

Pirjo Viitanen

**Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelma  
Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä**

Opinnäytetyö 2013  
Sosiaali- ja terveysalan yksikkö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Koulutusohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, yAMK

Tekijä: Viitanen Pirjo

Työn nimi: Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelma Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä.

Ohjaaja: Finne Merja, yliopettaja

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä: 5

---

Toimivan esimiestyön edellytys on, että esimies on pystyvä ja jaksava. Hänen tulisi huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan erilaisten keinojen avulla. Työhyvinvoinnin tukeminen on moniulotteista toimintaa. Sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota jokaisessa työpaikassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä, selvityksen pohjalta, lähiesimiesten eli osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työhyvinvointia. Tavoitteena oli tehdä työhyvinvointisuunnitelma lähiesimiehille, yhdessä apulaisosastonhoitajien ja osastonhoitajien kanssa. Kohderyhmä oli Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin erään toiminta-alueen lähiesimiehet (n=28). Opinnäytetyön lähestymistavassa on sovellettu vastavuoroista tutkimuksellista kehittämistoimintaa.

Aineistonkeruumenetelmänä olivat kyselyt. Työhyvinvointikyselyn (n=18) on toteuttanut Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunta. Työtyytyväisyyskyselyn (n=9) vastaukset kokosi projektipäällikkö, eräästä hankkeesta. Työpuntarikysely (n=13) on laadittu tätä opinnäytetyötä varten. Työhyvinvointikysely on otettu pääaineistoksi ja vastaukset on ryhmitelty siinä käytetyn jaottelun mukaisesti.

Lähiesimiehet olivat pääosin tyytyväisiä työhönsä. Kehitettävää kyselyjen perusteella oli lähimmäältä esimieheltä saadussa palautteessa ja omien vastuualueiden selkeydessä. Töiden jaon oikeudenmukaisuus ja työmäärä nousivat myös tämän työn kehittämisalueiksi. Nämä teemat on valittu kehittämiskohteiksi työhyvinvointisuunnitelmaan. Lähiesimiehet olivat mukana tekemässä omaa työhyvinvointisuunnitelmaansa sairaanhoitopiirin työhyvinvointilomakeelle.

Tämän opinnäytetyön tavoite, työhyvinvointisuunnitelma, lisää tietoutta lähiesimiesten työhyvinvoinnista ja antaa informaatiota sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Käytännön kehittämistyö käynnistyi tämän opinnäytetyön aikana, mutta sen arviointi ja jatkotyöstäminen jää muille tahoille.

Avainsanat: työhyvinvointi, lähiesimies, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, työhyvinvointisuunnitelma

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Health care and Social Work

Degree programme: Master's Degree (UAS) in Health Care and Social Work

Specialization: Development and Management of Health Care and Social Work

Author: Pirjo Viitanen

Title of thesis: Immediate supervisor's welfare plan in the South Ostrobothnia Health Care District.

Supervisor: Finne Merja, Principal Lecturer

Year: 2013

Number of pages: 58

Number of appendices: 5

---

A prerequisite for effective leadership is that the manager is a powerful person and has stamina. He / She should take care of their own well-being in different ways. A support for well-being is a multidimensional activity. Its maintenance and development should be considered in all working places.

The purpose of this study was to increase, on the results' basis, the well-being of immediate supervisors or head nurses and assistant head nurses. The goal was to make a welfare plan for supervisors, along with assistant head nurses and head nurses. The target group was certain operating range line managers (n = 28) in South Ostrobothnia Health Care District. The thesis approach has been applied to the mutual research-development activities.

The data was collected through questionnaires. The well-being questionnaire was carried out by the staff (n = 18) in South Ostrobothnia Health Care District. The job satisfaction questionnaire (n = 9) was carried out by the Project Manager in a certain project. The work barometer (n = 13) has been devised for this thesis. The survey of well-being was the main material, and the answers were grouped according to the classification used in it.

Immediate supervisors were mostly satisfied with their work. The results of the questionnaires indicate improvement is needed regarding the immediate superiors' feedback and the clarity of their own areas of responsibility. Equality concerning work distribution and the workload are also areas for improvement in this study. These themes have been selected for further development of a well-being plan. Immediate supervisors were involved in creating their own well-being plan for the Hospital District's well-being form.

The aim of the thesis, the welfare plan, adds to our understanding about the well-being of immediate supervisors and provides information about its maintenance and development. A practical development project started during this study, but its evaluation and further processing remains to be done by other quarters.

Keywords: well-being, immediate supervisor, head nurse, assistant head nurse, welfare plan

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO .....	7
2 LÄHIESIMIES .....	8
3 TYÖHYVINVOINTI.....	9
3.1 Lähiesimiesten työhyvinvointi.....	9
3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	11
4 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA .....	13
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	14
5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	14
5.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	14
5.3 Aineistonkeruumenetelmät.....	15
5.4 Aineiston analysointi.....	17
6 KYSELYJEN TULOKSET .....	19
6.1 Työhyvinvointikysely.....	19
6.2 Työtyytyväisyyskysely .....	24
6.3 Työpuntarikysely .....	25
6.4 Yhteenveto kyselyjen tuloksista.....	28
6.4.1 Vahvuudet .....	28
6.4.2 Kehittämiskohteet.....	31
7 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN TAVOITTEET JA KEINOT ..	35
7.1 Tavoitteet.....	36
7.2 Keinot .....	38
8 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN TOTEUTUS.....	43
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	46

<b>LÄHTEET.....</b>	<b>54</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>58</b>

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1.	Johtaminen lähiesimiesten mukaan, nykytila.	20
KUVIO 2.	Johtaminen lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.	20
KUVIO 3.	Työn kehittävyys ja haasteellisuus lähiesimiesten mukaan, nykytila.	21
KUVIO 4.	Työn kehittävyys ja haasteellisuus lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.	21
KUVIO 5.	Työyhteisön toiminta lähiesimiesten mukaan, nykytila.	22
KUVIO 6.	Työyhteisön toiminta lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.	22
KUVIO 7.	Tyytyväisyys ja jaksaminen lähiesimiesten mukaan, nykytila.	23
KUVIO 8.	Tyytyväisyys ja jaksaminen lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.	23
KUVIO 9.	Kehityskeskustelut ja Riski-arviointi lähiesimiesten mukaan, nykytila.	24
KUVIO 10.	Kehityskeskustelut ja Riski-arviointi lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.	24
KUVIO 11.	Johtamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet.	26
KUVIO 12.	Työn kehittävyden ja haasteellisuuden vahvuudet ja kehittämiskohteet.	27
KUVIO 13.	Työyhteisön toiminta vahvuudet ja kehittämiskohteet.	27
KUVIO 14.	Tyytyväisyys ja jaksaminen vahvuudet ja kehittämiskohteet.	28
KUVIO 15.	Yhteenveto johtamisen vahvuuksista.	29
KUVIO 16.	Yhteenveto työn kehittävyden ja vastuullisuuden vahvuuksista.	30
KUVIO 17.	Yhteenveto työyhteisön toiminnan vahvuuksista.	30
KUVIO 18.	Yhteenveto tyytyväisyyden ja jaksamisen vahvuuksista.	31
KUVIO 19.	Yhteenveto johtamisen kehittämisalueista.	32
KUVIO 20.	Yhteenveto työn kehittävyden ja vastuullisuuden kehittämisalueista.	33
KUVIO 21.	Yhteenveto työyhteisön toiminnan kehittämisalueista.	33
KUVIO 22.	Yhteenveto tyytyväisyyden ja jaksamisen kehittämisalueista.	34

TAULUKKO 1. Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteet.	34
TAULUKKO 2. Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet.	36
TAULUKKO 3. Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelman keinot.	38
TAULUKKO 4. Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelman suunnittelu ja seuranta.	43

## 1 JOHDANTO

Hoitotyön toimintaympäristön muutos on vaikuttanut paljon osastonhoitajan työhön. Tänä päivänä osastonhoitajalta vaaditaan kykyä integroida saumattomasti eri palveluntarjoajien osaamista potilaan palveluprosessiin. Kaikki tekeminen tulisi olla tehokasta ja vaikuttavaa, mikä on lisännyt hoitotieteen ja johtamistieteen tietopohjan sisällyttämistä lähiesimiestyöhön. (Surakka 2008a, 43.) Osastonhoitajan on oltava joustava, sietää muutoksia, sekä hallita monipuolista työtä ja kiirettä. Tämän vuoksi osastonhoitajan on tärkeää huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Uupuneena ja väsyneenä esimies turhautuu, taantuu ja passivoituu. Tästä kärsii koko työyhteisö. (Lahti 2008, 89.)

Osastonhoitajan tulisi ottaa työssään huomioon oma, sekä alaisten työhyvinvointi. Hyvä työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä parantaa motivaatiota, työyhteisön ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi lisää oppimista ja osaamista organisaatiossa sekä tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä. Nämä kaikki tekijät lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työskentelyintoa, mikä vaikuttaa positiivisesti palvelujen tuottamiseen, laatuun, kilpailukykyyn, kustannustehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Ojala & Ahonen 2005, 69-70.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä, selvityksen pohjalta, lähiesimiesten eli osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työhyvinvointia. Tavoitteena on tehdä työhyvinvointisuunnitelma lähiesimiehille, yhdessä apulaisosastonhoitajien ja osastonhoitajien kanssa.

Lähiesimiesten työhyvinvoinnin tämänhetkistä tilaa arvioin valmiiden aineistojen pohjalta. Valmiit aineistot ovat Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tekemä vuosittainen henkilökunnan työhyvinvointikysely ja joulukuussa 2011 toteutettu työtyytyväisyyskysely erään toiminta-alueen henkilökunnalle. Kyselyjä täydentämään tein työpuntarikyselyn lähiesimiehille. Työhyvinvointisuunnitelman työstämisessä oli mukana kyseisen toiminta-alueen lähiesimiehet.



## 2 LÄHIESIMIES

Hyvä johtaja arvioi omaa osaamistaan siinä suhteessa, kuinka työyhteisössä toimitaan ja miten siellä halutaan kehittyä ja kehittää. Vastuullinen johtaja on tukija, ei murehtija, ei joustaja tai puolesta tekijä, vaan selkeä asiantuntija ja oman alansa roolimalli, hoitotyön johtajuuden asiantuntija. (Surakka 2008b, 61.) Hyvän johtajan tulisi kuunnella alaisiaan, antaa ajankohtaista tietoa heille ja ottaa heitä mukaan päätöksentekoon. Lisäksi johtajan tulisi käsitellä konfliktit silloin, kun niitä syntyy. (Timmins 2011.) Työtyytyväisyystutkimusten mukaan työntekijät pitivät osastonhoitajasta, joka suhtautui kannustavasti eriäviin mielipiteisiin. Hyvä osastonhoitaja rohkaisi oppimaan virheistä, hyväksyi ristiriitoja ja puuttui niihin ajoissa. Hän kävi kehityskeskusteluja, sekä panosti osaamiseen, ammattitaidon lisäämiseen ja hyvän työilmapiirin luomiseen. (Surakka 2008b, 55.)

Osastonhoitajat korostavat hiljaista tietoa ja kokemusta johtamisessaan. He käsittelevät aiempaa enemmän palautteita ja käyttävät erilaisia resurssimittareita ja tietotekniikkaa. Osastonhoitajien tehtäväalueet ovat kliininen työ, yhteistyö- ja kehittämistehtävät, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja työnjohtotehtävät. Osastonhoitajat kokevat vastuuta henkilökunnan jaksamisesta ja työkyvyn ylläpitämisestä. He näkevät itsensä henkilöstön ja hoitotyön johtajina. Osastonhoitajat varmistavat henkilökunnan osaamisen ja kannustavat osallistumaan koulutuksiin. He näkevät laatujohtamisen ja kehittämisen eri kulmakivet, sekä osallistuvat erilaisiin projekteihin. Osastonhoitajat ovat siirtyneet hoitotyön tekemisestä enemmän hoitotyön johtajiksi ja asiantuntijoiksi. Heiltä odotetaan, että osasto toimii kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. (Surakka 2008b, 55, 57-58.)

Osastonhoitajan työ on yhä enemmän verkostomaista tiimityötä. Esimies on muutosjohtaja ja valmentaja, joka edesauttaa työntekijöitään yhä aktiivisempaan ja itsenäisempään työotteeseen. Hän rohkaisee oma-aloitteisuuteen, luovuuteen ja omien rajojen etsimiseen. Samalla esimies tukee uuden oppimista ja pitää urakehitystä tärkeänä. Nykypäivänä osastonhoitajan on osattava arvioida tietoa kriittisesti, hahmottaa kokonaisuuksia ja luoda uutta tietoa. Hoidon vaikuttavuuden arviointi, hoitotyön kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen tulisi pohjautua näyttöön perustuvaan tutkimustoimintaan. (Lahti 2008, 91.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, kokonaisvaltaisesta työkyvystä, osaamisesta, tiedoista, sekä sitoutumisesta ja motivaatiosta. Työhyvinvoinnin tukeminen on moniulotteista toimintaa. Se on yksilön, työympäristön, työyhteisön ja osaamisen kokonaisuus. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa monella eri taholla, kuten työpaikoilla, työympäristössä ja politiikassa. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat, muun muassa työn mielekkyys, johtaminen ja työn hallinta. (Partinen 2003, 42.)

Kun työhyvinvointi on koetuksella, ihminen saattaa uupua ja hänelle voi tulla tunne, että ei hallitse enää työtään. Stressi vähentää oppimiskykyä ja luovuutta. Onnettomuuksia sattuu helpommin, mikä saattaa aiheuttaa jopa työkyvyttömyyttä. Huono työhyvinvointi vähentää kustannustehokkuutta, laatua, asiakastyytyväisyyttä, ilmapiiriä sekä heikentää organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita. (Ojala & Ahonen 2005, 93.)

Työhyvinvoinnin parasta mahdollista tilaa kuvaa ”työn imu”. Työntekijä, joka kokee työn imua, on tarmokas työssään, kokee sen omistautumisen arvoiseksi ja tuntee tyydytystä syventyessään tehtäviinsä. Tätä kautta se vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen, työn laatuun ja organisaatioiden taloudelliseen menestymiseen. (Hakanen 2011, 40-42.)

#### 3.1 Lähiesimiesten työhyvinvointi

Työelämä asettaa kovia paineita esimiehille. Alaiset vaativat enemmän ja ”herran pelko” on väistymässä. Esimiehiä arvioidaan aiempaa suorasukaisemmin. Huonosti voiva ja ajanpuutteen kanssa tuskaileva ”pomo” ei voi johtaa hyvinvoivaa organisaatiota. Voimavarojen loppuminen voi aiheuttaa esimiehessä katkeroitumista, kyynisyyttä, eristäytymistä alaisistaan ja oman persoonan katoamista. (Salminen 2006, 222-224.)

Toimivan esimiestyön edellytys on, että esimies itse on hyvin jaksava, motivoitunut ja pystyvä. Pitkittänyt stressi ja sen oireet häiritsevät päätöksentekoa, vuorovaikutusta, työn suunnittelua ja luovuutta. Esimiehen tulisi huolehtia omasta hyvinvoinnistaan erilaisilla keinoilla. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat tavoitteiden asettaminen, kehityskeskustelut, halu kehittyä, yhteistyö eri tahojen kanssa, aktiivinen

asenne hankaliin asioihin, monipuolinen vapaa-aika, hyvät elintavat ja hyvät vuorovaikutussuhteet työpaikalla. (Ahola 2011, 86-87.)

Lähiesimiehen tärkein tuki tulisi olla hänen oma esimiehensä. Hänen puoleensa tulisi voida kääntyä, jos ei itse pysty toimimaan sovittujen käytäntöjen mukaisesti tai jos ei tiedä miten on ylipäättään toimittava. Esimiehen tehtävänä on luoda ja ylläpitää aktiivisesti yhteistyöverkostoa muiden työpaikan toimijoiden ja yhteistyötahojen kanssa. Esimiestyö on itsenäistä, ja välillä yksinäistäkin työtä. Yhteistyöverkosto ja esimieskollegat tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden jakaa kokemuksia erilaisista tilanteista ja ratkaisuvaihtoehdoista. (Ahola 2011, 85.)

Osastonhoitajat kokivat oman työnsä toisaalta positiivisena ja voimavaroja kartuttavana, toisaalta voimavaroja kuluttavana, kertoo Lintula (2001, 45) pro gradu tutkielmassaan. Voimavaroja kartuttivat kiinnostava, haastava ja motivoiva työ sekä osaston hyvä henki, loistavat työkaverit, yhteistyön paraneminen ja palautteen saaminen. Voimavaroja kuluttivat niukat resurssit sekä työn kokeminen vaikeana, aliarvostettuna ja uhattuna. Negatiivisena koettiin myös riittämättömyyden kokemukset, koulutusvaatimukset, tulevaisuuden epävarmuus ja tasapainoilut eri yhteistyöryhmien kanssa.

Stressiä osastonhoitajille aiheutti se, että muun sairaalaorganisaation johtamistaivat eroavat omista tavoista. Myös liian suuret odotukset omasta työtavasta ja eri tieteenalojen valtataistelut aiheuttivat osastonhoitajille ylimääräistä stressiä. Hallinnollinen työnohjaus on erittäin tärkeää osastonhoitajille ja auttaa heitä ymmärtämään omaa kaksoisrooliaan sairaanhoitajana ja osastonhoitajana. (Surakka 2008b, 56.)

Surakka (2008b, 56) kertoo myös, että työhön tyytyväiset osastonhoitajat olivat löytäneet tasapainon omissa työtehtävissään. Osastonhoitajat, jotka olivat tyytymättömiä, kuvasivat huolestuneisuutta omasta ja työyhteisön jaksamisesta. He kokivat kiirettä, liiallista joustamista, yksinäisyyttä ja pompottelua. Tyytymättömillä osastonhoitajilla oli itsensä kehittämisen tarvetta, ja he kokivat joutuvansa puolustamaan hoitotyötä.

Latvasen (2008, 49-51) tekemän teemakyselyn mukaan osastonhoitajien työhyvinvointiin vaikuttivat oma jaksaminen ja työn sisältö. Mielekäs työ oli haasteellista

sekä monipuolista ja sitä sai tehdä hyvinvoivassa työyhteisössä. Yhteistyö esimiehen kanssa ja häneltä saatu tuki ja palaute vaikuttivat myös osastonhoitajien työhyvinvointiin. Jos esimies oli etäinen, niin vertaistuki muilta osastonhoitajilta oli erityisen tärkeää. Hyvinä asioina työssä koettiin työn sisällön suunnitteleminen ja ajankäytön hallinta ja huonona liiallinen itsenäisyys. Työhyvinvointia lisäsi myös oman ammatillisen kasvun ja koulutuksen mahdollisuus sekä tasapainoinen henkilökohtainen elämä. Heikentäviä tekijöitä olivat työyhteisön ristiriidat, henkilöstön riittämättömyys, jatkuvat muutokset, lisääntynyt työmäärä, organisaation byrokraattisuus ja yhtenäisten linjausten puute.

Haukan (2009, 77-79.) tekemässä ryhmähaastattelussa nousi seuraavanlaisia asioita osastonhoitajien työtyytyväisyydestä erikoissairaanhoidossa. Onnistunut yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa, hoitotoiminnan mahdollistaminen, tuen ja palautteen saanti, ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen kouluttautumalla sekä henkilökunnan hyvinvointi vaikuttivat osastonhoitajan työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttivat myös työympäristön viihtyvyys, hoitotoiminnassa tarvittavat laitteet ja niiden toiminta sekä osastonhoitajan näkyvyys omassa yksikössä. Omaa työtyytyväisyyttä lisäsivät työvuorosuunnittelu, koulutukset, työohjaukset, ylihoitajan näkyvyys yksikössä sekä osastonhoitajan aktiivisuus palautteen sekä tuen hakemisessa. Fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia edistivät organisaation tarjoamat harrastusmahdollisuudet. Osastonhoitajan avoin ja asioista selvää ottava asenne katsottiin liittyvän oleellisesti oman työn hallintaan. Työtyytyväisyyttä vähensivät huono yhteistyö lääkärin kanssa, lääkärijohtoisuus, esimiehen vähäinen näkyvyys yksikössä ja tuen puute. Haastattelussa tuotiin esille myös kiltteys, sinisilmäisyys, avoimuus, asioiden liiallinen pohtiminen sekä jämähäköiden puuttuminen. Joissain tyytymättömyyttä aiheutti osallistuminen hoitotyöhön, työntekijöiden tietämättömyys ja sitoutumattomuus.

### **3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen**

Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota, kuin laadun, kustannustehokkuuden ja muiden liiketoiminnan tukitoimien kehittämiseen. Kehittämistyön tulisi edetä tarpeista arviointiin, prosessin kaltaisesti. (Ojala & Ahonen 2005, 190-191.) Kehittämistyössä yhteisön ajattelumallit, odotukset, tunteet ja tarpeet tehdään näkyviksi. Prosessin edetessä selviää vähitellen todellinen haaste,

mitä halutaan muuttaa. Kehittämistyö vaatii vanhoista toimintatavoista irrottautumista ja tilan antamista uusille mahdollisuuksille. (Jabe 2010, 218.)

Lähiesimiehillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Lähiesimiesten tehtävänä on tuntee asemaansa liittyvät oikeudet ja velvollisuudet työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden hallinnassa. Lähiesimiesten tulee varmistaa, että henkilöstö saa tietoa yksikön ja koko organisaation asioista. He toimivat viestinviejinä ylemmän johdon ja henkilöstön välillä. Heidän tulisi etsiä ratkaisuja ongelmiin ja ristiriitoihin sekä seurata niiden toteutumista. Lähiesimiesten tulisi kehittää itseään ja näyttää hyvää esimerkkiä ammatillisesta ja asiallisesta käytöksestä. (Hyvärinen & Rätty 2010, 5.)

Arkityössä esimies pystyy ylläpitämään ja kehittämään työhyvinvointia olemalla työntekijöiden tavoitettavissa, keskustelemalla heidän kanssa ja seuraamalla heidän käytännön työtä. Esimiehen tulisi huolehtia säännöllisistä palavereista työn tekemiseen liittyvistä asioista ja tukea henkilöstön välistä yhteistyötä ja hyviä käytäntöjä. Hänen tulisi kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen ja vastuun ottamiseen. Esimiehen tulisi arvioida työntekijän työtä säännöllisesti, ja hänen tulisi antaa siitä palautetta ainakin kehityskeskusteluissa. (Hyvärinen & Rätty 2010, 6.)

Mielipiteiden kysyminen osoittaa henkilöstön arvostusta. Työyhteisöä on vaikea kehittää hyvinvoivaksi ja tehokkaaksi ilman työntekijöiden ideoita, mielipiteitä ja osallistumista. Esimerkiksi kyselyt antavat työntekijöille mahdollisuuden pysähtyä miettimään ja arvioimaan työyhteisön toimivuutta omien kokemustensa näkökulmasta. On tärkeää nostaa esille työyhteisön vahvuuksia, kehittämiskohteiden lisäksi. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 16.)

## 4. TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategiaan kuuluu myönteinen ja ristiriidaton ilmapiiri. Tavoitteena on työssä viihtyminen ja tuloskunnan parantaminen. Sairaanhoitopiirissä on käytössä varhaisen tuen toimintamalli, minkä avulla ennakoidaan työntekijän työkyvyn heikkenemistä. Toimintamalli auttaa esimiehiä tukemaan työntekijän pitkäaikaisterveyttä ja työhyvinvointia. Strategian keskeiset arvot, ihmisarvon kunnioittaminen ja vastuullisuus, vaikuttavat työhyvinvointiin ja työkykyyn. (Henkilöstökertomus 2010 [viitattu 15.3.2012].)

Sairaanhoitopiirissä toimii johtoryhmän nimeämä Työhyvinvointi (TYHY) -työryhmä. TYHY -työryhmään kuuluu sairaanhoitopiirin nimeämä työhyvinvointiasiantuntija ja työhyvinvointisuunnittelija. Yksiköt nimeävät oman TYHY -vastaavan/vastaavat, jotka yhdessä esimiehen kanssa tekevät työhyvinvointisuunnitelman (LIITE 1). Työhyvinvoinnin arviointia tehdään työhyvinvointimittauksen, kehityskeskustelujen, riskien arvioinnin, suunnattujen terveystarkastusten ja mahdollisten työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden kautta. Toimintayksikköjohtaja hyväksyy suunnitelman. Suunnitelman tulisi perustua yksikön työhyvinvoinnin tilasta kertoviin tunnuslukuihin ja mahdollisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin muutoksiin. Tietojen pohjalta työyksikkö valitsee työhyvinvointisuunnitelmaan kehittämiskohdet, sopii konkreettisista tavoitteista, keinoista, aikataulusuksesta ja vastuuhenkilöistä. TYHY -suunnitelma on kokonaissuunnitelma vuoden ajalle. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon sairaanhoitopiirin työhyvinvointiviikko. Suunnitelmaan on mahdollista sisällyttää joko yksi kokonainen tai kaksi puolta TYHY päivää. Päivän sisällön tulee olla henkilöstön työhyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta edistävää toimintaa. Suunnitelman toteuttamiseen on varattu tietty rahasumma virkaa/tointa kohden. Työhyvinvointisuunnitelma tehdään ja arvioidaan vuosittain. (Työhyvinvointi [viitattu 15.3.2012].)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä, selvityksen pohjalta, lähiesimiesten työhyvinvointia. Tavoitteena on tehdä työhyvinvointisuunnitelma lähiesimiehille, yhdessä apulaisosastonhoitajien ja osastonhoitajien kanssa. Tässä opinnäytetyössä hoitotyön johtajilla eli lähiesimiehillä tarkoitetaan osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Kohderyhmänä on Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin eräs toiminta-alue, missä oli kyselyjen aikana yhteensä 28 lähiesimiestä.

Opinnäytetyöni etenee prosessin kaltaisesti eli on tarkoitushakuinen toimintojen sarja, joka etenee ajassa ja muuttuu ajan myötä. Opinnäytetyöni prosessin päämäärä on työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelman toteutumisen seuranta ja arviointi jää pintapuoliseksi, opintojen päättymisen vuoksi. (ks. Borgman & Packalén 2002, 24-25.)

### 5.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kysymystenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Sillä tavoitellaan perustellun tiedon tuottamisen lisäksi, konkreettista muutosta. Kysymys tutkimuksellisen kehittämistoiminnan intressistä on tärkeä metodologinen seikka. Habermas (1972) on erottanut kolme tiedon intressiä: tekninen, praktinen ja emansipatorinen. Kyseinen intressiteoria on vaikuttanut tapaan ymmärtää kehittämistoiminnan tiedontuotantoa. Omassa opinnäytetyössäni sovellan praktista eli vastavuoroista kehittämistoimintaa. Siinä asiantuntijat ja kohdeyhteisön jäsenet määrittelevät yhdessä ongelmat ja niiden ratkaisemiseen vaadittavat toiminnot. Prosessille on ominaista avoimuus ja joustavuus erilaisille tulkinnoille. Toimijoiden välistä suhdetta kuvaavat neuvottelu ja tasa-arvoinen keskustelu. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23, 44.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistavassa on piirteitä kommunikatiivisesta toimintatutkimuksesta. Suuntauksen on kehittänyt Björn Gustavsen, jonka ideat pohjautuvat Habermasin ajatuksille. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa työntekijä ei ole kehittämisen kohteena vaan aktiivisena muutoksen liikkeellepanijana. Se

pohjautuu demokraattiseen dialogiin eli kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus, jopa velvollisuus osallistua. Ihanteena kuitenkin on se, että kommunikatiivinen toiminta tähtää osallistujien vapaaseen ja avoimeen keskusteluun. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 57-60.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa ja siinä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Se kohdistuu erityisesti vuorovaikutuspohjaiseen, sosiaaliin toimintaan. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu projekti, niin kuin tämäkin opinnäytetyö. Siinä suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Tässä opinnäytetyössä suunnitellaan ja toteutetaan lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelma. Lähiesimiehille ei ole aikaisemmin tehty työhyvinvointisuunnitelmaa, joten tälle kohderyhmälle toimintatapa on uusi. Opinnäytetyössäni on piirteitä yhteistoiminnallisesta tutkimuksesta, eli ryhmätason toimintatutkimuksesta. Siinä ryhmä tapaa suunnitelmallisesti ja kehittää omaa toimintaansa. Tässä opinnäytetyössä tapaamiset painottuvat osastonhoitajien kokousten yhteyteen. Syklisyys kuuluu toimintatutkimukseen eli kokeilujen pohjalta tehdään parempia suunnitelmia. Omassa opinnäytetyössäni lähiesimiesten vastaukset vaikuttavat prosessin etenemiseen ja siihen, mitä asioita opinnäytetyössäni korostan. Myös kokouksissa esille tulevat asiat vaikuttavat opinnäytetyön sisältöön ja seuraavan kokouksen suunnitteluun. Tavoitteena on saavuttaa aktiivisen vaikuttajan rooli lähiesimiesten keskuudessa. Toimintatutkimuksessa pyritään voimaannuttamaan tai valtauttamaan ihmisiä. Roolini on rohkaista lähiesimiehiä tarttumaan asioihin ja kehittämään niitä heidän omalta kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen 2008, 16-20.)

### **5.3 Aineistonkeruumenetelmät**

Työhyvinvointia voidaan seurata erilaisilla mittareilla: SWOT-analyysi, työpaikkaselvitys, työhygieeniset mittaukset, altistemittaukset, fyysisen kuormituksen ja työasentojen analyysi, riskien arviointi, työsuojelukierrokset, kehittämisen kartoitukset, terveystarkastukset, painoindeksi, fyysisen kunnon ja toimintakyvyn mittaukset, erilaiset kyselyt, työkykyindeksi, esimieshaastattelut sekä tapaturmien, vaaratilanteiden ja sairauspoissaolojen seuranta/tutkiminen. Osa mittareista antaa kokonaisvaltaisen tuloksen, mutta toisilla pystytään mittamaan vain jotain tiettyä asiaa tai ilmiötä. Mittaamisesta ei ole yleisesti hyötyä, jos tuloksia ei seurata sään-



nöllisesti. Tuloksista voi päätellä, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitkä tekijät ovat asioihin vaikuttaneet. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233, Rauramo 2004, 34.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelminä ovat kyselyt. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada koottua vastaukset samoihin kysymyksiin, tietyn kriteerein valitulta joukolta. Kysymyksiin on, kyselyn kohteena olevien henkilöiden, pystyttävä vastaamaan yksiselitteisesti ja empimättä. (Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen [viitattu 20.8.2012].)

Pääaineistona tässä opinnäytetyössä on sairaanhoitopiirissä käytössä oleva **työhyvinvointikysely** (LIITE 2). Kysely on ollut alun perin käytössä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä ja vuonna 2006 se on otettu käyttöön Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Työhyvinvointikyselyä on aiemmin kutsuttu nimellä tulokuntomittaus. Kyselyjä on tehty kerran vuodessa, tähän mennessä kuusi kertaa. Kyselyn esitietoihin lisättiin vuonna 2012 vastaajien ammattiryhmä ja toiminta-alue. Tässä opinnäytetyössä käsitellään helmikuussa 2012 toteutetusta kyselystä ainoastaan yhden toiminta-alueen lähiesimiesten vastaukset. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kysymyksiin pyydetään vastaajan arviota kahdesta näkökulmasta; ”Millainen on tilanne mielestäsi nyt omassa työssäsi tai toimipisteessäsi?” ja ”Millä tasolla arvioit tilanteen olevan vuoden kuluttua?” Työhyvinvointikyselyn kysymykset jaetaan neljään laajempaan kokonaisuuteen: johtaminen, työn kehittävyys ja haasteellisuus, työyhteisön toiminta sekä tyytyväisyys ja jaksaminen. Kysymyksiä on kaikkiaan 25.

Työhyvinvointikyselyn mittarityyppinä on 5 portainen Likert-asteikko, jossa 1=erittäin huono ja 5=erittäin hyvä. Asteikkoa käytetään erityisesti asenne-, motivaatio- yms. mittareissa. Likert-asteikko ei ole välimatka asteikollinen vaan järjestyksasteikollinen asteikko. Oikeasti 1-2 vastauksen välimatka on pienempi, kuin 2-3. (Metsämuronen 2001, 47.) Työhyvinvointikyselyn vastaukset kokosi Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunta. Mittaukseen vastasi 18 lähiesimiestä, eli vastausprosentti oli 64%.

Tukiaineistona käytän joulukuussa 2011 tehtyä henkilökunnan **työtyytyväisyyskyselyä** (LIITE 3). Aineistosta sain käyttööni kyseisen toiminta-alueen lähiesimiesten vastaukset. Työtyytyväisyys, käsitteenä on eri kuin työhyvinvointi, mutta niin

kuin Ojala ja Ahonen (2005 69-70) kirjoittaa: ”työhyvinvointi parantaa työtyytyväisyyttä” ja varmasti päinvastoin. Olin työtyytyväisyyskyselyn tulokset mukaan opinnäytetyöni aineistoksi, jotta saisin monipuolisemman kuvan lähiesimiesten työhyvinvoinnista. Työtyytyväisyyskyselyn kysymyslomake on laadittu Itä-Suomen yliopiston Vetovoimainen ja turvallinen sairaala-hankkeessa ja sitä on muokattu Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tarpeita vastaavaksi. Aineiston on kerännyt projektipäällikkö, erään hankkeen puitteissa.

Työtyytyväisyyskyselyssä oli käytetty myös Likert –asteikkoa. Vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tuloksista jätin vastaajien taustatiedot pois, koska en aio vertailla työtyytyväisyyttä näiden tekijöiden kautta. Tällä tavalla varmistin sen, että kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei tule näkyviin. Työtyytyväisyyskyselyyn vastasi 73 työntekijää eli vain noin 27 % kyselyn saaneista. Näistä 9 oli lähiesimiesten vastauksia, eli vastausprosentti lähiesimiesten keskuudessa oli vain 26%.

Toinen tukiaineisto tässä työssä on itse laadittu **työpuntarikysely**. Nimi kuvaa mielestäni hyvin toiminta-alueen lähiesimiehille esittämiäni avoimia kysymyksiä. Pyysin heitä pohtimaan kokemuksia oman työn vahvuuksista ja kehittämisalueista, eli puntaroimaan omaa työtään. Aineiston kokosin sähköpostin ja ryhmätöiden kautta. Vastuksia kyselyyn sain yhteensä 13, yhdeksältä (n=9) lähiesimieheltä ryhmätöiden kautta ja neljältä (n=4) sähköpostitse. Vastausprosentti työpuntarikyselyssä oli 46%. Ryhmätyöskentely toteutui toukokuussa 2012, osastonhoitajien kokouksessa. Paikalla oli toiminta-alueen kaksi ylemmän johdon edustajaa ja 9 lähiesimiestä. Jaoin 9 esimiestä 3 hengen ryhmiin, juoksevan numeroinnin avulla. Annoin heille vahvuus ja kehittämiskohde paperit, joihin he saivat merkitä ryhmän mielestä 3 tärkeintä asiaa kumpaankin. Kokosin vastukset ryhmiltä ja laitoin ne omien otsikoiden alle.

#### **5.4 Aineiston analysointi**

Opinnäytetyöni pääaineiston eli **työhyvinvointikyselyn** sain Excel- muodossa, lukuina käyttööni. Tein niistä havainnollistavat palkkikaaviot (LIITE 4). Kaavion muoto ja värit on samansuuntainen, kuin sairaanhoitopiirin käyttämä. Etelä-

Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunta ryhmittelee työhyvinvointikyselyn vastaukset neljään eri luokkaan: **johtaminen, työn kehittävyys ja haasteellisuus, työyhteisön toiminta** sekä **tyytyväisyys ja jaksaminen**. Käytin samaa ryhmitteilyä aineiston analysoinnissa. Vastausvaihtoehdot 1 ja 2 olen yhdistänyt ja käsitteelen niitä yhtenä vaihtoehtona. Samoin olen tehnyt vaihtoehdoille 4 ja 5. Vaihtoehtoa 3 pidän neutraalina eli en osaa sanoa/ei ole mielipidettä. Vaihtoehto 0 oli tyhjäksi jätetty, eli henkilö jätti vastaamatta kysymykseen.

**Työtyytyväisyyskyselyn** vastaukset käsittelin Excel-ohjelman avulla ja tein niistä havainnollistavat palkkikaaviot (LIITE 5). Olen yhdistänyt vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä ja osittain erimieltä ja käsitteelen niitä yhtenä vaihtoehtona. Samoin olen tehnyt täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oleville vaihtoehdoille. Jaottelin oman harkinnan mukaan työtyytyväisyysmittauksen vastaukset samoin neljään eri luokkaan: johtaminen, työn kehittävyys ja haasteellisuus, työyhteisön toiminta sekä tyytyväisyys ja jaksaminen. Luokittelu on sama, kuin Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin käyttämä ryhmittely työhyvinvointikyselyssä.

**Työpuntarikyselyn** vastaukset ryhmittelin oman harkinnan mukaan samoihin luokkiin: johtaminen, työn kehittävyys ja haasteellisuus, työyhteisön toiminta sekä tyytyväisyys ja jaksaminen. Aineistojen yhtenevä luokittelu helpottaa niiden käsitteilyä ja analysointia.

## 6 KYSELYJEN TULOKSET

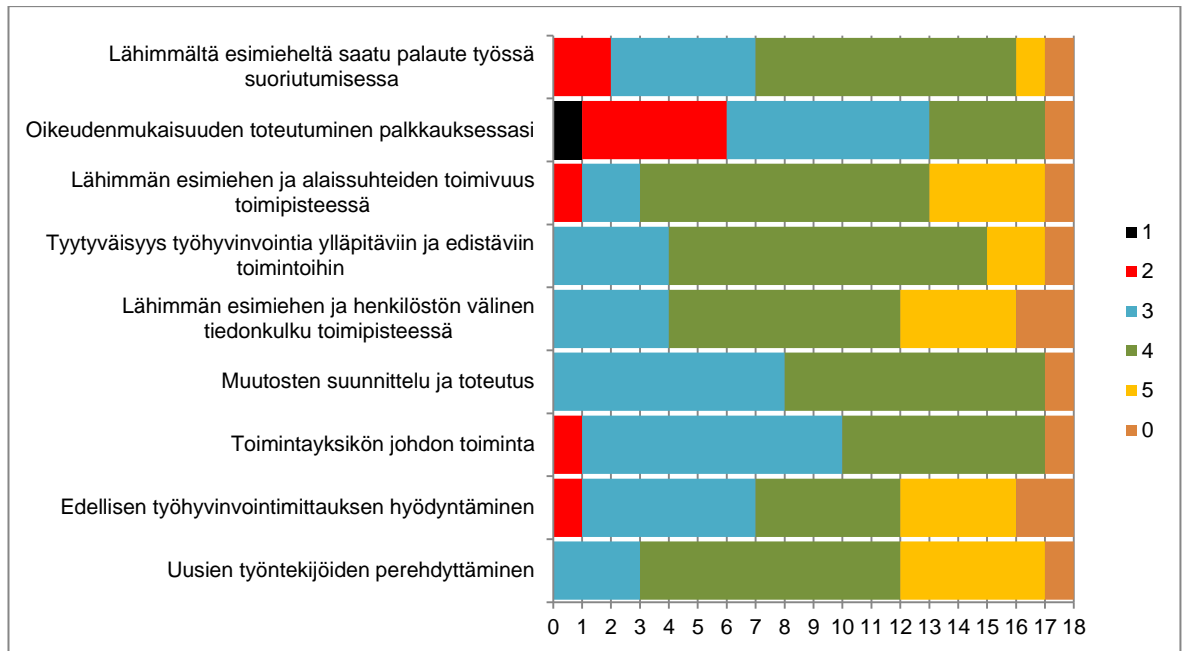
Tässä kappaleessa käsittelen aineiston sisältöä. Pääaineistoksi olen ottanut työhyvinvointikyselyn, jonka tuloksia käsittelen muita kyselyjä tarkemmin.

### 6.1 Työhyvinvointikysely

Vastausvaihtoehto 1 tarkoittaa tässä työssä sitä, että asia on erittäin huonosti. Vastausvaihtoehto 2 tarkoittaa, että asia on huonosti. Vastausvaihtoehdot 1 ja 2 olen yhdistänyt ja käsittelen niitä mielipiteenä, että asia on huonosti. Samoin olen tehnyt vaihtoehdoille 4 ja 5 ja käsittelen niitä mielipiteenä, että asia on hyvin. Vastausvaihtoehto 4 tarkoittaa, että asia on hyvin, ja vaihtoehto 5, että asia on erittäin hyvin. Vaihtoehtoa 3 pidän neutraalina eli en osaa sanoa/ei ole mielipidettä. Vaihtoehto 0 oli tyhjäksi jätetty, eli henkilö jätti vastaamatta kysymykseen.

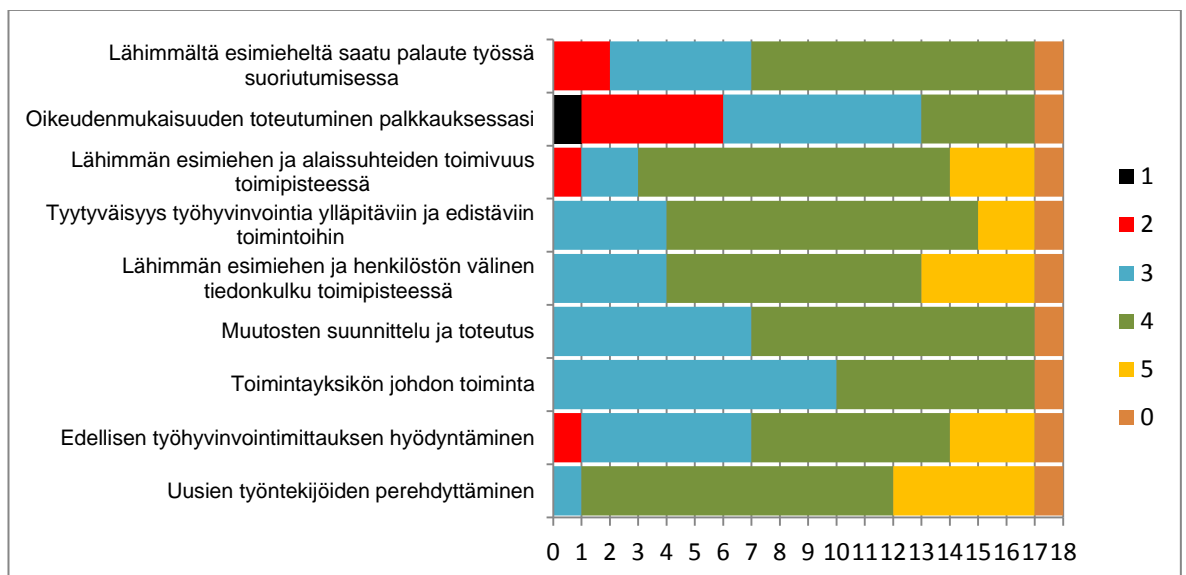
#### Johtaminen

Johtamisen (Kuvio 1) luokassa lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisen oli kymmenen (n=10) mielestä hyvää ja kahden (n=2) mielestä huonoa. Viisi (n=5) vastaajista ei osannut sanoa, millaista palaute on ja yksi (n=1) jätti vastaamatta. Oikeudenmukaisuuden toteutumisen palkkauksessa piti hyvänä neljä (n=4) vastaajaa ja huonona kuusi (n=6). Seitsemällä ei ollut mielipidettä. Esimiehen ja alaisuusuhdeiden toimivuutta toimipisteessä piti hyvänä neljätoista vastaajaa (n=14) ja huonona sitä piti yksi (n=1) vastaaja. Vastaajista kolmetoista (n=13) piti hyvänä työhyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä toimintoja. Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välinen tiedonkulku toimipisteessä oli hyvää kahdentoista (n=12) vastaajan mielestä. Muutosten suunnittelua ja toteuttamista piti hyvänä yhdeksän (n=9) vastaajaa. Vastaajista kahdeksalla ei ollut mielipidettä. Toimintayksikön johdon toimintaa piti hyvänä seitsemän (n=7) vastaajaa ja yksi (n=1) piti sitä huonona. Yhdeksällä ei ollut mielipidettä. Yhdeksän (n=9) vastaajaa koki hyvänä edellisen kyselyn hyödyntämisen ja yksi (n=1) huonona. Kuusi vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettä. Uusien työntekijöiden perehdyttämistä piti hyvänä neljätoista (n=14) vastaajaa.



Kuvio 1. Johtaminen lähiesimiesten mukaan, nykytila

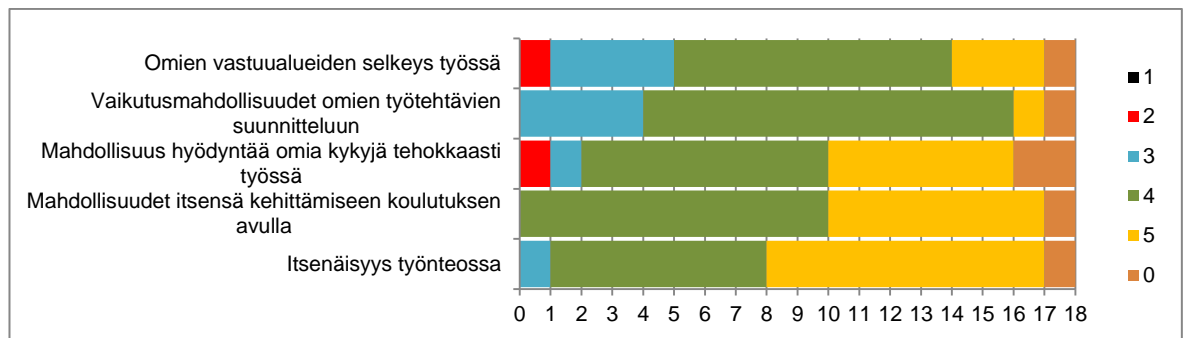
Arvio johtamisesta vuoden kuluttua (Kuvio 2) ei juuri poikkea nykytilanteesta. Hie- man positiivisemmaksi vastaajat arvioivat työhyvinvointikyselyn hyödyntämisen. Hyvänä sitä piti tulevaisuudessa kymmenen (n=10) vastaajaa. Uusien työntekijöi- den perehdyttämisen koettiin myös parantuvan. Hyvänä sitä piti kuusitoista (n=16) lähiesimiestä. Toimintayksikön johdon toiminnasta mielipiteiden määrä väheni en- tisestään.



Kuvio 2. Johtaminen lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilan- teesta.

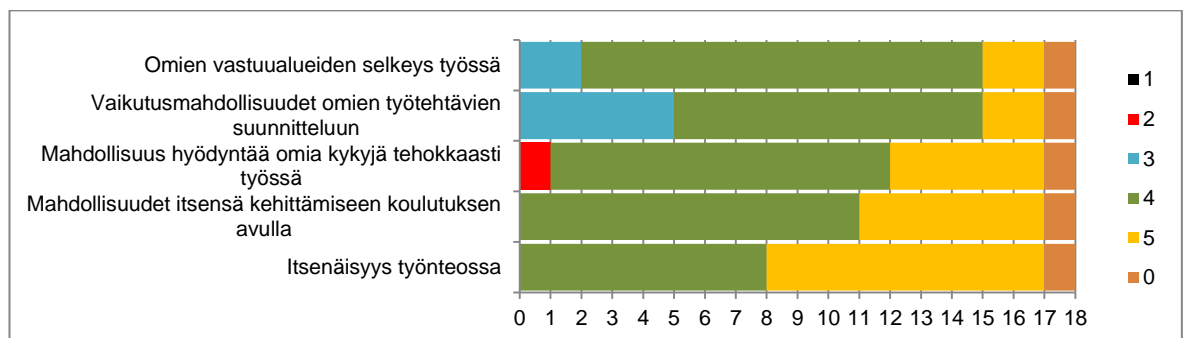
## Työn kehittävyys ja haasteellisuus

Työn kehittävyden ja haasteellisuuden luokassa (kuvio 3) omien vastualueiden selkeyttä töissä piti hyvänä kaksitoista (n=12) vastaajaa ja huonona yksi (n=1). Kolmetoista (n=13) lähiesimestä piti vaikutusmahdollisuuksia hyvänä työtehtävien suunnittelussa. Mahdollisuutta omien kykyjen tehokkaaseen hyödyntämiseen piti hyvänä neljätoista (n=14) ja yksi (n=1) huonona. Seitsemäntoista (n=17) vastaajaa koki hyväksi mahdollisuuden itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla. Itsenäisyys työnteossa oli kuudentoista (n=16) vastaajan mielestä hyvä.



Kuvio 3. Työn kehittävyys ja haasteellisuus lähiesimiesten mukaan, nykytila

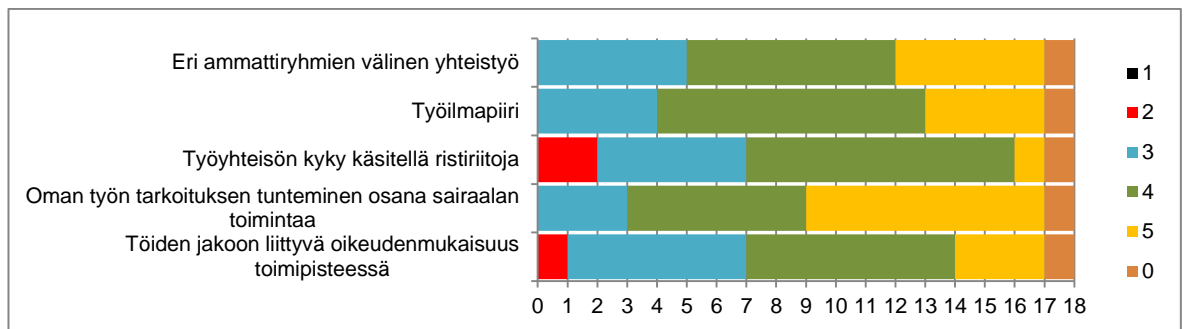
Arvio työn kehittävydestä ja haasteellisuudesta vuoden kuluttua olevasta tilanteesta (Kuvio 4) on positiivisempi kuin nykytila. Kaksitoista (n=12) lähiesimestä arvioi hyväksi omien vastualueiden selkeyden vuoden kuluttua. Vastaajista kuusi-toista (n=16) piti hyvänä mahdollisuutta hyödyntää omia kykyjä ja seitsemäntoista (n=17) työnteon itsenäisyyttä.



Kuvio 4. Työn kehittävyys ja haasteellisuus lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.

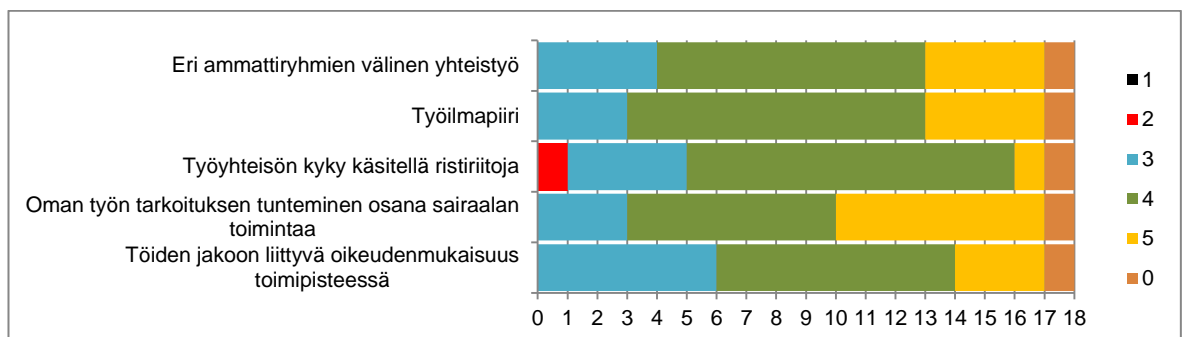
## Työyhteisön toiminta

Työyhteisön toiminta luokassa (Kuvio 5) eri ammattiryhmien välisen yhteistyön koki hyvänä kaksitoista (n=12) lähiesimiestä. Työilmapiirin koki hyvänä kolmetoista (n=13) vastaajaa. Kymmenen (n=10) koki työyhteisön kyvyn käsitellä ristiriitoja hyvänä ja kaksi (n=2) huonona. Oman työn tarkoituksen tuntemisen osana sairaalan toimintaa koki hyvänä neljätoista (n=14) lähiesimiestä. Toimipisteiden töiden jakoon liittyvän oikeudenmukaisuuden koki hyvänä kymmenen (n=10) lähiesimiestä ja huonona yksi (n=1).



Kuvio 5. Työyhteisön toiminta lähiesimiesten mukaan, nykytila

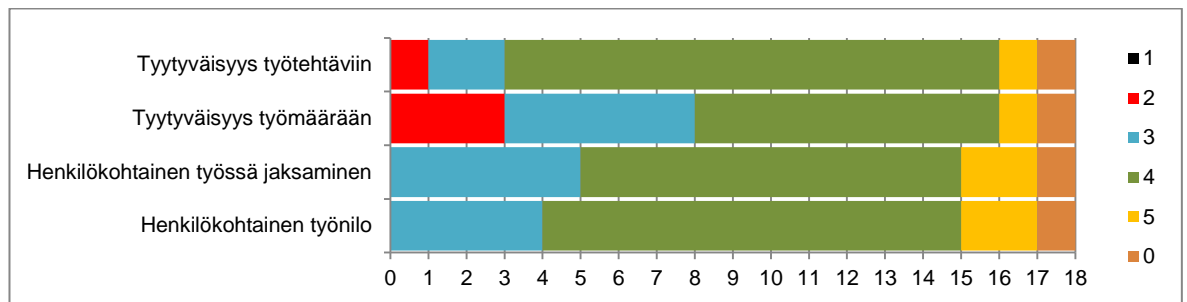
Arvio työyhteisön toiminnasta vuoden kuluttua (Kuvio 6) näyttää jokaisen kohdan osalta positiivisemmalta, kuin nykytila. Eri ammattiryhmien välisen yhteistyö koki hyvänä kolmetoista (n=13) lähiesimiestä. Työilmapiirin koki hyvänä neljätoista (n=14) vastaajaa. Kaksitoista (n=12) koki työyhteisön kyvyn käsitellä ristiriitoja hyvänä ja yksi (n=1) huonona. Oman työn tarkoituksen tuntemisen osana sairaalan toimintaa koki hyvänä neljätoista (n=14) lähiesimiestä. Toimipisteiden töiden jakoon liittyvän oikeudenmukaisuuden koki hyvänä yksitoista (n=11) lähiesimiestä.



Kuvio 6. Työyhteisön toiminta lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.

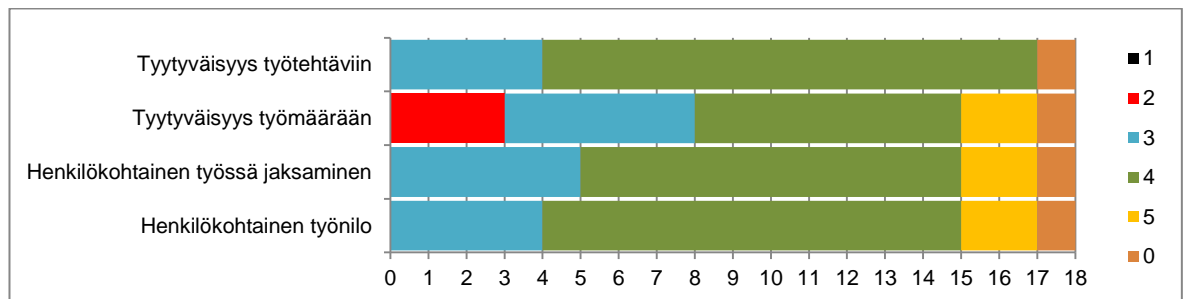
## Tyytyväisyys ja jaksaminen

Tyytyväisyys ja jaksaminen luokassa (Kuvio 7) tyytyväisiä työtehtäviin oli neljätoista (n=14) vastaajaa ja yksi (n=1) tyytymätön. Työmäärää piti hyvänä yhdeksän (n=9) vastaajaa ja huonona kolme (n=3). Kaksitoista (n=12) vastaajaa koki hyvänä henkilökohtaisen työssä jaksamisen. Henkilökohtaista työniloa koki kolmetoista (n=13) vastaajaa.



Kuvio 7. Tyytyväisyys ja jaksaminen lähiesimiesten mukaan, nykytila

Arvio viiden vuoden kuluttua olevasta tyytyväisyydestä ja jaksamisesta (Kuvio 8) on lähes sama, kuin nykytila. Ei mielipidettä vastausten määrä (n=4) lisääntyi työtehtäviin tyytyväisyydessä.

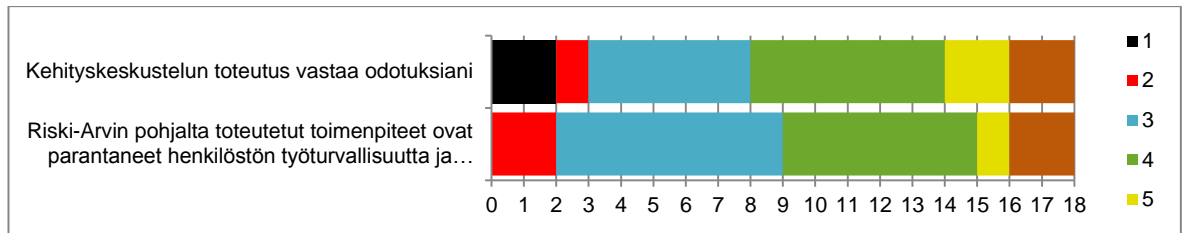


Kuvio 8. Tyytyväisyys ja jaksaminen lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.

## Kehityskeskustelu ja riski-arviointi

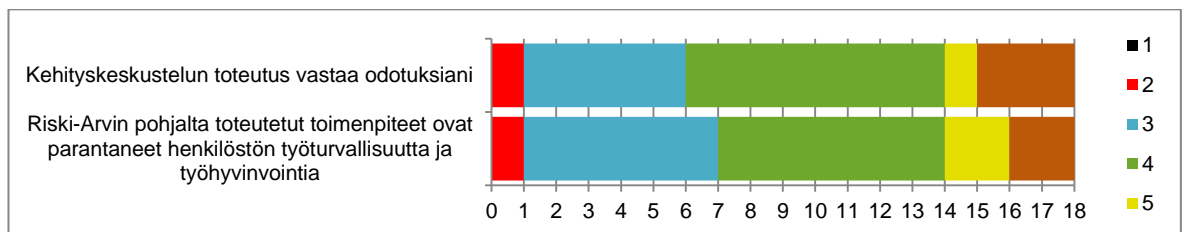
Sairaanhoitopiiriin käyttämästä kysymysten ryhmittelystä puuttuu kaksi kysymystä, jotka tulivat uutena vuoden 2012 työhyvinvointikyselyyn (Kuvio 9 ja 10). Kehityskeskustelujen toteutusta piti hyvänä kahdeksan (n=8) lähiesimiestä ja kolme (n=3) huonona. Riski-arvioinnin vaikuttavuutta piti hyvänä seitsemän (n=7) vastaajaa ja huonona kaksi (n=2).





Kuvio 9. Kehityskeskustelut ja riski-arviointi lähiesimiesten mukaan, nykytila.

Lähiesimiehet arvioivat kehityskeskustelujen toteutuksen vastaavan vuoden kuluttua paremmin omia odotuksia. Hyvänä sitä piti yhdeksän (n=9) vastaajaa. Yhdeksän lähiesimiestä arvioi riski-arvioinnin vaikuttavuuden olevan hyvää vuoden kuluttua.



Kuvio 10. Kehityskeskustelut ja riski-arviointi lähiesimiesten mukaan. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta

## 6.2 Työtyytyväisyyskysely

Työtyytyväisyyskyselyn tulokset käsittelen tässä kappaleessa sanallisesti. Mittaukseen vastasi yhdeksän lähiesimiestä (n=9). Aineiston kategorisointi on nähtävissä graafisessa muodossa liitteessä 5. Olen yhdistänyt vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä ja osittain erimieltä ja käsittelen niitä yhtenä vaihtoehtona. Samoin olen tehnyt täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oleville vaihtoehdoille.

Työtyytyväisyyskyselyn mukaan lähiesimiehet kokivat, **johtamisen** osa-alueella, että lähijohtaja rohkaisee suunnittelemaan toimintaa (n=7) ja mahdollistaa ammatitaidon jatkuvan kehittämisen (n=8). Lähijohtajan koettiin olevan myös kiinnostunut toiminnan tuloksista (n=7). Positiivisena vastaajat pitivät myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä (n=8). Vastaajista yli puolet (n=5) oli sitä mieltä, että palkka ei ollut oikeudenmukainen. Parannettavaa oli osan mielestä myös lähijohtajan tiedottamisessa (n=4) ja hänen kiinnostuksessa työntekijöiden hyvinvoinnista (n=5).

**Työn kehittävydessä ja haasteellisuudessa** oli lähiesimiesten mukaan moni asia hyvin. He kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon

työyksikössä (n=8) ja työnsä suunnitteluun (n=8). Asiakkaiden antama palaute motivoi lähiesimiehiä (n=9) ja kokemusasiantuntijoilta he saivat arvokasta tietoa (n=7). Luottamus asiakkaiden kuntoutumismahdollisuuksiin oli myös hyvää (n=9). Yksi (n=1) vastaaja oli osittain eri mieltä osaamisen laaja-alaisesta käytämisen mahdollisuudesta ja työtehtävän sopivasta vaatimustasosta. Kehitettävää, kahden (n=2) vastaajan mielestä, oli mahdollisuudessa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja urakehityksessä. Yli puolet (n=5) eivät osanneet sanoa mahdollisuudesta urakehitykseen sairaanhoitopiirissä.

Hyvänä asiana **työyhteisön toiminnassa** lähiesimiehet kokivat työyksikön turvallisuuden (n=8), yhteishengen (n=9) ja tiedonkulun (n=9). Eniten kehitettävää (n=4) oli työmäärän jakautumisessa tasaisesti ja työtilojen tarkoituksenmukaisuudessa. Kaksi (n=2) vastaajaa koki puutteita välineistössä, työyksikön viihtyisyydessä ja henkilökunnan riittävydessä. Yhden (n=1) mielestä vertaistoimijat eivät olleet tärkeä voimavara tyhmätoiminnoissa.

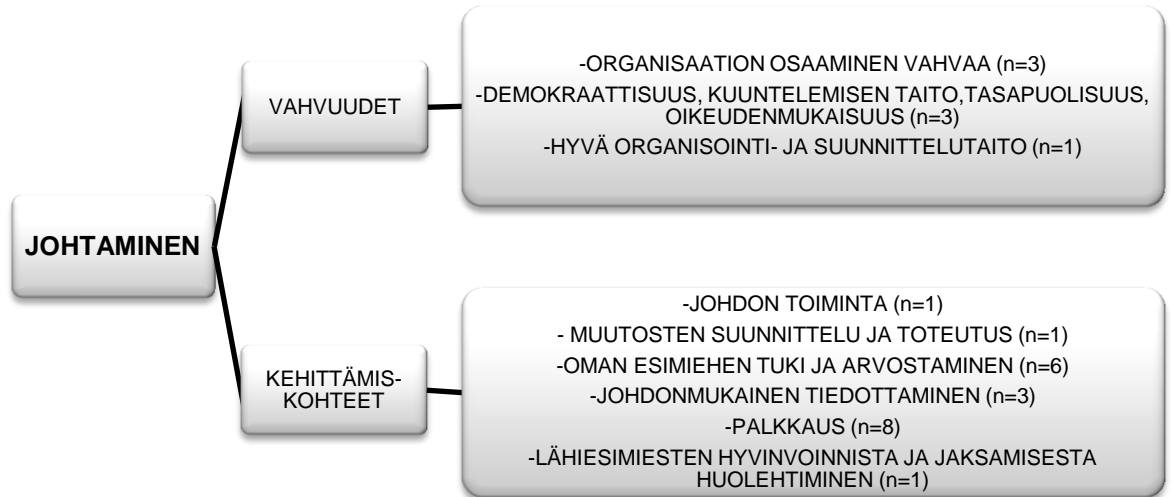
**Tyytyväisyyttä ja jaksamista** lähiesimiehille tuotti tällä hetkellä työn mielenkiintoisuus (n=9), luottamus työtovereiden ammattitaitoon (n=9), työajat (n=9), itsensä kehittäminen (n=9), oma osaaminen (n=9) ja henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen (n=8). Yli puolet (n=5) eivät tieneet haluaisivatko työskennellä tulevaisuudessakin sairaanhoitopiirissä. Työmäärän osa (n=3) koki liian suurena ja neljä (n=4) stressaavana. Kaksi (n=2) vastaajaa koki, että yksityiselämän ja työn yhdistäminen ei onnistu joustavasti. Vastaajista yksi (n=1) ei ollut tyytyväinen terveydentilaansa ja yksi (n=1) ei arvostanut työtään.

### 6.3 Työpuntarikysely

Pyysin lähiesimiehiä pohtimaan heidän kokemuksiaan **oman työn vahvuuksista ja kehittämisalueista**. Ryhmittelen vastukset saman jaottelun mukaan, kuin työhyvinvointikyselyssä ja työtyytyväisyyskyselyssä. Kuvioissa vastausten perässä näkyy vastaajien lukumäärä.

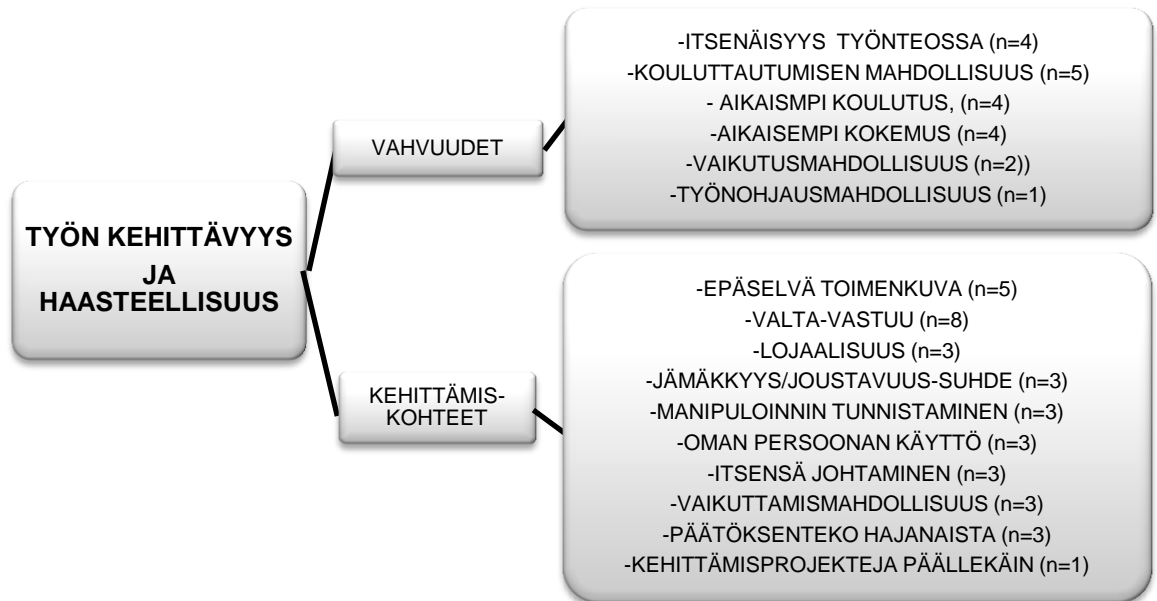
**Johtamisen** osa-alueelle lähiesimiehet löysivät niin vahvuuksia kuin kehittämis-kohteitakin (Kuvio 11). Vahvuuksina pidettiin organisaation osaamista ja omaa taitoa organisoida ja suunnitella. Vahvuutena koettiin myös omia ominaisuuksia johtajana, kuten kuuntelemisen taito ja oikeudenmukaisuus. Palkkaus aiheutti vas-

taajissa eniten tyytymättömyyttä ja lisäksi lähiesimiehet toivoivat omalta esimieheltä enemmän tukea ja arvostusta. Kehittämiskohteina tuli esille myös johdon toiminta, muutosten suunnittelu ja toteutus, johdonmukainen tiedottaminen ja lähiesimiesten hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen.



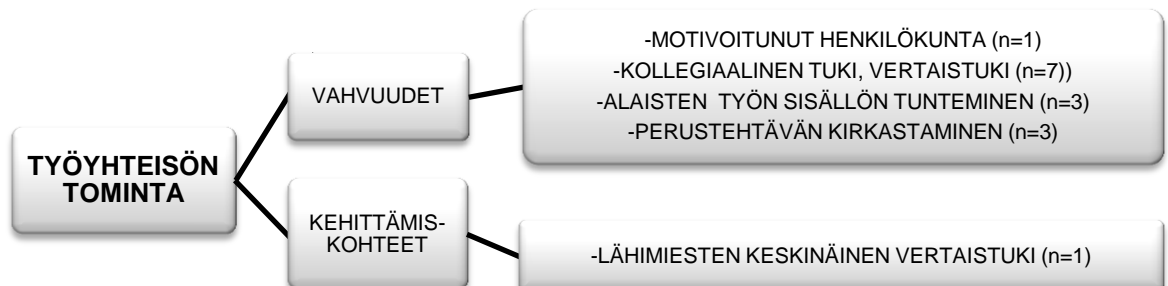
Kuvio 11. Johtamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet

Lähiesimiehet löysivät kehitettävää ja vahvuuksia erityisesti **työn kehittävyys ja haasteellisuus** alueelta (Kuvio 12). Vahvuutena he pitivät erityisesti koulututtamisen mahdollisuutta, itsenäisyyttä työnteossa, aikaisempaa koulutusta ja kokemusta. Myös vaikutusmahdollisuus ja työnohjausmahdollisuus koettiin vahvuutena. Kehitettävää he kokivat erityisesti valta-vastuu ja toimenkuva asioissa.



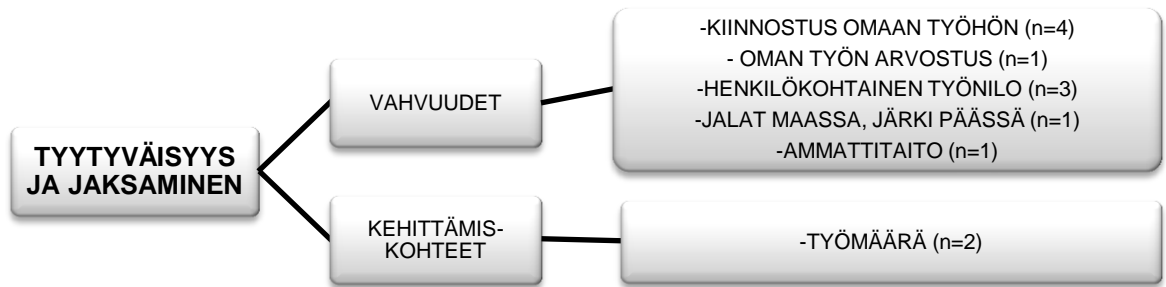
Kuvio 12. Työn kehittävyden ja haasteellisuuden vahvuudet ja kehittämiskohteet

**Työyhteisön toiminnassa** (Kuvio 13) lähiesimiehet kokivat paljon vahvuuksia. Erityisesti kollegiaalinen tuki ja vertaistuki koettiin vahvuudeksi. Yksi (n=1) vastaaja koki, että lähiesimiesten keskinäistä vertaistukea voisi olla enemmän.



Kuvio 13. Työyhteisön toiminta vahvuudet ja kehittämiskohteet

**Tyytyväisyyden ja jaksamisen** (Kuvio 14) alueella vahvuutena lähiesimiehet erityisesti pitivät kiinnostusta omaan työhön ja henkilökohtaista työniloa. Työmäärän kaksi (n=2) vastaajaa koki liian suureksi.



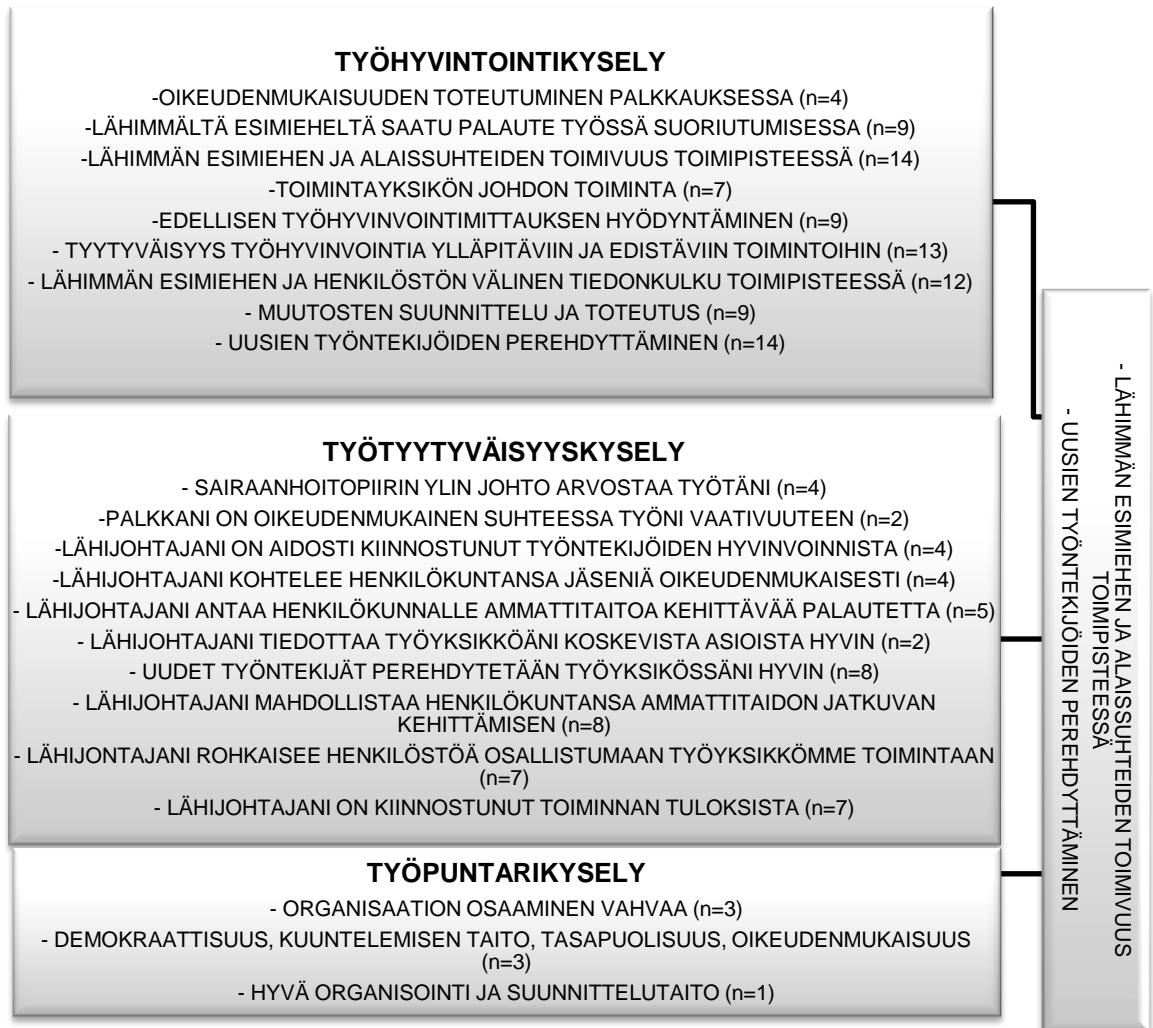
Kuvio 14. Tyytyväisyys ja jaksaminen vahvuudet ja kehittämiskohteet

## 6.4 Yhteenveto kyselyjen tuloksista

### 6.4.1 Vahvuudet

Alla oleviin kuvioihin olen koonnut kaikkien kyselyjen yhteenvedon vahvuuksista. Kysymysten perässä on niiden vastaajien määrä, jotka ovat pitäneet asiaa hyvänä, vahvuutena tai ovat olleet samaa mieltä. Vastausten perusteella olen poiminut eniten mielipiteitä saaneita vahvuusalueita. Vahvuusalue on nimetty sairaanhoitopiirin työhyvinvointikyselyssä olevien kysymysten mukaisesti.

Eniten, **johtamisen** (Kuvio 15) alueella lähiesimiehet pitivät vahvuutena lähimmän esimiehen ja alaisuhteiden toimivuutta toimipisteessä. Lähes yhtä hyvänä koettiin myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen.



Kuvio 15. Yhteenveto johtamisen vahvuuksista

Lähiesimiesten mukaan **kehittävyyden ja haasteellisuuden** (Kuvio 16) osa-alueella erityisenä vahvuutena on itsenäisyys työnteossa. Lisäksi moni piti hyvänä mahdollisuutta kehittää itseään koulutuksen avulla.



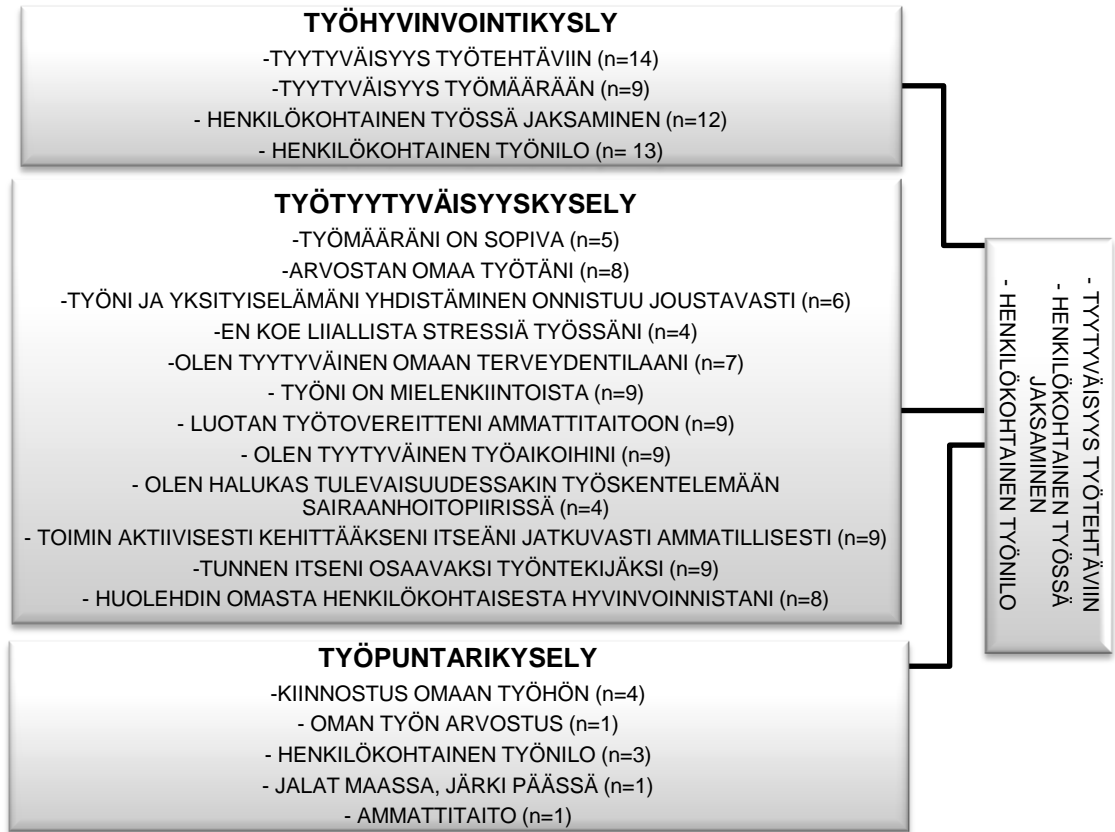
Kuvio 16. Yhteenveto työn kehittävyden ja vastuullisuuden vahvuuksista

**Työyhteisön toiminnassa** (Kuvio 17) lähiesimiehet kokivat vahvuutena erityisesti eri ammattiryhmien välisen yhteistyön ja työilmapiirin.



Kuvio 17. Yhteenveto työyhteisön toiminnan vahvuuksista.

Lähiesimiehet kokivat monia **vahvuuksia tyytyväisyyden ja jaksamisen alueella** (Kuvio 18). Erityisesti vahvuuksina tuli esille tyytyväisyys työtehtäviin, henkilökohtainen työssä jaksaminen ja työnilo.



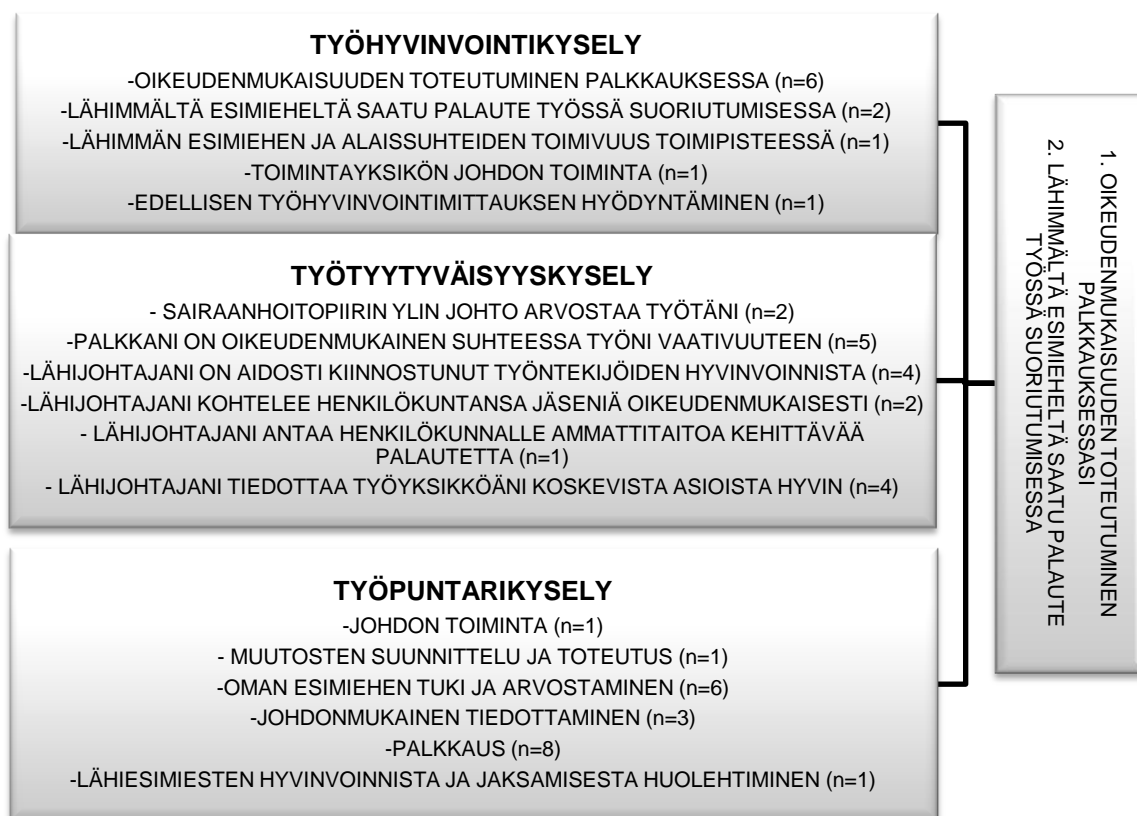
Kuvio 18. Yhteenveto tyytyväisyyden ja jaksamisen vahvuuksista

#### 6.4.2 Kehittämiskohteet

Alla oleviin kuvioihin olen koonnut kaikkien kyselyjen yhteenvedon kehittämiskohteista. Kysymysten perässä on kerrottu niiden vastaajien määrä, jotka ovat pitäneet asiaa huonona, kehittämisalueena tai ovat olleet eri mieltä. Vastausten perusteella olen poiminut yhden, eniten mielipiteitä saaneen, kehittämiskohteen. Kehittämiskohde on nimetty sairaanhoitopiirin työhyvinvointikyselyssä olevien kysymysten mukaisesti.

Eniten, **johtamisen** (Kuvio 19) alueella lähiesimiehet toivoivat oikeudenmukaisuuden toteutumista palkkauksessa. Toiseksi eniten kehitettävää ilmeni lähimmältä esimieheltä saadussa palautteessa työssä suoriutumisessa.





Kuvio 19. Yhteenveto johtamisen kehittämisa-alueista

Lähiesimiesten mukaan työn **kehittävyden ja haasteellisuuden** (Kuvio 20) osa-alueella eniten kehitettävää on omien vastualueiden selkeydessä. Tämä ilmeni vastauksissa vastuun suurena määränä ja vallan pienuutena sekä toimenkuvan epäselvyytenä.



Kuvio 20. Yhteenveto työn kehittävyden ja vastuullisuuden kehittämialueista

**Työyhteisön toiminnassa** (Kuvio 21) eniten kehitettävää lähiesimiesten mielestä on toimipisteiden töiden jakoon liittyvässä oikeudenmukaisuudessa. Kehitettävää olisi myös toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisissa tiloissa ja välineissä.



Kuvio 21. Yhteenveto työyhteisön toiminnan kehittämialueista

Yhteenvedosta näkee, että eniten kehitettävää on, **tyytyväisyyden ja jaksamisen alueella** (Kuvio 22), työmäärässä.



Kuvio 22. Yhteenveto tyytyväisyyden ja jaksamisen kehittämialueista

Työhyvinvointisuunnitelmaan olen poiminut johtamisen, kehittävyiden ja haasteellisuuden, työyhteisön toiminnan sekä tyytyväisyyden ja jaksamisen alueilta eniten mielipiteitä saaneet kehittämiskohteet (taulukko 1). Johtamisen alueella suurimmaksi kehittämiskohteeksi nousi oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessasi. Palkkaukseen on jo kiinnitetty huomiota TYHY-työryhmän kokouksessa 28.5.2012. Tyytymättömyys palkkaukseen selittyi osittain sillä, että hoitoalan vaativissa ammattitehtävissä on jääty sairaanhoitopiirin sovitusta linjasta. Kokouksessa todettiin, että tilanteen korjaus edellyttää systemaattista ja pitkäaikaista työskentelyä työnantajan taholta. (TYHY- Työryhmä 2/2012) Tämän vuoksi otin johtamisen alueelta toiseksi eniten kehitettävää ilmenevän alueen.

Taulukko 1. Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteet:

Vastuuyksikkö	Suunnitelma käsitelty yhteistoimintakokouksessa, pvm. 10/2012		Toimintayksikköjohtajan allekirj. ja pvm	Toteutunut suunnitelma käsitelty yt-kokouksessa, pvm:	
Kehittämiskohde	Mitä tavoitellaan Mikä voisi olla paremmin	Millä keinoin Konkreettiset toimenpiteet	Kuka vastaa	Missä ajassa Aikataulu	Toteutumisen seuranta ja arviointi Seuranta-ajankohdat, mittarit
Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoritumisessa					
Omien vastuualueiden selkeys työssä					
Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä					
Tyytyväisyys työmäärään					

## 7 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN TAVOITTEET JA KEINOT

Kyselyn tulokset kertovat työyhteisön tilasta, mutta niistä ei selviä, mistä kokemus johtuu tai miten asioita tulisi muuttaa. Taustalla olevat tekijät selvitetään keskustelemalla ja arvioimalla saatuja tuloksia. Toinen voi kokea jonkin asian aivan eri tavalla, kuin toinen. Tämän vuoksi keskusteleminen on ainoa tapa löytää ne seikat, joita kehittämällä voidaan parantaa työtä ja työhyvinvointia. (Kauranen ym. 2011, 36.)

Opinnäytetyössäni olevan toiminta-alueen osastonhoitajien kokouksessa, lokakuussa 2012, esittelin opinnäytetyötäni ja kyselyjen tuloksia. Lähiesimiehet tekivät kokouksessa oman työhyvinvointisuunnitelman sairaanhoitopiirin tyhy-lomakkeeseen (LIITE 1) Learning Cafe menetelmää mukaillen. Jaoin lähiesimiehet (n=17) neljään ryhmään ja annoin yhden kehittämiskohteen jokaiselle ryhmälle. Tätä kehittämiskohdetta ryhmä sai työstää työhyvinvointisuunnitelman mukaan (noin 13 minuuttia). Tämän jälkeen työhyvinvointisuunnitelmalomakkeet kierrätettiin jokaisessa ryhmässä (noin 10 min/ryhmä). Learning café on työskentelymenetelmä, jonka avulla isompi verkosto saadaan toimimaan ja kehittämään uutta aktiivisella pienempiä ryhmiä. Menetelmä tukee hiljaisempien osallistujien osallistumista, ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin sekä yhteisen ymmärryksen syntymistä. (Verkostojohdamisen opas [viitattu 29.1.2013].)

## 7.1 Tavoitteet

Taulukko 2. Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet.

Vastuuyksikkö	Suunnitelma käsitelty yhteistoimintakokouksessa, pvm. 10/2012		Toimintayksikköjohtajan allekirj. ja pvm	Toteutunut suunnitelma käsitelty yt- kokouksessa, pvm:	
Kehittämiskohde	Mitä tavoitellaan Mikä voisi olla paremmin	Millä keinoin Konkreettiset toimenpiteet	Kuka vastaa	Missä ajassa Aikataulu	Toteutumisen seuran- ta ja arviointi Seuranta-ajankohdat, mittarit
Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuulluksi tuleminen</li> <li>- Vuorovaikutus tasavertaista</li> <li>- Ammatti-identiteetin vahvistuminen</li> <li>- Toisen työn arvostaminen</li> <li>- Keskinäinen luottamus</li> <li>- Tuen saaminen arkiseen työhön tarvittaessa</li> </ul>				
Omien vastuualueiden selkeys työssä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeä työnjako</li> <li>- Yhteistyö</li> <li>- Tehtäväkuvan selkeyttäminen</li> </ul>				
Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valta ja vastuu tasapainossa</li> <li>- Oh/Yh selkeät delegointipäätös kirjallisesti</li> <li>-Johdonmukaisempi päätöksentekoprosessi</li> <li>- Oh+Aoh työnjako/selkeyttäminen</li> </ul>				
Tyytyväisyys työmäärään	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnkuvan selkiennyttäminen</li> <li>- Työajan hallinta</li> <li>- Työn hallinta</li> <li>- Projektien määrän kohtuullistaminen</li> </ul>				

### Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa

Lähiesimiehet toivoivat työhyvinvointisuunnitelmassa, että he tulisivat kuulluksi ja vuorovaikutus olisi tasavertaista. Heidän mielestään paremmin voisi olla myös ammatti-identiteetin vahvistuminen, toisen työn arvostaminen, keskinäinen luottamus ja tarvittaessa tuen saaminen arkiseen työhön (taulukko 2). Lintulan (2001,45), Latvasen (2008,49-51) ja Haukan (2009,77-79) tekemissä pro gradu tutkielmissa nousi esille saman suuntaisia asioita.

### Omien vastuualueiden selkeys työssä

Työhyvinvointisuunnitelmassa lähiesimiehet toivoivat selkeää työnjakoa ja yhteistyötä. Oman tehtäväkuvan selkeyttäminen oli myös tavoiteltavissa asioissa (tau-

lukko 2). Latvasen (2008, 49-51) tekemän teemakyselyn mukaan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä olivat työyhteisön ristiriidat, henkilöstön riittämättömyys, jatkuvat muutokset, lisääntynyt työmäärä, organisaation byrokraattisuus ja yhtenäisten linjausten puute.

### **Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä**

Lähiesimiehet toivoivat valta ja vastuu aseman tasapainottamista, Oh/Yh delegointipäätöstä kirjallisesti, johdonmukaisempaa päätöksentekoprosessia ja Oh+Aoh työnjakoa/selkeyttämistä (taulukko 2).

Ulla Isosaaren (2009) väitöstutkimuksessa tarkastellaan terveydenhuollon organisaatioiden valta- ja tilivelvollisuusrakenteita lähijohtamisen kautta. Hänen toteuttamansa kyselyn perusteella tuli esiin, että toiminnan johtamisen alueella päätösvalta on yksikössä, mutta henkilöstöhallinnon alueella vain osittain. Yksikkönsä päätöksenteossa osastonhoitajilla on merkittävä rooli. Lähijohtajat itse näkevät sananvallan olevan myös ylilääkäreillä. Yksikön henkilökunta uskoo lähijohtajan valtaan enemmän, kuin hän itse. Vaikka lähijohtajan päätösvaltaan oltiinkin melko tyytyväisiä, vastaajista viidennes kaipasi enemmän päätösvaltaa koskien rekrytointia, yksikön taloudellisia resursseja, henkilöstön määrää ja yksikön tavoitteita. Vaikutusvallan määrä koettiin kohtalaisena, erityisesti perusterveydenhuollossa ja suuremmissa yksiköissä. Lähijohtajat kokivat olevansa omasta mielestä varsin joustavia henkilöstöasioissa.

### **Tyytyväisyys työmäärään**

Työhyvinvointisuunnitelmaan lähiesimiehet kirjasivat tavoiteltaviksi asioiksi työnkuvan selkeyttämisen, työajan ja työn hallinnan. Projektien määrää he toivoivat kohtuullisemmaksi (taulukko 2).

Surakka (2008b, 56) kertoo, että työhön tyytyväiset osastonhoitajat olivat löytäneet tasapainon omissa työtehtävissään. Osastonhoitajat, jotka olivat tyytymättömpiä, kuvasivat huolestuneisuutta omasta ja työyhteisön jaksamisesta. He kokivat kiirettä, yksinäisyyttä ja pompottelua. Latvasen (2008, 49-51) tekemän teemakyselyn mukaan hyvänä asiana työssä koettiin työn sisällön suunnitteleminen ja ajankäytön hallinta ja huonona liiallinen itsenäisyys.

## 7.2 Keinot

Taulukko 3. Lähiesimiesten työhyvinvointisuunnitelman keinot

Vastuuyksikkö	Suunnitelma käsitelty yhteistoimintakokouksessa, pvm. 10/2012		Toimintayksikköjohtajan allekirj. ja pvm	Toteutunut suunnitelma käsitelty ytkokouksessa, pvm:	
Kehittämiskohde	Mitä tavoitellaan Mikä voisi olla paremmin	Millä keinoin Konkreettiset toimenpiteet	Kuka vastaa	Missä ajassa Aikataulu	Toteutumisen seuranta ja arviointi Seuranta-ajankohdat, mittarit
Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuulluksi tuleminen</li> <li>- Vuorovaikutus tasavertaista</li> <li>- Ammatti-identiteetin vahvistuminen</li> <li>- Toisen työn arvostaminen</li> <li>- Keskinäinen luottamus</li> <li>- Tuen saaminen arkiseen työhön tarvittaessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Säännölliset tapaamiset kahden kesken</b></li> <li>- <b>Kehityskeskustelut</b></li> <li>- <b>Toisen huomioonottaminen</b></li> <li>- <b>Johdonmukaiset toimintatavat</b></li> <li>- <b>Kuulluksi tuleminen</b></li> </ul>			
Omien vastuualueiden selkeys työssä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeä työnjako</li> <li>- Yhteistyö</li> <li>- Tehtäväkuvan selkeyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Yhteiset palaverit</b></li> <li>- <b>Asioista sovitaan kirjallisesti ja pidetään kiinni niistä</b></li> <li>- <b>Olemassa olevien tehtäväkuvien päivittäminen, uudelleen muokkaaminen</b></li> <li>- <b>Järjen käyttö ja luottamus</b></li> </ul>			
Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valta ja vastuu tasapainossa</li> <li>- Oh/Yh selkeät delegointipäätös kirjallisesti</li> <li>- Johdonmukaisempi päätöksentekoprosessi</li> <li>- Oh+Aoh työnjako/selkeyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Osastonhoitajan päätösvallan lisääminen</b></li> <li>- <b>Toimenkuvan selkiyttäminen ja järjeistäminen</b></li> <li>- <b>Avataan päätöksentekoprosessi ja sen mukaan tehdään muutoksia</b></li> <li>- <b>Selkeät sopimukset</b></li> </ul>			
Tyytyväisyys työmäärään	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnkuvan selkiennyttäminen</li> <li>- Työajan hallinta</li> <li>- Työn hallinta</li> <li>- Projektien määrän kohtuullistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Osastonhoitajan toimenkuvan päivittäminen</b></li> <li>- <b>Oman työn priorisointi (työnohjaus) koulutus</b></li> <li>- <b>Ajoissa valmistelu</b></li> <li>- <b>Arvioidaan tarpeellisuus ja kiireellisyys yhdessä</b></li> <li>- <b>Suositus kliinisen työn määrästä</b></li> </ul>			

### Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa

Lähiesimiehet kokivat hyviksi keinoiksi tähän kehittämiskohteeseen säännölliset tapaamiset kahden kesken, kehityskeskustelut, toisen huomioonottamisen ja kuulluksi tuleminen. Lisäksi heidän mielestä toimintatavat voisivat olla johdonmukaisemmat (taulukko 3).

Kehityskeskustelu on säännöllistä ja hyvin valmisteltua keskustelua työntekijän ja hänen lähimmän esimiehen välillä. Sen tulisi olla kehittävää vuoropuhelua, jossa

keskustellaan organisaation tehtävästä ja siellä tapahtuvasta yhteistyöstä sekä työtehtävistä. Keskustelussa käydään läpi myös keskustelukumppaneiden väliset suhteet ja työtilanteita koskevat tärkeät asiat. Esimiehen ja alaisten välinen hyvä kommunikaatio vaikuttaa positiivisesti työtulokseen ja työilmapiiriin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94-95.)

Kehityskeskusteluun on tärkeää valmistautua etukäteen miettimällä ja kirjaamalla asiat, jotka haluaa käydä läpi. Keskustelulle tulisi varata riittävästi aikaa ja paikaksi olisi hyvä valita mahdollisimman neutraali ja häiriötön tila. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa, kuuntelevaa ja tavoitteellista. Palautetta, kritiikkiä ja kiitosta olisi hyvä antaa puolin ja toisin. Keskustelun tulisi keskittyä tärkeisiin ja konkreettisiin asioihin. Kehittämistä vaativat asiat tulisi myös ottaa esille. Olisi hyvä myös varmistaa se, että molemmat osapuolet ymmärtävät tärkeät asiat samalla tavalla. Keskustelun päätteeksi tulisi tehdä yhteenveto, missä näkyy sovitut asiat, suunnitelmat ja aikataulu. Suunnitelmaa tulisi seurata jatkuvasti osana normaalia päivittäistä työskentelyä. (Lindhom, Pajunen & Salminen 2012, 165.)

Onnistunut kehityskeskustelu edistää työsuoritusten syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvointia. Esimiehen tulisi käydä alaistensa kanssa tiivistä vuoropuhelua muutoinkin arjessa, ei pelkästään kehityskeskusteluissa. Toimivassa esimies- alaisuudessa luottamus on todella tärkeää. Jokaisen esimiehen ja alaisen tulisi pohtia, miten lunastaa luottamus ja ylläpitää sitä. Luottamusta herättää esimies, joka ajaa yhteistä etua, on esimerkillinen, johdonmukainen, dialogitaitoinen, selkeä viestijä ja yksilöllisyyden huomioiva. Hän antaa alaisilleen vastuuta ja valtuuksia, tukee heitä ja luottaa heihin. (Aarnikoivu 2010, 11-24.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin, kuuluu hyvään esimies-alaisuuteeseen. Palaute kuuluu olennaisena osana myös kehityskeskusteluihin, koska se on kehittymisen edellytys. Vaikka painopiste keskusteluissa olisikin onnistumisissa, täytyy myös käsitellä kehittämisalueita eli ylittää mukavuusrajat. Korjaava palaute tulisi antaa kahden kesken ja positiivinen palaute pienistäkin asioista. Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen panostetaan kummankin osapuolen toimesta. Kehityskeskustelussa on hyvä käsitellä myös alaistaitoja. Alaistaidoilla tarkoitetaan hyvää työskentelyä,



vuorovaikutustaitoja ja vastuun kantamista. Sen kehittyminen ja kehittäminen vaatii panostusta alaisen lisäksi myös esimieheltä. (Aarnikoivu 2010, 88-89, 127-134.)

Valtakäyttäytyminen kuuluu ihmisten välisiin suhteisiin, kehityskeskusteluissakin. Työskentelyä helpottaa, jos oppii käyttämään omia valta tai statuskäyttäytymismallejaan erilaisten tilanteiden tukena. Esimerkiksi kehityskeskustelu tuottaa paremman tuloksen, jos esimies on tasavertaisella paikalla. Katsekontaktin tulisi olla avointa ja keskittyminen täydellistä. Valtaa voi viestittää myös elekielellä, kuten leveällä asennolla ja hitaalla puheella. (Sauer ym. 2010, 75-76.)

Viestinnän onnistumiseksi esimies- alaisuudessa meidän on kyettävä vuorovaikutukseen ja yhteisten mielikuvien luomiseen. Vaikka viestintää voidaan pitää tekniikkalajina, tärkeää on myös rohkeus paljastaa omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Avoimuus palkitaan niin, että viestintäkumppanimme uskaltavat paljastaa myös enemmän itsestään. (Salminen 2006. 123, 130.) Viestinnässä on kiinnitettävä huomiota äänensävyihin ja oman kehon kieleen. Tärkeämpää on se, miten viestitään, kuin se, mitä viestitään. Vuorovaikutus toimii parhaiten, kun se on avointa dialogia, turvallisessa ja kiireettömässä ilmapiirissä. Tällöin ihmiset uskaltavat tarkastella omia kokemuksiaan aidosti. Esimiestyö on suurimmaksi osaksi toisen henkilön toimintaan vaikuttamista, siksi toimiva vuorovaikutus, ymmärtäminen ja ymmärretyksi tuleminen ovat erityisen oleellisia esimiestaitoja. (Valtionkonttori, kaiku-palvelut 2009, 40-44.)

### **Omien vastualueiden selkeys työssä**

Hyvinä keinoina tähän kehittämiskohteeseen lähiesimiehet pitivät yhteisiä palaveria, kirjallista asioiden sopimista ja niiden kiinnittämistä. Lisäksi heidän mielestään olemassa olevien tehtäväkuvien päivittäminen, uudelleen muokkaaminen sekä järjen käyttö ja luottamus parantaisivat omien vastualueiden selkeyttä työssä (taulukko 3).

Toimivan esimiesroolin muodostumisessa ja esimiestyön onnistumisessa olennaista on tehtävän sisältöjen kokonaisuuden ymmärtäminen (Jalava 2001, 20). Lähiesimiehen johtamisvastuuseen kuuluu delegointi, päätöksenteko, työtehtävien jako, työntekijöiden sijoittaminen, ohjaus, valvontavelvollisuus, työajan ja työn seu-

ranta sekä epäkohtiin puuttuminen. Monessa päätöksenteossa on otettava huomioon virkaehtosopimus (VES). (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 75.)

### **Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä**

Hyvinä keinoina tähän kehittämiskohteeseen nousi osastonhoitajan päätösvallan lisääminen, toimenkuvan selkeyttäminen ja järjestäminen, päätöksentekoprosessin avaaminen ja sen mukaan muutosten tekeminen ja selkeät sopimukset osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnjaosta (taulukko 3).

Valta ei ole arvokasta tai vahingollista. Olennaista on, että sitä käytetään vastuullisesti, mikä tarkoittaa vision ja strategian suuntaista vaikuttamista. Ilman sitä suuntaa vallalla ei ole hyväksyttävää motiivia. Suhde valtaan muuttuu ongelmalliseksi silloin, kun henkilö etsii valtaa vain sen itsensä vuoksi. Vallan käytön liiallisuus tai vähäisyys on yksi syy esimiestyön ongelmiin. (Jalava 2001, 31.)

Esimiehen tulisi tuntea ne taipumukset, joita itsellä on vallan käyttämisen suhteen. Tarjolla on monipuolinen valikoima keinoja, joilla voi vaikuttaa toisen osapuolen toimintaan. Vallan lähteet voidaan jakaa esimerkiksi asemavaltaan, pakkovaltaan, palkitsemisvaltaan, asiantuntijavaltaan ja henkilökohtaiseen valtaan. (Jalava 2001, 32-38.)

Asemansa perusteella esimiehellä on valtaa työhön ja työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Asemavallasta osa perustuu työjärjestyksiin, lakeihin, säädöksiin, johtosääntöihin sekä muihin virallisiin määrittelyihin. Osa taas juontuu delegoinnista eli organisaatio ja ylempi esimies ovat luovuttaneet valtaansa esimiehen käytettäväksi. Asiantuntemukseen perustuva valta pohjautuu henkilön osaamiseen ja tietoon. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva valta on usein vaikeasti havaittavaa. Tällöin vallan käyttötapa ja tavoite määrittävät, onko kyseessä hyvä vai paha valta. Esimiehen kokonaisvalta työyhteisössä riippuu usein kaikista kolmesta vallan lajista, asemavallasta, asiantuntijavallasta ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvasta vallasta. (Valtionkonttori, kaiku-palvelut 2009, 23.)

Valtaan liittyy myös aina vastuuta ja vapautta. Se antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja toimia. Vastuun tulisi varmistaa, että vallasta ei tule mielivaltaa. Vallan käyttäjän tulisi aina pohtia, minkälaisia vaikutuksia ja seurauksia hänen toiminnoillaan on.

Esimiehen kuuluu käyttää valtaa. Jos hän ei sitä tee, niin aina löytyy joku muu työyhteisön jäsen sitä käyttämään. Hyvin toimivassa työyhteisössä kaikki sen jäsenet käyttävät valtaa ja vastuuta selkeästi sovitulla tavalla. (Valtionkonttori, kaiku-palvelut 2009, 23.)

### **Tyytyväisyys työmäärään**

Hyvinä keinoina tämän kehittämiskohteen tavoitteisiin pääsemiseksi, lähiesimiesten mielestä, olivat osastonhoitajan toimenkuvan päivittäminen ja suositus kliinisen työn määrästä. Lisäksi he kokivat, että omaa työtä tulisi priorisoida ja valmistella ajoissa. Kiireellisyyttä ja tarpeellisuutta olisi hyvä arvioida kaikkien yhdessä (taulukko 3).

Päätöksen ja ajan suhde on ongelmallista lähes jokaisen esimiehen työssä. Työtä tuntuu olevan liikaa ja aikaa liian vähän. Puheluja, työntekijöiden saatavilla olemista, heidän ohjausta ja neuvontaa, yhteistyöpalavereja ja niihin matkustamista, työyhteisön kokouksia, hallinnollisia paperitöitä, kehittämiskokouksia ja itsensä kehittämistä. Moni sortuu ylityötunteihin tai liialliseen työntekoon. (Jalava 2001, 49-50.)

Ensimmäiseksi esimiehen tulisi pohtia sitä, mikä on keskeistä omassa työssään. Toimiva rooli vaatii usein monia kokeiluja, erehdyksiä ja onnistumisia. Esimies ei ole korvaamaton. Hänen tulisi luoda toimiva johtamisjärjestelmä, jossa vastuuta on selkeästi jaettu ja osaaminen varmistettu. Esimiehen työ ei ole pelkästään työhuoneessa istumista, vaan myös yhteistyötä organisaation sisäisten ja ulkoisten tahojen kanssa. Työn suunnitteleminen ennakolta voi olla vaikeaa esimiehille, mutta kuitenkin tärkeää. Sen avulla valmistaudutaan toimintaan. Suunnittelu ehkäisee myös hankalien asioiden lykkäämistä myöhemmäksi, kunhan vaan ottaa itseään niskasta kiinni. (Jalava 2001, 51-56.) Ajankäytön tehostamiseksi kannattaa työ tehdä kerralla kuntoon. On myös hyvä miettiä, voiko työtapoja tehostaa tai helpottaa jonkin ratkaisun avulla. Esimiehen tulisi tunnistaa vireystilan vaihtelut ja delegoida töitä, jos mahdollista. Yksi keskittymistä vaativa merkittävä asia kannattaa tehdä päivittäin; vuoden mittaan niitä on jo paljon koossa. (Salminen 2006, 202.)

## 8. TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN TOTEUTUS

Taulukko 4. Lähiesimiesten työhyvinvoinnin suunnittelu ja seuranta

Vastuuyksikkö	Suunnitelma käsitelty yhteistoimintakokouksessa, pvm. 10/2012		Toimintayksikköjohtajan allekirj. ja pvm	Toteutunut suunnitelma käsitelty ytkokouksessa, pvm:	
Kehittämiskohde	Mitä tavoitellaan Mikä voisi olla paremmin	Millä keinoin Konkreettiset toimenpiteet	Kuka vastaa	Missä ajassa Aikataulu	Toteutumisen seuranta ja arviointi Seuranta-ajankohdat, mittarit
Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuulluksi tuleminen</li> <li>- Vuorovaikutus tasavertaista</li> <li>- Ammatti-identiteetin vahvistuminen</li> <li>- Toisen työn arvostaminen</li> <li>- Keskinäinen luottamus</li> <li>- Tuen saaminen arkiseen työhön tarvittaessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säännölliset tapaamiset kahden kesken</li> <li>- Kehityskeskustelut</li> <li>- Toisen huomioonottaminen</li> <li>- Johdonmukaiset toimintatavat</li> <li>- Kuulluksi tuleminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yh</li> <li>- Jokainen ammattiryhmä</li> </ul>	-Vuosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puolivuosittain</li> <li>-&gt; toteutuneet kerat/käytetty työaika</li> <li>- Kehittämisspäivät</li> </ul>
Omien vastuualueiden selkeys työssä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeä työnjako</li> <li>- Yhteistyö</li> <li>- Tehtäväkuvan selkeyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset palaverit</li> <li>- Asioista sovitaan kirjallisesti ja pidetään kiinni niistä</li> <li>- Olemassa olevien tehtäväkuvien päivittäminen, uudelleen muokkaaminen</li> <li>- Järjen käyttö ja luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oh:t + yllilääkäri</li> <li>- oh, aoh, yh</li> </ul>	- Vuosi	- Ensi vuoden loppu
Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valta ja vastuu tasapainossa</li> <li>- Oh/Yh selkeät delegointipäätös kirjallisesti</li> <li>- Johdonmukaisempi päätöksentekoprosessi</li> <li>- Oh+Aoh työnjako/selkeyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osastonhoitajan päätösvallan lisääminen</li> <li>- Toimenkuvan selkiyttäminen ja järjeistämisen</li> <li>- Avataan päätöksentekoprosessi ja sen mukaan tehdään muutoksia</li> <li>- Selkeät sopimukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yh, Tyj, Oh (+toimipisteen henkilökunta)</li> <li>- Yh+Oh+Aoh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heti</li> <li>- Vuosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oh, Aoh:n kevään koulutuspäivillä</li> <li>- Työtyytyväisyys-kysely</li> <li>- Oh/Yh kehityskeskustelut</li> <li>- Työtyytyväisyys-kysely</li> <li>- Keskustelu</li> </ul>
Työtyytyväisyys työmäärään	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnkuvan selkiyttäminen</li> <li>- Työajan hallinta</li> <li>- Työn hallinta</li> <li>- Projektien määrän kohtuullistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osastonhoitajan toimenkuvan päivittäminen</li> <li>- Oman työn priorisointi (työnohjaus) koulutus</li> <li>- Ajoissa valmistelu</li> <li>- Arvioidaan tarpeellisuus ja kiireellisyys yhdessä</li> <li>- Suositus kliinisen työn määrästä</li> </ul>	- Oh/Aoh + Yh	-Vuonna 2013	- Vuoden välein

Kokoonnuimme marraskuussa 2012 ylihoitajan ja työhyvinvointisuunnittelijan kanssa tutustumaan tarkemmin lähiesimiesten tuottamaan työhyvinvointisuunnitelmaan. Mietimme yhdessä mitä, miten ja missä ajassa konkreettisia toimenpiteitä toteutetaan.

### Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa

Lähiesimiehet kokivat hyviksi keinoiksi tähän kehittämiskohteeseen säännölliset tapaamiset kahden kesken, kehityskeskustelut, toisen huomioonottamisen ja kuul-

luksi tulemisen. Lisäksi heidän mielestään toimintatavat voisivat olla johdonmukaisemmat (taulukko 4). Ylihoitaja kertoi, että kehityskeskusteluajoja voi varata 1-2 kertaa vuodessa. Muitakin tapaamisaikoja voi varata aina tarvittaessa. Sovimme, että pyrin tässä opinnäytetyössä aukaisemaan tiivistetysti kehityskeskusteluun ja yleiseen vuorovaikutukseen liittyvää teoriaa.

### **Omien vastuualueiden selkeys työssä**

Hyvinä keinoina tähän kehittämiskohteeseen lähiesimiehet pitivät yhteisiä palaveria, kirjallista asioiden sopimista ja niiden mukaan toimimista. Lisäksi heidän mielestään olemassa olevien tehtäväkuvien päivittäminen, uudelleen muokkaaminen sekä järjen käyttö ja luottamus parantaisivat omien vastuualueiden selkeyttä työssä (taulukko 4).

Työhyvointisuunnitelman kolmessa eri kohdassa mainittiin tehtävänkuvaus. Mielestämme oli tärkeää selvittää tarkemmin lähiesimiesten ajatuksia tehtävänkuvauksesta. Lähetin ylihoitajan kautta sähköpostitse tiedotteen edellä mainitusta keskustelusta kaikille lähiesimiehille. Samassa viestissä pyysin lähiesimiehiä kertomaan tehtävänkuvauksien vahvuudet ja heikkoudet ja sen miltä kohdin tehtävänkuvauksia tulisi heidän mielestä selkeyttää?

Vastuksia sähköpostikyselyyn tuli vain seitsemän (n=7). Lähiesimiehet kuvasivat työtään taiteiluksi käytännön ja hallinnon välimaastossa. Potilastyön lisäksi tehtävänkuvauksessa on paljon asioita, joita pitäisi hallita. Tehtävänkuvauksessa mainitaan kuitenkin monessa kohdassa, että asiat hoidetaan yhteistyössä lähimmän esimiehen kanssa, mikä on positiivinen asia. Oman työnsä haasteena lähiesimiehet kokivat ajankäytön ja tiedon suuren määrän. Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnjakoon toivottiin myös tarkennusta ja yhtenäistä linjaa.

Lähiesimiehet toivoivat tarkennusta vastuukysymyksiin ja oikeuksiin. Tehtävänkuvaus on lähiesimiesten mielestä sekava ja laaja, mutta toisaalta se on myös monipuolinen ja kattava. He toivoivat hoitotyön johtamisessa johdonmukaisuutta päätöstenteossa ja valta/vastuu asioissa sekä vaikutusmahdollisuutta toimintayksikön strategian ja suunnitelmien tekemiseen. Henkilöstöpoliittisissa asioissa yhteistyö toimii heidän mielestä hyvin. Tehtävänkuvaukseen lähiesimiehet liittäisivät mallisjärjen käytön ja tilannearvioiden tekemisen. Tehtävänkuvausta selkeyttäisi hei-

dän mielestä se, että johtaminen jaettaisiin kahteen tai kolmeen johtamisen pääalueeseen (henkilöstöjohtaminen, toiminta- eli asiajohtaminen, muutosjohtaminen). Tehtäväkuvaukseen toivottiin lisäksi mainintaa työssä vaadittavista ominaisuuksista, kuten yhteistyötaidoista ja potilasturvallisuusasioiden johtamisesta.

Esimiehen tulisi, lähiesimiesten mielestä, olla enempi utelias, kyselevä ja aidosti kiinnostunut, samassa veneessä soutaja. Toisaalta tuli esiin myös kokemus siitä, että tehtävät sujuvat hyvässä yhteistyössä esimiehen ja tarvittaessa toimintayksiköjohtajan kanssa. Tärkeää lähiesimiehille oli myös tuen saanti omalta esimieheltä ja työrauha. Haasteena lähiesimiehet kokivat näkemyserot hoitotyön ja lääketieteen välillä. He toivoivat enemmän vuoropuhelua työntekijöiden ja päättäjien välillä. Valta ja vastuu asioita ylihoitaja lupasi käydä läpi vuoden 2013 kehittämispäivällä.

### **Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä**

Hyvinä keinoina tähän kehittämiskohteeseen nousi osastonhoitajan päätösvallan lisääminen, toimenkuvan selkeyttäminen ja järjestäminen, päätöksentekoprosessin avaaminen ja sen mukaan muutosten tekeminen ja selkeät sopimukset osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnjaosta. Ylihoitaja lupasi käydä lähiesimiesten kanssa näitä asioita läpi esim. hallintosääntöä ja delegointipäätöksiä vuoden 2013 kehittämispäivällä.

### **Tyytyväisyys työmäärään**

Hyvinä keinoina tämän kehittämiskohteen tavoitteisiin pääsemiseksi, lähiesimiesten mielestä, olivat osastonhoitajan toimenkuvan päivittäminen ja suositus kliinisen työn määrästä. Lisäksi he kokivat, että omaa työtä tulisi priorisoida ja valmistella ajoissa. Kiireellisyyttä ja tarpeellisuutta olisi hyvä arvioida kaikkien yhdessä. Työmäärään liittyviä esille nousseita asioita käsitellen tässä opinnäytetyössäni.

## 9. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### Työhyvinvointisuunnitelman sisältö

Lähiesimiehet kokivat kyselyjen perusteella pääsääntöisesti hyväksi kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet. Vahvuuksia lähiesimiesten mielestä olivat esimiehen ja alaisuhteiden toimivuus toimipisteessä, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, itsenäisyys työnteossa ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla. Lisäksi vahvuutena he pitivät eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä, työilmapiiriä, tyytyväisyyttä työtehtäviin, henkilökohtaista työssä jaksamista ja työniloa. Oman työn vahvuuksien miettiminen lisää voimavaroja tehdä raskastakin työtä.

Vahvuuksien lisäksi on myös hyvä miettiä oman työn kehittämiskohteita. Kehittämiskohteita tässä työssä ovat lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa, omien vastualueiden selkeys työssä, töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä ja tyytyväisyys työmäärään. Kehittämiskohteiden nimet olen poiminut sairaanhoitopiirin työhyvinvointikyselystä.

*Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa* kehittämiskohteeseen lähiesimiehet toivoivat, että he tulisivat kuulluksi ja vuorovaikutus olisi tasa-vertaista. Heidän mielestään paremmin voisi olla myös ammatti-identiteetin vahvistuminen, toisen työn arvostaminen, keskinäinen luottamus ja tarvittaessa tuen saaminen arkiseen työhön. Palautteen oikeanlainen antaminen ja sen vastaanottaminen on monelle haasteellista. Toiset välttävät rakentavan palautteen antamista ja toiset viljelevät sitä liikaakin. Esimiehen on tärkeää muistaa antaa palautetta sopivassa suhteessa. Hyviin alaistaitoihin kuuluu myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito. Rehellinen palaute vaatii luottamuksen syntymisen esimiehen ja alaisen välillä. Luottamuksen voi vaan saavuttaa säännöllisillä tapaamisilla ja rehellisellä sekä luotettavalla yhteistyöllä. (Aarnikoivu 2010, 88-89, 127-134.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa nousi esille samansuuntaisia asioita. Lintulan (2001,45) pro gradu tutkielmassa työhyvinvointia vähentävinä tekijöinä olivat riittämättömyyden kokemus, aliarvostus ja uhat. Latvasen (2008, 49-51) pro gradu tutkielmassa näitä olivat etäinen esimies, liiallinen itsenäisyys ja työyhteisön ristiriidat. Haukan (2009, 77-79) tekemissä pro gradu tutkielmissa työhyvinvointia vä-

hensi esimiehen vähäinen näkyvyys yksikössä, tuen puute ja huono yhteistyö lääkärin kanssa.

*Omien vastualueiden selkeys työssä* kehittämiskohteen tavoitteita olivat, lähiesimiesten mielestä, selkeä työnjako ja yhteistyö. Oman tehtäväkuvan selkeyttäminen oli myös tavoiteltavissa asioissa. Latvasen (2008, 49-51) tekemässä teemakyselyssä tuli myös esille työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä työyhteisön ristiriidat, organisaation byrokraattisuus ja yhtenäisten linjausten puute. Apulaisosastonhoitajien ja osastonhoitajien tehtäväkuvaukseen toivottiin selkeyttämistä ja järjeistämistä. Toimiva esimiestyö vaatiikin tehtävän sisältöjen kokonaisuuden ymmärtämistä (Jalava 2001, 20). Tältä alueelta laitoin lisäkyselyn lähiesimiehille. Tehtävänkuvaus on kirjoitettu niin, että asiat tehdään yhteistyössä ylihoitajan kanssa. Yhteistyön ja valta/vastuuasetelmien suunnittelu ja toteutus on siis toiminta-alue tai jopa yksikkökohtaista.

*Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä* kehittämiskohteen tavoiteltavia asioita olivat, lähiesimiesten mielestä, valta ja vastuu aseman tasapainottaminen, osastonhoitajan/ylihoitajan delegointipäätöksen tekeminen kirjallisesti, johdonmukaisempi päätöksentekoprosessi sekä osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnjaon selkeyttäminen. Ulla Isosaaren (2009) väitöstutkimuksessa tuli esiin, että toiminnan johtamisen alueella päätösvalta on yksikössä, mutta henkilöstöhallinnon alueella vain osittain. Yksikkönsä päätöksenteossa osastonhoitajilla on merkittävä rooli. Vaikka lähijohtajan päätösvaltaan oltiinkin melko tyytyväisiä, vastaajista viidennes kaipasi enemmän päätösvaltaa koskien rekrytointia, yksikön taloudellisia resursseja, henkilöstön määrää ja yksikön tavoitteita.

*Tyytyväisyys työmäärään* kehittämiskohteessa tuli myös työnkuvaus esille, mutta myös työn ja työajan hallinta. Projektien määrää he toivoivat myös kohtuullisemmaksi. Surakka (2008b, 56) kertoo, että työhön tyytyväiset osastonhoitajat olivat löytäneet tasapainon omissa työtehtävissään. Latvasen (2008, 49-51) tekemän teemakyselyn mukaan hyvänä asiana työssä koettiin työn sisällön suunnittelemisen ja ajankäytön hallinta. Huonona lähiesimiehet kokivat liiallisen itsenäisyyden. Työn hallintaan löytyy kirjallisuudesta monenlaisia vinkkejä, kuten kalenterin oikeanlaista käyttöä ja tehtävien priorisointia. Työ ei varmasti tekemällä lopu. On siis muistettava se, että kukaan meistä ei ole korvaamaton. (Jalava 2001, 51-56.)



## Työhyvinvointisuunnitelman tulokset

Työhyvinvointisuunnitelman tuloksia olen pohtinut paljon koko opinnäytetyöprosessin ajan. Lähiesimiehet kokevat varmasti positiivisena asiana sen, että heidän työhyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita. Opinnäytetyöni prosessin aikana olen varmistunut siitä, että lähiesimiesten työhyvinvointi on tärkeää. Miten moneen ihmiseen se vaikuttaakaan niin suorasti, kuin epäsuorastikin. Lähiesimiehen työ on monesti vaikeidenkin asioiden kanssa työskentelyä, mikä lisää työn kuormittavuutta. Työssä on kuitenkin paljon hyviäkin puolia, kuten vaikuttamismahdollisuus yksikön ja toiminta-alueen asioihin.

Lähiesimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatio, lähiesimies, työyhteisö, kollegat, verkosto, perhe, vapaa-aika ja alaistaidot. On siis monesta eri tekijästä kiinni se, miten lähiesimies voi. Lähiesimiehillä oli tämän opinnäytetyöprosessin aikana mahdollisuus tuoda esille työhyvinvointiin liittyviä asioita ja kehittämistarpeita. Asioiden käsittely on herättänyt keskustelua puolin ja toisin. Käytännön kehittämistyö käynnistyi tämän opinnäytetyön aikana, mutta sen arviointi ja jatkotyöstäminen jää, opintojen päättymisen vuoksi, muille tahoille. Työhyvinvointisuunnitelma antaa hyvää materiaalia siihen, mitä asioita olisi hyvä käsitellä kuluvan vuoden aikana.

*Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisesta* kehittämiskohdetta mietittäessä, ylihoitaja kertoi, että kehityskeskusteluajkoja voi varata 1-2 kertaa vuodessa. Muitakin tapaamisaikoja voi varata aina tarvittaessa. Varaaminen jää siis lähiesimiehen vastuulle, mikä saattaa vaikuttaa kehityskeskustelujen määrään. Ylihoitajan antamat valmiit ajat voisivat lisätä aktiivisuutta kehityskeskustelujen suhteen ja tuen saannin tunnetta. Palautteen molemminpuolinen antaminen ja ottaminen helpottuvat säännöllisten tapaamisten myötä. Kehityskeskustelujen yhteydessä olisi tärkeää käydä myös työhyvinvointiin liittyviä asioita läpi. Näin yksilön omat näkemykset, omasta sekä työyhteisön hyvinvoinnista, tulisivat paremmin esille.

*Omien vastuualueiden selkeys työssä* kehittämiskohteessa tuli esille tehtävänkuvien päivittäminen ja uudelleen muokkaaminen. Kysyin sähköpostitse lähiesimiehiltä tehtävänkuvauksien vahvuuksia ja heikkouksia ja sitä miltä kohdin tehtävän-

kuvauksia tulisi heidän mielestä selkeyttää. Lähiesimiehet kokivat ristiriitaa hallinnon ja käytännön työ välillä. Vastauksista tuli esille, että työnjako apulaisosastonhoitajan ja osastonhoitajan välillä on jonkin verran yksikkökohtaista. Tätä asiaa olisi mielestäni hyvä miettiä jokaisessa yksikössä. Osastonhoitaja voisi helpottaa omaa työtaakkaansa delegoimalla joitain tehtäviä apulaisosastonhoitajalle. Apulaisosastonhoitajien olisi hyvä päästä mukaan kaikkiin hallinnollisiin täydennyskoulutuksiin, että he osaisivat tehdä osastonhoitajan sijaisuuksia mahdollisimman hyvin. Apulaisosastonhoitajalla on mielestäni yksiköissä tärkeä asema. Osastonhoitajalla on paljon hallinnollista vastuuta, joten käytännön työn seuraamisessa ja arvioinnissa apulaisosastonhoitajalla on merkittävä rooli.

Lähiesimiehet toivoivat tarkennusta vastuukysymyksiin ja oikeuksiin. Tehtävänkuvauksia on heidän mielestä sekava ja laaja, mutta toisaalta se on myös monipuolinen ja kattava. Ylihoitaja lupasi käydä valta-vastuu asioita vuoden 2013 kehittämispäivällä läpi. Tehtävänkuvauksen perusteellinen läpi käyminen ja sen aukikirjoittaminen käytännön työhön, selkeyttäisivät työn sisältöä ja valta-vastuu kysymyksiä. Aukikirjoittaminen auttaisi myös uuden esimiehen perehdytyksessä. Lähiesimiehen työn sisällön tarkka tunteminen vähentäisi työn kuormittavuutta, lisäisi delegoinnin mahdollisuutta ja parantaisi tätä kautta työhyvinvointia.

*Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä* kehittämiskohteessa tuli esille päätösvalan lisääminen, toimenkuvan selkeyttäminen ja järjestäminen, päätöksentekoprosessin avaaminen ja sen mukaan muutosten tekeminen ja selkeät sopimukset osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnjaosta. Ylihoitaja lupasi käydä lähiesimiesten kanssa näitä asioita läpi esim. hallintosääntöä ja delegointipäätöksiä vuoden 2013 kehittämispäivällä. Olisi mielestäni hyvä, että säännökset, visiot, arvot ja strategia käsiteltäisiin jokaisella toiminta-alueella ja yksikössä käytäntöön soveltaen.

*Tyytyväisyys työmäärään* kehittämiskohteessa tuli tehtävänkuvauksen lisäksi esille oman työn priorisointi ja valmistelu. Työmäärään liittyviä esille nousseita asioita olen käsitellyt jonkin verran työssäni. Valta-vastuu asioiden selkeyttäminen antaisi realistisen kuvan työmäärästä ja helpottaisi töiden jakamista. Töiden tarkka vuosikellottaminen on myös hyvä tapa jakaa töitä tasaisesti ympäri vuoden. Koulutus

olisi minun mielestäni yksi hyvä vaihtoehto tämän kehittämiskohteen jatkotyöstämiseen. Teoreettinen tieto auttaisi työntekijää löytämään itselleen sopivan keinon hallita työtänsä. Tämä vähentäisi työn kuormittavuutta ja lisäisi sitä kautta työhyvinvointia.

### **Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

Työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteet nousivat kolmesta eri kyselystä. Kyselyistä ainoastaan yksi oli vastaajamäärän mukaan luotettava, minkä valitsinkin tämän työn pääaineistoksi. On kuitenkin mielestäni otettava huomioon se asia, että jokaisen lähiesimiehen työhyvinvointi on erityisen tärkeää, koska se vaikuttaa niin moneen muuhunkin ihmiseen.

Kyselytutkimuksissa validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin, onnistuneilla kysymyksillä (Tuomi 2007, 150). Työhyvinvointikyselyn kysymysten avaaminen jää jokaisen yksikön omalle vastuulle. Olisi todella tärkeä miettiä kysymysten sisältöä ja merkitystä yhdessä, että saataisiin todellisempi kuva yksikön tämänhetkisestä tilasta. Yksilö voi muodostaa pelkän kysymyksen pohjalta mielikuvan sisällöstä ja ne voivat poiketa eri työntekijöiden välillä huomattavastikin. Organisaatiotasoinen kysymysten aukikirjoittaminen lisäisi niiden validiteettia ja vertailukelpoisuutta. Mielestäni eri yksiköiden tulosten vertaileminen ei ole luotettavaa, koska kysymyksiä ei ole yleisesti avattu.

Työtyytyväisyyskyselyssä luotettavuutta tai yleistettävyyttä ei vastauksilla ole. Jos asiaa kuitenkin miettii yksilötasolla, niin yhdenkin lähiesimiehen työtyytymättömyys vaikuttaa moneen ihmiseen, alaisiin, organisaatioon ja yhteistyökumppaneihin. Osastonhoitajien kokouksessa toukokuussa 2012 selvisi yksi vastausprosenttiin vaikuttava asia. Toisille kysely oli jostain syystä vieras, vaikka kaikkien toiminta-alueen henkilöstön olisi pitänyt se saada. Onko tuolloin ollut liikaa kyselyjä liikkeellä vai onko jakelussa ollut puutteita?

Aineiston ryhmittelyyn ja analysointiin olen tyytyväinen. Idea jaotella työtyytyväisyyskyselyn ja työpuntarikyselyn vastaukset työhyvinvointikyselyssä käytettyihin luokkiin, helpotti aineiston käsittelyä ja analysointia. Aineiston jaotteluun, oman harkinnan mukaan, voi jonkin verran vaikuttaa oma käsitys kysymysten sisällöstä.

Koska kysymyksiä ei ole aukikirjoitettu, niiden luotettava ryhmittely ei ole täysin mahdollista.

Omassa työskentelyssä löytyy myös kehittämistä, mahdollisia jatko-opintoja ajatellen. Opinnäytetyössäni minun olisi pitänyt tarkemmin ottaa huomioon se, että apulaisosastonhoitajilla on kaksi lähimpää esimiestä, osastonhoitaja ja ylihoitaja. Olisiko opinnäytetyöni ollut hyvä rajata koskemaan siis vain osastonhoitajia tai apulaisosastonhoitajia? Sähköpostit minun olisi pitänyt lähettää hieman aikaisemmin, varsinkin työskentelyni alkuvaiheessa. Kyselyjen ajankohta olisi pitänyt miettiä myös tarkemmin. Ei kesällä eikä joulukuussa, koska ne ajat ovat usein kiireisiä ja työntekijöillä on paljon lomaa tuona aikana.

### **Opinnäytetyön prosessin ja eettisyyden arviointi**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä, selvityksen pohjalta, lähiesimiesten eli osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työhyvinvointia. Tavoitteena oli tehdä työhyvinvointisuunnitelma lähiesimiehille, yhdessä apulaisosastonhoitajien ja osastonhoitajien kanssa. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti paljon oma kiinnostus ja se, että lähiesimiesten työhyvinvointiin on mielestäni kiinnitetty liian vähän huomiota. Aihe tuli esille myös keskusteluissa kahden lähiesimiehen kanssa. Lähiesimiesten työnkuva on muuttunut viime vuosien aikana valtavasti. Paljon on tutkittu ja otettu huomioon hoitohenkilökunnan työhyvinvointia ja lähiesimiehet ovat kuuluneet usein tähän samaan ryhmään. Lähiesimiesten työ on kuitenkin aivan erilaista, kuin hoitotyöntekijän. Työhyvinvointiakin tulisi siis tarkastella vähän eri näkökulmasta, kuin hoitotyöntekijöiden. Ammattiryhmänä lähiesimiehillä on iso rooli koko organisaation toiminnassa. Jos lähiesimies voi huonosti, se heikentää koko yksikön palvelujen laatua ja asiakkaan hoidon tasoa.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli lisätä työhyvinvointia. Tutkittua tietoa työhyvinvoinnin lisääntymisestä ei tässä työssä ole. Toivon kuitenkin, että itse suunnitelma ja sen läpikäyminen saavat aikaan keskustelua lähiesimiesten työhyvinvoinnista, Opinnäytetyöni tavoite tuli saavutettua, eli työhyvinvointisuunnitelma valmistui. Olisin itse toivonut, että toteuttaminen olisi ollut konkreettisempaa. Kuitenkin, kun realistisesti asioita tarkastelee, niin työhyvinvoinnin kehittäminen ja sen ylläpitäminen on pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa. Opinnäytetyöni kautta lähiesimiehillä oli

mahdollisuus nimettömästi saada äänensä kuuluviin työhyvinvointi asioissa. Asiat on nyt siis nostettu esille ja niiden pohjalta on hyvä lähteä miettimään kehittämispäivien ja kehityskeskustelujen sisältöä, sekä mahdollisia koulutustarpeita.

Koko opinnäytetyön prosessin ajan noudatin hyviä tieteellisiä käytäntöjä eli tutkimusetiikkaa. Olen aidosti kiinnostunut omasta opinnäytetyöstäni. Halusin hankkia uutta tietoa lähiesimiesten työhyvinvoinnista. Noudatin yleisiä eettisiä vaatimuksia: tunnollisuutta, rehellisyyttä, vaaran eliminoimista, ihmisarvon kunnioittamista, sosiaalista vastuuta, ammatinharjoituksen edistämistä ja kollegiaalista arvostusta. Hyvään käytäntöön kuuluu myös tieteessä hyväksytyjen ja eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien noudattaminen. (Tutkimusetiikkaa ja lakipykälää [viitattu 7.5.2012].)

Eettisyyden olen ottanut huomioon kertomalla työni tavoitteet ja menetelmät tarkasti kokousten aluksi ja sähköpostitse. Tutkittavan suojaan kuuluu myös mahdollisuus jättää vastaamatta, mikä on toteutunut myös tässä työssä. Opinnäytetyöni ei ole aiheuttanut kipua tai vahinkoa kenellekään. Avoimet sähköpostiviestit ovat luottamuksellisia ja olen tehnyt niistä vain koosteen opinnäytetyöhöni. Olen kirjoittanut tutkimustulokset ja menetelmät rehellisesti ja mahdollisimman tarkasti. (ks. Tuomi 2007, 145-146.)

Luvan opinnäytetyölleni on allekirjoittanut Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hallintoylihoitaja. Koko opinnäytetyöni ajan otin huomioon henkilötietolain. Aineiston käsittelyn, analysoinnin ja raportoinnin tein niin, että en peilaa niitä taustatietoihin. Näin varmistin sen, että vastaajan ammattia, työyksikköä, sukupuolta tai henkilöllisyyttä ei tule esille missään työni vaiheessa. Olen jättänyt työstäni pois myös toiminta-alueen, tunnistettavuuden välttämiseksi. (ks. Tutkimusetiikkaa ja lakipykälää [viitattu 7.5.2012].)

### **Jatkotutkimushaasteet**

Työhyvinvointia ei voi ikinä tutkia ja arvioida liikaa. Monesti asiat jäävät kuitenkin tutkimuksen tasolle ja itse kehittämistyö jää vähäisemmäksi. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on pyritty tutkittua tietoa käyttämään hyväksi työhyvinvointisuunnitelman teossa yksikkökohtaisesti. Tässä työssä pyrkimykseni oli siirtää samanlaista työmuotoa ammattiryhmäkohtaiseen käyttöön, eli lähiesimiehille. Idea oli

minusta aivan toimiva. Toivoisinkin, että jatkossa lähiesimiehet jatkaisivat oman työhyvinvointisuunnitelman tekemistä työhyvinvointikyselyistä ja kehityskeskusteluista nousseiden asioiden pohjalta.

Tutkimushaasteita nousi opinnäytetyöni tiimoilta seuraavanlaisia:

- Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työn sisältö
- Lähiesimiehen valta ja vastuu

Lopuksi haluan kiittää kaikkia lähiesimiehiä ja ylemmän johdon edustajia yhteistyöstä. Lisäksi kiitoksen ansaitsevat kaikki muut yhteistyökumppanit, ohjaavat opettajat, opiskelutoverit ja perhe. Prosessin aikana olen oppinut teoreettisen tiedon lisäksi myös yhteistyö- ja esiintymistaitoja. Näistä kaikista koen olevan hyötyä tulevaisissa ammatillisissa haasteissa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu.

Helsinki: Edita Prima Oy.

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahola K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.

Borgman M. & Packalén E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen.

Tampere: Tammerpaino Oy.

Hakanen J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Haukka, M. 2009. Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa.

Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma. Julkaisematon.

Heikkinen H.L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa:

Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon.

Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset.

Teoksessa: Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.)

Toiminnasta tietoon. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Henkilöstökertomus 2010. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.[Verkkosivu].

[Viitattu 15.3.2012]. Saatavana:

[http://www.epshp.fi/files/1923/epshp\\_henkilostokertomus\\_2010\\_netti.pdf](http://www.epshp.fi/files/1923/epshp_henkilostokertomus_2010_netti.pdf)

Hyvärinen P. & Rätty T. 2010. Välitä työhyvinvointia –työturvallisuuslain

näkökulma. Työturvallisuuskeskus. Kerava: Savion kirjapaino Oy.

- Isosaari U. 2009. Terveysthuollon organisaatioiden valta- ja tilivelvollisuusrakenteet lähijohtamisen kautta tarkasteltuna. Hallinnon tutkimus 28 (5), 9.
- Jabe M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.
- Jalava U. 2001. Esimiestyö –valmentaminen ja uudistaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kauranen T., Koskensalmi S., Multanen L. & Vanhala A. 2011. Ilmapiiirikyselytuloksista kehittämiseen. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Ylemmän Amk-tutkinnon metodifoorumi. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.8.2012].  
Saatavana:  
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>
- Laaksonen H., Niskanen J., Ollila S. & Risku A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahti T. 2008. Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa: Surakka T., Kiikkala I., Lahti T., Laitinen H. & Rantala T. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Latvanen P. 2008. Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Lindholm T., Pajunen R. & Salminen J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: Kopioniini Oy.



- Lintula H. 2001. Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. Julkaisematon.
- Metsämuronen J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteessä. Viro: Jaabes OÜ.
- Otala L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Partinen R. 2003. Lainsäädäntö ja työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa: Peiponen A., Koivisto T., Muurinen S. & Rajalahti E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Rauramo P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ronthy-Östberg M. & Rosendahl S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Salminen J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sauer E., Salovaara P., Mikkonen A-M. & Ropo A. 2010. Johtajuuden uusi taide. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Surakka T. 2008a. Terveysthuollon johtaminen. Teoksessa: Surakka T., Kiikkala I., Lahti T., Laitinen H. & Rantala T. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Surakka T. 2008b. Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen. Teoksessa: Surakka T., Kiikkala I., Lahti T., Laitinen H. & Rantala T. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Timmins F. 2011. Managers` duty to maintain good workplace communications skills. *Nursin Management* 18 (3), 34.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta –näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tutkimusetiikkaa ja lakipykälää. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

[Verkkosivu]. [Viitattu 7.5.2012].

Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/laki\\_ja\\_etiikka/etiikka\\_lait.html](http://www.fsd.uta.fi/fi/laki_ja_etiikka/etiikka_lait.html)

TYHY-työryhmä 2/2012. Kokouspöytäkirja 28.5.2012.

Henkilöstön työhyvinvoinnin tila TYHY-mittaus 2012.

Työhyvinvointi. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.

[Verkkosivu]. [Viitattu 15.3.2012]. Saatavana:

[http://www.epshp.fi/1/yksikoiden\\_sivut/muu\\_toiminta/tyohyvinvointi/](http://www.epshp.fi/1/yksikoiden_sivut/muu_toiminta/tyohyvinvointi/)

Valtionkonttori, kaiku-palvelut 2009. Kun roolit vaihtuvat. Asiantuntijasta esimieheksi ja esimiehestä asiantuntijaksi. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

[Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.10.2012]. Saatavana:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B0A0BA46E-C265-4E3D-8D6F-558E6D753083%7D/74543>

Verkostojohtamisen opas. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.1.2013]. Saatavana:

[http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=139](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=139)

## **LIITTEET**

LIITE 1. EPSHP Tyhy-lomake

LIITE 2. Työhyvinvointikysely

LIITE 3. Työtyytyväisyyskysely

LIITE 4. Työhyvinvointikyselyn tulokset

LIITE 5. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset

**työyhteisön työhyvinvoinnin suunnittelu ja seuranta**

Vastuuyksikkö	Suunnitelma käsitelty yhteistoimintakokouksessa, pvm.	Toimintayksikköjohtajan allekirj. ja pvm	Toteutunut suunnitelma käsitelty yt-kokouksessa, pvm:	Toteutumisen seuranta ja arvioinnit
Kehittämiskohde	Mikä tavoitellaan Mikä on siinä parhaimmillaan Millä keinoin on olemassa toimintayksiköt	Kuka vastaa	Missä aiassa Aikataulu	Toteutumisen seuranta ja arvioinnit Seuranta alarokkeita, mitat

## Työhyvinvointikysely 2012

## LIITE 2

Toimintayksikkösi (nimi tai numero)	Vastuuyksikkösi (nimi tai numero)
<b>Ammattiryhmä</b> <input type="checkbox"/> lääkärit <input type="checkbox"/> eriaisteiset sairaanhoitajat ja muut vastaavat henkilöt <input type="checkbox"/> tutkimus- ja hoitohenkilöt	<input type="checkbox"/> tutkimusta ja hoitoa avustavat henkilöt <input type="checkbox"/> muut hoitohenkilöt <input type="checkbox"/> huoltohenkilöt <input type="checkbox"/> hallinto ja taloushenkilöt
<b>Vastaa tähän kysymykseen vain, jos olet varahenkilö tai esimiesasemassa</b> <input type="checkbox"/> Työskentelen varahenkilöstössä <input type="checkbox"/> Olen esimiesasemassa	

Ympyröi yksi vaihtoehdoista: 1 = erittäin huono, 5 = erittäin hyvä

Millainen on tilanne mie-  
lestäsi **nyt** omassa työs-  
säsi tai toimipisteessä?  
Millä tasolla arvioit  
tilanteen olevan  
vuoden kuluttua?

1	Tyytyväisyys työtehtäviin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Tyytyväisyys työmäärään	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Omien vastualueiden selkeys työssä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Vaikuttamismahdollisuudet omien työtehtävien suunnitteluun	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Lähimmältä esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisessa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessasi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Lähimmän esimiehen ja alaissuhteiden toimivuus toimipisteessä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Työilmapiiri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Itsenäisyys työnteossa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Henkilökohtainen työssä jaksaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Tyytyväisyys työhyvinvointia ylläpitäviin ja edistäviin toimintoihin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välinen tiedonkulku toimipisteessä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Muutosten suunnittelu ja toteutus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Johtoryhmän toiminta vastuuyksikössä, johon toimipisteesi kuuluu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Henkilökohtainen työn ilo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Edellisen tulokuntomittauksen hyödyntäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	Uusien työntekijöiden perehdyttäminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Kehityskeskustelun toteutus vastaa odotuksiani	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	Riski-Arvin pohjalta toteutetut toimenpiteet ovat parantaneet henkilöstön työturvallisuutta ja työhyvinvointia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Palautus kirjekuoreen suljettuna sisäisessä postissa osoitteella:

**Työhyvinvointisuunnittelija Marja Mäkinen, Mediwest**

Toivomuksena on, että vastauksia ei lähetettäisi yksitellen, vaan yhteislähetystenä sisäiseen kirjekuoreen koottuna

(Lomake kopioitu Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä, lupa on)

**LIITE 3**  
(2011)**HENKILÖKUNNAN TYÖTYTYVÄISYYSMITTARI**

Vastaajan taustatiedot:

1. Sukupuoli: 1. nainen  
2. mies
2. Ikä: \_\_\_\_\_ vuotta
3. Ammatti 1. Hoitotyön johtaja (ylihoitaja, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja)  
2. Sairaanhoitaja, kättilö, terveydenhoitaja  
3. Fysioterapeutti, röntgenhoitaja, laboratoriohoitaja, kuntoutusohjaaja  
4. Mielensterveyshoitaja, perus/lähihoitaja  
5. Muu \_\_\_\_\_
4. Työyksikkösi \_\_\_\_\_
5. Työkokemus nykyisessä työyksikössä: \_\_\_\_\_ vuotta
6. Työkokemus yhteensä: \_\_\_\_\_ vuotta
7. Työsuhteen muoto: 1. vakinainen palvelusuhde  
2. määräaikainen
8. Pääasiallinen työaikamuotosi: 1. päivätyö  
2. jaksotyö (vuorotyö)

Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä mielestäsi omaa työtäsi, työyksikköäsi, työskentelyaluettasi tai organisaatiotasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

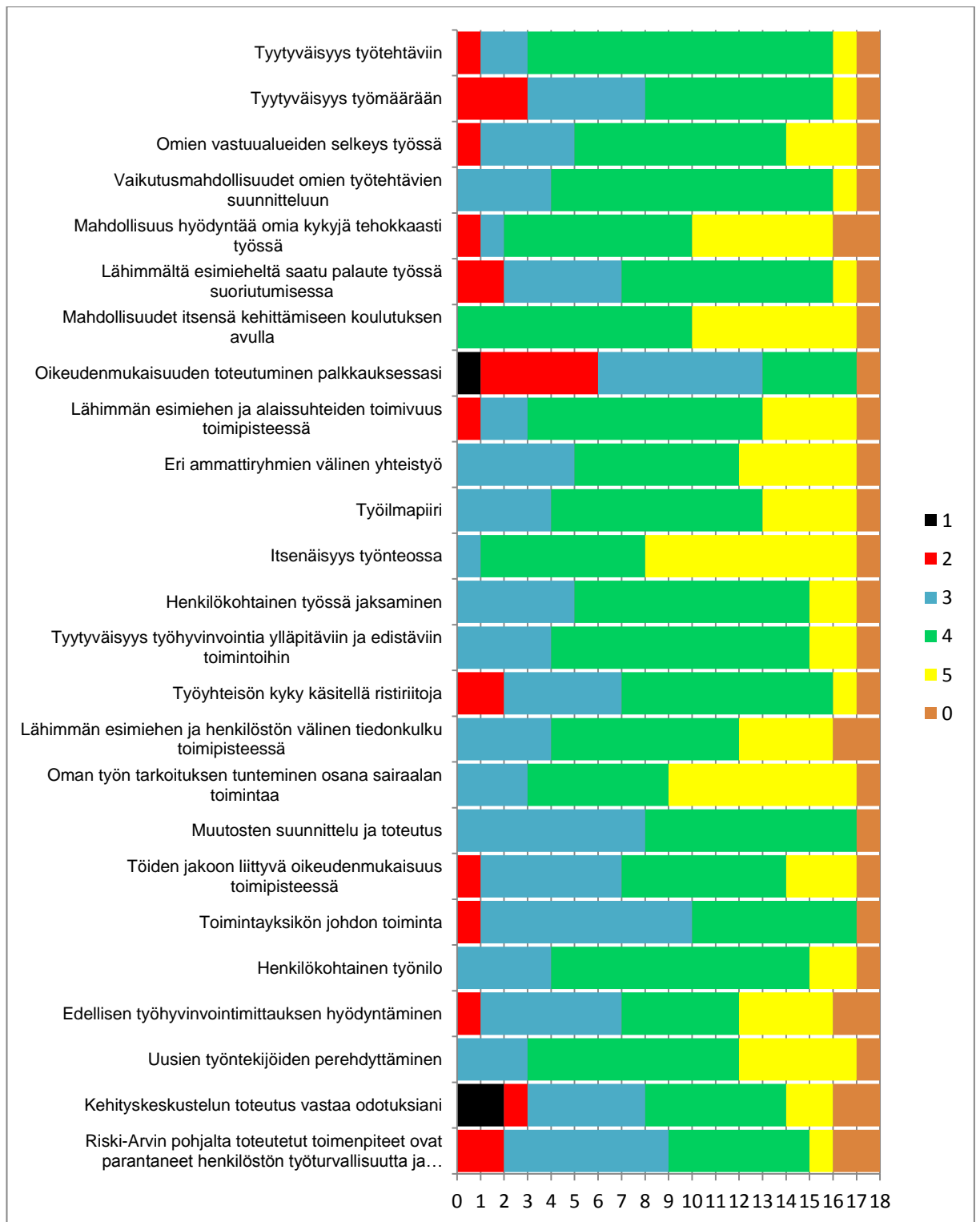
	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
9. Lähijohtajani on aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista.	1	2	3	4	5
10. Lähijohtajani kohtelee henkilökuntansa jäseniä oikeudenmukaisesti.	1	2	3	4	5
11. Lähijohtajani antaa henkilökunnalle ammattitaitoa kehittävää palautetta.	1	2	3	4	5
12. Lähijohtajani tiedottaa työyksikköäni koskevista asioista hyvin.	1	2	3	4	5
13. Lähijohtajani mahdollistaa henkilökuntansa ammattitaidon jatkuvan kehittämisen.	1	2	3	4	5
14. Lähijohtajani rohkaisee henkilöstöä osallistumaan työyksikkömme toiminnan suunnitteluun.	1	2	3	4	5
15. Lähijohtajani on kiinnostunut toiminnan tuloksista.	1	2	3	4	5
16. Työyksikköni on turvallinen.	1	2	3	4	5
17. Työyksikköni on viihtyisä.	1	2	3	4	5
18. Työmäärä työyksikössäni jakautuu tasaisesti henkilökunnan kesken.	1	2	3	4	5
19. Olen tyytyväinen työaikoihini.	1	2	3	4	5
20. Työyksikössäni työskentelee yleensä riittävästi henkilökuntaa.	1	2	3	4	5
21. Uudet työntekijät perehdytetään työyksikössäni hyvin.	1	2	3	4	5
22. Luotan työtovereitteni ammattitaitoon.	1	2	3	4	5
23. Vertaistoimijat ovat tärkeä voimavara ryhmätoiminnoissa	1	2	3	4	5

24. Kokemusasiantuntijoilla on arvokasta tietoa	1	2	3	4	5
25. Työyksikössäni on hyvä yhteishenki.	1	2	3	4	5
26. Tiedonkulku työyksikössäni on toimivaa.	1	2	3	4	5
27. Työmääräni on sopiva.	1	2	3	4	5
28. Minulla on mahdollisuus suunnitella itsenäisesti työtäni.	1	2	3	4	5
29. Minulla on mahdollisuus tehdä työssäni itsenäisiä päätöksiä.	1	2	3	4	5
30. Työtehtäväni ovat sopivan vaativia.	1	2	3	4	5
31. Voin käyttää osaamistani työssäni laaja-alaisesti.	1	2	3	4	5
32. Asiakkaiden antama palaute motivoi minua työssäni.	1	2	3	4	5
33. Luotan asiakkaiden kuntoutumismahdollisuuksiin.	1	2	3	4	5
34. Työni on mielenkiintoista.	1	2	3	4	5
35. Sairaanhoidopiirin ylin johto arvostaa työtäni.	1	2	3	4	5
36. Työyksikössäni on käytössä tarkoituksenmukainen välineistö, joka mahdollistaa laadukkaan työn tekemisen.	1	2	3	4	5
37. Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työni vaativuuteen.	1	2	3	4	5
38. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon työyksikössäni.	1	2	3	4	5
39. Työyksikössäni on toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiset työtilat.	1	2	3	4	5
40. Minulla on mahdollisuus urakehitykseen sairaanhoidopiirissä.	1	2	3	4	5
41. Olen halukas tulevaisuudessakin työskentelemään sairaanhoidopiirissä.	1	2	3	4	5
42. Arvostan omaa työtäni.	1	2	3	4	5



43. Työni ja yksityiselämäni yhdistäminen onnistuu joustavasti.	1	2	3	4	5
44. Toimin aktiivisesti kehittääkseni itseäni jatkuvasti ammatillisesti.	1	2	3	4	5
45. En koe liiallista stressiä työssäni.	1	2	3	4	5
46. Tunnen itseni osaavaksi työntekijäksi.	1	2	3	4	5
47. Huolehdin omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistani.	1	2	3	4	5
48. Olen tyytyväinen omaan terveydentilaani.	1	2	3	4	5

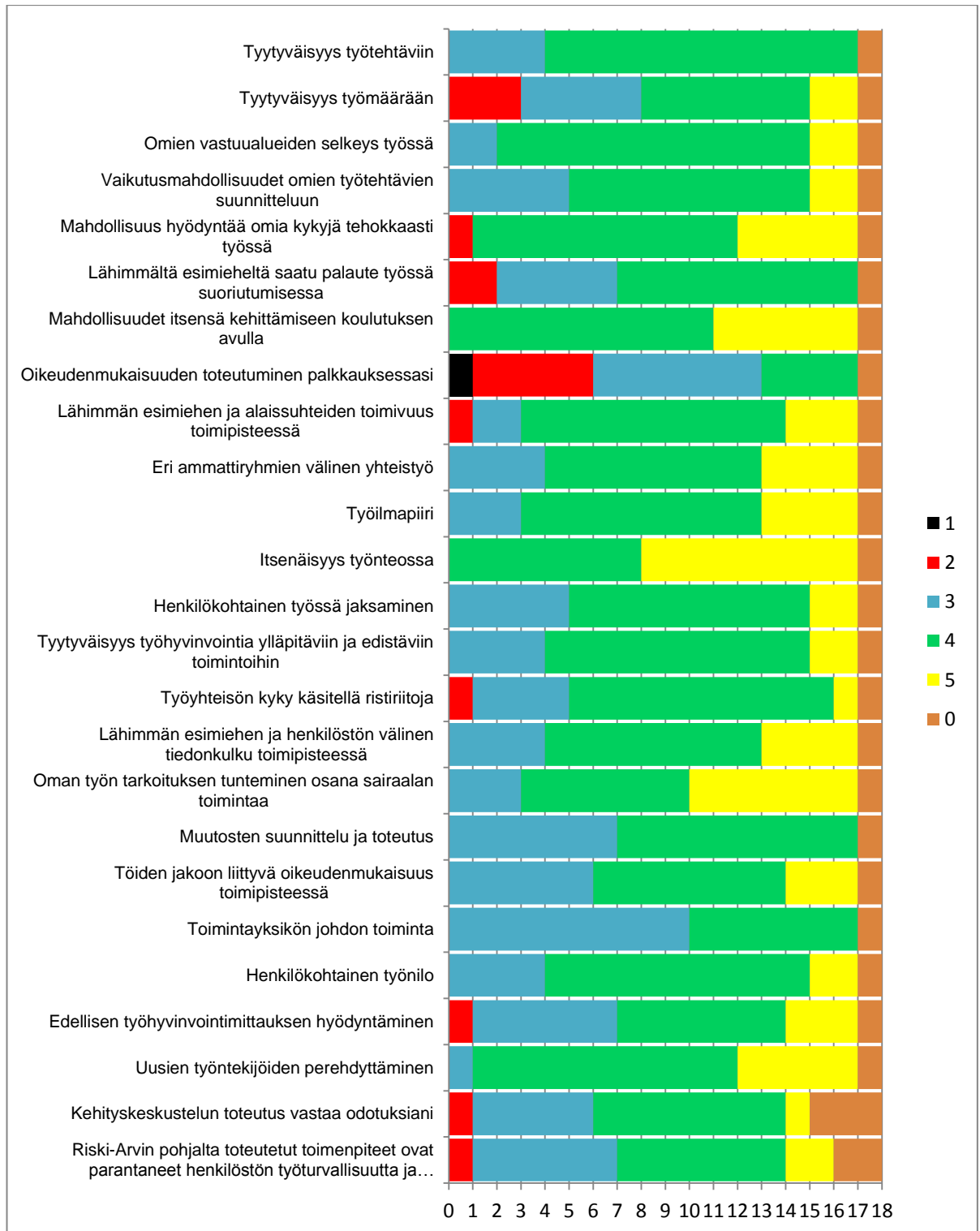
KIITOKSIA VASTAUKSESTASI!



Erään toiminta-alueen lähiesimiesten työhyvinvointimittaus vuonna 2012, nykytila

(1 = erittäin huono, 5 = erittäin hyvä)

(akselissa vastaajien lukumäärä, N=18)

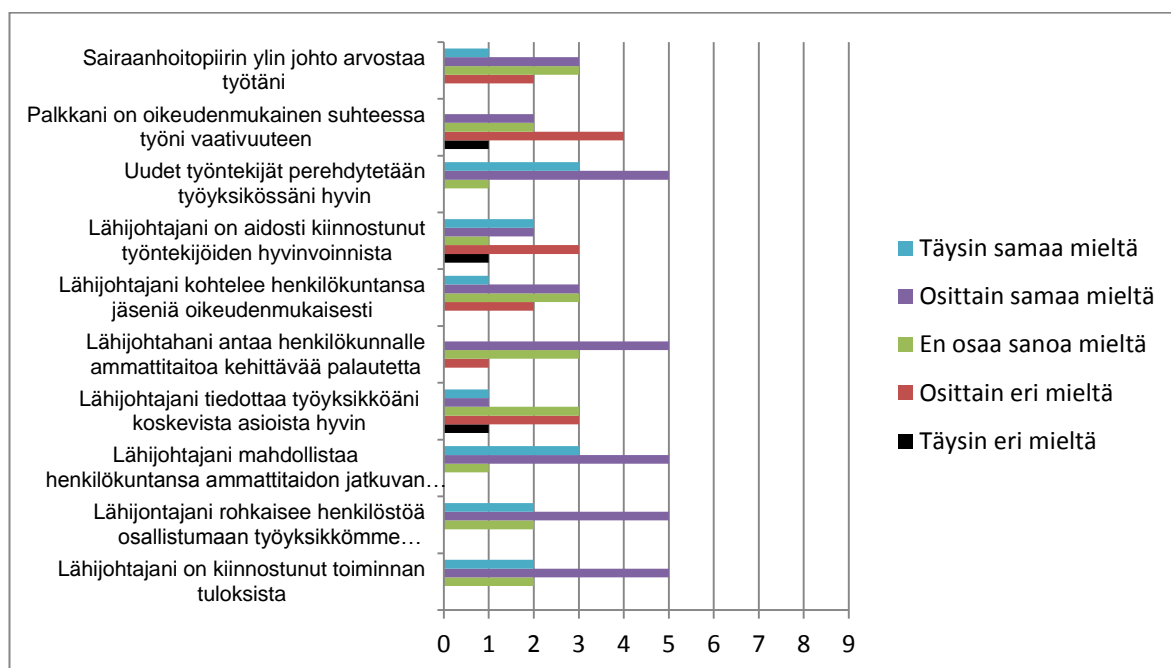


Erään toiminta-alueen lähiesimiesten työhyvinvointimittaus vuonna 2012. Arvio vuoden kuluttua olevasta tilanteesta.

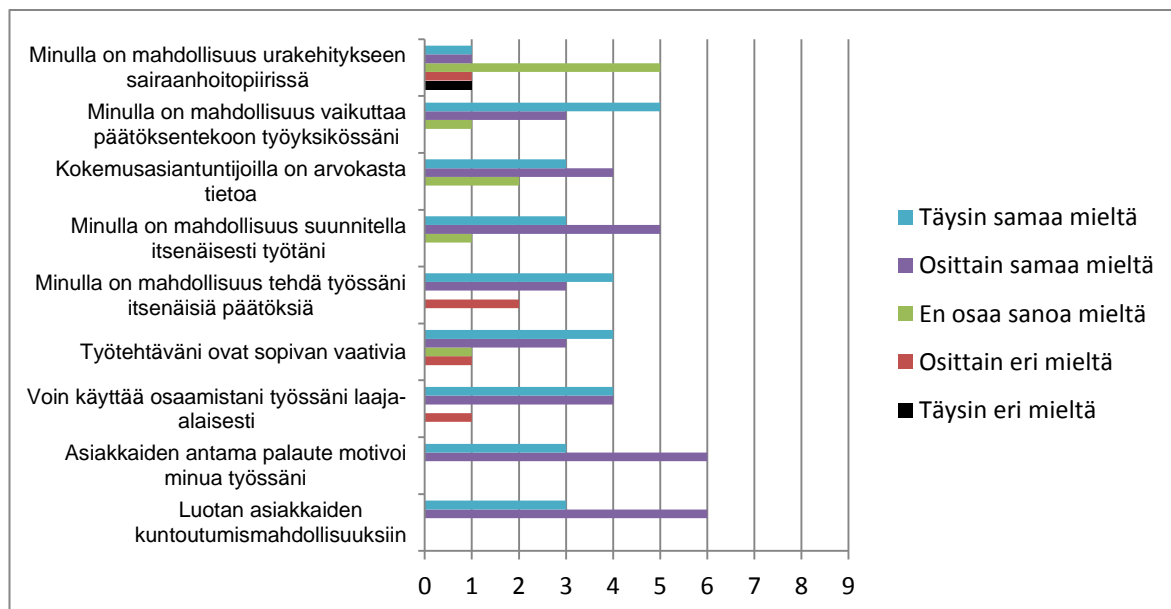
(1 = erittäin huono, 5 = erittäin hyvä)

(akselissa vastaajien lukumäärä, N=18)

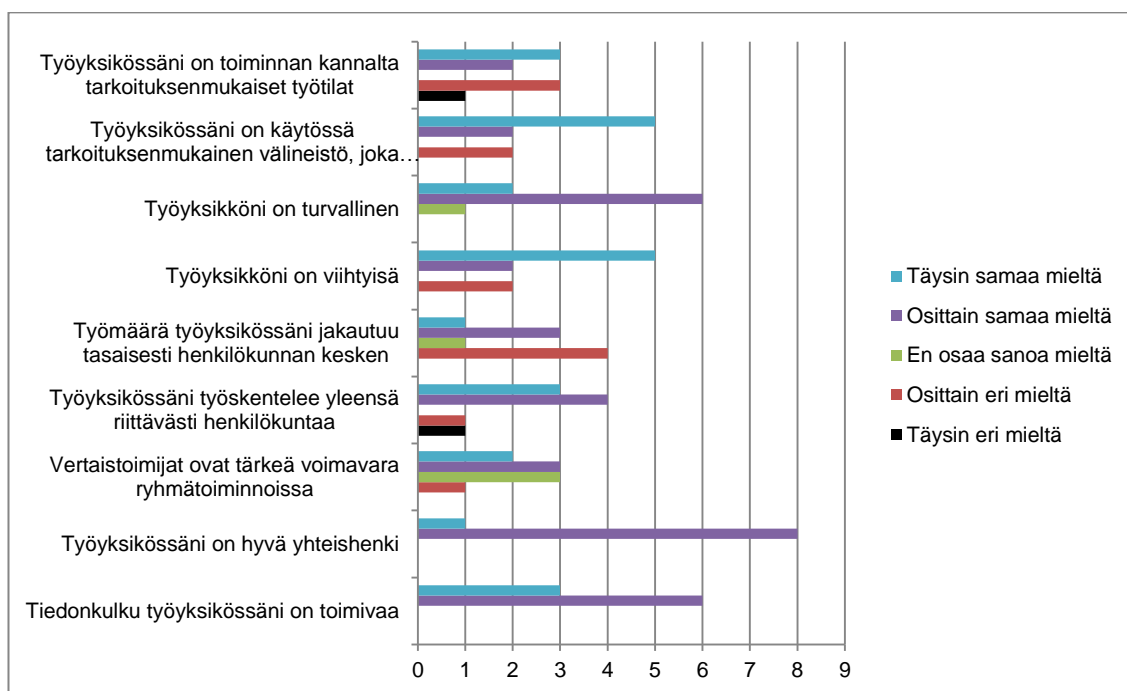
## Johtaminen



## Työn kehittävyys ja haasteellisuus



## Työyhteisön toiminta



## Tyytyväisyys ja jaksaminen

