtamisesta ja työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa sekä selvittää, mitkä tekijät tukivat heidän työssä jaksamistaan.</p> <p>Opinnäytetyön aineisto kerättiin kyselyllä, joka lähetettiin kolmen eri HUSin tuloksetyöyksikön osastonhoitajille (n = 70). Tulosalueet olivat HYKS Pää- ja kaulakeskus, HYKS Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito sekä HYKS Naistentaudit ja synnytykset. Kyselyyn vastasi reilu puolet osastonhoitajista (n = 39, 56 %). Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä maaliskuussa 2016. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen. Opinnäytetyön kuvailevina tunnuslukuina käytettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia. Avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Osastonhoitajista suurin osa koki voivansa tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään ja myös vaikuttaa omiin töihinsä. Lähes puolet osastonhoitajista koki muutokset kielteisiksi, kolmannes myönteisiksi. Muutos oli lisännyt työmäärää ja työn haastavuutta, muttei palkkaa. Lähes puolet osastonhoitajista koki vastineen tehdystä työstä vähäiseksi. Osastonhoitajista kolmannes koki muutoksen suunnan työmäärää kohtaan huonontuvan. Henkilökohtainen työnilo oli hyvää yli puolella vastanneista. Tuloksista ilmeni, ettei muutos ollut yhdentekevä. Muutoksessa työskentely tarvitsee tuekseen sujuvaa tiedottamista ja muutosta koskevien työntekijöiden osallistamista muutoksen suunnitteluun. Apulaisosastonhoitaja osoittautui tärkeimmäksi tueksi osastonhoitajalle työpaikalla.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset nostivat esiin tarpeen päivittää osastonhoitajan työroolia ja palkkaa vastaamaan tämän päivän vaatimuksia. Olisi tarpeen tehdä tutkimus isommalle joukolle osastonhoitajia muutoksessa ja keskittyä esimerkiksi osastonhoitajan henkilöstöjohtamisen onnistumiseen muutoksessa. Osastonhoitajien työn tutkimista yleensä pitäisi lisätä, sillä siitä on vain vähän tutkittua tietoa. Kiinnostavaa olisi myös vertailla eri esimiestason, kuten osastonhoitajien ja ylihoitajien muutoskokemuksia keskenään.</p>	
Avainsanat	Osastonhoitaja, hoitotyön johtaminen, työhyvinvointi, organisaatiomuutos

Author Title	Katja Laukkanen HUS' head nurses' experiences to their managing and well-being at work in organiozational change.
Number of Pages	53 pages + 6 appendices
Degree	Master of Social Services and health Care
Degree Programme	Social Services and Health Care
Specialisation option	Clinical expert
Instructor	PhD Senior Lecturer Anne Nikula, Metropolia
<p>Changes in employment challenge the everyday work of strengthening the routine. Handling change takes time, but the change may have a chance to regenerate. The purpose of this study was to describe the Helsinki and Uusimaa Hospitaldistrict' (HUS) head nurse experience in managing, their own well-being and organizational change as well as to find out what factors contributed to their ability to manage work.</p> <p>The data was collected by a questionnaire, which was sent to three different HUS' Department unit' head nurses (n = 70). Divisions were Head and Neck Centre, Operating rooms, Intensive Care and Pain and the in Obstetrics and Gynecology. Head nurses responded to the survey (n = 39, 56%). The data was collected with electronic survey in March and April 2016. The data were analyzed using the SPSS program as help. Thesis descriptive account numbers used for frequency and percentage distributions. Open answers were analyzed using content analysis.</p> <p>Most of the head nurse experienced to be able to make independent decisions in their work and to influence their own work. Nearly half of the head nurses experienced negative changes, in turn, experienced a third of them positive. The change was added to the workload and the work challenging, but not the salary. Equivalent of the work was done considered almost half of the department managers limited. Head nurse-third experienced a change in direction of the workload to worsen. Personal pleasure of working was good for more than half of the respondents.</p> <p>The thesis showed that the change has not been insignificant. Changing working inclusion needs to be supported by employees for a smooth change in the information and change the design. Assistant head turned out to be the most notice support of head nurse in the workplace. The results of the thesis pointed out the need to update the head nurse' work role and a salary to match the requirements of today. It would be necessary to study a larger number of head nurse' change, and focus on, for example, head nurse of human resources management to the success of the change. Examination of the work of head nurse in general should be increased, since there is little research data. Would also be interesting to compare the different managerial levels such as head nurses and department manager directors change experiences with each other.</p>	
Keywords	Head nurse, nursing management, wellbeing at work, organizational change

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osastonhoitajan työ ja johtaminen	2
2.1	Osastonhoitajan työnkuva	2
2.2	Osastonhoitajan itsensä johtaminen	3
2.3	HUSin osastonhoitajien työnantajana	4
3	Organisaatiomuutos ja sisäinen muutosprosessi	5
4	Osastonhoitajien työhyvinvointi muutoksessa	8
4.1	Osastonhoitajan työn haasteet	8
4.2	Osastonhoitaja muutoksen johtajana	11
4.3	Osastonhoitajan työtä tukevat tekijät työpaikalla	14
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	17
6	Opinnäytetyön empiirinen toteutus	17
6.1	Tiedonhaku	17
6.2	Tutkimuksen kohderyhmä	18
6.3	Esitestausta	18
6.4	Aineiston keruu	18
6.5	Aineiston analysointi SPSS-ohjelmalla	20
6.6	Sisällönanalyysillä avatut tulokset	21
7	Tulokset	22
7.1	Osastonhoitajien taustatiedot	22
7.2	HUSin osastonhoitajien kokemukset johtamisesta organisaatiomuutoksessa	24
7.3	HUSin osastonhoitajien kokemukset työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa	29
7.4	HUSin osastonhoitajan työssä jaksamista tukevat tekijät	37
8	Pohdinta	38
8.1	Tulosten pohdinta	38
8.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	43
8.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	46
	Lähteet	49

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kysely

Liite 3. Esimerkki aineiston kategorisoimisesta

Liite 4. Esimerkki aineiston analysoinnista: muutokseen osallistaminen

Liite 5. Esimerkki aineiston analysoinnista: toiminnan kehittäminen

Liite 6. Esimerkki aineiston analysoinnista: osastonhoitajan työtä tukevat tekijät

## 1 Johdanto

”Viisaus ei löydy pysyvyydestä eikä muutoksesta, vaan niiden välisestä vuoropuhelusta”.

Octavio Paz

Epävarmuus lisääntyvien muutoksien vuoksi kasvattaa jännitteitä työpaikalla, mikä on monelle työntekijälle tuttua tänä päivänä. Ihminen ei ole mikään kone, jonka voi ohjelmoida tekemään uusia asioita nopeasti. Muutokset työelämässä peilautuvat vapaa-aikaan, halusimme sitä tai emme, sillä ihminen on kokonaisuus. Muutokset vaikuttavat meihin. Aikaamme leimaavat lukuisat YT-neuvottelut, Sote-uudistus ja muut muutoksen virtaukset työelämässä. Muutoksella voidaan tehostaa työntekoa esimerkiksi keskittämällä toimintaa saman katon alle. Keskittämällä yritetään säästää kustannuksissa. Tämä vavisuttaa hyvin toimivien työyhteisöjen rakenteita ja tuo mukanaan turvattomuutta. On sopeuduttava työskentelemään vieraiden ihmisten kanssa. Suurten muutosten keskellä tulisi huomioida työssäjaksamista ja olla mahdollisuus esimerkiksi työnohjaukseen ajoissa.

Työskenneltyäni sairaanhoitajana organisaatiomuutoksen keskellä kahden sairaalan yhdistyessä, minua on alkanut kiinnostamaan, millaisena osastonhoitajat kokevat oman johtamisensa ja työhyvinvointinsa muutoksessa? On vähän tietoa siitä, miten osastonhoitajat todella voivat ja mitkä tekijät tukevat johtamista (Mäkelä-Kanste-Nikkilä 2007: 16). Muutos on tuonut haastetta omaan työskentelyyni ja mukavuusalueelta on pitänyt poistua. Miten perustehtävässä pysyminen ja työryhmän siinä pitäminen onnistuvat osastonhoitajalta, kun kuvaan astuu muutoksen myötä niin paljon uutta? Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osastonhoitajan omaa johtamista ja työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa sekä selvittää, mitkä tekijät tukevat työssä jaksamista. Toivon opinnäytteen nostavan esiin kehittämiskohtia, joilla voitaisiin parantaa työhyvinvointia ja muutoksessa johtamista osastonhoitajien vastauksien kautta. Opinnäytetyöni myötä nähdään, mihin suuntaan ollaan menossa ja kuinka tulevien muutoksien yhteydessä osattaisiin reagoida paremmin.

## 2 Osastonhoitajan työ ja johtaminen

### 2.1 Osastonhoitajan työnkuva

Terveydenhuoltoalalla on tyypillistä, että muutaman klinisen uravuoden jälkeen sairaanhoitaja kiinnostuu hallinnosta ja ylenee täydennyskoulutuksen kautta osastonhoitajaksi. Pätevyysvaatimuksena on alan korkeakoulututkinto, vanhanmuotoinen sairaanhoitajakoulutus erikoistumisineen tai AMK- tutkinto hallinnon opinnoilla täydennettynä. (Lahti 2008: 83.) Osastonhoitaja on lähiesimies yksikkönsä hoitajille. Johtajiksi asettautuvien henkilöiden on oltava ihmissuhdetyön ja johtamisen asiantuntijoita ja kykeneviä toimimaan kumppaneina, valmentajina ja mahdollistajina (Kiikkala 2008: 24). Lähiesimiehenä osastonhoitajien on täytynyt integroida johtamistieteen ja hoitotieteen tietopohjaa työhönsä. Hoitotyön johtaminen on ainutlaatuista, eikä hoitotyön näkökulmaa johtamisessa esimerkiksi potilaan terveyden edistämisessä saa sivuttaa. (Surakka 2008: 43.) Monet 1990–2000 luvun alussa toimineet osastonhoitajat valmistuivat sairaanhoitajiksi 1970-luvun molemmin puolin ja ovat kokeneet hoitotyön työnjakomenetelmien muutoksia sekä hoitotyön tietopohjan laajentumista. Työvuorokohtainen potilaan kokonaishoito perustuu Florence Nightgalen ajatuksiin. Tämän onnistuminen edellyttää osastonhoitajalta, että hän hoitotyön johtajana tietää henkilökunnan osaamisen tason, vuorovaikutustaidot ja huolehtii näiden pohjalta työnjaon. Osastonhoitajan tehtäviin kuuluu huolehtia asioiden hoitamisesta, viestittämisestä, koordinoinnista osaston sisällä, että niiden välillä. (Surakka 2008: 45.) Esimerkiksi leikkausosastolla osastonhoitaja voi johtaa toimintaa yhdessä vastaavan sairaanhoitajan ja osaston lääkärin kanssa. Päivystystoimenpiteiden sijoittaminen elektiivisten leikkausten yhteyteen vaatii keskustelua, miten edetä.

Osastonhoitaja tukee, ohjaa, luo edellytyksiä työlle, kehittää hoitotyötä ja arvioi alaisten ammatillista kasvun edistymistä ja voi joskus osallistua hoitotyön tekoon (Surakka 2008: 46). Osastonhoitajien ydintoiminnoiksi määritetään eri tutkimuksissa hoitotyön asiantuntijuus, kommunikoiminen, työyksikön toiminnan ja henkilöstön kehittäminen, henkilökunnan, opiskelijoiden, potilaiden ja omaisten opettaminen, taloudellisten asioiden hoitaminen sekä toiminnan tulosten arviointi. Suomalaisen osastonhoitajan tehtäväalueet ovat henkilöstöhallinto, työnjohtotehtävät, taloushallinto, klininen työ ja yhteistyö- sekä kehittämistehtävät. (Surakka 2008: 55.) Terveydenhuoltoala on riippuvainen yhteiskunnan taloudellisesta tilasta, mikä vaikuttaa voimalla henkilöstön hallintaan, sillä sijaisia vähennetään, osastoja suljetaan ja lomarahoja leikataan

henkilöstökulujen pienentämiseksi (Lahti 2008: 73). Tämä haastaa osastonhoitajana toimimista.

Osastonhoitajan työnimike voisi tänä päivänä olla osastonjohtaja, sillä osastonhoitajan työ on painottunut viime vuosina yhä selkeämmin johtamiseen kliinisen hoitotyön sijasta. Osastonhoitajan työ on ensisijaisesti päivittäisjohtamista, joka pitää sisällään alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteen antamista ja delegointia. (Lahti 2008:70.) Tulosten mukaan osastonhoitajien eniten käyttämä johtamistoiminto on muiden valtuuttaminen toimintaan (Vuorinen 2008: 115). Osastonhoitajalta odotetaan kykyä kriittiseen tiedon arviointiin, kokonaisuuksien hahmottamiseen ja uuden tiedon luomiseen. Hoitotyön kehittäminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja hoidon vaikuttavuuden arviointi pohjautuvat näyttöön perustuvaan tutkimustoimintaan. Terveystieteiden alan organisaatioissa moniammatillinen yhteistyö korostuu edelleen, vaikka johtamismallien uudistumisia tapahtuisikin organisaatiossa. Osastonhoitajan työn luonne muuttuu verkostomaisen tiimityön suuntaan. (Lahti 2008: 91.)

Osastonhoitajat arvioivat valtansa hoitotyön johtajina keskitasolle. Osastonhoitajan rooli työyksikössä ja tulosalueella on vallan osalta parempi, kuin hoitotyön johtajan asemaan yhdistetty valta. Tähän vaikuttaa terveydenhuollon organisaation työnjako ja osastonhoitajiin kohdistetut odotukset vastata osaston päivittäisestä hoitotyön ja toiminnan sujuvuudesta. (Viinikainen 2015: 63.) Suomalaisten osastonhoitajien johtamisessa korostuu innovatiivisuutta ja riskien ottamista enemmän toimintoja säilyttävä, mutta ihmisläheinen johtaminen, jonka sisällä työntekijät saavat työskentelyvapautta (Vuorinen 2008: 113).

## 2.2 Osastonhoitajan itsensä johtaminen

Esimies johtaa työyhteisöä, toimintaa sekä itseään muutosprosessin aikana. Esimies voi saada ylemmältä tasolta organisaatiosta tehtyjä päätöksiä, joita hän ei ole ollut itse päättämässä, mutta joutuu toimenpanemaan käytännössä. Tällöin edessä on arvostiriita, jos päätös on vastakkainen kuin minkä hän itse olisi tehnyt. Ammattitaitoa on se, että vie päätöksen eteenpäin siitä huolimatta. (Pirinen 2014: 151–152.) Sanotaan, että suuri muutos vaatii tuhat päivää toteutuakseen ja se onnistuu, mikäli kaikki ovat siihen sitoutuneita ja motivoituneita (Pirinen 2014: 14). Kehittäminen tapahtuu siellä, missä ovat käytännön työn haasteet ja ongelmat käsin kosketeltavissa (Toikko & Rantanen 2009: 96). Muutosten läpivieminen ei ole vain ylimmän johdon velvollisuus, sillä jokainen organisaation jäsen on siinä mukana omassa roolissaan ja tehtävässään.



Muutos ei ole kerralla toteutettavissa oleva toimenpide, vaikka hyvin suunniteltu onkin puoliksi tehty, niin suunnitelmia ja niiden toteutumista tulee jatkuvasti arvioida. Esimiesten rooli olla mukana muutoksessa on vaativa. Esimiestyö työllistää muutoksessa tavallista arkipäivää enemmän. Tämä vaatii esimieheltä tarkempaa ajankäytön suunnittelua, sillä perustyöstä on suoriuduttava. Esimiehen täytyy pitää oma työryhmä myös perustehtävän parissa ja muutosprosessin etenemisestäkin on huolehdittava. Vain osa esimiehistä saa olla mukana muutoksen suunnittelussa. (Pahkin & Vesanto 2013.) Osastonhoitajat ovat keskeisessä roolissa uuden terveystieteellisen tiedon välittäjinä niin alaisilleen kuin ylemmälle johdolle (Grönroos & Perälä 2004: 20). Osastonhoitajat ja ylihoitajat kokevat hoitotyön vallan suhteutettuna hoitotyön resursseihin huonoimmaksi vallan osa-alueeksi. Resurssit koetaan riittämättömiksi hoitotyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Hoitotyön vallan, moniportaisen johtamisjärjestelmän yhteistyössä on kehitettävää, sillä palvelurakennemuutoksen läpiviemisessä tarvittaisiin sujuvaa ammattiryhmien välistä yhteistyötä. (Viinikainen 2015: 63.)

Työntekijän oma mahdollisuus osallistua rakennemuutoksen suunnitteluun on vahvasti sidoksissa työntekijän muutoshalukkuuteen (Pahkin 2015: 59). Johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, sillä johtaminen heijastuu kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään (Juuti & Vuorela 2015: 8). Esimies on toiminnallaan esimerkkinä työyhteisölle, miten itsestä olisi hyvä huolehtia muutoksen keskellä (Pirinen 2014: 157). Osastohoitajien suhtautuminen johtamiseensa on ammatillista ja realistista. Ehkäpä tästä syystä myös riskien otto ja uudistusten käyttöönotto ovat maltillisia. Tämä osastohoitajien harkitsevuus ja varovaisuus olisi syytä huomioida, kun suunnitellaan tai aikataulutetaan muutoksia organisaatiossa. (Vuorinen 2008: 116.)

### 2.3 HUSin osastonhoitajien työnantajana

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin eli HUSin palveluksessa on valtakunnan suurin terveydenhuollon osaajien keskittymä, joka kattaa myös kaikkein vaativimman erikoissairaanhoidon. Lähivuosien erityisenä haasteena on ammattitaitoisen henkilökunnan pysyvyyden turvaaminen ja työn tuottavuuden parantaminen. Vastatakseen haasteeseen HUS käyttää kaikki henkilöstöjohtamisen keinot ja mahdollisuudet. (HUS Henkilöstökertomus 2014.) HUS on Helsingin kaupungin jälkeen Suomen suurin kaikkien alojen työnantaja.

HUSin henkilöstöpoliittiset linjaukset laadittiin vuonna 2013 yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kanssa. Linjaukset kuvaavat periaatteita, joilla toteutetaan HUSin strategiaa henkilöstöjohtamisen osalta vuosina 2012 – 2016. HUSin hallituksen hyväksymät linjaukset perustuvat strategian lisäksi HUSin arvoihin sekä ohjauksen ja johtamisen periaatteisiin. Lähtökohtana on, että hyvä ja vahva henkilöstöpolitiikka on tasapuolista, läpinäkyvää ja oikeudenmukaista kaikille, riippumatta siitä, missä organisatorisessa yksikössä tai millä alueella henkilö työskentelee. (HUS Tilinpäätös 2013.) HUSin työhyvinvointiohjelma sisältää työturvallisuuslaissa (738/2002) määritellyn työterveyttä ja -turvallisuutta edistävän työsuojelun toiminta-ohjelman. Työturvallisuuslain ja työterveyshuoltolain (1383 /01) mukaan työterveys-huoltotoiminta tukee työsuojelun toimintaohjelmaa, joten HUS-Työterveyden toimintasuunnitelma on osa työhyvinvointiohjelmaa. Ohjelma huomioi terveyttä edistävän hyvinvointitoiminnan linjaukset ja muun terveyttä edistävän toiminnan. (Työhyvinvointiohjelma 2014.)

Osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö, sekä oikein mitoitettut henkilöstöresurssit ovat perusta organisaation menestymiselle. Työturvallisuus on perusta työhyvinvoinnin toteutukselle. Tavoitteena on toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö, jossa jokainen työyhteisön jäsen vastaa yhteisestä työhyvinvoinnista. Työnantaja ja esimiehet vastaavat työn, työolojen ja turvallisten työolosuhteiden kehittämistä, kun taas työntekijä vastaa turvallisten toimintatapojen noudattamisesta. Työkyky on toimintakykyä, joka on riittävä työn vaatimuksiin, jolloin työtä tekevän voimavarat ovat tasapainossa työn asettamien vaatimusten kanssa. Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa, sen toteutumista eri osa-alueilla on seurattava ja mitattava hyödyntämällä olemassa olevia kerättyjä tietoja esimerkiksi korjaamalla esille nousevat epäkohdat. (Työhyvinvointiohjelma 2014.) Esimies on työhyvinvoinnin johtaja. Esimies kehittää oppimista edistävää ilmapiiriä, tukee oppimisprosesseja ja myös huolehtii pitkän aikavälin toiminnan ja osaamisen suunnittelusta. (Työhyvinvointiohjelma 2014.)

### **3 Organisaatiomuutos ja sisäinen muutosprosessi**

Organisaatiot ja johtaminen ovat muuttuneet, kun yhteiskuntakin on muuttunut (Juuti & Vuorela 2015: 11). Terveystieteiden organisaatiot näyttävät tällä hetkellä olevan järjestämässä aikaa vastatakseen vallitseviin vaateisiin tehokkuudesta ja laadun edellytyksistä (Kajamaa 2011). Muutoksen alaisuudessa työskentelyyn on vaan totuttauduttava, sillä muuttuvassa yhteiskunnassa se on pakon sanelemaa. Muutos haastaa perustyötä ja vavisuttaa rutiinia, mikä heijastuu työssä jaksamiseen ja työn

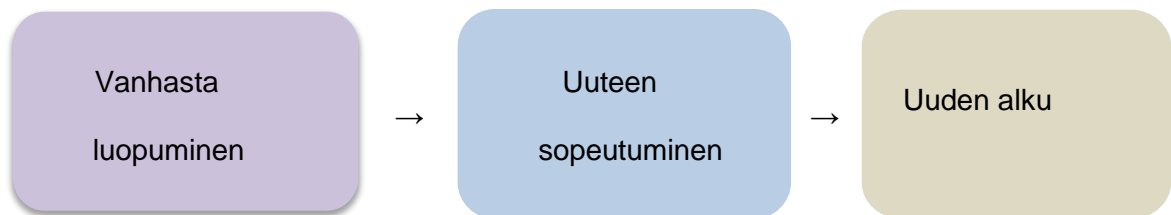
hallintaan, sillä työn luonne muuttuu, vaikka jo työympäristön muuttumisen kautta. Työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyssä ja työhyvinvointiin panostamisella on myös taloudellinen hyöty organisaatiolle ja kunnallisessa sairaalassa kunnalla. Väestön eriarvoistuminen, uudenlaiset palvelutarpeet ja -vaatimukset, hyvinvoinnin muutokset sekä kehitys tietoyhteiskunnaksi haastavat hyvinvointipalveluitamme uudistumaan radikaalisti (Kiikkala 2008: 23).

Sairaalat kamppailevat siis tietyyntyyppisen ekspansion kanssa, sillä yksiköiden toimintalogiikka on laajentunut ja kyseenalaistettu (Engeström 2004: 13). Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat samaan aikaan valtakunnallisen ja paikallisen sosiaali- ja terveyspolitiikan kohde, väline ja toiminnan toteuttamisen organisaatio (Niiranen ym. 2014: 43). Yksilön oma arvio muutoksen merkityksestä oli yhteydessä hänen terveyteensä ja henkiseen hyvinvointiinsa. Kielteinen muutuskokemus linkitettiin heikentyneeseen työhyvinvointiin. Työntekijöiden henkinen hyvinvointi yleisesti ottaen heikkeni riippumatta organisaatiomuutoksen tyypistä. Tulokset myös osoittivat, että kielteinen muutuskokemus heikensi myös myönteistä hyvinvointia, eli se ei ainoastaan kuormittanut. (Pahkin 2015: 8.)

Kaikista parhaimmat innovaatiot saavutetaan, kun muutosta tehdään yli organisaatorajojen katsomalla laajalla perspektiivillä eri toimijoiden silmin (Pirinen, 2014: 25). Yhteistä organisaatiomuutoksille on, että muutos on aina prosessi, joka sisältää erilaisia vaiheita. Prosessi alkaa organisaatiossa, kun se tulee yleisesti tietoon. Käytännössä muutosta on aina valmisteltu jonkin tahon toimesta, mutta muutos ei ole vielä silloin kaikkien tiedossa. Muutos päättyy vain osin siinä vaiheessa, kun uusi organisaatio tai toimintatapa astuu virallisesti voimaan. Käytännön työssä uuden toimintatavan opettelu vie huomattavasti kauemmin. (Pahkin & Vesanto 2013.) Muutoshalukkuus ja vastarinta konkretisoituvat yksilötasolla teoreettiseksi ilmiöksi, jossa jokainen pitää muutosta hyvänä asiana (Santalainen 2009: 238).

Strateginen toiminta tarkoittaa muutosta, jossa järeimmillään se lävistää koko organisaation. Muutosvastarinnan sanotaan olevan strategisen toiminnan merkittävin este, mutta kyseenalaistaminen voi parantaa päätösten laatua ja lisätä sitoutuneisuutta. (Santalainen 2009: 231.) Rohkea esimies ennakoii, valmistautuu muutokseen ja alustaa kasvattamaan muutoskyvykkyyttä. Hän ei pelkää ottaa vaikeita asioita esille vaan tekee päätöksiä, oppii niin epäonnistumisista kuin onnistumisistakin. Hän myös kannustaa, kirittää, eikä siirrä epävarmuutta työntekijöihin. Muutoksen merkityksellisyys ja olemassa olevat hyödyt vaikuttavat olennaisesti motivaatioon. (Pirinen 2014: 265.)

Usein muutoshankkeiden tarkoituksena on kasvattaa, lisätä voimavaroja ja toimimisen laatua. Joskus muutosta ei perustella tai perusteluja ei ole ja muutos johdetaan ylhäältä alaspäin ilman, että työntekijöiden kanssa keskusteltaisiin. Tällainen luonnollisesti loukkaa työntekijöitä ja vähentää heidän työn arvostettavuutta. Monet muutokset ovat viime vuosina täyttäneet nämä tunnusmerkit. (Lahti 2008: 94.)



Kuvio 1. Sisäinen muutosprosessi (Pirinen 2014)

Nämä kolme vaihetta edellyttävät esimieheltä erilaista johtamista ja tuen antamista työyhteisössä. Esimies voi taitavasti johtamisella auttaa yksittäistä työntekijää siirtymään nopeammin vaiheesta toiseen, mutta vaiheiden vahvuudet ovat kuitenkin yksilöllisiä, vaiheiden väliset rajat häilyviä tai jokin voi puuttuakin. Tiedostamalla kuitenkin nämä kolme vaiheen mahdollisuutta pystytään valmistautumaan muutokseen paremmin. Luopumisen vaiheessa, kukaan ei tiedä täysin, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Muutos ilmenee joko uhkana tai mahdollisuutena. Työntekijät kaipaavat esimieheltä selkeää suunnan näyttämistä ja näkyvää johtamista. (Pirinen 2014: 216–217.)

Esimiehelle muutos muodostuu aina henkilökohtaiseksi kehityshaasteeksi, vaikka muutokseen olisi valmistautunutkin (Lahti 2008: 97). Muuttuvassa työmaailmassa työhyvinvointia edistävinä asioina korostuvat työntekijän vahvat henkilökohtaiset resurssit, hyvä työilmapiiri, mahdollisuudet vaikuttaa organisaation rakennemuutokseen ja hyvä muutoksen johtamistyyli (Pahkin 2015: 61–62). Organisaatiomuutoksella pitäisi siis kokonaisuudessaan päästä parempaan tilaan kuin mihin spontaanisti ajauduttaisiin. Muutoksen johtamisessa tähtäin on optimaalisissa tuloksissa, tavoitteiden saavuttamisessa ja hyvässä muutosprosessissa. (Valtee 2002: 9.)

Ihminen oppii, kun hän päättää kehittää oman elämänsä toimintajärjestelmiä. Konflikti tapahtuvan muutoksen myötä aiheuttaa ihmisessä sen, että opimme lopulta. Jos vielä löydämme merkityksen sille, miksi uuden omaksuminen kannattaa, käy se vielä mielekkäämmän. (Engeström 2004: 21–23.) Uudistamisen tarkoituksena on varmistaa työyhteisön elinkelpoisuus myös tulevaisuudessa, mutta yksilön näkökulmasta

muutokseen liittyy kuitenkin aina epävarmuutta, kyseenalaistamista, epäilyjä, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Muutoksilla on siis sekä taloudellinen että inhimillinen hintansa. (Pahkin & Vesanto 2013.)

## 4 Osastonhoitajien työhyvinvointi muutoksessa

### 4.1 Osastonhoitajan työn haasteet

Osastonhoitajan johtamisen haasteet jakautuvat perustehtävän selkeyttämiseen, inhimillisten voimavarojen hallintaan, tulevaisuuskuvan hahmotteluun, verkostoitumiseen, yhteiskuntasuhteiden johtamiseen, terveystalouden kehittämiseen, eettisyyden ja talouden hallitsemiseen (Kanste 2006). Monissa töissä kuten esimiestyössä, kuormitus tulee ihmissuhdekuormasta (Juuti & Vuorela 2015: 14). Osastonhoitajan työssä jaksamista edistetään vahvistamalla hänen ammatillisia ja persoonallisia taitoja (Mäkelä ym.2007: 18). Mahdollisuus tehdä työtä omalla yksilöllisellä tavallaan, koetaan lisäävän työssä jaksamista osastohoitajia koskevassa tutkimuksessa (Paldanius 2011: 60). Osastonhoitajan oman toiminnan lähtökohtien tunnistamista kuten luottamista omaan johtamiskokemukseen, on hyvä arvioida terveydenhuollossa. ”Vain voimaantunut johtaja voi valtuuttaa muita”. (Surakka 2006: 142, 177.) Saattaa olla mahdotonta olla samanaikaisesti hyvä esimies sekä hoitotyön sisällön huippuasiantuntija. Osastonhoitajan on uskallettava valita johtajan rooli. (Kanste 2006.)

Tehokkuuden ja tulosvaatimusten tavoittelussa ei saa unohtaa, että vasta ymmärtämällä ihminen kokonaisuutena työyhteisössä on mahdollista luoda edellytyksiä tuotteliaalle muutostyölle sekä työhyvinvoinnille (Koivistoinen & Pellinen 2014: 118). Työ ja koti muodostavat toisiinsa linkittyvän kokonaisuuden, joiden tasapainosta ja vastavoimaisuudesta työhyvinvointi rakentuu (Utriainen-Kyngäs-Nikkilä 2007).

Hyvinvointi tarkoittaa hyvin yksinkertaisia asioita arjessa kuten toisten arvostamista ja huomiointia, auttamista, kuuntelemista, kiittämistä ja yhteishenkeä (Pirinen 2014: 177). Tunnolliset, työhönsä sitoutuneet esimiehet saattavat palaa loppuun pitkissä muutosprosesseissa, mikäli omat työhyvinvoinnin rajat hämärtyvät. Ihminen on usein itsensä pahin kriitikko täydellisyyttä tavoitellen, siksi tietynlainen armollisuus ja itsensä hyväksyminen sellaisenaan helpottaisivat esimiestä työssään. Kasvojen menettämisen, virheidensä ja häpeän pelko voivat kovettaa esimiehen ja johtaa liialliseen ankaruuteen.

(Pirinen 2014: 154.) Odotukset lähijohtamiselle ovat suuret, mutta työyhteisöjen esimiehetkin työskentelevät puun ja kuoren välissä, sillä organisaation johdolta tuleviin tehtäviin on vastattava. Kiireen, riittämättömyyden tunne ja ylikuormittuminen kasvavat. (Suonsivu 2015: 127.) Vastuunkanto ja sankarillinen pärjääminen istuvat niin syvällä johtamiskulttuurissamme, että esimiehen sinnittely oman jaksamisen ääri rajoilla suvaitaan yllättävän pitkään ja esimies voi itsekin niitä vähätellä (Pirinen 2014: 156). Pitäisi muistaa, että esimieskin on ihminen.

Työntekijöiden jaksamisesta muutoksessa puhutaan paljon enemmän kuin esimiesten. Se voi olla arka asia ja helposti sivutettavissa, sillä esimiehen uupumiseen liittyy häpeää, syyllisyyttä ja huonommuuden tunteita. Esimiehen odotetaan huolehtivan työntekijöistä, kestävän vastoinkäymisiä ja olevan vahva. Esimies on ristipaineessa, koska häneen kohdistuu sekä työnantajan että työntekijöiden puolelta paljon vaatimuksia ja odotuksia. Esimieheltä vaaditaan taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja vaikuttaa heidän käyttäytymiseen muutoksessa. Itsensä johtamisen taidot ja kyky kehittyä paremmaksi muutosjohtajaksi, työpaikan arvomaailman mukainen toiminta ja eettisesti oikea johtaminen ovat myös tärkeitä. (Pirinen 2014: 150.) Johtajuuden merkitys korostuu entisestään, kun työvoiman saatavuus heikkenee ja voimavarat niukkenevat (Hurskainen-Kiljunen-Laurila-Ryytivaara-Tervo 2010).

Sairaaloiden yhdistyminen on aina haastava tehtävä. Johtajan on kyettävä luomaan muutoksen keskellä kannustavaa ilmapiiriä ja uskoa muutoksen merkityksellisyyteen (Koivistoinen & Pellinen 2014: 117). Osastonhoitajan haasteena on strategioiden jalkauttaminen päivittäisen perustyön tasolle (Kanste 2006). On tärkeää, että esimiehet tiedostavat organisaatiomuutosten mahdollisen heijastumisen työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin (Pahkin & Vesanto 2013). Hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvää tulosta. Sen tähden kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisena takaisin. (Manka-Kaikkonen-Nuutinen 2007: 6.) Esimiehen on helpompi mahdollistaa muutos, kun sitä ovat tekemässä oikeat ihmiset oikeilla vahvuuksillaan ja osaamisellaan (Pirinen 2014: 264). Koko työyhteisön eettinen uskottavuus nojaa lujasti esimiehen osoittamaan eettisyyteen. Näin ollen arvostiriitojen käsittely ja työmoralaan liitetyt asiat haastavat myös osastonhoitajan työtä. (Kanste 2006.)

Työstä syntyvä paine voidaan tulkita joko työhyvinvointia haastavaksi tai heikentäväksi paineeksi. Heikentävä negatiivinen paine luo esteitä saavuttaa asioita ja työssä kehitymiselle, kun taas positiivinen paine on psykologisesti tervettä. (Manka 2015: 71.) Työhyvinvoinnin tutkimus on saanut alkunsa lääketieteellisestä, fysiologisesta

stressitutkimuksesta 1920-luvulla, jolloin stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona työn vaatimukseen (Manka ym. 2007: 5). Mitä paremmin työ vastaa arvostuksiamme ja valmiuksiamme, sitä motivoivampaa se on, sillä käytämme suurimman osan valveillaoloajastamme työhön (Santalainen 2009: 286). Työhyvinvoinnin tulostittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet, työtapaturmat ja ammattitaudit (Kaartinen 2016). Osastonhoitajan työtä kuormittivat yksinäisyys, kiire, koulutuksen ja työnhallinnan puute, yhteistyön ongelmat sekä odotusten ristiriitaisuus osastonhoitajaa kohtaan. Näihin pystytään vaikuttamaan, mutta haasteeksi jää ammatillisen peruskoulutuksen ja täydennyskoulutuksen pitäminen ajan tasalla. Myös työyksiköiden esimiesrakennetta pitäisi uudistaa yksikön tarvetta ja toimintaa enemmän vastaavaksi. (Mäkelä ym. 2007:20).

Terveystieteiden sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön ollessa nopeasti muuttuvaa, myös hoitotyön johtajuuteen kohdistuu enemmän odotuksia. Sisäisiä muutoksia ovat esimerkiksi väestön ikääntyminen, uhkaava työvoimapula, alan vetovoimaisuus, terveyspalvelutarpeiden muutokset, säästötoimet, koulutus- ja vaatimustason odotusten nousu. Esimerkkejä ulkoisista muutoksista ovat kansainvälistyminen, kuntien vastuun lisääntyminen, yhteiskunnan taloudelliset ja elinkeinoelämän muutokset. (Kanste 2005: 22.) Työkyvyttömyys ja eläköityminen mielenterveyssyistä lisääntyivät vuoteen 2009 saakka, jonka jälkeen uusien tapausten määrä tasaantui. Vähennystä on tapahtunut vanhemmissa ikäluokissa, mutta vastaavasti alle 35-vuotiailla mielen sairastamisessa huolestuttavaa kasvamista. (Kaartinen 2016.) Työuupumus ja työhön sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa. Vaikka työntekijöitä suojeltaisiin masennukselta ja lisättäisiin tyytyväisyyttä, hyvinvointia elämään, on silti tarpeen keskittyä molempiin samanaikaisesti eli työuupumuksen ehkäisyyn ja työn sitoutumisen edistämiseen. (Hakanen & Schaufeli 2012.)

Liian suuren vuorovaikutuskuorman ja informaation alla elävän nykyihmisen todellisuutta ovat aivan liian usein jatkuva stressi, kynnisyys ja väsymys. Työuupumus ei vielä 1990-luvun alussa ollut nähtävissä suomalaisessa työelämässä vaan sen nopea lisääntyminen on seurausta nopeista muutoksista työelämässä. (Juuti & Vuorela 2015: 14–15.) Esimieheltä vaaditaan tietynlaista luonnetta. Tutkimusten mukaan esimiehet ovat yleensä sitoutuneita työhönsä, sillä hakeutuessaan tehtäväänsä heillä on halu vaikuttaa ja saada asioita aikaan. Työntekijöiden osaaminen, yhteishenki ja innostus voimaannuttavat esimiestä muutoksessa. Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu olennaisena osana muutosjohtamiseen ja vastuu muutoksessa on tasa-arvoisesti kaikilla

esimiestasoilla aina ylimpään johtoon saakka. Usein esimiehet motivoituvat haasteista ja työn monimuotoisuudesta. Muutos voi haastaa ja antaa tilaisuuden pistää oma osaaminen peliin osoittaakseen kyvykkyytensä organisaatiossa. (Pirinen 2014: 153–154.) Työhyvinvointi muodostuu vapaa-ajan, perhe-elämän ja työn harmonisesta suhteesta niin, että ihminen on kokonaisuus (Juuti & Vuorela 2015: 15). Muutos ei ole siis aina negatiivinen asia vaan voi johdattaa kohti parempaan, kun sen eteen tekee töitä.

Terveystieteiden organisaatioiden madaltuminen esimerkiksi tulosjohtamisen seurauksena on johtanut hoitotyön lähityöjohtajien tehtävien, vaikutusmahdollisuuksien ja toimivaltuuksien kasvamiseen. Osastonhoitajien asemaa on nostettu tietoisesti, sillä toimivaltaa ja erityisesti budjettivastuuta sekä henkilöstöhallinnon tehtäviä on siirretty ylihoitajilta osastonhoitajille. (Kanste 2005: 22.) Terveystieteiden kansainvälistyy ja teknistyy jatkossa, jolloin muutokset tulevat johtaa arjen työhön ja siihen tarvitaan osaavia lähiesimiehiä (Lehtinen 2013). Osastonhoitajan työ on siis haastavampaa kuin ennen.

#### 4.2 Osastonhoitaja muutoksen johtajana

Kuntasektori Suomessa on ollut 1960-luvulta alkaen monien rakenteellisten uudistusten kohteena, johtamisjärjestelmiin ja organisaatorakenteisiin on puututtu (Niiranen-Joensuu-Kerkkänen 2014: 23). Johtamisella on tärkeä rooli kehitettäessä työhyvinvointia, työelämän laadukkuutta ja työn tuottavuutta samanaikaisesti. Johtamisella on erityisen suuri merkitys juuri henkisen hyvinvoinnin kannalta. Perinteiset organisaatorakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa. (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020.) Terveystieteidenhuollossa on vallalla sekajohtaminen, sillä johtamisen kieli on opittu, mutta toiminta ei ole vielä sen mukaista (Hurskainen ym. 2010).

Muutosjohtaminen voi tarjota uutta optimismia muuttuvaan terveystieteidenhuollon ympäristöön. Muutosjohtaja on katalysaattori, kun luodaan uusia innovatiivisia organisaatiomalleja, jotka ohjaavat systeemiä, henkilökuntaa ja potilaiden hoitoa. Viime vuosina nopeat muutokset terveystieteidenhuollossa ovat todistaneet kannatuksen laskua vanhentuneissa hierarkkisissa tavoissa johtaa. Muutosjohtajuus on ennakoitu uusi kriteeri hoitotyöjohtajuudelle ja se voidaan saavuttaa harjoittelemalla, kouluttautumalla ja ammatillisesti kehittymällä osaamisen johtamisessa. Karismaattinen muutosjohtaja omaksuu älyllisen stimulaation ja yksilöllisen harkintakykynsä avuun voimaannuttaa henkilökuntaa ja parantaa hoitotyötä. Hoitotyön johtaja, joka edistää ja kehittää



muutosjohtajuuttaan voi nousta raskaista perinteistä ja luottavaisin mielin suunnistaa mutkikkaassa ja nopeasti muuttuvassa terveyden alan ympäristössä. (Murphy 2005.)

Muutosten ja uudistusten keskellä olevien organisaatioiden keskellä johtamiseen kohdistuvia odotuksia nimitetään diversiteetiksi (Niiranen ym. 2014: 43–44). Esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia, että työn tekeminen jatkuu rinnalla kulkevasta muutosprosessista huolimatta. Esimies on tiedottamisen pääkanava ryhmälleen. Esimiehen tehtävänä on välitapeissa kertoa uudet tosiasiat mutta myös se, jos ei ole uutta tiedotettavaa. Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot joutuvatkin tulikokeeseen organisaatiomuutoksen aikana, sillä työntekijät kiinnittävät muutoksen aikana erityistä huomioita esimiehen viestintään ja elekieleen. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Esimiehen on helpompi toimia johtajana muuttuvassa ympäristössä, kun hän tunnistaa eri työntekijätyypit ja heidän tavat menetellä muutoksessa. Työntekijät voidaan jakaa epäileviin, kieltäjiin, passiivisiin, innostuneisiin, osallistuviin ja haastajiin. Muutoksen kieltäjä saa työilmapiirin helposti huonoksi, mikä vaikuttaa kaikkien motivaatioon, moraaliiin ja työssä jaksamiseen sekä suorituskyvyn laskuun. Kieltäjästä tulee työilmapiirin manipuloija ja energiasyöppö. Esimiehellä on vaarana, että työyhteisöstä katoaa lahjakkaita ja hyviä työntekijöitä, mikäli muuttunut työilmapiiri ahdistaa niin paljon. Esimiehen tulisi toistaa muutoksen pääviestejä, eikä provosoitua ja lähteä mukaan loputtomiin väittelyihin. Vaarana on, että esimiehen huomio ja työaika hupenevat kieltäjätyypin keskustelujen kanssa ja muut jäävät vähemmälle huomiolle. Negatiivisuuden jatkuttua, esimiehen tehtävä on piirtää raja käyttäytymiselle. Ideaalilanteessa kieltäjä oivaltaa itse oman käytöksensä tulokset ja muuttaa sitä positiivisemmaksi. Työntekijät arvostavat asioita esille ottavaa, rohkeaa johtamista, ovat valmiita seuraamaan esimiestä muutoksessa ja kunnioittavat häntä. Esimerkillinen esimies on esimerkki myös muille työpaikan esimiehille. (Pirinen 2014: 205–206.)

Epäilijä saattaa olla epävarma ja huolissaan ihan omasta roolistaan muutoksessa tai tulevaisuudestaan uudessa organisaatiossa. Hänellä on pelko, että hän menettää työnsä tai joutuu opettelemaan uusia asioita ja epäilee omaa pystyvyyttään uuden edessä. Esimies voi tukea lupaamalla, että asiat esitetään avoimesti ja tuetaan, mikäli rooli muuttuu tai lisäohjausta- tai koulutusta pyritään järjestämään uudessa tehtävässä. Näin tulevaisuus näyttäytyy turvallisempana, kun epäilevää ei jätetä yksin. (Pirinen 2014: 208.)

Passiivinen henkilö vetäytyy muutoksen tieltä sivusta katsojaksi, eikä hänellä ole energiaa tai tahtoa muuttumiseen. Omalla mukavuusalueella pysyminen ja asioiden tekeminen kuten ennen on tehty kuuluvat tähän. Käytöksen taustalla voi olla myös tunne, ettei muutos tuo hänelle mukanaan mitään hyvää tai hyödyllistä. Passiivinen henkilö kaipaisi ”ravistelua” ja esimies voi yrittää sopivalla uudella projektilla tai tehtävän annolla herätellä pois passiivisuudesta, sillä vaarana on ulkopuoliseksi työyhteisössä sulkeminen. (Pirinen 2014: 209–210.)

Osallistuvalla henkilöllä on varmuutta aiemmista muutoksen läpiviemisistä ja onnistumisen kokemuksia sekä itseluottamusta. Hän näkee muutoksen tuovan uutta virettä kyllästyneeseen työtilanteeseen ja halua olla mukana muutosprosessin vaiheissa. Osallistuva työntekijä onkin positiivisuudellaan ja motivoituneella asenteellaan esimiehelle ja työryhmälle voimavara, jota eivät edes vastoinkäymiset lannista. (Pirinen 2014: 212–213.)

Muutoksen haastaja haastaa esimiestä ja yritystä muutoksen tavoitteista, hyödyistä ja tarpeellisuudesta sekä toimii äänitorvena työyhteisössä. Haastaja haluaa luoda kannustavaa tiimihenkeä ja kirittää muita parempiin suorituksiin. Hän näkee muutoksen vaikutukset kauemmaksi kuin tähän hetkeen. Esimies voi hyödyntää haastajaa laittamalla hänet toimimaan muutoksen viestinviejänä, puolestupuhujana ja lähettiläänä. (Pirinen 2014: 213–214.) Pyrittäessä tukemaan osastonhoitajan työssä jaksamista pitäisi kiinnittää huomiota myös hoitohenkilökunnan taitoon olla alaisia (Mäkelä ym. 2007: 20).

Muutoksen hallinnan peruskysymyksiä ovat: Miksi muutoksia toteutetaan, ovatko muutokset mielekkäitä ja miten muutoksiin voi vaikuttaa? Muutosjohtamisen ydin on mahdollistaa edellisiin kysymyksiin vastaaminen. Muutos pyritään saamaan hallintaan löytämällä sille perusteluita ja ymmärtämällä sen merkitys ja etsimällä keinoja vaikuttaa sen suuntaan ja toteutumiseen. Tästä huolimatta organisaation toimintaa ja muutosta työympäristössä on pyrittävä ennakoimaan ja suunnittelemaan, jotta jatkuvuus taataan. (Muutosjohtaminen 2014.) Kaikki uudistuminen lähtee yksilöistä ja jokaisen tulisi kysyä itseltään, onko tulppana muutokselle vai syytystulppana uudistukselle (Sydänmaanlakka 2015: 8).

Muutosjohtamisessa on kyse kahden asian yhtäaikaista hallinnasta. Nämä ovat muutoksen sisältö ja toteutustapa. Toteutustavasta huolehdittaessa huomio suunnataan muutoksessa olevien erilaisiin näkökulmiin ja tarpeisiin. Lisäksi turvataan aktiivisin toimenpitein yhteisten merkitysten ja tulevaisuuskäsitysten luominen. Aikaisemmista

tavoista ja tottumuksista luovutaan ja uusia tapoja opetellaan. (Muutosjohtaminen 2014.) Muutosjohtaminen lisää työhön sitoutumista sairaanhoitajilla, mutta vähentää sairaanhoitajien työuupumusta. Muutosjohtamisen katsottiin merkitsevästi liittyvän positiiviseen työympäristöön kuten työn hallintaan, kontrolliin, työmäärään, yhteisöllisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja arvoihin sairaanhoitajien kokemana. (Smith & Cunningham 2016.) Muutosjohtaminen ja vuorovaikutuksellinen johtaminen ovat yhteydessä työntekijöiden stressiin, väsymiseen ja tunnepuolen hyvinvointiin. Useimmissa tutkimuksissa muutos- ja vuorovaikutusjohtaminen yhdistettiin positiivisiin työntekijöiden tuloksiin (Skakon-Nielsen-Borg-Guzman 2010). Erityisesti esimiesten muutososaaminen nousee esiin muutosjohtamista edistävänä asiana. Tärkeimpänä muutososaamiseen liittyvänä tekijänä nousee esiin esimiehen asenne muutoksessa. (Jousmäki 2010: 64–65.)

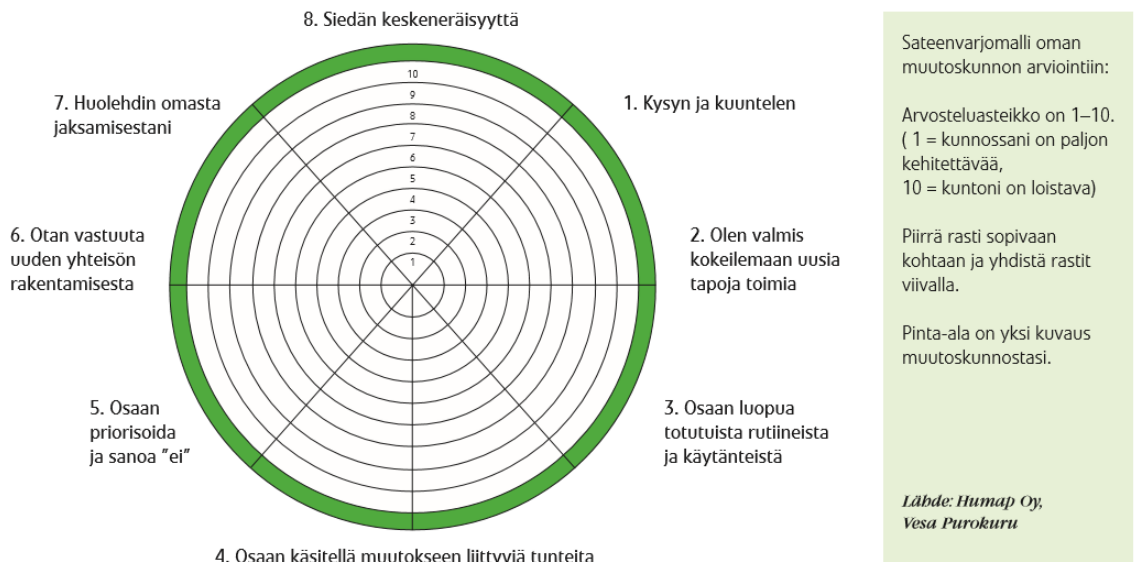
#### 4.3 Osastonhoitajan työtä tukevat tekijät työpaikalla

Vahva elämänhallinnan tunne ja sosiaalinen tuki liittyvät sekä työhyvinvointiin että myönteiseen muutoskokemukseen organisaatiomuutoksessa. Työtovereilta saatu hyvä sosiaalinen tuki ennen organisaatiomuutosta, ei riitä kuitenkaan suojaamaan kielteisen muutoskokemuksen työhyvinvointia heikentävältä vaikutukselta. (Pahkin 2015: 7.) Esimiesten vertaisryhmät, heille räätälöidyt muutosvalmennukset ja työpajat ovat tärkeitä foorumeita muutoksessa (Pirinen 2014: 175). Työkuormaa voi keventää, kun saa käydä läpi työvuoron tapahtumia kollegan kanssa. Tällöin työasiat eivät kantaudu välttämättä kotiin enää niin raskaina, vaan työvuoron loputtua alkaa oikeasti vapaa-aika. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnissa korostuvat ilon ja palkitsevuuden kokemukset tuottava ihmisen välinen vastavuoroisuus suhteessa työtovereihin ja potilaisiin (Utriainen ym. 2007).

Omien kokemusten jakaminen muiden esimiesten kanssa kehittää itsensä johtamisen taitoja. Usein kuitenkin kynnys kysyä apua koetaan korkeaksi, sillä ajatellaan, että oma osaamattomuus paljastuu kysymällä ja päädytään ratkomaan ongelma yksin esimiehenä. Myös kiire ja toiselle kollegalle työrauhan antaminen voivat olla syitä olla kysymättä neuvoa. Parhaiten vertaisryhmät onnistuvat, kun ne ovat säännönmukaisia ja ennalta sovittuja tapaamisia. (Pirinen 2014: 155.) Harvalla osastonhoitajalla on valmiudet keskittyä johtamaan samanaikaisesti päivittäistoimintoja ja uudistusta. Tämän vuoksi omat henkilökohtaiset rajat on säilytettävä, jotta vältytään uupumiselta ja työkyky säilyy. Muutostilanteissa oman esimiehen esimerkiksi ylihoitajan tuki ja työnohjaus ovat suurena apuna. (Lahti 2008: 98.) Työnohjaus, mentorointi, työyhteisön ja esimiehen tuki

osastonhoitajan työlle koettiin työssä jaksamista edistävänä (Paldanius 2011: 62). Ylihoitajan ja osastonhoitajan välistä keskustelua ja muutoshalukkuuden selventämistä voisi mahdollisesti avata seuraavalla sateenvarjomallilla (Kuvio 2).

### Muutoksessa elämisen taidot



16 Työturvallisuuskeskus

Kuvio 2. Muutoksessa elämisen taidot (Rauramo 2013:16).

Apulaisosastonhoitajasta on apua osastonhoitajan työparina. Tällöin työyksikön hallinnolliset tehtävät eivät ole yhden ihmisen varassa. Osastonhoitajalla on sijainen tarvittaessa apulaisosastonhoitajasta ja tämän kollegiaalinen tuki. (Mäkelä ym. 2007: 19.) Tärkeimmäksi sosiaalisen tuen lähteeksi osastonhoitajat nimeävät esimiehensä eli ylihoitajan. Kehityskeskusteluja, yhteisiä kokouksia ja toiminnan suunnittelupäiviä pidetään tärkeinä. Ylihoitajalta saaduksi tueksi osastonhoitajat kokevat myös mahdollisuuden mennä koulutuksiin. Osastonhoitajat jäivät arjessa kaipaamaan vielä enemmän positiivista sanallista palautetta ylihoitajiltaan sekä organisaatiosta (Mäkelä ym. 2007: 17–18.) Kehityskeskustelujen tarkoituksena on sosiaalisen kanssakäymisen ohella olla johtamisen väline, jossa arvioidaan osaston toimintaa, työntekijän osaamista ja asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle (Hakala 2011: 43). Johdon tuki, resurssien riittävyys vaikuttivat positiivisesti hoidon laatuun ja työhön liittyvään positiiviseen viireeseen. Vastaavasti huono tuki ja resurssien riittämättömyys johtivat aikomuksiin lähteä yksiköstä, organisaatiosta tai koko ammatista suomalaisten ja saksalaisten hoitajien arvioimana. (Hinno 2012: 34.)

Osastonhoitajan työssä jaksamisen edistämiseksi tarvitaan esimiestuen ohella mahdollisuus työnohjaukseen sekä vertaistukeen. Kollegoilta saatu vertaistuki on kuitenkin suunnittelematonta ja sattumanvaraista. Työparin tuki ja työterveyshuollon järjestämät ammatillisesti syventävä varhaiskuntoutus sekä työkykyä ylläpitävä kuntoutus ovat tärkeitä osastonhoitajan jaksamisen työn lähteitä (Mäkelä ym. 2007: 20.) Työnohjauksessa osastonhoitaja voi huoltaa työvälintään, omaa persoonaansa ja käsitellä työstä nousevia tunteita (Mäkelä ym. 2007: 18). Työnohjaus kehittää työtä ratkomalla haastavia tilanteita työpaikoilla, parantaa potilasturvallisuutta ja laatua sekä auttaa muutoksen omaksumisessa (Hurri 2013).

Yhteistyö kollegoiden ja esimiehien kanssa edistää johtajuutta sairaanhoitajien johtajilla eli osastonhoitajilla, vaikka he kuvaavatkin yksinäisyyden tunteita. Kouluttautuminen vaikuttaa johtajien ajatuksiin, mielipiteisiin ja johtamistyyliin. Tämä on tärkeä huomioida, kun suunnitellaan ja kehitetään osastonhoitajien koulutusta ja ammatillisia taitoja. Osastonhoitajat ovat tärkeässä asemassa hoitotyön kehittäjinä ja johtajina. Enemmän kuin puolet suomalaisista osastonhoitajista eläköityy seuraavan kymmenen vuoden aikana. Uusilla osastonhoitajilla on monia haasteita, kuten sairaanhoitajien eläköityminen ja potilaiden kasvavat vaatimukset korkeasta hoidon laadusta. Tulevaisuudessa osastonhoitajat tarvitsevat enemmän tietoa budjetoinnista, hoitotyön lainsäädännöstä, työn supistuksista ja tulevaisuuden suunnittelusta työnsä tueksi. (Vesterinen-Isola-Paasivaara 2009.)

Hyvät henkilökohtaiset voimavarat eli oikeanlainen, positiivinen asenne elämään ja tunne oman osaamisensa riittävydestä auttaa kohtaamaan muutoksen ja säilyttää hyvinvoinnin myös muutoksen jälkeen. Esimiehen paras tuki on toinen esimies, sillä esimiestyön ongelmat ja kysymykset ovat yllättävän samanlaisia. Voimien palauttaminen tekemällä muutakin elämässä kuin johtamistyötä säilyttää työvireen. (Pahkin & Vesanto 2013.) Työhön liittyvä hyvinvointi ennustaa yleistä hyvinvointia pitkällä aikavälillä (Hakanen & Schaufeli 2012).

Työhyvinvointipolitiikalla pyritään ihmisten työssä jatkamiseen nykyistä kauemmin. Tämä tarkoittaa, että ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä parannetaan. Työn tulee olla vetovoimaista ja terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä edistävää. Hyvä ja terveellinen työympäristö tukee työntekijöiden hyvinvointia, kestävästä kehitystä sekä parantaa yritysten ja yhteiskunnan tuottavuutta. Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteeksi, että elinikäinen työssäoloaika pitenisi kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä ja työn psyykinen kuormittavuus vähenisi 20% verrattuna vuoteen

2010. (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020). Lähijohtajat ymmärtävät iän ja kokemuksen myötä enemmän työtään johtajina, mikä ilmenee hoitotyöhön osallistumisen vähentymisenä ja toimivaltaan liittyvien tehtävien kasvamisessa (Surakka 2006: 151).

## 5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata millaisia ovat HUSin osastonhoitajien (n = 70) kokemukset johtamisesta, työhyvinvoinnista ja työssä jaksamista tukevista tekijöistä organisaatiomuutoksessa. Tutkin e-lomakkeena toteutetun kyselyn avulla kolmen eri HUSin tulosityksikön osastonhoitajien omaa johtamista ja työnhyvinvointia muutoksessa. Tarkastelussa on myös osastonhoitajan työssä jaksamista tukevat tekijät. Tavoitteena on kehittää osastonhoitajan työtä, sillä muutokset ovat osa heidän työarkeaan. Opinnäytetyö pyrkii nostamaan esiin mahdollisia kehittämiskohtia, joita HUS voi hyödyntää osastonhoitajille suunnatun työolobarometrikyselyn lisänä. Perustyön ulkopuolella tapahtuva kehittäminen antaa tähän mahdollisuuden, kun perustyön ja kiireen keskellä tähän ei usein jää aikaa. Tavoitteena on myös opinnäytetyöni myötä parantaa omaa ammatillista pätevyyttä kohti asiantuntijaksi kasvamista. Tutkimuskysymyksiä on löytää vastaukset kysymyksiin:

1. Millaisena HUSin osastonhoitaja kokee johtamisensa organisaatiomuutoksessa?
2. Millaisena HUSin osastonhoitaja kokee oman työhyvinvointinsa organisaatiomuutoksessa?
3. Mitkä tekijät tukevat HUSin osastonhoitajan työssä jaksamista?

## 6 Opinnäytetyön empiirinen toteutus

### 6.1 Tiedonhaku

Opinnäytetyöhön liittyvää suomalaista ja kansainvälistä kirjallisuutta ja tutkimuksia haettiin MEDIC, PUBMED, CINAHL- tietokannoista vuosilta 2005–2016. Suomenkielisinä hakusanoja käytin hoitotyön johtaminen, työhyvinvointi, työuupumus, organisaatiomuutos ja osastonhoitaja. Englanninkielisiä hakusanoja olivat head nurse, management, leadership, well-being, job satisfaction, health wellness, organiozational change erilaisina kombinaatioina. Sähköistä tiedonhakua tarkentaen olen tavannut myös

Metropolian informaattikkoa. Työhöni liittyviä tutkimusartikkeleja löysin myös manuaalisesti oheiskirjallisuuden lähdeluetteloja läpikäymällä. Tiedonhaun aloitin lokakuussa 2015 ja se päättyi elokuussa 2016. Mukaan työhöni valitsin kahdeksan englanninkielistä ja kaksi suomenkielistä tutkimusartikkelia. Tutkimusartikkeleista luin ensin otsikot ja tiivistelmät. Tämän jälkeen jatkoin artikkelin lukemiseen ja arvioin, onko tutkimusartikkeli sopiva opinnäytetyöhön.

## 6.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat organisaatiomuutoksessa työskentelevät HUSin osastonhoitajat (n = 70). Osastonhoitajat työskentelivät kolmella eri tulosalueella HYKS pää- ja kaulakeskuksen (n = 37), HYKS ATeK (leikkaussalit, teho- ja kivunhoito) (n = 18) sekä HYKS Naistentaudit ja synnytykset (n = 15). Tulosalueet valikoituivat ylihoitajien kautta, sillä niissä oli koettu organisaatiomuutoksia.

## 6.3 Esitestaus

Mittari esitettiin kolmella apulaisosastonhoitajalla helmi-maaliskuussa 2016. Näin saatiin selville, että kyselyyn vastaamiseen kului aikaa noin 20–30 minuuttia. Esitestaus oli hyväksi, sillä muutamia muotoiluja kysymyksien ulkoasuun tehtiin heidän ehdotustensa pohjalta. Muutamakin esitestaaja riittää kartoittamaan kyselyn epäselviä kohtia (Vehkalahti 2008: 48). Tuuliaisen mittarissa (2010) esiintynyt kysymys (nro 14) ”Kuinka usein kukin alla mainittu asia on selvästi häirinnyt, huolestuttanut tai rasittanut sinua työssäsi viimeisen 6kk:n aikana?” väittämä (nro 7) ruuhkat jätettiin pois. Ruuhka sana koettiin hankalaksi ymmärtää esitestauksessa. Lisäksi kyselyssä oli toinenkin kiirettä mittaava kysymys. Koulutuskysymyksen (nro 5) vaihtoehtoja selvensin aikaisemmasta asettelusta. Kysymyksen (nro 13) väittämä: minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja, muutettiin myönteisempään muotoon eli välillämme ei ole paljon ristiriitoja (Liite 2).

## 6.4 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin Hoitotyön lähiesimiehen työhyvinvointikyselyllä, joka löytyy Eeva Tuuliaisen (2010) YAMK opinnäytetyöstä ”Yhdessä tekemisen maku pitäisi säilyttää” hoitotyön lähiesimiehen työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa (Liite 2). Mittari on

mukailtu versio Työterveyslaitoksen ”Henkilöstön hyvinvointi” kyselystä. Mittarille olen sähköpostitse saanut käyttöluvan Tuuliaiselta ja myös Työterveyslaitoksen kanssa olen sähköpostitse käynyt keskustelua tämän mittarin käytöstä työssäni.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa mittarin laatiminen on kriittisin vaihe, sillä sen tulee olla tutkittavaa ilmiötä kattavasti ja täsmällisesti mittaava (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 114). Mittari koostuu työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden, työmotivaation, muutoksien, stressitekijöiden, johtamisen, työ ja työyhteisöä koskevista kysymyksistä. Osastonhoitajien taustoja kartoitettiin kysymyksillä 1-8, jotka sisälsivät myös avoimet kysymykset työajasta ja siitä millaisesta organisaatiomuutoksesta on kyse. Työ- ja työyhteisöä käsittelevät kysymykset 9-12, lähiesimiehen eli ylihoitajan toimintaa kysymykset 13–16, muutoksia ja stressitilanteita kysymykset 17–19. Työtyytyväisyyttä ja motivaatiota avasivat kysymykset 20–25. Hyvinvointia, tärkeintä tukijaa työpaikalla tarkasteltiin kysymyksissä 26–42, jotka sisälsivät myös avoimet kysymykset muutoksen kokemisesta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Kysymyksiä oli yhteensä 42, joista viisi oli avointa kysymystä. Tutkimuksen kysymyksistä numerot: 9 (1-4), 10 (4), 11(1- 5), 12 (1-5), 13 (6), 14 (2-3 & 6-7,9) 15 (3-4, 7-10), 16 (2-3), 20 (9), 29 liittyivät HUSin osastonhoitajan johtamiseen organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen kysymyksistä numerot 7, 9 (5-8), 10 (5), 11 (6), 12 (6), 14 (1, 4-5), 15 (2,5-6), 17–19, 20 (1-7, 10–13), 21, 22 (1-5), 23 (1-5), 24–28, 30–41 vastasivat osastonhoitajien työhyvinvointiin. Tutkimuksen kysymyksistä numerot 8, 13 (1), 20 (8), 42 selvittivät, mitkä tekijät tukevat HUSin osastonhoitajan työssä jaksamista?

Mittaria on muokattu liittämällä kysymyksen aikaisemmasta kokemuksesta muutoksessa työskentelystä (nro 1), millaisesta muutoksesta on kyse (nro 2), missä tulosalueella osastonhoitaja työskentelee (nro 3) ja milloin viimeksi osastonhoitaja on käynyt kehityskeskustelussa (nro 8) sekä kuka on tärkein tukija työpaikalla (nro 42)?

Kysely ajoittui ajalle 21.3–3.4.2016. Kyselyn ollessa käynnissä reilun viikon verran laitoin muistutusviestin kyselyn vastausajan päättymisestä ja kehotuksen vastaamisesta. Kyselyn loppuessa vastauksia oli kaiken kaikkiaan kaksikymmentäkuusi. Kyselyä päätettiin jatkaa vielä viikolla suurempaa vastausprosenttia tavoitellen. Uusi muistutusviesti lähti ylihoitajien kautta osastonhoitajille. Tein vielä kaksi päivää ennen kyselyn loppumista muistutuksen, jossa mainitsin opinnäytetyöni verkkotiedotteesta HUSin intranettiin. Uskon, että tämän kertominen toi vastaajia lisää, sillä tulokset saavat



täten näkyvyyttä. Kolmesta vastausta palautui uusintakyselyssä. Vastausprosentin ollessa 56 %, sen katsottiin olevan riittävä kuvaamaan osastonhoitajien työtä.

## 6.5 Aineiston analysointi SPSS-ohjelmalla

Tutkimuskysymykset määrittävät analyysimenetelmän valintaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen pääkäsitteitä ovat havaintoyksikkö, muuttuja ja arvo. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 129.) Opinnäytetyössäni havaintoyksikkö on osastonhoitaja, muuttuja on osastonhoitajan ominaisuus ja arvo esimerkiksi osastonhoitajan työssä jaksamista ilmentävä luokka, jota kuvataan ”samanmielisyys”-asteikon avulla. SPSS-ohjelma tulostaa yleensä prosentit ja frekvenssit eli tilastoyksiköiden lukumäärät desimaalilukuina. Frekvenssit ja prosentiosuudet ovat kvantitatiivisen tutkimusraportin peruselementti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 133–134.)

Opinnäytetyön määrällinen osuus analysoitiin SPSS apuna käyttäen. Taulukointia tehdään esimerkiksi usean muuttujan palkkikaaviolla. Kyselyssä käytetään enimmäkseen suljettuja osioita, mutta avoimiakin tarvitaan. Valmiit vaihtoehdot selkeyttävät mittausta ja helpottavat tietojen käsittelyä, tilastollista analyysia, kun ne ovat valmiiksi koodattuja. (Vehkalahti 2008: 25.) SPSS-ohjelman taulukoiden ohella käytin myös Exceliä taulukoiden muotoilussa. Tulokset voidaan pyöristää lähimpään tasalukuun huomioiden, että kokonaisluvuksi muodostuu 100 prosenttia. Mikäli kokonaisluku ei yllä tähän, frekvenssejä voi pyöristää suurimman moodin omaavaan luokkaan, jolloin virhemarginaali on pienin mahdollinen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 133.)

Opinnäytteeni analysoitiin parametrittomiin menetelmiin, sillä se täyttää seuraavat ehdot: Mittari on järjestys- tai luokitteluasteikollinen, ei noudata normaalijakaumaa, otos ei ole satunnainen ja aineisto on pieni. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 143.) Järjestysasteikko on kyselytutkimuksen keskeisin mittaustapa ja yleisin niistä on jatkumon toisesta ääripäästä toiseen muodostava Likertin asteikko. Likertin asteikon rakenne sisältää neutraalin, usein keskimmäisen vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. (Vehkalahti 2008: 35.) Käyttämässäni mittarissa on paljon tämän kaltaisia asteikkoja.

## 6.6 Sisällönanalyysillä avatut tulokset

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, millainen jokin ilmiö on tutkimukseen osallistuneiden ihmisten mielestä (Kylmä & Juvakka 2007: 59). Tutkimuksen vastauksiin saan avoimien kysymysten kautta sävyjä paremmin, kuin pelkästään numeraalisesti tuotetulla mittarilla. Minua kiehtovat osastonhoitajien omin sanoin kuvailut vastaukset heidän työtilanteesta, johon laadullinen tutkimusasetelma sopii. Avoimia vastauksia voidaan tarkastella sisällönanalyysin avulla, joka muodostaa ja tutkii tekstin merkitystä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 72). Menetelmässä kehitetään teoriaa ilmiöstä aineistosta nousevien avointen vastausten kautta. Selkeänä tavoitteena on löytää ilmiötä kuvaava ydinkategoria ja sen julkaiseminen tutkimusraportissa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 69.) Asetettuihin tutkimuskysymyksiin on mahdollista ennakoida ratkaisuja, mutta yleinen käytäntö on ollut, ettei kuvailevissa tutkimuksissa aseteta hypoteeseja (Hirsjärvi-Remes-Sajavaara 2003: 147–148).

Sisällönanalyysi pohjautuu induktiiviseen päättelyyn ensisijaisesti ja ohjaamassa ovat tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksen asettelu. Analyysissa aineisto puretaan osiin, samankaltaiset osat yhdistetään ja vielä tiivistetään kokonaisuudeksi. Oleellista on aineiston tiivistys ja abstrahoituminen: analyysin keinoin kuvataan siis tutkittavaa ilmiötä tiivistäen. (Kylmä & Juvakka 2007: 113.) Avoimia vastauksia purin yhteensä viiden sivun verran fonttikoko 11, riviväli 1. Aloitin avoimien vastauksien purkamisen tutustumalla aineistoon. Jaoin vastauksia tutkimuskysymysten alle ja etsin samankaltaisuuksia. Hahmottelin niistä paperille ensin taulukoita aloittaen alkuperäisilmauksesta, pelkistettävään lauseeseen, alakategoriaan, yläkategoriaan ja lopulta pääkategoriaksi tiivistäen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013:169.) Myös kolmelle tutkimuskysymykselle antamani värit jäsensivät vastauksien jakamista tutkimuskysymysten alle paremmin. Esimerkkinä aineiston analyysi rakentui seuraavasti. Pääkategorian muodosti työhyvinvoinnin edistäminen. Yläkategoriaan nousi hyvät hoitotyön resurssit. Alakategoriaan muodostuivat käsitteet: 1) resurssien parantamisen suunnitelma, 2) työuupumuksen ehkäiseminen, 3) resurssien tarkastus ja niiden tasapuolinen jakaminen osastojen kesken (Liite 3).

## 7 Tulokset

### 7.1 Osastonhoitajien taustatiedot

Suurimmalla osalla osastonhoitajista (95 % n = 37) oli **kokemusta organisaatiomuutoksessa työskentelystä**. Esimerkkejä muutoksista olivat muutot, HUSin sisällä tapahtuvat organisaatiojaot, kaupungin sairaaloiden toimintojen siirtäminen HUS:lle ja toisinpäin, työntekijöiden siirtyminen toisen organisaation alaisuuteen, uuden toiminnan aloittaminen, osaamiskeskuksien muodostaminen, toimialojen nimien ja kokoonpanoihin liittyvät muutokset ja osastojen yhdistämiset esimerkiksi teho-osaston muuttaminen heräämö-valvontaosastoksi leikkausalin yhteyteen.

Osastonhoitajista kuusitoista (41 %) työskenteli HYKS Pää- ja kaulakeskuksen alueella, HYKS Leikkaussalit, viisitoista (38 %) teho- ja kivunhoidon alueella ja kahdeksan (21 %) HYKS Naistentaudit ja synnytykset alueella (Kuvio 3). Kaksi vastaajaa oli **ialtään** 30–40-vuotiaita, kahdeksan 41–50-vuotiaita, kaksikymmentäyksi 51–60-vuotiaita ja kahdeksan yli 60-vuotiaita (Taulukko 2).



Kuvio 3. Osastonhoitajien sijoittuminen tulosityksiköihin

Taulukko 2. Osastonhoitajien ikäjakauma

Ikä	Frekvenssi	%
30-40	2	5,1
41-50	8	20,5
51-60	21	53,8
Yli 60	8	20,5
Total	39	100,0

Yliopistotasoisien **koulutuksen** käyneitä osastonhoitajia oli saman verran kuin opistotason sairaanhoitajatutkinnon ja hallintojakson käyneitä (44 % n = 17). Ylemmän ammattikorkeakoulun käyneitä osastonhoitajia oli kaksi ja ammattikorkeakoulun käyneitä kolme (Taulukko 3).

Taulukko 3. Osastonhoitajien korkein koulutustaso

Koulutus	Frekvenssi	%
Yliopisto	17	43,6
YAMK	2	5,1
AMK	3	7,7
Opintotason sairanhoitajatutkinto+hallintojakso	17	43,6
Total	39	100,0

Kymmenen osastonhoitajaa (26 %) oli **työskennellyt nykyisessä työtehtävässä** 5-10 vuotta ja saman verran työskennelleitä osastonhoitajia oli myös ryhmissä 10–15 vuotta sekä yli 15 vuotta. Kuusi osastonhoitajaa (15 %) oli ollut työtehtävässään alle 3 vuotta ja muutama 3-5 vuotta (Taulukko 4).

Taulukko 4. Osastonhoitajien työaika vuosina nykyisessä työtehtävässä

Vuosi	Frekvenssi	%
Alle 3 vuotta	6	15,4
3-5 vuotta	3	7,7
5-10 vuotta	10	25,6
10-15 vuotta	10	25,6
yli 15 vuotta	10	25,6
Total	39	100,0

Neljännes osastonhoitajista (26 % n = 10) **käytti ansiotyötehtävien hoitoon päivittäin** aikaa kahdeksan tuntia. Loput (70 % n = 28) vastanneista tekivät tunnista neljään tuntiin ylitöitä päivittäin.

*”Muutokset tapahtuneet niin nopeasti ja useampi yhtä aikaa, ettei ole ollut aikaa tehdä kunnolla muutosjohtamista.”*

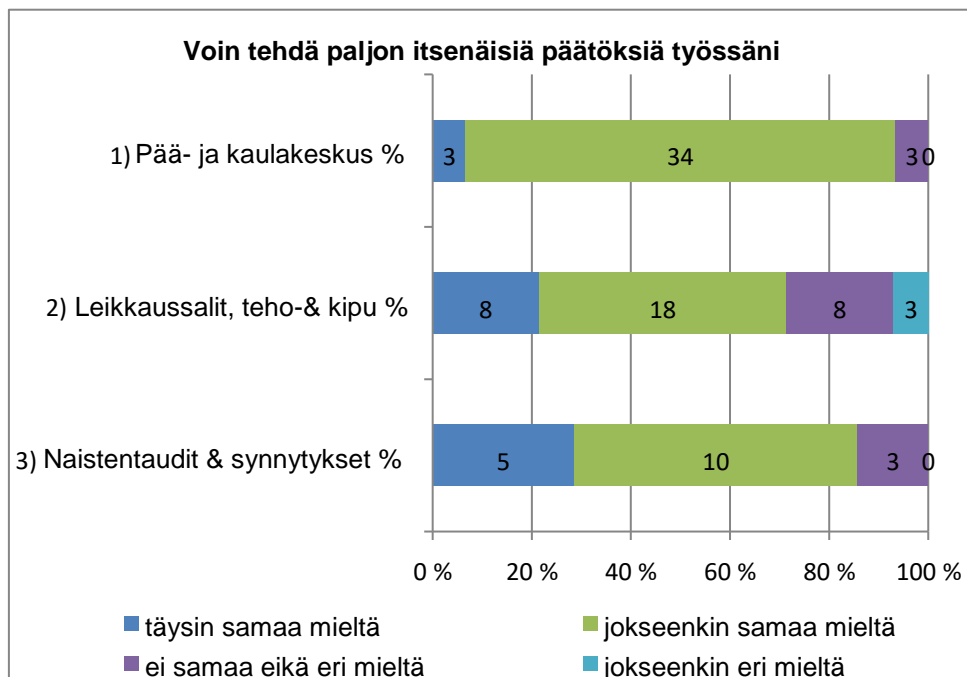
*”Tällä hetkellä teen ylitöitä enemmän kuin koskaan 15–25 tuntia/ 3 viikkoa.”*

## 7.2 HUSin osastonhoitajien kokemukset johtamisesta organisaatiomuutoksessa

Suurin osa osastonhoitajista (79 % n = 31) koki voivansa tehdä paljon **itsenäisiä päätöksiä** työssään (Kuvio 4) ja saavansa vaikuttaa omiin töihinsä (77 % n = 30). Muutama vastaaja (11 % n = 4) koki **päätösvallan** vähäiseksi. Kaikki vastaajat kokivat, että **työ vaatii oppimaan uusia asioita**.

*”Uusia haasteita kehittyä esimiestyössä.”*

*”Työn haasteellisuus on lisääntynyt, omat kehittymismahdollisuudet lisääntyneet.”*



Kuvio 4. Osastonhoitajien kokemus itsenäisistä päätöksistä työssään

Suurin osa osastonhoitajista (72 % n = 28) koki **vaikuttamismahdollisuudet** omien työtehtävien suunnittelussa hyviksi, kun vain pari vastaajaa koki ne melko huonoiksi. Muutoksen suunnan vaikuttaa omien työtehtävien suunnitteluun lähemmäs puolet (46% n = 18) osastonhoitajista koki tulevan melko hyviksi ja hieman alle puolet (44 % n = 17) arvioi sen pysyvän ennallaan.

*”Osastotasolla minulla on paljon vaikuttamismahdollisuuksia, mutta siitä eteenpäin tuntuu, ettei ääni kuulu. En tarkoita lähiesimiestäni, vaan lähinnä sitä, etten edes tiedä mitä keskijohto puuhaa.”*

Lähes kaikki vastaajat (87 % n = 34) olivat tyytyväisiä **itsenäisyyteen** osastonhoitajan työssä. Yli puolet osastonhoitajista (56 % n = 22) arvioi itsenäisyyden työssään pysyvän ennallaan organisaatiomuutoksen edetessä ja lähes puolet vastaajista (41 % n = 16) ajatteli sen olevan melko hyvää myös jatkossa. Yli puolet vastaajista (56 % n = 22) määritteli melko hyväksi **mahdollisuutensa hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssään sekä kehittää itseään koulutuksen avulla**. Omien kykyjen hyödyntämisen työssään lähes puolet vastaajista (46 % n = 18) koki samanlaiseksi kuin ennen muutosta. Lähes puolet vastaajista (44 % n = 17) koki sen melko hyväksi. Yli puolet osastonhoitajista (54 % n = 21) arvioi melko hyväksi mahdollisuutensa itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla myös muutoksen myötä.

Yli puolet osastonhoitajista (55 % n = 22) tunsu, että **oman työn tuloksia arvioidaan** työyksikössä oikeudenmukaisesti. Samoin yli puolet osastonhoitajista (51 % n = 20) koki omien **vastuualueiden selkeyden** työssään melko hyväksi. Neljännes vastaajista (26 % n = 10) oli vastuualueidensa selkeyteen täysin tyytyväinen, kun taas melko huonoksi sen luokitteli kaksi osastonhoitajaa (Taulukko 5).

Taulukko 5. Osastonhoitajan vastuualueiden selkeys

	Frekvenssi	%
Melko huono	2	5,1
Ei hyvä eikä huono	6	15,4
Melko hyvä	20	51,3
Erittäin hyvä	10	25,6
Total	38	97,4
Missing	1	2,6

*”Tehtäviä on tullut lisää, esim. toimistosihteerin tehtävät ja erilaisten mittareiden tulosten raportointia. Esimiehille on tullut enemmän ja laajemmalla sektorilla vastuualueita, joten heidän läsnäolonsa on vähentynyt. Useat eri tahot kehittävät kukin omia vastuualueitaan ottamatta huomioon niiden tuottamia lisätyövaikutuksia yksittäisiin työyhteisöihin, joissa painitaan päivittäisten ongelmien lisäksi kehittämisvaatimusten kanssa, usein jopa selviytymisen äärirajoilla.”*

*”Jokaisen pitäisi voida tehdä niitä töitä mihin hänet on palkattu ja mitä työnkuva sanoo. Liikaa kaikenlaista sihteerin työtä osastonhoitajalla.”*

Yli puolet osastonhoitajista (51 % n = 20) arvioi vastuualueidensa selkeyden työssä pysyvän ennallaan muutoksesta huolimatta. Joskin muutama vastaaja (8 % n = 3) koki tilanteen olevan selvästi paranemassa tai melko huono.

Suurin osa vastaajista (72 % n = 28) oli tyytyväisiä **lähiesimiehen tiedottamisen riittävyteen ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista**, kun taas viidennes osallistujista (18 % n = 7) olisi toivonut parempaa tiedottamista (Taulukko 6).

Taulukko 6. Lähiesimiehen tiedottaminen riittävän ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista.

	Frekvenssi	%
Täysin samaa mieltä	10	25,6
Jokseenkin samaa mieltä	18	46,2
Ei samaa eikä eri mieltä	3	7,7
Jokseenkin eri mieltä	7	17,9
Total	38	97,4
Missing	1	2,6

Melkein jokainen osastonhoitaja (84 % n = 33) koki, **ettei hänen ja lähiesimiehen välillä ole paljon ristiriitoja**. Yksi vastanneista koki ristiriitaisuutta. Suurin osa osastonhoitajista (70 % n = 27) oli tyytyväisiä **esimiessuhteiden toimivuuteen toimipisteissä**, joskin muutama osastonhoitaja (8 % n = 3) oli tyytymätön. Lähemmäs suurin osa osastonhoitajista (67 % n = 26) arvioi esimiessuhteiden toimivuuden toimipisteissä muutoksen myötä pysyvän ennallaan, melko hyväksi ja melko huonoksi sen luokitteli muutama kyselyyn osallistuja (13 % n = 5).

*”Olen saanut haastavia esimiestehtäviä ja kokenut omien esimiesten luottavan työpanokseeni.”*

Osastonhoitajista yli puolet (74 % n = 29) koki **eri ammattiryhmien välisen yhteistyön** sujuvaksi. Muutama vastaaja (10 % n = 4) koki yhteistyön muutoksen myötä hieman

huonommaksi tai olevan huononemaan päin (5 % n = 2), kun taas pari vastaajaa koki yhteistyön olevan paranemaan päin (Taulukko 7).

Taulukko 7. Muutoksen suunta eri ammattiryhmien välisessä yhteistyössä

	Frekvenssi	%
Tilanne selvästi huononemassa	2	5,1
Melko huono	4	10,3
Tilanne ennallaan	22	56,4
Melko hyvä	7	17,9
Tilanne selvästi paranemassa	2	5,1
Total	37	94,9
Missing	2	5,1

Suurin osa (79 % n = 31) osastonhoitajista koki **esimiesten ja henkilöstön välisen tiedonkulun** toimipisteessä hyväksi, kun taas yksi vastaajista luokitteli sen melko huonoksi. Muutoksen suunnan esimiesten ja henkilöstön välisessä tiedonkulussa toimipisteessä osastonhoitajista (59 % n = 23) arvioi olevan ennallaan tai melko hyvää (28 % n = 11), mutta muutama (8 % n = 3) ei ollut tähän tyytyväinen. Suurin osa osastonhoitajista (77 % n = 30) arvioi muutoksen suunnan oman työn tarkoituksen tuntemisessa osana sairaalan toimintaa pysyvän ennallaan tai lähes viidennes (15 % n = 6) arvioi sen olevan hyvää. Ainoastaan yksi vastaaja luokitteli sen melko huonoksi.

*”Muutos aiheuttaa epätietoisuutta ja selvittelyjen tarvetta työssä. Viimeisin muutos aiheutti informaation kululle suurta hallaa”*

Yli puolet osastonhoitajista (54 % n = 21) koki hyväksi **muutosten suunnittelun ja toteutuksen**, kun taas tyytymättömiä vastaajia oli viidennes (18 % n = 7). Muutoksen suunnan suunnittelussa ja toteutuksessa osallistujista yli puolet (51 % n = 20) arvioi pysyvän ennallaan. Toisaalta melko huonoiksi sen luokitteli neljä vastaajaa (10 %) ja pari vastaajaa arveli sen menevän huonompaan suuntaan (Taulukko 8).



Taulukko 8. Muutoksen suunta muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa

	Frekvenssi	%
Tilanne selvästi huononemassa	2	5,1
Melko huono	4	10,3
Tilanne ennallaan	20	51,3
Melko hyvä	9	23,1
Total	35	89,7
Missing	4	10,3

*"Suunnitelmista muuttaa toimintaa tulisi saada paremmin ja riittävän ajoissa informaatiota. Asioita ei pitäisi puuhastella foorumeilla, joihin ei itse yksiköillä ole tilaisuutta osallistua tai mahdollisuutta vaikuttaa tuleviin ratkaisuihin, ilmaista omaa mielipidettä halutusta muutoksesta. Järkisyitä ei kuunnella. Muutokset runnoo läpi täysin "ulkopuolinen" taho. Eli ehdottomasti enemmän vaikutusvaltaa tehtäviin päätöksiin yksikölle, jota muutos koskee !"*

Neljännes osastonhoitajista (26 % n = 10) arvioi hyväksi **johtoryhmän toiminnan** vastuuyksikössä, johon osastonhoitajan toimipiste kuuluu. Neljännes vastaajista (24 % n = 9) koki siinä olevan parantamisen varaa. Muutoksen suunnan johtoryhmän toimimisessa reilusti yli puolet osastonhoitajista (69 % n = 27) arvioi pysyvän ennallaan. Toisaalta muutama kyselyyn osallistuja (8 % n = 3) arvioi tilanteen selvästi huononevan.

Lähes puolet osastonhoitajista (47 % n = 18) koki, että kaikki työntekijät ovat HUS-tasolla **oikeutettuja mielipiteeseen** itseä koskevissa asioissa, kun taas kolmannes vastaajista (34 % n = 13) ajatteli toisin (Taulukko 9).

Taulukko 9. HUS-tasolla oikeutettuja mielipiteeseen itseä koskevissa asioissa

	Frekvenssi	%
Täysin samaa mieltä	3	7,7
Jokseenkin samaa mieltä	15	38,5
Ei samaa eikä eri mieltä	7	17,9
Jokseenkin eri mieltä	12	30,8
Täysin eri mieltä	1	2,6
Total	38	97,4
Missing	1	2,6

Yli puolet osastonhoitajista (54 % n = 21) ajatteli, ettei kaikkia **asianosaisia ole aina edustettuna päätöksiä tehtäessä. Osastonhoitajiin kohdistuneeseen johtamisen laatuun** työpaikassaan osastonhoitajista lähes suurin osa (66 % n = 26) oli tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista (82 % n = 32) koki pystyneensä **tehdä päätöksiä** kuten ennenkin, kun taas muutama osallistuja (8 % n = 3) huonommin kuin tavallisesti ja vastaavasti pari paremmin kuin tavallisesti.

### 7.3 HUSin osastonhoitajien kokemukset työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa

Toinen tutkimuskysymys haki vastausta siihen, millaisena HUSin osastonhoitaja kokee oman työhyvinvointinsa muutoksessa. Osastonhoitajista yli puolet (62 % n = 24) oli tyytyväisiä sen hetkiseen **työssä jaksamiseensa**. Toisaalta muutama kyselyn osallistuja (10 % n = 4) koki sen huonommaksi. Kolmannes osastonhoitajista (31 % n = 12) arvioi muutoksen suunnan työssä jaksamisessa pysyvän hyvänä, kun taas muutama vastaaja (13 % n = 5) uskoi sen huononevan. Lähes puolet osastonhoitajista (46 % n = 18) koki, että työyksikössä muutoksia suunniteltaessa **huomioidaan inhimillisiä näkökohtia** hyvin, kun taas melkein viidennes (15 % n = 6) ajatteli toisin.

Suurin osa osastonhoitajista (77 % n = 30) koki olevan **mahdollista kehittää itselle ominaisia kykyjä**, kun taas muutama (10 % n = 4) oli toista mieltä. Melkein kaikki osastonhoitajista (90 % n = 35) koki työn vaativan erittäin **kovaa työntekoa**. Osastonhoitajista yli puolet (54 % n = 21) koki, että heiltä edellytetään **kohtuutonta työmäärää** (Taulukko 10). Kuitenkin melkein viidennes (15 % n = 6) oli työmäärään tyytyväisiä.

Taulukko 10. Kohtuuton työmäärä

	Frekvenssi	%
Täysin samaa mieltä	6	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	15	38,5
Ei samaa eikä eri mieltä	12	30,8
Jokseenkin eri mieltä	4	10,3
Täysin eri mieltä	2	5,1
Total	39	100,0

Suurin osa osastonhoitajista (72 % n = 28) koki, **ettei ole tarpeeksi aikaa saada töitä tehdyksi**, kun taas viidennes osallistujista (18 % n = 7) koki saavansa tarpeeksi aikaa työn tekoon. Yli puolet osastonhoitajista (57 % n = 22) ei pitänyt **palkkaansa**

**oikeudenmukaisena**, kun taas seitsemän vastaajaa (18 %) oli palkkaan tyytyväisiä (Taulukko 11).

Taulukko 11. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessa

	Frekvenssi	%
Erittäin huono	7	17,9
Melko huono	15	38,5
Ei hyvä eikä huono	8	20,5
Melko hyvä	5	12,8
Erittäin hyvä	2	5,1
Total	37	94,9
Missing	2	5,1

Suurin osa osastonhoitajista (74 % n = 29) uskoi muutoksen suunnan palkan oikeudenmukaisuudessa pysyvän ennallaan. Toisaalta viidennes vastaajista (20 % n = 8) oli tyytymättömiä palkan oikeudenmukaisuuteen

*”Palkkausta pitää parantaa ehdottomasti. Tämä vaikuttaa myös työhyvinvointiin.”*

Yli puolet osastonhoitajista (64 % n = 25) koki **töiden jakautuvan oikeanmukaisesti toimipisteissä**, kun taas osa (16 % n = 6) oli töiden jakautumiseen tyytymätön. Yli puolet osastonhoitajista (67 % n = 26) uskoi töiden jakautuvan oikeudenmukaisesti toimipisteissä myös muutoksen myötä, kun taas muutama vastaaja (8 % n = 3) piti töiden jakautumista epäoikeudenmukaisena. Vastaavasti kaksi vastannutta näki töiden jakautuvan aiempaa paremmin. Osastonhoitajista yli puolet (62 % n = 24) koki **työyhteisön kyvyn käsitellä ristiriitoja** hyväksi, kun taas muutama (11 % n = 4) koki tässä tyytymättömyyttä. Osastonhoitajista samoin yli puolet (62 % n = 24) arvioi muutoksen suunnan työyhteisön kyvyssä hallita ristiriitoja pysyvän ennallaan.

Enemmistö osastonhoitajista (92 % n = 26) **oli kokenut muutokset työssään** kuluneen vuoden aikana suuriksi ja merkityksellisiksi, kun taas kaksi osastonhoitajaa ei kokenut näin. Yli kolmannes vastaajista (36 % n = 14) oli kokenut erittäin usein tai jatkuvana viimeisen puolen vuoden aikana **kiireen ja tekemättömien töiden painetta**. Melko usein näin ajatteli myös yli kolmannes vastaajista ja vain muutama kyselyyn osallistunut (8 % n = 3) oli tuntenut näin melko harvoin (Taulukko 12).

*”Liian paljon työtä, jonka kestää tässä murrosvaiheessa, koska intoa on. Mutta vuoden päästä ei saa olla samanlaista työtahtia.”*

Taulukko 12. Jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine 6kk:n aikana

	Frekvenssi	%
Melko harvoin	3	7,7
Silloin tällöin	7	17,9
Melko usein	14	35,9
Erittäin usein tai jatkuvasti	14	35,9
Total	38	97,4
Missing	1	2,6

*”Resursseja pitäisi olla enemmän sekä potilastyössä, että esimiestyössä. Tuntuu, että todella monet esimiehet tekevät valtavia määriä ylityitä. Kuinka kauan sitä voi jaksaa ja työn tulos olla edelleen hyvä tai edes keskitasoinen?”*

Neljätoista osastonhoitajaa (36 %) koki melko usein olevan liian vähän **aikaa työn tekemiseen** kunnolla, jatkuvasti vähän aikaa koki kolmannes vastaajista (33 % n = 13) kun taas silloin tällöin näin koki viidennes (21 % n = 8). Reilusti yli puolet osastonhoitajista (64 % n = 25) koki **riittämättömyyttä henkilöstön määrässä**, kun taas vaihtelua tässä oli kymmenen vastaajan (26 %) mielestä.

*”Taattaisiin riittävä henkilöstöresurssi vastaamaan työn vaatimuksia. Uusi työntekijä olisi hyvä saada perehdytysjaksolle jo aikaisemmin, ennen kuin vakanssi on käytössä.”*

Kaksitoista osastonhoitajaa (31 %) koki useimmiten tai jatkuvasti (39 % n = 15) **keskeytyksiä ja työtehtävien yhtäjaksoista loppuun saattamisen hankaluutta työssään**, kun taas viidennes kyselyyn vastaajista (21 % n = 8) tunsikin näin vain silloin tällöin tapahtuvan.

*”Jos joudun olemaan kliinisessä työssä henkilökunnan puutteen vuoksi, teen usein osastonhoitajan kiireellisemmät perustehtäväni kuuluvat työt omalla ajalla. Työpäivän jälkeen.”*

*”Aikaa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen jää ihan liian vähän. Sitouttamista pitäisi myös parantaa eikä vain jaella sähköpostilla tehtäviä.”*

*”Käytän työaikaa keskimäärin 8 tuntia per päivä, kiitos hyvien apulaishoitajien ja yli kymmenen vuoden työkokemusvuosien ja delegointitaitojen.”*

Yli kolmannes osastonhoitajista (41 % n = 16) koki kuluneen puolen vuoden aikana **ristiriitaisia ja eri tahojen keskenään erilaisia odotuksia omassa työssään**, kun taas lähes puolet vastaajista (44 % n = 17) tunsikin näin vaihtelevasti. Reilu puolet

osastonhoitajista (64 % n = 25) koki **toisarvoisten töiden vievän aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltään**, kun taas vaihtelevasti näin ajatteli yksitoista kyselyyn osallistujaa (28 %).

Suurin osa osastonhoitajista (74 % n = 29) koki erittäin vähän työhön liittyvää **irtisanomisen uhkaa**, mutta yhdeksän vastaajista (23 % n = 9) ajatteli toisin. **Pitkäaikaisen työttömyyden uhkan** erittäin vähäiseksi koki suurin osa osastonhoitajista (85 % n = 33), mutta muutama vastaaja (13 % n = 5) tunsikin näin jossain määrin olevan. Yli puolet osastonhoitajista (64 % n = 25) koki **vastentahtoisen siirron toisiin tehtäviin** erittäin vähäiseksi, kun taas kolmannes vastaajista (34 % n = 13) ajatteli näin. Muutos työtehtävissä ei ollut kaikille mieluinen. Jonkin verran **yli sietokyvyn ylittävää työmäärää** koki lähemmäs puolet osastonhoitajista (41 % n = 16), kun taas paljon sietokyvyn yli menevää työmäärää koki kolmannes vastanneista (31 % n = 12) (Taulukko 13).

Taulukko 13. Yli sietokyvyn ylittävä työmäärä

	Frekvenssi	%
Erittäin vähän	3	7,7
Melko vähän	7	17,9
Jonkin verran	16	41,0
Melko paljon	11	28,2
Erittäin paljon	1	2,6
Total	38	97,4
Missing	1	2,6

Enemmistö osastonhoitajista (89 % n = 35) oli tyytyväisiä **työsuhteen jatkuvuuteen. Tulevaisuuden omissa työpaikoissaan** koki turvalliseksi myös enemmistö osastonhoitajia (82 % n = 32). Yli puolet osastonhoitajista (56 % n = 22) osoitti **palkkaan ja muihin työsuhde-etuihin** tyytymättömyyttään, kun taas muutama vastaaja (13 % n = 5) oli tyytyväinen. Reilu puolet vastanneista (65 % n = 25) koki tyytymättömyyttä **palkan oikeudenmukaisuuteen työpanokseen verrattuna**. Melkein kaikki osastonhoitajat (88 % n = 34) olivat tyytyväisiä **ihmisiin, joiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa** työpäivän aikana.

Suurin osa kyselyyn osallistujista (74 % n = 29) oli tyytyväisiä **työtovereilta saamaan arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Esimieheltä saatuun**

**arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun** oli suurin osa osastonhoitajista (72 % n = 28) tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista (75 % n = 29) oli tyytyväisiä **henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen työssään**. Tunteeseen, että on **saavuttanut jotain merkittävää työssä**, oli reilu puolet osastonhoitajista (64 % n = 25) tyytyväisiä, kun taas muutama vastaaja (8 % n = 3) ei ollut. Suurin osa osastonhoitajista (75 % n = 29) oli tyytyväisiä **mahdollisuuksiin ajatella ja toimia itsenäisesti työssään**, kun taas tyytymättömyyttä koki kaksi kyselyyn vastannutta. Suurin osa vastaajista (79 % n = 31) tunsu tyytyväisyyttä osastonhoitajan **työn haastavuuteen** työssään.

Enemmistö osastonhoitajista (90 % n = 35) koki **panostavansa kykyjään ja voimiaan töihin** paljon. Kuitenkin melkein puolet kyselyyn osallistujista (46 % n = 18) koki saavansa vähän **vastinetta työstään tuloin, työsuhde-etuina yms.** Lähemmäs kolmannes (29 % n = 11) koki saavansa hyvin **arvostusta ja tunnustusta tehdystä työstään**, kun taas saman verran osastonhoitajista koki saavansa vähän (Taulukko 14).

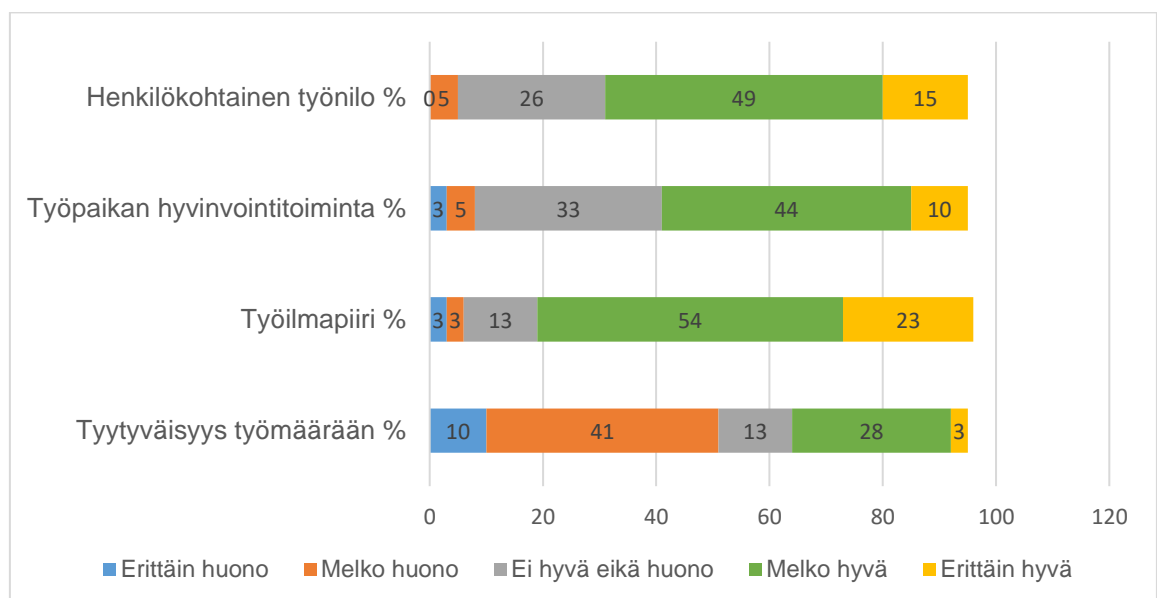
Taulukko 14. Arvostus ja tunnustus tehdystä työstä

	Frekvenssi	%
Hyvin paljon	3	7,7
Paljon	8	20,5
Ei vähän eikä paljon	16	41,0
Vähän	8	20,5
Hyvin vähän	3	7,7
Total	38	97,4
Missing	1	2,6

Yli puolet osastonhoitajista (61 % n = 24) koki saavansa hyvin **henkilökohtaista tyydytystä** vastineeksi työstään, kun taas muutama vastaaja ei tuntenut näin.

Suurin osa osastonhoitajista (72 % n = 28) koki **tyytyväisyyttä työtehtäviin**, kun taas neljä vastaajaa (11 %) koki tyytymättömyyttä. Muutoksen suunnan tyytyväisyydessä työtehtäviinsä osastonhoitajista yli puolet (59 % n = 23) kokivat hyväksi, kun taas huonoksi sen koki viisi vastaajaa (13 %). Yli puolet osastonhoitajista (51 % n = 20) ei ollut tyytyväisiä **työmääräänsä**, kun taas melkein kolmannes kyselyn tehnyt (31 % n = 12) oli. Työmäärää kohtaan muutoksen suunnan, osastonhoitajista kolmannes vastaajista (34 % n = 13) koki enemmän huonontuvan. Suurin osa osastonhoitajista (77

% n = 30) **työilmapiiriin** koki hyväksi, kun taas kaksi ei ollut tyytyväisiä. Työilmapiiriin pysymiseen hyvänä muutoksesta huolimatta, uskoi reilu puolet osastonhoitajista (62 % n = 24). **Tyytyväisyyttä työpaikan työhyvinvointitoimintaan** yli puolet osastonhoitajista (54 % n = 21) koki hyväksi, kun taas muutaman (8 % n = 3) mielestä parannettavaa löytyy. Osastonhoitajista yli puolet (51 % n = 20) arvioi työpaikan työhyvinvointitoiminnan hyväksi muutoksesta huolimatta myös jatkossa, kun taas muutama vastaaja ei nähnyt asiaa näin. Yli puolella osastonhoitajista (64 % n = 25) **henkilökohtainen työnilo** oli hyvä, kun taas pari vastaajaa ei kokenut työniloan hyväksi. Reilu puolet osastonhoitajista (64 % n = 25) koki suunnan henkilökohtaiseen työniloon muutoksen myötä hyväksi, kun taas parannettavaa löytyi viiden osastonhoitajien (13 %) mielestä (Kuvio 5).



Kuvio 5. Tilanne osastonhoitajan työssä tai toimipisteessä

Lähemmäs puolet kyselyn täyttäneistä (46 % n = 18) **jatkaisi nykyisessä työpaikassa, vaikka saisikin joka tapauksessa riittävän toimeentulon**. Tämä kertoo työtyytyväisyydestä. Kuitenkin kolmannes osastonhoitajista (31 % n = 12) olisi valmis **luopumaan työstä** kokonaan. Mikäli **työn jatkamisen ja eläkkeelle siirtymisen** välillä olisi mahdollisuus valita, osastonhoitajista yli kolmannes (41 % n = 16) jatkaisi työntekoa, kun taas neljätolista (36 %) ei haluaisi jatkaa.

Lähes puolet vastaajista (46 % n = 18) oli pystynyt **keskittymään tehtäviinsä** hyvin muutaman kuluneen viikon aikana, kun taas kuusitoista osastonhoitajaa (41 %) puolestaan huonommin kuin tavallisesti. Yli puolet osastonhoitajista (51 % n = 20) oli

**valvonut** paljon **huolien takia**, kun taas alle kolmannes (31 % n = 12) ei ollut valvonut ollenkaan. Suurin osa osastonhoitajista (77 % n = 30) koki heistä olevan **hyötyä asioiden hoitamisessa** samoin kuin ennen muutosta, kun taas neljä vastaajaa (10 %) koki olevan vähemmän hyötyä. Yli puolet osastonhoitajista (56 % n = 22) koki tavallista enemmän **jatkuvaa yllirasittuneisuutta**, kun taas seitsemän vastaajaa (18 %) ei kokenut ollenkaan yllirasittuneisuutta.

*”Organisaatiouudistus on johtanut suureen osaoptimointiin. Jokainen toimiala varjelee mustasukkaisesti omia resurssejaan ja toimintamallejaan. Toimintamuutosten läpi vienti on erittäin raskasta ja haastavaa.”*

Yli puolet osastonhoitajista (56 % n = 22) koki, että voivat **selviytyä vaikeuksista**, kun taas viisi osastonhoitajista (13 %) koki tavallista enemmän vaikeutta siinä. Lähemmäs puolet vastaajista (41 % n = 16) **koki nauttivansa päivittäisistä toimistaan** tavallista vähemmän, kun taas viidennes osastonhoitajista (21 % n = 8) kykeni tavallista enemmän. **Kyvyn kohdata vaikeuksia** osastonhoitajista suurin osa (74 % n = 29) määritteli sujuvan yhtä hyvin kuin tavallisesti, kun taas viisi vastaajaa (13 %) kykeni tähän tavanomaista huonommin. Reilu puolet osastonhoitajista (64 % n = 25) eivät olleet kokeneet itseään **arvottomaksi**, kun taas seitsemän vastaajaa (18 %) koki näin tavallista enemmän. Reilu puolet vastaajista (64 % n = 25) ei kokenut itseään **onnettomaksi tai masentuneeksi**, kun taas viisi vastaajaa (13 %) koki näitä tunteita tavallista enemmän. Yli puolet osastonhoitajista (64 % n = 25) ei ollut **menettänyt itseluottamustaan**, kun taas kuusi (15 %) tunsi näin tavallista enemmän. Melkein kolmannes kyselyyn osallistujista (31 % n = 12) oli tavanomaista vähemmän **onnellisempia**, kun taas yhdeksän vastaajaa (23 %) koki onnellisuutta tavallista enemmän.

Yli puolet osastonhoitajista (64 % n = 25) tunsi yleensä olonsa **rauhalliseksi**, kun taas kaksi vastaajaa ei kuvannut oloaan yhtään rauhalliseksi. Yli puolet osastonhoitajista (51 % n = 20) kuvasi olonsa **rentoutuneeksi**, kun taas viisi vastaajaa (13 %) ei kokenut oloaan yhtään rentoutuneeksi. Reilu puolet osastonhoitajista (62 % n = 24) oli **tyytyväisiä**. Lähes puolet vastaajista (46 % n = 18) kuvasi hieman **kireyttä** olossaan, kun taas lähes kolmannes vastaajista (31 % n = 12) ei kuvannut oloaan yhtään kireäksi. Suurin osa osastonhoitajista (74 % n = 29) ei kuvannut olevansa yhtään **poissa tolaltaan**, kun taas tällaista tunnetta koki seitsemän vastaajaa (18 %). Hieman **huolestuneeksi** olonsa koki yli puolet osastonhoitajista (51 % n = 20), kun taas yhdeksän vastaajaa (23 %) ei kokenut yhtään huolestuneisuutta. Muutokset organisaatiossa olivat tuoneet lisähuolta.



Organisaatiomuutoksen myönteisiä vaikutuksia työhön osastonhoitajat kuvasivat seuraavasti:

*”Olen saanut noin kuukausi sitten oman työhuoneen, eli työrauha on parantunut huomattavasti. Mikä on tosi Hienoa! Koko osastomme työtilat ja työolosuhteet ovat huomattavasti paremmat, ainakin tämän väistön ajan.”*

*”Työpaikan sijainti Helsingin keskustassa on oikein miellyttävää.”*

*”Muuttoa uuteen taloon ja uudelle osastolle on suunniteltu yli 10 vuotta, joten oli jo aika tapahtuakin.”*

Koko työyhteisöä motivoiva **muutokseen osallistamisen tärkeys** nousi vastauksista analyysin pääkategoriaksi. Henkilökunnan mukana muutoksessa eläminen luokiteltiin yläkategoriaan. Alakategorian muodostivat käsitteet: 1) yhteisen toiminnan lisääminen johdon ja osastotyön välille, jotta työn mielekkyys ja henkilökunnan osaaminen säilyisi, 2) kartoitetaan kokonaisvaltaisesti valmiudet muutokseen ryhtymisessä, 3) henkilökunnan kuuleminen ja informointi. Edelliset parantaisivat jo informaatiota ja vähentäisivät väärinkäsityksiä, kun tieto muutoksesta saapuisi ajoissa heille, ketä muutos koskee (Liite 4).

Organisaatiomuutos oli muuttanut osastonhoitajan vaikutus- ja koulutusmahdollisuuksia ja paremmiksi sekä selkeyttänyt johtovastuuta.

*”Ehkä kokouksia on entistä enemmän, joten vaikutusmahdollisuudet parantuneet, jos haluaa tuoda asioita esille.”*

*”Koulutusmahdollisuudet.”*

*”Johtovastuut ovat selkiytyneet.”*

Organisaatiomuutoksen kielteisiä vaikutuksia HUSin osastonhoitajan työhön olivat muutosten nopeatempoisuus, epätietoisuus, informaatiokatkokset ja kunnollisen osastonhoitajan muutosjohtamisen kärsiminen. Vastauksista nousi esiin, että päätöksien takana ei aina ollut ihminen, joka tuntisi osaston toimintaa. Tällöin päätöksen vieminen käytännön osastotyöhön hankaloituu. Työt nähtiin myös jakautuvan eri rakennuksiin ja nostavan täten huolen osastonhoitajalle alaistensa jaksamisesta, ammattitaidon säilyttämisestä ja palveluiden turvaamisesta. Perustyön tekeminen vaikeutui, kun oli liikaa liikkuvia tekijöitä.

*”Ei mitään myönteistä. Ei oikeastaan mitään myönteistä.”*

*”Ei mitään selkeää / näkyvää myönteistä vaikutusta.”*

*”Muutoksesta kerrottiin n. 3 viikkoa ennen vuoden vaihdetta, jolloin muutos astui voimaan.”*

*”Työyhteisön jäsenten jakautuminen kahteen eri kiinteistöön. Osa hoitajista eri päivinä eri kiinteistöissä. Työskentely kahdessa eri kiinteistössä vie voimia. Esimies vaihtui ja oma osastoni on talon ainoa ko. keskukseseen kuuluva osasto. Ts. olen melko yksin asioiden kanssa.”*

HUSin osastonhoitajien ajatuksia organisaation toiminnan kehittämiseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta analysoitiin niin, että pääkategoria muodostui **viestinnän kehittämisestä**. Yläkategoria muodostui vuorovaikuttamisesta. Alakategorian muodostivat käsitteet: 1) strategia, 2) johdolta muutoksessa työskentelyn kokonaisvaltainen huomioiminen. (Liite 5).

#### 7.4 HUSin osastonhoitajan työssä jaksamista tukevat tekijät

Yli kolmannes osastonhoitajista (39 % n = 15) nimesi **tärkeimmäksi tueksi työpaikalla** apulaisosastonhoitajan, alle kolmannes vastaajista (31 % n = 12) ylihoitajan. Viisi vastaajaa (13 %) sai parhaimman tuen työyhteisöstä ja muutama vastaaja (8 %) lääkäriyöparista tai jostain muusta. Melkein suurin osa osastonhoitajista (69 % n = 27) oli tyytyväinen **esimieheltä saatuun tukeen ja ohjaukseen**. Kolmea vastaajaa lukuun ottamatta osastonhoitajat (93 % n = 36) kokivat, että heidän lähiesimies kuunteli heidän mielipiteitään tärkeissä asioissa. Pääkategorian **osastonhoitajan työtä tukevat tekijät** alapuolelle yläkategoriaan muodostuivat käsitteet: 1) työtaakan jakaminen työparin kanssa, 2) sovituista osastonhoitajien työtapaamisista ja keskinäisestä yhteyden pidosta huolehtiminen. Alakategoriaan muodostuivat käsitteet: 1) työssä jaksamisen tarkastaminen ja resurssien tasapainottaminen, 2) läsnä oleva esimies ja johtotaso, 3) tiimityön voima, 4) osastonhoitajien verkostoitumisen mahdollistaminen (Liite 6).

**Kehityskeskustelu** tukee myös osastonhoitajan työtä, kun ylihoitajan kanssa on mahdollisuus rauhassa keskustella työn herättämistä tuntemuksista ja mahdollisuuksista kehittyä työssä. Kehityskeskustelu toteutui osastonhoitajista suurimmalla osalla (72 % n = 28) vuoden sisällä, kuudella osastonhoitajista (15 %) kahden vuoden sisällä ja viidellä (13 %) siitä oli kulunut aikaa enemmän kuin kolme vuotta.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata HUSin osastonhoitajan työn kuormittavuutta organisaatiomuutoksessa ja sitä, mistä he ammentavat voimavaroja työtehtävien läpiviemisessä. Tulokset avasivat osastonhoitajan työtä mielestäni hyvin. Kysely antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin, miten osastonhoitaja koki oman johtamisensa ja työhyvinvointinsa organisaatiomuutoksessa sekä mitkä olivat työtä tukevat tekijät.

Osastonhoitajat olivat pääasiassa tyytyväisiä omaan johtamiseensa muutoksista huolimatta. Suurin osa osastonhoitajista koki itsenäisyyden päätöksentekoon, vaikutusmahdollisuudet omiin töihin ja työtehtävien suunnitteluun hyviksi. Vaikutusmahdollisuuksia nostatti muutoksen myötä lisääntyneet kokoukset, joissa asioiden esittäminen oli aiempaa helpompaa. Yli puolet vastaajista koki mahdollisuutensa omien kykyjen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja itsensä kehittämiseen koulutuksilla melko hyviksi. Mäkelän ym. (2007) tutkimuksen mukaan osastonhoitajan työssä jaksamista edistetään vahvistamalla hänen ammatillisia ja persoonallisia taitojaan. Tässä opinnäytetyössä osastonhoitajat kokivat, että heidän työn tuloksia arvioitiin oikeudenmukaisesti. Pääosa vastaajista koki työn vastualueet selkeiksi. Osastonhoitajan työtehtävät vaatisivat päivitystä, sillä kaikkien olisi pitänyt tuntea omat vastualueensa. Tällöin voi tehdä jotain omiin työtehtäviin kuulumatonta ja se lisää turhaan osastonhoitajan entuudestaan suurta työmäärää.

Lähes kymmenen osastonhoitajaa toivoi parannusta lähiesimiehen tiedottamiseen. Suurin osa osastonhoitajista oli tyytyväisiä esimiessuhteiden toimivuuteen toimipisteissä ja eri ammattiryhmien väliseen yhteistyöhön. Tiedottamista voi aina parantaa, sillä sähköinen viestintä on tänä päivänä niin nopeaa ja helppoa. On muistettava olla ajoissa liikkeellä tiedottamassa työpaikkaa koskevista muutoksista, jotta osastonhoitaja saa viestin vietyä alaisilleen ajoissa.

Yli puolet osastonhoitajista koki muutoksen suunnittelun ja toteutuksen hyväksi. Kuitenkin osallistamista ja hyvissä ajoin muutosta koskevan yksikön informoimista toivottiin. Rauramon (2013) mukaan hyvin toteutetun muutoksen myötä osaaminen kehittyy, organisaation perustehtävä kiteytyy, työntekijät saavat osallisuuden ja onnistumisen tuloksena voimaa ja itseluottamusta.

Johtoryhmän toiminnan vastuuyksikössä neljännes arvioi hyväksi, mutta toinen neljännes toivoi siihen parannusta. Muutosten nopeatempoisuus ja samanaikaisuus rasittivat osastonhoitajan työtä, sillä kunnolliselle muutosjohtamiselle ei jäänyt täten aikaa. Vuorisen (2008) mukaan osastonhoitajien varovaisuus ja harkitsevaisuus tulisi huomioida, kun organisaatioita halutaan muuttaa. Tällöin muutokseen sopeutumisessa ajan antaminen nousee tärkeäksi työskentelyä tukevaksi tekijäksi.

Yli puolet osastonhoitajista oli tyytyväisiä työssä jaksamiseensa. Melkein kaikki osastonhoitajat kokivat työn vaativan erittäin kovaa työntekoa, mutta yli puolet vastaajista koki työmäärän kuitenkin kohtuuttomaksi. Suurin osa vastaajista koki, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa saada töitä tehdyksi. Osastonhoitajien työmäärä ja työn haastavuus olivat kasvaneet, mutta palkka oli pysynyt samana, mikä ei motivoi ketään uudistamaan työnkuvaansa. Yli puolet vastanneista koki palkan epäoikeudenmukaisena. Myös Mäkelän ym. (2007) tutkimuksesta selviää, että osastonhoitajan työtehtävät ovat muuttuneet nopeasti, mutta siitä ei ole keskusteltu riittävästi organisaatiossa. Palkka on konkreettinen mittari, jolla yksilö voi mitata omaa arvostustaan työnantajan silmissä (Syrjä-Järvensivu-Nikkanen 2014: 89). Yleensäkin hoitotyön osajien alhaiset palkat ovat olleet pitkään julkisesti tiedossa ja siihen olisi tultava pian muutos, jotta alan vetovoimaisuus säilyisi. Palkan lisääminen olisi osoitus työn haastavuuden lisääntymisestä ja tunnustus hyvin tehdystä työstä. Lisäksi se kannustaisi nuorempia etenemään urallaan esimerkiksi sairaanhoitajasta osastonhoitajaksi.

Yli puolet osastonhoitajista luotti kuitenkin toimipisteiden töiden jakautuvan oikeudenmukaisesti tulevaisuudessa. Yli kolmannekselle kyselyyn vastanneista viimeinen puoli vuotta oli näyttäytynyt kiireisenä ja tekemättömien töiden painettakin oli koettu. Kiireinen työtahti koettiin yhden vastaajan toimesta hetkellisesti kestettäväksi, mutta työtahdin rauhoittumista toivottiin. Reilusti yli puolet vastanneista koki resurssipulaa henkilöstön määrässä. Hoitohenkilöstön epäsuhtaa potilasmäärään nähden osastoilla on ihmetelty myös julkisuudessa. Esimerkiksi potilaat tai heidän omaiset ovat avautuneet hoitohenkilökunnan vähyydestä. Tuntuu, että rahan kohdentuminen hoitotyön olojen kohentamiseen on ikuisuuskyseminen. Pitäisi muistaa, että työ pysyy pitkään mielekkäänä ja antaa työn tekijälleen, mikäli resurssit, työn ilmapiiri ja työkalut työn tekemiseen ovat kunnossa.

Reilusti yli puolet vastaajista koki useimmiten tai jatkuvana keskeytyksiä ja työtehtävien yhtäjaksoista loppuun saattamisen vaikeutta työssään. Eräs osastonhoitaja kertoi paikkaavansa henkilökuntaa ja tekevänsä omat osastonhoitajan työnsä hoitotyön jälkeen.

Resursseja olisi järkevä tarkastella uudestaan siksi, että supistukset esimerkiksi hoitohenkilökunnan määrässä voivat ratkaisevasti huonontaa esimerkiksi ihmisen työssä jaksamista. Tämä lisää poissaoloja, joiden kustannukset maksaa sairaala. Poissaoloja voitaisiin ehkäistä mitoittamalla työtehtäviä paremmin, jolloin ihminen hallitsee työnsä, eikä koe riittämättömyyttä. Hinnon (2012) mukaan vastaavasti huono tuki ja resurssien riittämättömyys johtivat aikomuksiin lähteä yksiköstä, organisaatiosta tai koko ammatista suomalaisten ja saksalaisten hoitajien arvioimana. Mankan ym. (2007) mukaan hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvää tulosta. Sen tähden kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisena takaisin. Resurssit koettiin riittämättömiksi hoitotyön tavoitteiden saavuttamiseksi myös Viinikaisen (2015) väitöskirjassa.

Kolmannes osastonhoitajista koki siirtymisen vastentahtoisesti toisiin työtehtäviin. Mikäli työ ei ole mieluinen, ei myöskään motivaatio työtä kohtaan ole korkealla. Tärkeimpänä muutososaamiseen liittyvänä tekijänä Jousmäen (2010) mukaan nousee esiin esimiehen asenne muutoksessa. Mikäli työtehtävä ei ole mieluinen, on sillä vaikutuksensa koko yksikköön. Ylityöt kuormittivat myös osastonhoitajia. Tässä opinnäytetyössä kymmenkunta osastonhoitajaa koki paljon sietokyvyn ylittävää työmäärää. Palkan ohella myös muihin työsuhte-etuihin yli puolet osastonhoitajista osoittivat tyytymättömyyttään. Tämä näyttäytyy harmillisesti epäsuhtana tehtyyn työmäärään ja siitä saatuun palkkioon.

Reilusti yli puolet osastonhoitajista koki saavuttaneensa jotain merkittävää työssään. Tyytyväisiä oltiin työn haastavuuteen. Kuitenkin vain noin kolmannes vastaajista koki saavansa hyvin arvostusta ja tunnustusta tehdystä työstään. Työmäärää kohtaan muutoksen suunnan koki kolmannes osastonhoitajista enemmän huonontuvan. Suurin osa vastaajista piti työilmapiiriä hyvänä. Yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä työpaikan hyvinvointitoimintaan, mutta parannettavaakin löytyi. Henkilökohtainen työilo oli kuitenkin tallessa yli puolella kyselyyn vastanneista. Työtyytyväisyyttä ilmentää myös tieto, että lähemmäs puolet vastanneista jatkaisivat riittävästä toimeentulosta huolimatta nykyisessä työpaikassaan. Hinnon (2012) mukaan johdon tuki ja resurssien riittävyys vaikuttivat positiivisesti hoidon laatuun ja työhön liittyvään positiiviseen vireeseen.

Kuudellatoista osastonhoitajalla keskittyminen työtehtäviin kuluneen viikon aikana oli ollut tavanomaista huonompaa. Kaksikymmentä vastaajaa oli valvonut paljon huoliensa takia. Muutama vastaaja koki heistä olevan vähemmän hyötyä asioiden hoitamisessa muutoksen jälkeen. Viisi osastonhoitajaa koki tavallista enemmän, etteivät voisi selviytyä vaikeuksista. Seitsemän osastonhoitajaa koki arvottomuuden tunteita tavallista enemmän. Kolmannes oli tavanomaista vähemmän onnellisempi. Tyytyväisiä ja

rentoutuneita oli kuitenkin yli puolet vastanneista, mutta pientä kireyttäkin koki lähes puolet. Yli puolet vastauksista ilmensi pientä huolestuneisuutta. Muutos oli vaikuttanut osastonhoitajan työhön.

Kolmannes osastonhoitajista koki muutosten olleen enimmäkseen myönteisiä, mutta puolet osastonhoitajista koki enemmän muutoksista syntyvää kielteisyyttä. Osastonhoitajista lähes puolet nautti työstään tavallista vähemmän, kun taas viidennes enemmän. Henkilökunnan lisääminen työmäärään nähden lisäisi tyytyväisyyttä. Yhteistyökumppaneiden hajaantuminen eri keskuksiin ja palvelujen saatavuuden vähentyminen koettiin kielteisinä. Huoli alaisten jaksamisesta oli myös läsnä, sillä eri yksiköissä työskentely kuluttaa henkilökuntaa. Esimiehen vaihtuminen koettiin myös kielteisenä. Yksinäisyyttä asioiden kanssa itsekseen jäämisessä koettiin myös. Osastonhoitajat kokivat myös Hakalan (2011) mukaan, että heidän roolinsa ja työtehtävänsä olivat muuttuneet viime vuosien aikana, sillä työ oli aiempaa vaativampaa ja tehtävien määrä suurempi mitä ennen. Vastuiden laajeneminen oli tehnyt työstä samalla itsenäisempää ja yksinäisempää. Osastonhoitajan työn luonne muuttuu myös Lahden (2008) mukaan. Työyksiköiden esimiesrakennetta pitäisi uudistaa yksikön tarvetta ja toimintaa enemmän vastaavaksi (Mäkelä ym. 2007).

Uusia tiloja ei ollut aina suunniteltu muutoksen myötä alkavalle toiminnalle. Toisaalta jotkut osastonhoitajista olivat tyytyväisiä muutoksen myötä vaihtuneeseen työpaikan sijaintiin tai tiloihin. Muutoksessa kaikkien osapuolten osallisuus ja osallistaminen nostettiin esiin. Toimintamuutosten läpivieminen koettiin aikaa vieväksi, raskaaksi ja haastavaksi. Ihmisten vaihtuminen ja uusien yhteistyösuhteiden solmiminen nähtiin muodostuneen osastonhoitajien välisten pitkäaikaisten yhteistyön esteeksi. Pirisen (2014) mukaan esimiesten vertaisryhmät, heille räätälöidyt muutosvalmennukset ja työpajat ovat tärkeitä foorumeita muutoksessa. Tällaiseen pitäisi suoda aikaa, sillä kollegiaalinen tuki ja työhuolien jakaminen tekevät työstä sujuvampaa. Töissä keskustellut työhuolet ei kantaudu niin helposti enää kotiin ja vapaa-aikaan, kun työpaikalla tarjoutuu tilaisuus ongelmista keskustelulle kollegan kanssa. Mäkelän ym. (2007) mukaan vertaistuen saaminen muilta osastonhoitajilta korostuu silloin, kun työparina ei ole apulaisosastonhoitajaa. On myös ihmisestä kiinni, miten paljon hän tarvitsee kollegiaalista tukea ja on sitä valmis vastaanottamaan. Tämä opinnäytetyö osoitti, että työtovereilta ja ylihoitajalta saatuun oikeudenmukaiseen kohteluun ja arvostukseen suurin osa osastonhoitajista oli tyytyväisiä, mutta enemmän tunnustusta ja arvoa tehdylle työlle voisi saada. Kun osastonhoitaja ei enää työskentele konkreettisesti potilastyössä, jää potilaalta saatu palaute tehdystä työstä saamatta. Tämä korostaa

osastonhoitajan esimiesten kykyä tukea, antaa palautetta, kun haasteet tulevat vain kasvamaan. (Surakka 2006.)

Pakkasen (2011) mukaan osastonhoitajien mielestä tärkeä muutoksen mahdollistaja ja onnistuneiden muutoksien edellytys on ylihoitajan ja ylimmän johdon tuki. Pyrittäessä tukemaan osastonhoitajan työssä jaksamista pitäisi Mäkelän ym. (2007) mukaan kiinnittää huomiota myös hoitohenkilökunnan taitoon olla alaisia, esimieheltä saadun tuen, työnohjauksen ja vertaistuen mahdollistamisen lisäksi. Työnohjaus, mentorointi, työyhteisön ja esimiehen tuki osastonhoitajan työlle koettiin myös Paldaniuksen (2011) mielestä työssä jaksamista edistävinä. Mäkelän mukaan ylihoitajalta saaduksi tueksi osastonhoitajat kokevat myös mahdollisuuden mennä koulutuksiin. Ylihoitajan tukeen ja koulutuksiin pääsemiseen oltiin tyytyväisiä tässä opinnäytetyössä, mutta johdon koettiin olevana kaukana. Tämä ilmeni tiedonkulun vaikeutumisenä. Sekavuutta siitä, kuka johtaa ja minne ollaan menossa, ilmeni myös tuloksista. Hyvä tiedottaminen ja selkeä työnjako veisivät tätäkin tunnetta loitommaksi ja karsisi päällekkäistä työtä. Viinikaisen (2015) väitöskirjan mukaan hoitotyön vallan ja johdon yhteistyötä tulisi kehittää entisestään, jotta palvelurakennemuutosten läpivienti ammattiryhmien välillä olisi sujuvampaa.

Hakalan (2011) mukaan kehityskeskustelujen tarkoituksena on sosiaalisen kanssakäymisen ohella olla johtamisen väline, jossa arvioidaan osaston toimintaa, työntekijän osaamista ja asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle. Tämän opinnäytetyön osastonhoitajien kehityskeskustelut oli pidetty suurimmalla osalla vuoden sisällä. HUSin tulosalueilla on kiinnitettykin erityisesti huomiota kehityskeskustelujen tärkeyteen ja rooliin yhtenä johtamisen välineenä (Päivä elämästä- HUS vuosikertomus 2014:23). Grönroos & Perälän (2004) mukaan tulosjohtamisen onnistuneisuutta selittivät työntekijöiden ja esimiesten kehityskeskusteluihin osallistuminen, työn arvojen tunnistaminen, palautteen vastaanottokyky alaisilta esimiestasolle ja ristiriitojen onnistunut käsittely työpaikalla. Tässä opinnäytetyössä työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja koettiin myös yli puolella osastonhoitajista hyväksi. Tulosjohtamisessa oli myös onnistuttu.

Muutoksia voi työyksikössä parhaimmillaan olla monta päällekkäin. Ennen kun aikaisemman muutoksen alaisuudessa on totuttu kunnolla työskentelemään, voi uusi muutoshanke tehdä jo tuloaan. Pohtia voi, vaikuttaako muutostiheys opinnäytteeni katoon, ovatko muutokset tehneet työskentelystä niin kiireistä, onko muutoksesta tullut arkipäivää, ettei kyselyyn jakseta vastata? Samalla mittarilla osastonhoitajia tutkineella

Tuuliaisen (2010) tuloksista löytyi samankaltaisuutta myös tämän opinnäytetyön tulosten kanssa esimerkiksi osastonhoitajien päätäntävalta ja itsenäisyys koettiin positiivisina. Negatiivisia asioita Tuuliaisen (2010) opinnäytteessä nousivat epätietoisuus, kiire, tekemättömät työt, eikä palkka vastannut lisääntyntä työtä.

Sukupolvet eivät asemoidu suhteessa työelämän muutoksiin samalla tavoin, vaan kohtaavat ne eri-ikäisinä, erilaisella elämäkokemuksella ja eri elämänvaiheissa (Järvensivu & Nikkanen 2014: 98). Haasteet työelämässä vastaanotetaan siis hyvin eri tavoin. Luonne ja asenne vaikuttavat myös siihen, miten työelämän haaste otetaan käsittelyyn. Toivon, että muutoksien alla työskentelyä ei pidetä itsestäänselvyytenä. Perustyö voi olla itsestään jo haastavaa ja suhtaudumme uuden opetteluun ja muutoksiin ihmisinä niin eri tavoin. Työelämän hektisyys ja paineet uudistua haastavat meitä tulevaisuudessa. Työntekijöiden muutosvalmiuteen pitäisi varata aikaa. Onnistunut muutoksen toteutuminen vaatii työntekijän motivaatiota kohdata uutta ja poistua oman työn mukavuusalueelta. Vietämme työpaikalla hyvin paljon aikaa, joten työhyvinvointia ei voi koskaan korostaa liikaa. Työpaikka on kuin toinen kotimme. Osastonhoitajan jaksamista tulisi tukea, vaikka työnohjauksella. Koivun, Hyrkäksen ja Saarisen (2012) tutkimuksesta selviää, että työohjaus voi olla paremmin ehkäisevä muoto kuin väline hoitaa jo olevaa työuupumusta. Muutoksessa työskenneltäessä tällaiseen tulisi jokaisen olla etuoikeutettu. On parempi ehkäistä ongelmia, kuin hoitaa jo olemassa olevia. Ehkäisevä työ hyvinvoinnin eteen maksaa varmasti itsensä takaisin vähentyneillä poissaoloilla ja tunteella vetomaisesta työpaikasta.

## 8.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikassa on kyse monista valinta- ja päätöksentekotilanteista, joita tutkijan on ratkaistava tutkimusprosessin aikana (Kylmä & Juvakka 2007: 137). Näin jälkikäteen voidaan sanoa, että otantaa suunnitellessa olisi pitänyt huomioida paremmin kadon mahdollisuus ja aineistokoon jääminen haluttua pienemmäksi (Heikkilä 288:30). Tutkimus ei kohdistunut potilaisiin, joten lupaa eettiseltä toimikunnalta ei tällöin tarvittu. Kun tutkimusaineisto ylsi yli oman tulosalueen HYKS naistentaudit ja synnytykset, piti HUS-lupaa laajentaa ylihoitajalta johtavalle ylilääkärille. Johtava ylilääkäri myönsi opinnäytetyölleni laajennetun tutkimusluvan 28.1.2016. Myös Tuuliaiselta oli kysytty sähköpostilla tähän opinnäytetyöhön mittarin käyttö lupa.



Tutkimuksen tekijällä on myös eettinen velvoite raportoida tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007: 69). Tuloksista raportointi oli myös edellytyksenä tutkimusluvan saamiselle. Raportoin tuloksista opinnäytetyön ja HUSin intraverkkotiedotteen muodossa. Toivon, että tutkimuksesta esille tulevat kehittämiskohdat koetaan osastonhoitajien työhyvinvointia edistävinä. Tutkimuksen eettisyys on kaiken tieteellisen toiminnan ydin, eikä se saisi loukata ketään (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 211–212). Osastonhoitajille suunnattiin HUSin työolobarometrikysely viimeksi syksyllä 2015. Koen, että aiheena työhyvinvointi on niin tärkeä, ettei sitä voi tarkastella koskaan liikaa. Olen pyrkinyt tekemään työtä suurella huolellisuudella ja kuvaamaan tulokset tarkasti. Johtopäätökset ovat perusteltuja, nojaavat tuloksiin ja vastaavat esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Oma kiinnostus osastonhoitajien muutoksen läpikäymistä kohtaan antoi hyvän pohjan työlleni. Matka opinnäytetyön kanssa on ollut opettavainen ja asiantuntijuutta kehittävä.

SPSS-ohjelma soveltuu mainiosti ihmistieteisiin ja on alan tutkimuksessa käytetyin ohjelmistotyöväline (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 6). Teetettäessä tutkimusta tulosalueella, jossa itsekkin työskentelen nimettömänä, kyselyyn vastaaminen auttoi vastaajia pysymään objektiivisena paremmin kuin haastatteluin tuotettu tutkimus. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä ovat objektiivisuus, numeerinen mittaaminen ja olemassa olevan tiedon vahvistaminen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 65). Todellisia ja rehellisiä vastauksia saadaan, kun vastaajia ei yksilöidä ja nimettömyys taataan (Ojasalo-Moilanen-Ritalahti 2009: 48). Verkkolomakkeella toiminta on suoraviivaisempaa, koska virhealtis ja aikaa vievä tallennusvaihe jää pois, sillä muuttujien nimet ovat numeroituja jo lomaketta tehdessä (Vehkalahti 2008:49–50). Tämän opinnäytetyön kysely lähetettiin ensin johtavien ylihoitajien sähköposteihin ja heiltä eteenpäin osastonhoitajille. Tämä myös paransi vastaajien anonymiteettiä. Osastonhoitajat saivat saateen sähköpostin mukana, jossa kerrottiin tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja sen tarkoituksesta. Tutkittavat saivat tarvittaessa olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään puhelimitse tai sähköpostilla. Pari yhteydenottoa tuli sähköpostilla kyselyn teknisestä toteutuksesta esimerkiksi vastaustilan pituudesta, joka korjattiin.

Pilotointi auttaa huomaamaan mahdolliset ongelmakohdat kyselyssä ennen todellista tutkimusta. Se on tärkeä osa tutkimusta ja tutkimusprosessin harjoittelua. (Maltby ym. 2010: 129.) Esitestaus on keskeinen kriteeri luotettavuuden lisäämisessä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 205). Esitestaus teki parin korjailun myötä kyselystä ymmärrettävämmän ja valmisti siirtymään kohti varsinaista kyselyä. SPSS ohjelmaa sai näin harjoitella ennen varsinaista kyselyä. Luotettavuus eli reliabiliteetti on tieteellisen

tiedon keskeinen tunnusmerkki, eikä riitä, että uusi tieto on todenmukaista vaan sen tulee olla lisäksi hyödyllistä, käyttökelpoista sekä toistettavissa olevaa (Toikko & Rantanen 2009: 121–122).

Aineiston riittävyys on kytkeytynyt tutkimustulosten luotettavuuteen (Kananen 2011: 140). Mitä suurempi otos on, sitä vähäisempiä ovat yhden havaintoyksikön antamat puutteelliset tiedot tai vastaamatta jättämisen merkitsevyys tuloksiin nähden. Kokonaistasolla tuloksia tarkasteltaessa, saatujen vastausten määrän tulisi olla vähintään sata havaintoyksikköä. (Vilkkä 2007: 57.) Kuitenkin Cuban ja Lincolnin (1981 & 1985) laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 197). Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuutta samanlaisin tuloksin (Heikkilä 2008:30). Tämän opinnäytetyön tulokset olivat samankaltaisia Tuuliaisen (2010) opinnäytetyön kanssa, jossa käytössä oli sama mittari. Uskottavuutta on lisätty avaamalla analyysin vaiheita kategorioihin alkuperäisilmauksesta pääkategoriaan, jotta lukija hahmottaisi aineiston keruun polun. Kategorioiden muodostaminen vaatii tutkijalta kiinnittymistä sekä kokemusperäiseen että käsitteelliseen ajatteluun, joka kattaa aineiston. Siirrettävyyden käsite viittaa siihen, voisiko tutkimustuloksia siirtää johonkin muuhun tutkimusympäristöön. Lisäksi siirrettävyys edellyttää tarkkaa tutkimuskuvausta, osallistujien taustojen tai valinnan esiin tuomista, aineiston keruun ja analyysin kuvaamista. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 198.)

Kyselyn jatkaminen vähäisen vastaanoton vuoksi painottaen niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet poiki vastauksia lisää. Vastausprosentin ollessa (56 % n = 39) päästiin kuvailevaan lopputulokseen. Kyselyn vastausprosentti on eräs tutkimuksen luotettavuuden ilmaisina (Vehkalahti 2008: 44). Vertailua esimerkiksi tulosalueiden, iän, koulutuksen kesken luotettavasti ei voida tehdä ja toisaalta sitä ei haettu tutkimuskysymyksilläkään. Vastausprosentti ja frekvenssi ovat näkyvissä läpi opinnäytetyön, jotta tulokset antaisivat mahdollisimman realistisen kuvan, kun kyseessä on haluttua pienempi aineisto. Kiihin tarkalla neliöttestillä ei tämän kokoisella (n = 39) aineistolla saatu tilastollisesti merkitseviä vaikutuksia ja yhteyksiä.

Avoimista ja suljetuista vastauksista voidaan ajatella eri tavoin, sillä jonkun mielestä avoin vastaus antaa vastaajalle mahdollisuuden sanoa omin sanoin mielipiteensä asiasta toisin kuin suljettujen vastauksien valmiiden vastausvaihtoehtojen kohdalla. Vastaavasti monivalintatehtäviä puolustavat voivat kokea avoimien vastausten tuottavan sisällöltään

kirjavan ja luotettavuudeltaan kyseenalaisen aineiston, jota on vaikea käsitellä. (Hirsjärvi ym.2003: 188.) Avoimet vastaukset eivät ole välttämättä asetelmaltaan samanlaisia tai vastaa itse kysymykseen, mikä vähentää tutkimusaineiston laadukkuutta ja vaikeuttaa analysointia. Kuitenkin avoimilla vastauksilla voidaan tavoitella korkealaatuista aineistoa, erityisesti silloin, jos muita tapoja kysyä tutkittavasta asiasta ei ole. (Maltby ym.2010:110–111). Aineiston jäätyä pienemmäksi kuin mitä tavoite oli, koettiin hyväksi, että avoimet vastaukset olivat lisänä täydentämässä kuvaa osastonhoitajan työstä ja niillä saatiin hyvin vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Kyselyt ovat yleistyneet aiheuttaen vastaajissa kyllästymistä ja toisaalta vastaajien tavoittaminen on vaikeampaa (Järvensivu, Nikkanen, Syrjä 2014: 67). Määrällisen ja laadullisen lähestymistavan valinta tutkimukseen voi antaa syvemmän ymmärryksen kiinnostuksen kohteesta kuin pelkästään yhdellä tutkimustavalla tuotetussa tutkimuksessa (Maltby, Williams, McGarry & Day 2010: 302). Tutkimuksen loogisuuden ja toteutuksen kannalta keskeistä on, että tutkimuksen tarkoitus, tehtävät ja menetelmälliset ratkaisut ovat ristiriidattomia ja ymmärrettäviä suhteessa toisiinsa (Kylmä & Juvakka 2007: 57).

### 8.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

HUSin Työhyvinvointiohjelma (2014) mukaan, työhyvinvointia voidaan johtaa, kun sen toteutumista eri osa-alueilla seurataan ja mitataan sekä kerättyjä tietoja hyödynnetään esimerkiksi puuttamalla epäkohtiin.

- Osastonhoitajan työn haastavuuden ja siitä saadun palkkion on siis vastattava jatkossa paremmin tämän päivän vaatimuksia. Resursseja tulisi myös tarkastella tasapuolisemmin uudestaan, jolloin henkilöstömitoitus osastolla vastaisi työmäärää paremmin, eikä osastonhoitajan tarvitsisi osallistua sairaanhoidollisiin töihin oman työn lisäksi. Osastonhoitajan tehtäväkenttää ja roolia pitäisi päivittää, sillä vastualueet eivät olleet kaikille selvät.

Jatkuva säästämisen paine heijastuu ikävä kyllä kaikkeen työntekoon tänä päivänä. Säästöt haastavat johtamista, sillä ei voida johtaa samoin kuin silloin, jos resursseja olisi hyvin käytössä. Säästämisten tulisi jakautua vielä tasapuolisemmin lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan välillä, ettei esimerkiksi vuodeosaston tarvitsisi aina nipistää toiminnastaan tai henkilökuntamäärästä säästöjen aikaan saamiseksi. Suomalaiset sairaalat ovat sulkeutuneita organisaatioita, joissa ei ole oivallettu hyödyntää riittävästi muiden organisaatioiden johtamistuloksia ilmenee Vuorisen (2008) väitöskirjasta. Sairaalat ovat vanhoja organisaatioita, joissa jotkut muutokset voivat olla nopeita, mutta

usein käytänteiden muuttaminen vie aikaa. Toivon, että osastoa johtavan osastonhoitajan työnkuvan päivittämisen aika olisi nyt.

Organisaatiomuutokset olivat kohdistuneet yksiköihin eri tavoin ja kokemus sekä suhtautuminen vaikuttavat siihen, miten muutos koetaan.

- Osastonhoitajat olivat pääasiassa tyytyväisiä omaan johtamiseensa huolimatta organisaatiomuutoksista.
- Yli puolet osastonhoitajista oli tyytyväisiä työssä jaksamiseensa, mutta puolet vastaajista kokivat työmäärän silti kohtuuttomaksi. Suurin osa osastonhoitajista koki, ettei aika riitä työtehtävien läpiviemiseen.

Ajan antaminen ja koko henkilökunnan osallistaminen olisi muutoksen läpiviennissä tärkeätä osastonhoitajien kokemana tässä opinnäytetyössä. Sellaisia keinoja tai patenttiratkaisuja ei ole, joilla voitaisiin varmistaa organisaatiomuutoksen onnistuminen (Valtee 2002: 39). Muutoksessa työskentelyyn voi kuitenkin valmistautua esimerkiksi Rauramon (2013) sateenvarjomallia muutuskunnan arvioimiseen apuna käyttäen. Suhtautuminen muutokseen on erilaista ja olemme eri voimavaroin varustettuja, joten ennen muutoksen alkua olisi hyvä hetkeksi pysähtyä tarkistamaan, millä eväin muutos otetaan vastaan.

Osastonhoitajat toivoivat kehitettävän projekteihin esitettyihin vaatimuksiin ajan antamista niin, että tehtäviin sitoutettaisiin aiempaa paremmin työntekijöitä. Pitkän tähtäimen suunnitelmat rauhoittaisivat toimintaa, ettei muutokset olisi niin yllättäviä. Sairaalan hallinnon ja osastotyön välille yhteistä toimintaa lisäämällä saataisiin keskinäinen vuorovaikutus vielä paremmaksi. Tällä tavoin nämä tasot eivät olisi niin kaukana toisistaan. Tällöin asioiden informointikin paranisi.

Opinnäytetyön tuloksia voi hyvin hyödyntää myös muihin yhdistyviin sairaaloihin. Tämän kokoisella aineistolla ei voida yleistää, mutta nähdään, mihin suuntaan ollaan menemässä ja nouseeko kehittämistä vaativaa esille. Osastojen yhdistymisiä tulee Suomessa olemaan myös jatkossa, sillä keskittämällä pyritään säästämään palvelukustannuksissa. Sairaaloiden kunnostamistarve myös nostaa esiin väistösairaalan tarpeen ja sen kautta mahdolliset uudet työyhteisöjen yhdistymiset. Sote-

uudistus haastaa terveydenhuoltoa muuttumaan ja ajan kuluessa muutos on väistämätöntä.

Opinnäytetyöni on työhyvinvointiin keskittyvä, joten vapaa-ajan tai perhe-elämän merkitys jäi ulkopuolelle. Suurempaa osastonhoitajien joukkoa koskeva tutkimus antaisi vielä kattavamman kuvan osastonhoitajan arjesta. Osastonhoitajan henkilöstöjohtamisen onnistumista muutoksen keskellä on myös tutkittava. Osastonhoitajien työtä ja sen haastavuutta pitäisi tutkia ehdottomasti enemmän, sillä tutkittua tietoa on siitä vielä aika vähän. Myös eri esimiestasojen kuten ylihoitajien ja osastonhoitajien muutkokokemuksien vertaaminen on kiinnostavaa ja jatkotutkimisen arvoista. Tällöin nähtäisiin ovatko tulokset samansuuntaisia.

## Lähteet

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Grönroos Eija & Perälä Marja-Leena 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa-kirjallisuuskatsaus. Helsinki. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77912/Aiheita22-2004.pdf?sequence=1>>. Viitattu 15.8.2016.

Hakala, Sanna 2011. Miten osastonhoitaja tukee henkilökuntaa? Kyselytutkimus Haartmanin sairaalan osastonhoitajille ja vuodeosastojen hoitohenkilökunnalle. Metropolia. YAMK-opinnäytetyö.

Hakanen, Jari, Schaufeli, Wilmar B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* 141 (2-3). 415–424.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki:Edita.

Hinno, Saima 2012. The professional practice environment hospital nurses' perspectives in three European countries. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Luettavissa myös sähköisesti <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0751-6>>. Viitattu 4.3.2016.

Hirsjärvi, Sirkka- Remes, Pirkko-Sajavaara, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hurskainen, Erja- Kiljunen, Vesa- Laurila, Raija, Ryytivaara, Soili, Tervo, Riitta 2010. Hoitotyön johtaminen & kehittäminen. *Terveydenhoitaja* 43 (3). 22–25.

HUS Henkilöstökertomus 2014, sijainnista <[hus.fi](http://hus.fi)>. Viitattu 10.9.2015.

HUS Tilinpäätös 2013, sijainnista <[hus.fi](http://hus.fi)>. Viitattu 10.9.2015.

Hurri, Suvi 2013. Työhönohjaus lisää ammatillista itsetuntoa. *Sairaanhoitajalehti* 10, 12.

Jousmäki, Riikka 2010. Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä. Metropolia. YAMK-opinnäytetyö.

Juuti, Pauli - Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja Työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS kustannus. 5 uudistettu painos.

Järvensivu, Anu- Nikkanen, Risto Pärjäämisstrategiat muutosten osana 96–112 kirjassa Järvensivu, Anu- Nikkanen, Risto- Syrjä, Sannu 2014. Työelämän sukupolvet. Tampere University press.

Kaartinen, Vesa. Työn riskit muuttuvat salakavalasti. Työelämän kehittämisen erikoislehti Telma 1/2016, 16–25.

Kajamaa, Anu 2011. Boundary breaking in a hospital. Expansive learning between the worlds of evaluation and frontline work. *The Learning Organization* 18 (5). 361–377.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti, kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, Päivi - Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä Helsinki: Sanoma Pro 3., uudistettu painos.

Kanste, Outi 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveyden huollossa. Väitöskirja, Oulu.

Kanste, Outi 2006. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. *Sairaanhoitaja-Sjuksköterskan* 79 (6-7). 7-10.

Kiikkala, Irma. Voimaantumista edistävä johtaminen hyvinvointipalveluissa-menestymisen ja menestymättömyyden ydin. sivut 23-24 Kirjasta Surakka, Tiina-Kiikkala, Irma- Lahti, Tuula- Laitinen, Heleena- Rantala, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

Koivistoinen, Mari - Pellinen, Katri 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, Vuokko - Joensuu, Minna. Lammintakanen, Johanna - Kerkkänen, Mervi. Johtajana muutoksissa (toim.) Helsinki: Suomen kuntaliitto 109–120 Ojasalo, Katri - Moilanen, Teemu - Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Koivu, Aija- Hyrkäs, Kristiina- Saarinen Pirjo Irmeli 2012. Who benefits from clinical supervision and how? The association between clinical supervision and the work-related well-being of female hospital nurses. *Journal Of Clinical Nursing* 21 (17). 2567-2578. Luettavissa myös sähköisesti <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2702.2011.04041.x/full>>. Viitattu 22.8.2016.

Kylmä, Jari- Juvakka, Taru 2007 Laadullinen terveystutkimus. Helsinki:Edita.

Lahti, Tuula. Johtamisen käytäntöjä 68–102. Kirjasta Surakka, Tiina- Kiikkala, Irma- Lahti, Tuula- Laitinen, Heleena- Rantala, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

Lehtinen, Silva 2013. Hoitotyön johtaminen vaatii monipuolista osaamista. *Kättilölehti – Tidskrift För Barnmorskor* 118 (6). 6-8.

Manka Marja-Liisa 2015. Stressikirja, mistä virtaa? Helsinki: Talentum Media Oy Manka, M-L. Kaikkonen, M-L ja Nuutinen 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Luettavissa myös sähköisesti <[www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf)>. Viitattu 29.10.2015.

Maltby, John- Williams, Glenn- McGarry, Julie- Day, Liz 2010. Research Methods for Nursing and Helathcare. Pearson education. Printed in Great Britan by Henry Ling LTD, at the Dorset Press, Dorchester, Dorset.

Muutosjohtaminen. Työterveyslaitos. Luettavissa sähköisesti <[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muut\\_ osjohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muut_ osjohtaminen/sivut/default.aspx)>. Viitattu 27.2.2016. Päivitetty 17.09.2014.

Mäkelä, Annikka- Kanste, Outi-Nikkilä, Juhani 2007. Psykkiset kuormitustekijät ja jaksamista edistävät tekijät osastonhoitajan työssä. Tutkiva Hoitotyö 5 (4). 15–20.

Murphy, Lorraine 2005. Transformational leadership: a cascading chain reaction. Journal of Nursing Management 13 (2). 128–136.

Niiranen, Vuokko- Joensuu, Minna - Lammintakanen, Johanna - Kerkkänen, Mervi (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Helsinki Suomen kuntaliitto.

Octavio Pazin lainaus teoksesta Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Pahkin, Krista 2015. Staying well in an unstable world of work- Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Luettavissa myös sähköisesti <<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153421>>. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. Väitöskirja. Viitattu 28.2.2016.

Pahkin, Krista - Vesanto, Paula 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Luettavissa sähköisesti <[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ\\_esim\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf)>. Viitattu 14.9.2015.

Pakkanen, Satu 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä- Osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytettyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto.

Paldanius, Mervi 2011. Miten jaksaa osastonhoitaja? Osastonhoitajien kuvauksia työssä jaksamisesta ja sen edistämisestä. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Rauramo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. 1.Painos.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Skakon, Janne-Nielsen, Karina- Borg, Vilhelm- Guzman, Jaime 2010. Are leaders' wellbeing, behaviours and style associated with affective well-being of their employees? A systematic reiew of three decades of research. Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations 24 (2). 107–139. Luettavissa myös sähköisesti <<http://www.tandfonline.com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1080/02678373.2010.495262>>. Viitattu 7.3.2016.



Smith, Lewis Heather- Cunningham, Christopher J.L. 2016 January/February. Linking Nurse Leadership and Work Characteristics to Nurse Burnout and Engagement. University of Tennessee at Chattanooga. Nursing Research 65 (1). 13–23.

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

Surakka, Tiina. Terveysthuollon johtaminen 28–52 ja Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen, 53-67. Kirjasta Surakka, Tiina- Kiikkala, Irma- Lahti, Tuula- Laitinen, Heleena- Rantala, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

Surakka, Tiina 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Tampere: Tampere University Press. Väitöskirja.

Suonsivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä-Matkalla työhyvinvointiin. United Press Global.

Syrjä, Sannu- Nikkanen, Risto- Uosukainen Katja, Järvensivu, Anu. Aineiston kuvailu 66–78 kirjassa Järvensivu, Anu- Nikkanen, Risto- Syrjä, Sannu 2014. Työelämän sukupolvet. Tampere University Press.

Syrjä, Sannu- Nikkanen, Risto- Järvensivu, Anu. Naisten ja miesten työelämä on erilaista. 79–95 kirjassa Järvensivu, Anu- Nikkanen, Risto- Syrjä, Sannu 2014. Työelämän sukupolvet. Tampere University Press.

Toikko, Teemu - Rantanen, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuuliainen, Eeva 2010. ”Yhdessä tekemisen maku pitäisi säilyttää” hoitotyön lähiesimiehen työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. (Mittari). Luettavissa myös sähköisesti <<https://publications.theseus.fi/handle/10024/2098/browse?value=Tuuliainen%2C+Eeva&type=author>>. Viitattu 2.10.2015.

Työhyvinvointiohjelma. Luettavissa sähköisesti <<http://intranet.hus.fi/henkilosto/Tyohyvinvointi/Documents/Tyohyvinvointiohjelma%20vuosille%202014%20-%202017.pdf>>. Viitattu 5.11.2015.

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. 2011. Julkari. Luettavissa myös sähköisesti <https://www.julkari.fi/handle/10024/112490>. Sosiaali- ja terveysministeriö 1-11. Viitattu 30.10.2015.

Utriainen, Kati- Kyngäs, Helvi- Nikkilä, Juhani 2007. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: Grounded theory tutkimus. Hoitotiede 19 (6). 314-325.

Valtee, Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi, organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. Helsinki. Toinen painos 2004.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, Soile- Isola, Arja- Paasivaara, Leena 2009. Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management* 17 (4). 503–509.

Viinikainen, Sari 2015 *Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus*. Väitöskirja. Tampere University Press.

Vilka, Hanna 2007. *Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, Riitta 2008. *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Väitöskirja. Tampere University Press.

Saatekirje



Hyvä osastonhoitaja

21.3.2016

Opiskelen Helsingin Metropolia AMK:ssa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Kliininen asiantuntija. Teen opinnäytetyöni organisaatiomuutoksen vaikutuksesta osastonhoitajien johtamiseen ja työhyvinvointiin. Organisaatiomuutokset työpaikoilla ovat ajankohtaisia ja haastavat perustehtävässä toimimista, kun muutos tuo mukanaan paljon uutta. Pyrin opinnäytetyölläni avaamaan osastonhoitajien työn kuormittavuutta muutoksessa ja selittämään, mistä osastonhoitajat ammentavat voimavaroja työtehtävien läpiviemiseen. HUS toteuttaa työolobarometrikyselyn vuosittain kaikille osastonhoitajille, mutta työni tarkoitus on tarkastella osastonhoitajien omaa työhyvinvointia ja johtamista muutoksessa tarkemmin opinnäytetyön näkökulmasta. Opinnäytetyölläni on HYKS- sairaanhoitoalueen tutkimuslupa, jonka on myöntänyt johtava ylilääkäri Reijo Haapiainen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muihin muutoksen alla toimiviin sairaaloihin, kun halutaan tukea lähiesimiehen johtamista ja työssä jaksamista.

Kyselytutkimus suunnataan HUSin alueella osastonhoitajille (n=70), jotka työskentelevät organisaatiomuutoksen keskellä. Kyselyyn pääset oheisen linkin kautta. Vastaukset tallentuvat tutkijalle anonyymeina, jolloin vastauksen lähettäjä ei tunnisteta missään tutkimuksen vaiheessa. Vastaaminen on vapaaehtoista ja vastausten käsittely luottamuksellista. Vastaaminen vie työajastasi noin 20–30 minuuttia. Vastausaikaa on kaksi viikkoa 21.3–4.4.2016. Jos vastaaminen keskeytyy, kyselyn alareunassa on ruksattava tallennusruutu ja kirjoitusalue sähköpostiosoitteellesi, johon linkki keskeytyneestä kyselystä menee. Mikäli ilmenee kysyttävää vastaan niihin mielelläni.

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/15430/lomake.html>

Kiitos, kun olet mukana kehittämässä osastonhoitajan työtä!

Yhteistyöterveisin:

Sairaanhoitaja, YAMK opiskelija, Katja Laukkanen

Ohjaajat:

Yliopettaja, TtT, Anne Nikula

Johtava ylihoitaja, TtM, Kirsi Heino

## HOITOTYÖN LÄHIESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Hyvä osastonhoitaja!

Tämä kysely on mukailtu Työterveyslaitoksen ”Henkilöstön hyvinvointi” kysely, jota YAMK-opiskelija Eeva Tuuliainen on käyttänyt vuonna 2010 omassa opinnäytetyössään tutkiessaan osastonhoitajien työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa. Aineisto kerätään HUSin osastonhoitajilta (n=70). Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja vastausten käsittely on luottamuksellista. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta vastaamalla voit vaikuttaa kehittämään osastonhoitajien työhyvinvointia ja johtajuutta.

### TAUSTAKYSYMYKSET

1. Onko sinulla aiempaa kokemusta organisaatiomuutoksessa työskentelystä? Kyllä    Ei

2. Millaisesta muutoksesta on kyse?

3. Missä tulosyksikössä työskentelet?  1) HYKS Pää- ja kaulakeskus  
 2) HYKS Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito  
 3) HYKS Naistentaudit ja synnytukset

4. Ikäsi  alle 30  
 30-40  
 41-50  
 51-60  
 yli 60

5. Mikä on korkein koulutustasosi?  Yliopisto  
 YAMK  
 AMK  
 Opintotason sairaanhoitajatutkinto+hallintojakso

6. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi?  1) alle 3 vuotta  
 2) 3-5 vuotta  
 3) 5-10 vuotta  
 4) 10-15 vuotta  
 5) yli 15 vuotta

7. Paljonko käytät aikaa ansiotyötehtävien hoitoon päivittäin (normaali työaika, ylityöt työpaikalla ja kotona)?

8. Viimeisin kehityskeskustelusi ajankohta  1) Vuoden sisällä  
 2) Kahden vuoden sisällä  
 3) Kolmen vuoden sisällä  
 4) Siitä on enemmän kuin kolme vuotta

**TYÖ JA TYÖYHTEISÖ**

9. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat nykyistä työtäsi?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Minulla on paljon sanavaltaa omiin töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Minulla on hyvin vähän vapautta päättää, miten teen työni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Työni vaatii, että opin uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Minulla on mahdollisuus kehittää minulle ominaisia kykyjäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Työni vaatii erittäin kovaa työntekoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Minulta edellytetään kohtuutonta työmäärää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Minulla ei ole tarpeeksi aikaa saada töitä tehdyksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Työyksikön tavoitteet ja työn arviointi

	Erittäin paljon	Melko paljon	Jossain määrin	Melko vähän	Erittäin vähän
1) Kannatko työyksikkösi tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Uskotko, että tavoitteet ovat saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Kiinnitetäänkö huomiota toimintanne heikkoihin kohtiin parantaaksenne työskentelyänne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Arvioidaanko työyksikössä oikeudenmukaisesti oman työni tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Otetaanko työyksikössä muutoksia suunniteltaessa huomioon inhimilliset näkökohdat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vastaa seuraavissa kohdissa 1-6 esitettyihin kysymyksiin, millainen on tilanne mielestäsi nyt omassa työssä tai työpisteessä?

	Erittäin huono	Melko huono	Ei hyvä eikä huono	Melko hyvä	Erittäin hyvä
1) Omien vastuualueiden selkeys työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Vaikuttamismahdollisuudet omien työtehtävien suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Itsenäisyys työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Mahdollisuus itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Henkilökohtainen työssä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Vastaa seuraavissa kohdissa 1-6 esitettyihin kysymyksiin, mikä on mielestäsi muutoksen suunta näissä asioissa omassa työssäsi tai toimipisteessäsi?

	Tilanne selvästi huononemassa	Melko huono	Tilanne ennallaan	Melko hyvä	Tilanne selvästi paranemassa
1) Omien vastualueiden selkeys työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Vaikuttamismahdollisuudet omien työtehtävien suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Itsenäisyys työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Henkilökohtainen työssä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tässä osassa käsitellään lähiesimiehen toimintaa**

13. Johtaminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) Esimieheni eli ylihoitaja kuuntelee mielipiteitäni tärkeissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Esimieheni henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta häiritsevästi hänen päätöksiinsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Esimieheni tiedottaa riittävän ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Esimiehemme voi luottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Minun ja esimieheni välillä ei ole paljon ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Vastaa seuraavissa kohdissa 1-5 esitettyihin kysymyksiin, millainen on mielestäsi tilanne nyt omassa työssäsi tai työpisteessäsi?

	Erittäin huono	Jokseenkin huono	Ei huono eikä hyvä	Jokseenkin hyvä	Erittäin hyvä
1) Oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Esimiessuhteiden toimivuus toimipisteissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Esimiesten ja henkilöstön välinen tiedonkulku toimipisteessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Muutosten suunnittelu ja toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Johtoryhmän toiminta vastuuyksikössä, johon toimipisteeni kuuluu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Vastaa seuraavissa kohdissa 1-5 esitettyihin kysymyksiin, mikä on mielestäsi muutoksen suunta näissä asioissa omassa työssäsi tai toimipisteissäsi?

	Tilanne selvästi huononemassa	Tilanne jonkin verran huononemassa	Tilanne ennalleen	Tilanne jonkin verran paranemassa	Tilanne selvästi paranemassa
1) Esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Esimiessuhteiden toimivuus toimipisteissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Esimiesten ja henkilöstön välinen tiedonkulku toimipisteessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Muutosten suunnittelu ja toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Johtoryhmän toiminta vastuuyksikössä, johon toimipisteeni kuuluu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Seuraavat väittämät kuvaavat johtamista sairaalassa Hus-tasolla

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) Sairaalassamme päätökset tehdään oikean tiedon perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Kaikki asianosaiset ovat edustettuna päätöksiä tehtäessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Tehdyt päätökset ovat sairaalassamme olleet johdonmukaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Sairaalassamme epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### MUUTOKSET JA STRESSITILANTEET

17. Kun ajattelet kaikkia niitä muutoksia, joita työssäsi on tapahtunut kuluneen 24kk aikana, miten luonnehtisit tilannetta omalta kannaltasi?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1) Muutokset ovat olleet pieniä ja vähämerkityksisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kuinka usein kukin alla mainittu asia on selvästi häirinyt, huolestuttanut tai rasittanut sinua työssäsi viimeisen 6kk:n aikana?

	Erittäin harvoin tai ei koskaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Erittäin usein tai jatkuvasti
1) Jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Henkilöstön määrällinen riittämättömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Jatkuvat keskeytykset, työtehtäviä ei voi tehdä yhtäjaksoisesti alusta loppuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Eri tahojen keskenään erilaiset ja ristiriitaiset odotukset työni suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Toisarvoiset työt vievät aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Liittykö sinun työhösi seuraavia epävarmuustekijöitä?

	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
1) Irtisanomisen uhka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Pitkäaikaisen työttömyyden uhka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Vastentahtoinen siirto toisiin tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Työmäärien lisääntyminen yli sietokyvyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO

20. Seuraavassa voit ilmaista, miten tyytyväinen olet alla lueteltuihin työsi piirteisiin?

	Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Siltä väliltä	Jokseenkin tyytymätön	Erittäin tyytymätön
1) Työsuhteen jatkuvuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Tulevaisuuteni turvallisuuteen tässä työpaikassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Palkkaani ja muihin työsuhte-etuihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Palkkani oikeudenmukaisuuteen tälle työpaikalle antamaani työpanokseeni verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Ihmisiin, joiden kanssa keskustelen ja työskentelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Työtovereiltani saamaani arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Esimieheltäni saamaani arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Minuun kohdistuneeseen johtamisen laatuun työpaikassani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Tunteeseen, että olen saavuttanut jotain merkittävää työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Mahdollisuuksiin ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Työni haasteellisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



21. Seuraavat kysymykset koskevat panostustasi työhön ja työn palkitsevuutta.  
Arvioi nykyistä tilannettasi

	Hyvin paljon	Paljon	Ei vähän eikä paljon	Vähän	Hyvin vähän
1) Kuinka paljon koet panostavasi kykyjäsi ja voimiasi työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Kuinka paljon koet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi tuloin, työsuhde-etuina yms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Kuinka paljon tunnet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi tunnustuksena ja arvostuksena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Kuinka paljon koet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi henkilökohtaisena tyydytyksenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Vastaa seuraavissa kohdissa 1-5 millainen on mielestäsi tilanne nyt työssäsi tai toimipisteessäsi?

	Erittäin huono	Jokseenkin huono	Ei huono eikä hyvä	Jokseenkin hyvä	Erittäin hyvä
1) Tyytyväisyys työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Tyytyväisyys työmäärään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Tyytyväisyys työpaikan työhyvinvointitoimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Henkilökohtainen työnilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Vastaa seuraavissa kohdissa 1-5 millainen on muutoksen suunta mielestäsi työssäsi tai toimipisteessäsi?

	Erittäin huono	Jokseenkin huono	Ei hyvä eikä huono	Jokseenkin hyvä	Erittäin hyvä
1) Tyytyväisyys työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Tyytyväisyys työmäärään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Tyytyväisyys työpaikan työhyvinvointitoimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Henkilökohtainen työnilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Jos saisit joka tapauksessa riittävän toimeentulon, miten menettelisit?  1) Jatkaisin nykyisessä työpaikassani  
 2) Luopuisin työstä kokonaan  
 3) En osaa sanoa

25. Jos sinulla olisi mahdollisuus valita työn jakamisen ja eläkkeelle siirtymisen välillä, mitä tekisit?  1) Jatkaisin työntekoa  
 2) En jatkaisi työntekoa  
 3) En osaa sanoa

**HYVINVOINTI**

Seuraavat kysymykset koskevat hyvinvointiasi muutaman viimeksi kuluneen viikon aikana

26. Oletko viime aikoina pystynyt keskittymään tehtäviisi?  1) Paremmin kuin tavallisesti  
 2) Yhtä hyvin kuin tavallisesti  
 3) Huonommin kuin tavallisesti  
 4) En osaa sanoa

27. Oletko viime aikoina valvonut paljon huoliesi takia?  1) En ollenkaan  
 2) Olen valvonut  
 3) En osaa sanoa

28. Onko sinusta viime aikoina tuntunut siltä, että sinusta on hyötyä asioiden hoidossa?  1) Enemmän kuin tavallisesti  
 2) Yhtä paljon kuin tavallisesti  
 3) Vähemmän kuin tavallisesti  
 4) En osaa sanoa

29. Oletko viime aikoina tuntenut pystyväsi tekemään päätöksiä?  1) Paremmin kuin tavallisesti  
 2) Yhtä hyvin kuin tavallisesti  
 3) Huonommin kuin tavallisesti  
 4) En osaa sanoa

30. Oletko viime aikoina tuntenut olevasi jatkuvasti yllirasittunut?  1) En ollenkaan  
 2) Tavallista vähemmän  
 3) Tavallista enemmän  
 4) En osaa sanoa

31. Onko sinusta viime aikoina tuntunut, ettet voisi selviytyä vaikeuksista?  1) Ei ollenkaan  
 2) Tavallista vähemmän  
 3) Tavallista enemmän  
 4) En osaa sanoa

32. Oletko viime aikoina kyennyt nauttimaan tavallisista päivittäisistä toimitasi?  1) En ollenkaan  
 2) Tavallista vähemmän  
 3) Tavallista enemmän  
 4) En osaa sanoa

33. Oletko viime aikoina kyennyt kohtaamaan vaikeuksia?  1) Paremmin kuin tavallisesti  
 2) Huonommin kuin tavallisesti  
 3) Yhtä hyvin kuin tavallisesti  
 4) En osaa sanoa

34. Oletko viime aikoina tuntenut itsesi arvottomaksi?  1) En ollenkaan  
 2) Vähemmän kuin tavallisesti  
 3) Enemmän kuin tavallisesti  
 4) En osaa sanoa

35. Oletko viime aikoina tuntenut itsesi onnettomaksi ja masentuneeksi?  1) En ollenkaan  
 2) Vähemmän kuin tavallisesti  
 3) Enemmän kuin tavallisesti  
 4) En osaa sanoa

36. Oletko viime aikoina menettänyt itseluottamustasi?  1) En ollenkaan  
 2) Vähemmän kuin tavallisesti  
 3) Enemmän kuin tavallisesti  
 4) En osaa sanoa

37. Oletko viime aikoina tuntenut itsesi kaiken kaikkiaan kohtalaisen onnelliseksi?  1) En ollenkaan  
 2) Vähemmän kuin tavallisesti  
 3) Enemmän kuin tavallisesti  
 4) En osaa sanoa

38. Seuraavassa on annettu joukko lausumia, joita ihmiset ovat käyttäneet kuvatakseen itseään. Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa, miltä Sinusta on yleensä tuntunut?

	Kuvaa erittäin hyvin	Kuvaa melko hyvin	Kuvaa hieman	Ei kuvaa ollenkaan
1) Tunnen oloni rauhalliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Olen rentoutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Olen tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Oloni on kireä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Tunnen olevani poissa tolaltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Olen huolestunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Mitä myönteisiä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on ollut omaan työhösi?

40. Mitä kielteisiä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on ollut omaan työhösi?

41. Miten organisaatiosi toimintaa mielestäsi tulisi kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta?

42. Tärkein tuki työpaikalla  1) Apulaisosastonhoitaja  
 2) Lääkärityöpari  
 3) Työyhteisö  
 4) Ylihoitaja  
 5) Joku muu

#### Osittainen tallennus

Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.  
 sähköpostiosoite

#### Tietojen lähetys

Tallenna

Taulukko 1. Esimerkki aineiston kategorisoimisesta.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTYS	ALA-KATEGORIA	YLÄ-KATEGORIA	PÄÄ-KATEGORIA
<i>"Projekteihin ja esitettyihin vaatimuksiin tulee antaa aikaa ja varata riittävä henkilöresurssi osastolle, jotta hoitotyötä ja omaa toimintaa voisi kehittää."</i>	Työhön riittävän ajan & henkilöresurssien antaminen, hoitotyön ja oman toiminnan kehittämiseksi	Resurssien parantamisen suunnitelma	Hyvät hoitotyön resurssit	
<i>"Työsuhteiden ja tarvittavien resurssien pitäisi kohdata. Alimiehityksellä väsytetään työntekijät ja esimiehet. Esimiesten tekemiin laskelmiin resursseista pitäisi luottaa, jos toimintaa ylipäätään jatketaan. Tuntuu turhauttavalta laskea resursseja, jos niistä nipistetään joka vuosi ja vaaditaan toiminnan lisääntymistä."</i>	Resurssien tasapaino henkilökunnan- ja työmäärän kesken, ettei alimiehityksellä uuvuteta työntekijöitä sekä esimiehiä	Työuupumuksen ehkäiseminen		Työhyvinvoinnin edistäminen
<i>"Jatkuva paine säästämisestä rasittaa ihan hirveästi! Rahaa on laittaa vaikka millaisiin asioihin mutta hoitohenkilökuntaa ei saisi olla."</i>  <i>"Lisätöitä ja jatkuvia vuoronvaihtoja jotta toiminta saadaan turvattua."</i>	Jatkuva paine säästämisestä rasittaa, sillä hoitohenkilökuntaan ei tunnu löytyvän rahaa  Joudutaan tekemään lisätöitä ja vuoronvaihtoja jatkuvasti toiminnan turvaamiseksi	Resurssien tarkastus ja niiden tasapuolisesti mitoittaminen yksikössä		

Taulukko 15. Esimerkki aineiston analysoinnista: muutokseen osallistaminen.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTYS	ALAKATEGO RIA	YLÄKATEGO RIA	PÄÄKATEGO RIA
<p><i>"Tutut yhteistyökumppanit siirtyneet uuden organisaation myötä eri keskuksiin. Palvelujen saatavuus heikentynyt. Aiheuttaa uhkaa, että palveluja ei saataisikaan jatkossa mikä vaikuttaisi suoraan nykyisen toiminnan mielekkyyteen ja heikentäisi yksikön henkilökunnan osaamista."</i></p> <p><i>"Asioista päättää henkilöt, jotka eivät tunne yksikköä eikä sen toimintaa riittävän hyvin."</i></p>	<p>Yhteistyökumppanit ja palvelut hajautuneet eri keskuksiin. Uhka olemassa, ettei palveluja saada tulevaisuudessa. Heikentää näin työn mielekkyyttä ja henkilökunnan osaamista.</p> <p>Asioista päättää henkilöt, joille yksikkö ja toiminta vierasta.</p>	<p>Yhteinen toiminta, jotta työn mielekkyys ja henkilökunnan osaaminen säilyisi.</p>	<p>Henkilökunnan mukana eläminen muutoksessa</p>	<p>Muutokseen osallistaminen</p>
<p><i>"Muutoksessa ja tavallisessa elämässä on tärkeää, että kaikki osapuolet osallistuvat ja heitä osallistetaan muutokseen. Tähän menee aikaa. Pitää huomioida asiakasnäkökulma, työntekijät, prosessi- ja strategianäkökulma, johdon näkemys ja talousnäkökulma."</i></p>	<p>Muutoksessa elävät otetaan mukaan suunnitteluun ja annetaan aikaa. Huomioidaan monelta suunnalta toimimista esim. asiakasnäkökulma.</p>	<p>Kartoitetaan valmiudet kokonaisvaltaisesti muutokseen ryhtymisessä.</p>		
<p><i>"Henkilökunnan ääntä tulisi kuunnella vielä tarkemmin kuin nyt tehdään. Informaatiota eri johtamistasojen välillä"</i></p>	<p>Henkilökunnan kuulemista ja informaatiota eri johtamistasoihin vielä enemmän.</p>	<p>Henkilökunnan kuuleminen ja informointi.</p>		

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTYS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
<i>"Työntekijöitä osallistetaan enemmän. Päätöksentekotilanteissa tulisi olla tietoinen eri näkökulman perusteista ja niiden vaikutuksista. Jollakin pienellä muutoksella voi olla hirvittävän suuria muutoksia toisaalla.</i>	Työntekijöiden osallistaminen. Päätöksenteossa tulisi olla tieto eri näkökulman perusteista ja vaikutuksista. Pieni muutos voi olla toisaalla suuri			
<i>"Muutoksien läpiviennissä toteutetaan muutosjohtamisen periaatteita (riittävästi aikaa suunnitella muutos, ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun ja toteutukseen, antaa aikaa henkilöstölle sopeutua muutoksiin)."</i>	Muutosjohtamisen periaatteet: aikaa muutoksen suunnitteluun, osallistaa henkilökuntaa ja sopeutumiseen jätettävä aika			

Taulukko 16. Esimerkki aineiston analysoinnista: toiminnan kehittäminen.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTYS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
<p><i>"10 vuotissuunnitelmat, etteivät päätökset olisi niin poukkoilevia."</i></p> <p><i>"Toimintaa ja prosesseja selkeyttää."</i></p> <p><i>"Keskustella olennaisista asioista ja jättää pikku näpertely."</i></p>	<p>10vuotis suunnitelma selkeyttämään päätöksiä</p> <p>Toiminnan ja prosessien selkeyttäminen</p> <p>Olennaisiin asioihin keskittymisen</p>	Strategia	Vuorovaikutus	Viestinnän kehittäminen
<p><i>"Hankintamenettely kaipaa uudistamista, nykyisin liian monta toimijaa."</i></p>	Hankintamenettelyn selkeyttäminen toimijoita vähentämällä			
<p><i>"Pitäisi miettiä, mitkä korkeammalta organisaatioista annetut tehtävät ovat tarpeellisia. Uudistusten koordinointi paremmaksi, aikataulut mahdollisiksi toteuttaa ja kokonaisuudet huomioon."</i></p>	Johdolta saatujen tehtävien tarpeellisuuden arviointi, uudistusten hallinta paremmaksi, aikataulut inhimillisiksi toteuttaa, kokonaisuutta unohtamatta	Johdolta muutoksessa työskentelyn kokonaisvaltainen huomioiminen		

Taulukko 17. Esimerkki aineiston analysoinnista: osastonhoitajan työtä tukevat tekijät.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTYS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
<i>"Nykyinen työparini on tavoitteellinen ja aktiivinen, selkeyttänyt toimintaa kokonaisuudessaan."</i>	Työparin tavoitteellisuus ja aktiivisuus selkeyttävät työtä		Työtaakan jakaminen työparin kanssa	Osastonhoitajan työtä tukevat tekijät
<i>"Apulaisosastonhoitajan ajan hallinnollinen työpanos liian vähäinen (resursseja ei ole lisätty, vaikka osastoja on yhdistetty ja henkilökuntamäärä tuplaantunut)."</i>	Apulaisosastonhoitajan työpanoksen saattaminen työn vaativalle tasolle	Työssä jaksamisen tarkastaminen ja resurssien tasapainottaminen		
<i>"Olen voinut jakaa tehtäviä, sillä olemme saaneet apulaisosastonhoitajan vakansseja lisää ja organisaatioiden yhdistyessä myös toisen osastonhoitajan, jonka kanssa tehtävät tullaan jakamaan."</i>	Töiden jakaminen apulaisosastonhoitajan vakanssien myötä	Töiden delegointi		
<i>"Hyvää on se, että meillä on nykyisin lähimiehille asti näkyvä ja kuuluva johtava ylihoitaja."</i>  <i>"Muutoksissa oma työmäärä lisääntyi puolella. Kahden eri tyyppisen Osaston yhdistäminen ei mennyt mallikkaasti ylemmän johdon osalta. He eivät olleet näkyvästi esillä, eivät kuunnelleet ja tuen saaminen oli vaikeaa."</i>	Lähiesimiehille asti näkyvä ja kuuluva johtava ylihoitaja  Muutokset lisäsivät osastonhoitajan työmäärää. Ylempi johto ei ollut läsnä ja tuen saaminen oli vaikeaa	Läsnä olevat esimies ja johtotaso		



ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTYS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
<p><i>Muutoksen myötä tarkastellaan asioita yhdessä ja toivottavasti "uusin silmin". Tästä syntyy uutta ja parempaa työn jälkeä. Kaikki haluavat tehdä työnsä hyvin ja paremmin. Muutos on mahdollisuus saada asioihin positiivista imua. Tällä hetkellä yhdessä tekemisen meininki on vahvistunut ja toivottavasti jatkuu."</i></p>	<p>Muutos on mahdollisuus tehdä asioita yhdessä paremmin. Muutos mahdollistaa positiivisen imun, vahvistaa työn kautta yhteen kuuluvuutta</p>	<p>Tiimityön voima</p>		
<p><i>"Joutuu koko ajan tutustumaan uusiin ihmisiin eikä pitkäaikaista yhteistyötä esim. osastonhoitajien välille ole syntynyt vuosin."</i></p>	<p>Uusiin ihmisiin joutuu tutustumaan jatkuvasti. Pitkäaikainen yhteistyö esimerkiksi osastonhoitajien välillä kärsii</p>	<p>Osastonhoitajien verkostoitumisen mahdollistaminen</p>	<p>Sovituista osastonhoitajien työtapaamisista ja keskinäisestä yhteydenpidosta huolehtiminen</p>	