

**Pelisäännöt - positiivisen
toimintakulttuurin mahdollistajana**

Johanna Kallio

Opinnäytetyö
Helmikuu 2014
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

KALLIO JOHANNA:

Pelisäännöt – positiivisen toimintakulttuurin mahdollistajana

Opinnäytetyö 86 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Helmikuu 2014

Pelisäännöt ovat toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön mahdollistajia. Niiden avulla turvataan toimivat yhteistyösuhteet ja edistetään työn sujuvuutta. Monesti työyhteisön pelisäännöt ovat kuitenkin epämääräisiä, epävirallisia ja kirjoittamattomia. Tällöin ne ruokkivat huonoa työilmapiiriä ja vievät energiaa työn tekemiseltä. Kun työyhteisön pelisääntöjä ryhdytään rakentamaan, tulisi ne rakentaa työyhteisön omia tarpeita kunnioittaen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata R-röntgenin työyhteisön toimintakulttuuria. Tutkimusongelmina olivat: minkälaiseksi työyhteisön jäsenet arvioivat R-röntgenin organisaatiokulttuurin, pelisäännöt ja vuorovaikutuksen ja millaisia pelisääntöjä R-röntgeniin tulee rakentaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selkiyttää ja kehittää R-röntgenin toimintakulttuuria. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa työyhteisön kehittämiskohteet ja niiden pohjalta laatia työyhteisöön pelisäännöt.

Opinnäytetyö tehtiin kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen R-röntgeniin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomake piti sisällään 28 strukturoitua ja kaksi avointa kysymystä. Kyselylomakkeeseen vastasi 23 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 72 %. Vastaukset analysoitiin Excel-
taulukkolaskentaohjelman avulla ja avoimet vastaukset sisällön erittelyllä.

Kyselystä saatujen tuloksien perusteella R-röntgenin työyhteisön jäsenet arvioivat organisaatiokulttuurin myönteiseksi. Työyhteisön jäsenet kokevat, että arvot ohjaavat heidän toimintaansa. Työyhteisön ilmapiiri koetaan hyväksi ja työntekijöitä arvostavaksi. R-röntgenin työntekijät arvioivat, että työyhteisöön tulisi laatia pelisäännöt ja ne tulisi rakentaa yhteistyössä kaikkien ammattikuntien kanssa. Opinnäytetyön monivalintatulokset osoittavat hyvin selkeästi toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat työyhteisön organisaatiokulttuurin, pelisääntöjen ja vuorovaikutuksen osalta. Erityisesti ristiriitatilanteiden selvittämiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Avoimien vastauksien pohjalta työyhteisöön laadittiin vuorovaikutukseen ja työ- ja työjärjestelyihin liittyvät pelisäännöt.

Asiasanat: toimintakulttuuri, organisaatiokulttuuri, työyhteisö, pelisäännöt, vuorovaikutus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management in Health Care and Social Services

KALLIO, JOHANNA:

Creating Ground Rules for the Work Community

Master's thesis 86 pages, appendices 13 pages

February 2014

Ground rules form the basis for working and healthy work community. With them the working relationship is secured and fluency of work is promoted. However, usually work community ground rules are vague, unofficial and unwritten. When the work community ground rules are developed, the needs of the work community should be respected.

The study was made to R-röntgen (x-ray department) of the Medical Imaging Centre and Hospital Pharmacy. The purpose of the study was to describe the work culture of R-röntgen. The study was made with a quantitative research method and the data was collected with a questionnaire. The data were analyzed with excel-program and open responses with content analysis.

According to findings organizational culture of the R-röntgen was estimated as positive. Work community members are guided with values. Atmosphere is good and the employee can feel valued. It is seen by employees of the R-röntgen that written ground rules should be drawn. Pros and cons of the organizational culture, ground rules and interaction were clearly shown in the answers. Written ground rules were drawn according to open question answers.

Key words: work culture, organizational culture, work community, ground rules, cooperation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPiIRI JA KUVANTAMISKESKUS- JA APTEEKKILIIKELAITOS.....	8
2.1	Pirkanmaan sairaanhoitopiiri	8
2.2	Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen toiminta.....	10
2.2.1	Radiologian vastuualue	11
2.2.2	R-röntgenin toimintakulttuuri	13
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE.....	15
4	TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKULTTUURIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....	16
4.1	Organisaatiokulttuuri	16
4.1.1	Työ ja työyhteisö.....	17
4.1.2	Työyhteisön arvot.....	19
4.1.3	Henkilöstön arvostus.....	21
4.2	Esimies työyhteisön toimintakulttuurin rakentajana.....	22
4.2.1	Esimies johtajana työyhteisössä.....	23
4.2.2	Johtaminen Balanced Scorecard näkökulmasta	24
4.3	Työyhteisön vuorovaikutus ja ilmapiiri	25
4.4	Työyhteisön pelisäännöt	28
4.5	Kirjallisuuskatsaus aiheeseen liittyviin tutkimuksiin	30
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN	32
5.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	32
5.2	Kysely tiedonkeruumenetelmänä.....	33
5.3	Tutkimuksen analyysimenetelmä	37
6	TULOKSET	39
6.1	Vastaajien taustatiedot	39
6.2	R-röntgenin työyhteisön organisaatiokulttuuri	40
6.3	Työyhteisön pelisäännöt	42
6.4	R-röntgenin työyhteisön vuorovaikutus.....	48
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
7.1	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	55
7.2	Opinnäytetyön eettiset näkökohdat.....	57
7.3	Tulosten tarkastelu.....	59
7.3.1	Organisaatiokulttuuri.....	59
7.3.2	Työyhteisön pelisäännöt.....	60
7.3.3	Työyhteisön avoin vuorovaikutus ja ilmapiiri	63

7.4 Johtopäätökset.....	66
7.5 Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset	68
LÄHTEET	69
LIITTEET	74
Liite 1. Alkuperäistutkimusten yhteenvetotaulukko	74
Liite 2. Näytön astetta kuvaavat kirjaimet.....	79
Liite 3. Alkuperäistutkimusten laadun arviointi.....	80
Liite 4. Kyselylomake	81
Liite 5. Työyhteisön pelisäännöt	85

1 JOHDANTO

Suomessa eduskunnan säätämässä laeissa ja asetuksissa on määritelty työelämän perusedellytykset (Järvinen 2008, 91; Työlainsäädäntö 2013). Tällaisia lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä ja työehtosopimuslaki. Työ- ja elinkeinoministeriön tehtävänä on vastata työlainsäädännön valmistelusta ja kehittämisestä. Työlainsäädäntöä valmistellaan kolmikantaisesti, yhteistyössä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Työlainsäädännön lisäksi työntekijöiden työehtoja määrittelevät eri alojen työehtosopimukset. Työlainsäädännön vastuu kuuluu suurelta osin sosiaali- ja terveysministeriön alaisille työsuojeluviranomaisille. (Työlainsäädäntö 2013.)

Lainsäädännössä määritellään yleisesti työnantajan ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia työsuhteessa. Lisäksi siinä annetaan yleisiä ohjeita käyttäytymisestä työpaikoilla. Jokainen työpaikka määrittelee itse joko virallisesti tai epävirallisesti mitä pidetään asiallisena ja ammatillisena työn tavoitteina ja työyhteisön jäsenten hyvinvointia edistävänä käyttäytymisenä. Yhteiset pelisäännöt edistävät tavoitteellista työn tekemistä ja yhteistyön sujumista. Pelisäännöt auttavat ottamaan asioita puheeksi työpaikalla. Lisäksi ongelmiin pystytään puuttumaan varhaisessa vaiheessa. (Reilun pelin säännöt työyhteisössä 2010.) Pelisääntöjen tarkoituksena on edistää oikeudenmukaista kohtelua työpaikalla. Jokaisella työpaikalla kannattaakin nostaa esille tärkeitä asioita ja muotoilla ne työyhteisön työskulttuuria palveleviksi ohjenuoriksi. Pelisäännöt tukevat toimintaa ja niiden tulee olla konkreettisia, joiden noudattamista voidaan seurata. (Hyvä käytös sallittu... 2010; Reilun pelin säännöt työyhteisössä 2010.)

Pelisääntöjen noudattamisesta ja valvomisesta huolehtii työpaikalla yleensä esimies. Hänen tehtävänä on auttaa työyhteisöä rakentumaan siten, että hän sopii ja tarvittaessa muuttaa tai tarkentaa sekä yhdessä laadittuja että lainsäädännöstä ja organisaatiosta tulevia pelisääntöjä ja ohjeita. (Järvinen 2008, 93.)

Jotta työyhteisössä voidaan välttyä epäasialliselta kohtelulta, on työolosuhteilla ja työilmapiirillä ratkaiseva merkitys. On tärkeää luoda avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri sekä huolehtia työyhteisön toimivuudesta. Työyhteisössä jokaisella jäsenellä on vastuun työyhteisön hyvinvoinnista. Pelisäännöt siis edesauttavat hyvän

työilmapiirin rakentumista ja ylläpitämistä. Pelisääntöjen tarkoituksena on edistää myös myönteistä ja avointa vuorovaikutusta sekä ennaltaehkäistä ristiriitoja. (Hyvä käytös sallittu... 2010.)

Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksessa on keskusteltu viimeisen vuoden aikana työyhteisön pelisäännöistä. Myös R-röntgenissä pelisäännöt ovat olleet monesti esillä. Työyhteisössä on sääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan työyhteisön toimintakulttuuri rakentuu. Säännöt ja ohjeet ovat johtaneet välillä siihen, että ihmiset jättävät ne huomioimatta, niitä ei oteta vakavasti ja niitä ei heidän mielestään tarvitse noudattaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata R-röntgenin työyhteisön toimintakulttuuria. Opinnäytetyön tavoitteena on selkiyttää ja kehittää R-röntgenin toimintakulttuuria. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa työyhteisön kehittämiskohteet ja niiden pohjalta laatia työyhteisöön pelisäännöt. Selkeiden kirjallisten pelisääntöjen avulla saadaan työyhteisön yhteistyö muodostettua entistä toimivammaksi.

2 PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPIIRI JA KUVANTAMISKESKUS- JA APTEEKKILIIKELAITOS

2.1 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri muodostuu 24 kunnan kuntayhtymästä, jossa on yhteensä 470 000 asukasta. Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin (PSHP) kuuluvat Tampereen yliopistollinen sairaala (Tays), Vammalan aluesairaala, Valkeakosken aluesairaala ja Ylä-Pirkanmaan terveydenhuoltoalue. Tampereen yliopistollinen sairaala muodostuu seitsemästä eri toimialueesta (kuvio 1). Toimialueiden lisäksi itsenäisiä palveluntuottajia ovat Sydänkeskus Oy, Coxa Oy, Laboratoriot Oy sekä Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin tehtävänä on tuottaa terveyttä ja toimintakykyä edistäviä terveydenhuollonpalveluita sekä luoda edellytyksiä tieteelliselle tutkimukselle ja koulutukselle. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 6.)



KUVIO 1. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia on laadittu vuosille 2012- 2016. Tässä elämän tähden -strategiassa palveluita ohjaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin konsernin tulevien vuosien keskeiset tehtävät, tavoitteet ja eettiset periaatteet. Strategiassa korostuvat potilaan ja asiakkaan hyvä palvelukokemus ja turvallinen sekä laadukas hoito. Strategia sisältää palvelulupauksen, johon koko henkilökunnan tulee sitoutua. Strategia ohjaa myös jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategisen suunnitelman toteutumista seurataan Balanced Scorecard mittariston avulla, joissa näkökulmina ovat asiakkuudet, prosessit, henkilöstö, uudistuminen ja talous. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 11, 14.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin visiona on, että *”Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on luotettava, turvallinen ja uudistuva terveystalouden tuottaja, jonka tarjoama hoito perustuu hyvään palveluun, korkeatasoiseen osaamiseen ja tieteelliseen tutkimukseen.”* Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä eettisinä periaatteina ovat *”hyvä hoito, ihmisen kunnioittaminen, osaamisen arvostaminen ja yhteiskuntavastuullisuus”*. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013.)

Hyvä hoito toteutuu silloin, kun potilas saa hyvää terveyden- ja sairaanhoitoa ja siihen liittyvää kohtelua sekä lisäksi tietoa sairaudestaan. Potilaan ja hänen läheistensä odotukset ja tarpeet vaikuttavat hoidon suunnitteluun ja toteutukseen. Tietosuojaa kunnioitetaan potilaan hoidossa. Potilas saa palveluita oikealla ajalla ja sairauden vaatimalla kiireellisyydellä. On tärkeää, että potilas tuntee tulevansa ymmärretyksi ja hyväksytyksi ja hoito on asiantuntevaa ja luotettavaa. Potilaalle tehtävien tutkimus- ja hoitomenetelmien tulee olla yleisesti hyväksytyjä ja vaikuttavia. Lisäksi päättäjille ja väestölle tulee tiedottaa avoimesti ja luotettavasti väestönhoidon tarpeesta, hoitomenetelmistä, niiden vaikuttavuudesta ja kustannuksista. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013.)

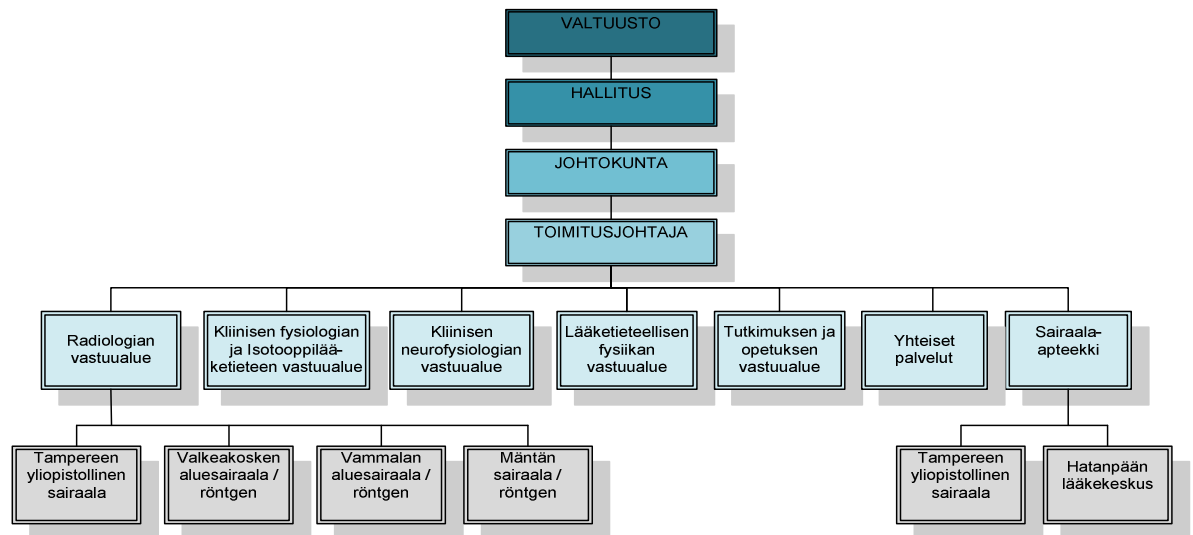
Ihmisen kunnioittaminen toteutuu silloin, kun tutkimus- ja hoitosuhteessa kunnioitetaan potilaan arvostuksia ja käsityksiä. Potilaalle tulee taata tasa-arvoinen oikeus hyvään hoitoon ja palveluun. Potilaan oikeutta hyvään kuolemaan tulee kunnioittaa. Työyhteisöjen keskeisinä periaatteina ovat toisen ihmisen arvostaminen ja toisista välittäminen. Kunnioittaminen nähdään ammattilaisten keskeisenä arvostuksena ja hyvänä vuorovaikutuksena sekä potilaan ja läheisten hyvänä kohteluna. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013.)

Osaamisen arvostaminen toteutuu silloin, kun työntekijöiden ammatillisten ja sosiaalisten taitojen hankkimista arvostetaan ja tuetaan. Yksilön ja organisaation innovatiivisuutta, osaamisen kehittämistä ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä tulee edistää. Työntekijöitä tulee rohkaista toimimaan potilaan hoidon parhaaksi sekä kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013.)

Yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmasta toiminnan tulee täyttää yhteiskunnan eettiset odotukset ja lainsäädännön velvoitteet sekä kestävä kehityksen periaatteet. Sairaanhoitopiirin toiminnan tulee olla luotettavaa, läpinäkyvää ja pitkäjänteistä. Taloudellisen toimintatavan tulee olla eettistä. Yhteiskuntavastuullisuuden nimissä työntekijöitä kannustetaan kansalaistoimintaan, jolla edistetään kansanterveyden ylläpitämistä ja sairauksien ehkäisyä sekä terveydenhuollon toimintaedellytyksiä. Sairaanhoitopiirin työntekijät ja luottamushenkilöt vastaavat yhdessä sairaanhoitopiirin julkisuuskuvasta ja toiminnan kehittämisestä. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2013.)

2.2 Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen toiminta

Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos (kuvio 2) on Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin kuuluva liikelaitos. Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos vastaa radiologian, kliinisen fysiologian ja isotooppilääketieteen sekä kliinisen neurofysiologian ja diagnostisten tuotannosta sekä lääkehuollosta. Lisäksi hoidolliset toimenpideradiologiaan kuuluvat toiminnat kuuluvat myös radiologian vastuualueeseen. Liikelaitos tuottaa myös fyysikkopalveluja sekä sairaanhoitopiirin yksiköille että perusterveydenhuollolle. Liikelaitos muodostuu kahdesta liiketoiminta-alueesta kuvantamispalveluista ja Sairaala-apteekki palveluista. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2012, 4–5.)



KUVIO 2. Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen organisaatiokaavio

Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksessa on laadittu tulevaisuusohjelma. Tulevaisuusohjelmassa kuvataan tulevien vuosien toiminta. Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen tulevaisuusohjelma pohjautuu Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategiaan, joka on tehty vuosille 2012 – 2016. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 11.)

2.2.1 Radiologian vastuualue

Radiologian vastuualue muodostuu Tampereen yliopistollisen sairaalan yhteydessä olevista K- ja R -röntgeneistä. K-röntgeniin kuuluu lisäksi S- ja A-röntgen. Radiologian vastuualueella toimintaa on myös Valkeakoskella, Vammalassa ja Mäntän röntgeneissä. Asiakkaina ovat Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, tekonivelsairaala Coxa, Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, terveyskeskuksia ja työterveyshuoltoja. Palveluita saa kaikkina vuorokauden aikoina. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 11.)

Radiologian vastuualueella asiakkaille tuotetaan laadukkaita, taloudellisia ja tarkoituksenmukaisia yleis- ja erikoistutkimuksia, kuten röntgen-, ultraääni-, tietokonetomografia- ja magneettitutkimuksia. Asiakkaille tuotetaan myös Pirkanmaan sairaanhoitopiirin alueen radiologista kuvantamistoiminnan suunnittelua, ohjausta ja koordinoitua. Lisäksi tehdään tieteellistä tutkimusta ja annetaan opetusta. Radiologian

vastuualueella toiminta- ja taloussuunnittelua ohjaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toiminta- ja taloussuunnittelu. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 11, 14.)

Radiologian vastuualueella hyvä laatu nähdään siten, että palveluita tuotetaan asiakaslähtöisesti. Ohjeistusta ja toimintaprosesseja kehitetään yhdessä lähettävien yksiköiden kanssa. Henkilöstön osaamiseen, tieteelliseen tutkimus- ja kehittämistyöhön panostetaan. Asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä. Sovittuja hyviä käytäntöjä hyödynnetään. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 11–12.)

Toimintaa ohjaavat valtakunnalliset säädökset koskien toimintaa, potilaan asemaa, henkilöstöä ja säteilyturvallisuutta sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin säännöt ja ohjeet. Radiologian vastuualueella toiminta-ajatuksena on palveluiden tuottaman tiedon avulla mahdollistaa potilaan hyvä, oikea ja nopea hoito sekä radiologisia tutkimuksia saaneiden asiakkaiden tyytyväisyys saamaansa palveluun. Toiminta perustuu osaavaan, innostuneeseen ja riittävään henkilöstöön. Toimivat tilat ja laitteet sekä tutkimusten ja toimenpiteiden tuottamiseen tarvittavat materiaalit tukevat toimintaa. Työyhteisössä toiminta perustuu oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvon periaatteisiin ja hyvään moni ammatilliseen yhteistyöhön. Työyhteisöt ovat uudistuvia, innovatiivisia ja yhteisöllisyyttä korostavia. Toiminnan suunnittelussa otetaan esimerkiksi huomioon työn ja perheen yhteensovittaminen. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 11.)

Radiologian vastuualueen yhteistoiminta muodostuu moni ammatillisesta toiminnasta, jossa edellytetään hyvää yksikön sisäistä yhteistoimintaa. Toiminta muodostuu kuudesta eri laitetiimistä, jotka toimivat moni ammatillisesti ja yhteisiä resursseja hyödyntäen. Laitetiimejä ovat perusradiologia, angiografia-, tietokonetomografia-, magneetti- ja päivystystoiminta. R-röntgenin henkilöstö toimii omana tiiminään. Henkilöstö kiertää eri tiimeissä ja työpisteissä, jolloin ylläpidetään ammatillista osaamista sekä toiminnan kehittämistä. Jokaisessa röntgenissä on oma henkilöstönsä, mutta tarvittaessa työnkiertoa toteutetaan röntgenien väleillä. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 11.)

Radiologian eettiset periaatteet ovat yhtenevät Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kanssa. Näiden lisäksi radiologian ALARA (As Low As Reasonably) -periaate toimii säteilytyön perustana (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 9). ALARA -

periaatteen tarkoituksena on toiminnan järjestäminen siten, että siitä aiheutuva terveydelle haitallinen säteilyaltistus on niin alhainen kuin se käytännöllisin toimenpitein on mahdollista (Säteilylaki). Näiden lisäksi lääkärin eettiset ohjeet, Suomen Lääkäriliiton ohjeet ja suositukset ohjaavat radiologien toimintaa. Röntgenhoitajien toimintaa ohjaavat Suomen röntgenhoitajaliitto ry:n eettiset ohjeet. (Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos 2012, 9.)

2.2.2 R-röntgenin toimintakulttuuri

R-röntgenissä tehdään natiiviröntgen-, ultraääni-, mammografia-, tietokonetomografia- ja magneettitutkimuksia. R-röntgenin henkilökuntaan kuuluvat osastonylilääkäri, kaksi apulaisytilääkäriä, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, kolme radiologia, 20 röntgenhoitajaa, kolme osastonsihtööriä ja potilaskuljettaja. Yksikkö on avoinna arkisin kello 7.30–15.30. Lisäksi tietokonetomografiatutkimuksia tehdään maanantai- ja keskiviikkoiltaisina ja magneettitutkimuksia maanantaista torstaihin kello 20.00.

Opinnäytetyön tekijä haastatteli opinnäytetyötä varten R-röntgenin osastonhoitajaa keväällä 2013. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää R-röntgenin työyhteisön toimintakulttuurin sen hetkistä tilannetta osastonhoitajan näkökulmasta. Haastattelukysymykset opinnäytetyöntekijä lähetti osastonhoitajalle etukäteen. Haastattelutilanteessa korostui erityisesti se, että työyhteisöön tarvitaan yhteiset pelisäännöt, jotta kaikilla on samanlainen käsitys siitä, miten työyhteisössä tehdään töitä, kohdellaan potilaita ja työtovereita sekä kuinka työyhteisössä tulee käyttäytyä. Haastattelussa esille nousi työyhteisön yhteisten kirjattujen pelisääntöjen puuttuminen. Osastonhoitajan mielestä yhteiset pelisäännöt tulee rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa. (Keski-Kastari 2013.)

Osastonhoitajan mukaan esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutukseen voidaan rakentaa puhujan ja kuulijan pelisäännöt. Puhujan pelisäännöissä puhuttaisiin asioista, tekemisistä ja tapahtumista, ei henkilöistä. Ketään ei saa tahallaan loukata ja puhe tulee kohdistaa sille, jolle se on tarkoitettu. Huutamista ja kiroilua ei hyväksytä. Erityisesti toisen koskemattomuutta ei saa loukata. Kuulijan pelisäännöt hän näkee siten, että toisen päälle ei saa puhua eikä keskeyttää toisen puhetta. Jos asiaa ei ymmärrä, tulee pyytää tarkennusta. Kuulijan tulee keskittyä siihen, mitä työyhteisön toisella jäsenellä

on sanottavaa tai miltä hänestä tuntuu. Osastonhoitajan mukaan Kuvantamiskeskuksen ja apteekkiliikelainoksen pitää sopia yhteisistä toimintatavoista ja määritellä entistä tarkemmin työyhteisön valta ja vastuut. Myös työyhteisön asioista tiedottamiseen tulee kiinnittää huomiota. (Keski-Kastari 2013.)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata R-röntgenin työyhteisön toimintakulttuuria.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

1. Minkälaiseksi työyhteisön jäsenet arvioivat R-röntgenin organisaatiokulttuurin, pelisäännöt ja vuorovaikutuksen?
2. Millaisia pelisääntöjä työyhteisöön tulee rakentaa?

Opinnäytetyön tavoitteena on selkiyttää ja kehittää R-röntgenin toimintakulttuuria. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa työyhteisön kehittämiskohteet ja niiden pohjalta laatia työyhteisöön pelisäännöt.

4 TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKULTTUURIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Työyhteisöissä toimintakulttuuri voi rakentua erilaisista elementeistä. Näitä elementtejä voivat olla arvot, arvostus, sitoutuminen, joustavuus, erilaisuuden hyödyntäminen ja luovuus. Työyhteisöissä tulee noudattaa yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta sekä työolosuhteiden tulee olla hyvät. (Talentia.) Tässä opinnäytetyössä työkulttuurilla tarkoitetaan myös toimintakulttuuria, joka määrittää organisaatiokulttuurin, pelisääntöjen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Organisaatiokulttuuri, pelisäännöt ja vuorovaikutus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti työyhteisön toimintakulttuuriin. Myös esimies vaikuttaa omalta osaltaan työyhteisön toimintakulttuuriin. Työyhteisön toimintakulttuurilla tarkoitetaan niitä arvoja, normeja ja pelisääntöjä jotka R-röntgenissä vallitsee.

4.1 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurilla viitataan maan perinteisiin, taiteeseen ja käyttäytymistapoihin. Organisaatiot ovat yksilöitä, joiden kulttuurit ovat yleensä omalaatuisiaan. Organisaatiossa yleensä ihmiset vaihtuvat, mutta organisaatiokulttuurit muuttuvat hitaasti, jos ollenkaan. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 54–55; Viitala 2007, 34.)

Hatch (1997) toteaa organisaatiokulttuurin käsitteen olevan vaikea määrittellä. Yhtenäistä organisaatiokulttuurin määritelmää ei ole. Organisaatiokulttuuri kehittyy jokaisessa sosiaalisessa yksikössä oppimisen avulla omalaatuisekseen. Schein (1985) puolestaan toteaa, että organisaatiokulttuuri muodostaa kognitiivisen viitekehyksen, joka koostuu organisaation jäsenten yhteisistä arvoista, asenteista, käyttäytymisestä ja odotuksista. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 54–55.)

Organisaationkulttuurin merkitys organisaatiolle voidaan nähdä kahdella eri tavalla. Toisaalta se tarkoittaa organisaation kykyä järjestää oma toimintansa tavoitteiden mukaisesti, toisaalta taas toimintatapoja, joiden avulla organisaatio pyrkii vastaamaan ulkoisiin vaatimuksiinsa. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 94.)

Organisaatiokulttuuri kertoo organisaation ja siellä olevien ihmisten tavasta ajatella, tuntea ja toimia (Martin 2002, 57; Tiensuu ym. 2004, 91; Lämsä & Hautala 2005, 176). Organisaatiokulttuuri saa henkilöstön käyttäytymään kirjoittamattomien kulttuurisääntöjen mukaisesti. Lisäksi se määrittelee, miten ongelmia ratkaistaan työyhteisössä ja miten työyhteisön jäsenet toimivat ja luovat yhdessä. (Tiensuu ym. 2004, 91.)

Organisaatiokulttuuri nähdään myös sosiaalisesti rakentuneena kokonaisuutena, joka muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Se kuvaa organisaation arvoja, jotka luovat työntekijöiden keskuuteen yhteisesti sovitun käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä sekä miten organisaatiossa tulee käyttäytyä. (Martin 2002, 57; Rauramo 2008, 150.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työyhteisössä yleiseen ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja ihmissuhteisiin (Kaivola 2003, 19). Hyvä organisaatiokulttuuri tuottaa henkistä hyvinvointia, jaksamista sekä innostusta (Tiensuu ym. 2004, 94).

Organisaatiokulttuuri heijastuu työyhteisön toimintakulttuuriin. Tässä opinnäytetyössä organisaatiokulttuuria tarkastellaan työn, työyhteisön, työyhteisön arvojen ja henkilöstön arvotuksen näkökulmista.

4.1.1 Työ ja työyhteisö

Abraham Maslow lähestyi 1950-luvulla työn käsitettä tarpeiden kautta. Hänen mielestään ihmisellä on erilaisia, hierarkkisesti järjestäytyneitä tarpeita, joista organisaation johdon on oltava perillä. Tarpeilla on huomattava merkitys ihmisten motivaatioille tehdä työtä ja ottaa haasteita vastaan. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisellä on viisi tavoitetta, joita kutsutaan perustarpeiksi. Nämä ovat fysiologiset-, turvallisuuden-, rakkauden-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Harisalo 2008, 101; Rauramo 2008, 29.) Työ on ihmiselle merkityksellistä siksi, että sen kautta voi kokea olevansa tärkeä, arvostettu ja hyväksytty. Kun ihminen menestyy ja onnistuu työssään, se antaa hänelle suurta tyydytystä. Lisäksi se kohottaa hänen itsetuntoaan ja vahvistaa itseluottamustaan. (Järvinen 2008, 34.)

Jokainen työyhteisö tarvitsee perustakseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Työn tekemisen lähtökohtana ja kivijalkana on työyhteisön perustehtävä (kuvio 3). (Järvinen 2008, 85.) Perustehtävä määrittelee, miksi työpaikka on olemassa, mitä siellä pitää tehdä ja mitä saada aikaan. Perustehtävä ei pysy muuttumattomana, vaan sitä pitää tarkistaa ja selkiyttää jatkuvasti. (Kaivola 2003, 144; Silvennoinen 2004, 292; Järvinen 2009, 27–28.) Organisaation tehtävänä on luoda työyhteisöön yleiset puitteet ja järjestelmät. Ne kytkevät kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Hyvällä töiden järjestelyillä pyritään yhteistyön sujuvuuteen, tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Työntekoa palveleva johtaminen on organisaation rakenneosana. Sen avulla saadaan määriteltyä työn perustehtävä sekä ylipäättään huolehdittua siitä, että työn tekemisen edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. (Järvinen 2008, 85–86.)

Työyhteisössä hyvä tiedonkulku edellyttää yhteisten toimintatapojen ja sääntöjen sopimista ja niiden jatkuvaa päivittämistä (Räisänen & Roth 2007, 38). Tavoitteena on avoin vuorovaikutus ja kannustava hyvä ilmapiiri (Multanen ym. 2004, 9). Manka (2011, 115) toteaa toimivan työyhteisön muodostuvan avoimesta vuorovaikutuksesta ja ryhmän toimivuudesta. Avoin vuorovaikutus edellyttää työyhteisötaitoja, ryhmän toimivuus pelisääntöjä. Työyhteisössä jatkuva arviointi edistää hyvinvointia, koska sen avulla löydetään kehittymiskohteita ja tunnistetaan haasteita. (Multanen ym. 2004, 9.)



KUVIO 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85)

4.1.2 Työyhteisön arvot

Työyhteisöt ovat erilaisia, niillä on erilaiset käytännöt toimia, mutta kuitenkin niillä on tiettyjä samankaltaisia toimintatapoja (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 49). Arvot ovat työyhteisön kulttuuria ja ne ovat asioita, joita pidetään toiminnassa tavoiteltavina (Lämsä & Hautala 2005, 179; Juujärvi ym. 2007, 49). Arvot luokitellaan yhdeksi organisaatiokulttuurin osa-alueeksi (Lämsä & Hautala 2005, 179). Työyhteisön arvot voidaan jakaa toiminnallisiin arvoihin ja eettisiin arvoihin, jotka ovat yleensä kirjattu työyhteisön toimintastrategiaan (Juujärvi ym. 2007, 49).

Arvoilla tarkoitetaan ympäristöstä opittuja yleisiä, pysyviä ja tavoitteita ohjaavia valintatapumuksia, jotka vaihtelevat kulttuureittain (Manka 2006, 84; Rauramo 2008, 150). Arvot muodostavat organisaatiokulttuurin kivijalan (Viitala 2002, 57). Ne muodostuvat asioista, joita pidetään työyhteisössä tärkeinä ja joita arvostetaan (Viitala 2002, 57–58; Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 20; Tiensuu ym. 2004, 116). Arvot kertovat sen, mitä pidetään oikeana, tavoiteltavana, vääränä ja vältettävänä (Viitala 2002, 57–58; Leino-Kilpi & Välimäki 2009, 62). Niiden tarkoituksena on luoda pintaa syvempää pohjaa toiminnalle (Viitala 2002, 57–58).

Juuti (1992) toteaa arvoilla olevan ainakin seuraavat tehtävät. Arvojen avulla yhdennetään ryhmien ja yhteisöjen ajattelutapoja. Niiden tarkoituksena on ohjata ryhmien toimintaa ja asettaa rajoja sallitulle toiminnalle. Lisäksi arvojen tehtävänä on luoda perusta motivaatiolle. (Silvennoinen 2004, 187.)

Arvot ovat periaatteita ja toimintatapoja, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 92; Tiensuu ym. 2004, 116; Mäkipeska & Niemelä 2005, 68). Ne voivat olla virallisia tai julkilausuttuja. Työyhteisön arvot saattavat näkyä myös toiminnassa ilman, että niistä puhutaan ääneen. Työyhteisö voi toimia julkilausuttujen arvojensa mukaisesti tai niitä vastaan. Arvoja tarkasteltaessa jäädään helposti julkilausuttujen arvojen tasolle. Työyhteisössä olisikin hyvä käydä keskustelua ja tarkastelua siitä, mitä jokainen arvo käytännössä tarkoittaa. (Furman ym. 2004, 92–93; Lämsä & Hautala 2005, 180; Manka 2006, 84.) Arvot eivät saa olla ylevää hurskastelua, vaan niiden tarkoituksena on ohjata työyhteisön toimintaa (Lämsä & Hautala 2005, 180; Jabe & Häkkinen 2010, 276).

Arvokeskustelua pidetään prosessina, johon työyhteisön jäsenten tulee sitoutua koko työuransa ajan. Arvoja on hyvä kokoontua pohtimaan yhdessä ja niihin tulee palata aina uudelleen. Arvot ovat siis arvoja vasta sitten kun ne näkyvät ja toimivat arjen työtilanteissa. (Silvennoinen 2004, 189–191; Hämäläinen 2005, 75–76, 82; Manka 2011, 79.) Arvokeskustelun tulee sisältää rohkeita kysymyksiä ja kyseenalaistamista tehdyistä ratkaisuista ja siitä ovatko ne ristiriidassa sovittujen pelisääntöjen kanssa. Arvokeskustelulla tarjotaan mahdollisuus työntekijän kuulluksi tulemiselle. (Silvennoinen 2004, 189–191; Hämäläinen 2005, 75–76, 82.)

Työyhteisöt laativat toimintasuunnitelmiaan ja tavoitteita, joita perustellaan arvolähtökohdilla. Monesti työyhteisössä koetaan, että julkilausutut arvot eivät näy arkipäivän käytännöissä. (Mönkkönen & Roos 2010, 36.) Arvojen tulee olla työyhteisön yhteisesti hyväksymiä ja yksilöiden sisäistämiä. Ainoastaan sisäistetyt arvot ohjaavat toimintaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 68; Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 14.) Yhteisten arvojen avulla voidaan luoda työyhteisöön yhteisöllisyyttä ja lisätä työhyvinvointia (Juujärvi ym. 2007, 50). Mäkelän (2007, 43, 45) tutkimuksessa työyhteisöissä ei esiintynyt arvoriiriitoja. Tutkimuksen mukaan arvot ja toimintatavat olivat tuttuja henkilöstölle. Työyhteisössä nousivat esiin toisen arvostaminen, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Hoitajat kokivat kunnioittavansa työyhteisön jäseniä. Kolehmainen (2009, 39) tutkimuksessa oikeudenmukainen johtaminen toteutuu, kun yhteisistä arvoista käydään keskustelua. Lappavirran (2009, 57) tutkimuksessa osastohoitaja koettiin keskeisimmäksi henkilöksi työyhteisön arvojen välittäjänä.

Arvot kuuluvat arkipäiväiseen elämään ja ne ohjaavat yksilön päätöksentekoa (Aaltonen ym. 2003, 13–14; Silvennoinen 2004, 186). Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen yksilö voi aidosti sitoutua työyhteisöönsä ja organisaation arvoihin. Lisäksi arvot ovat näkyvä osa jokapäiväistä työtä, toimintaa ja ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Arvot ovat organisaation menestystekijä. (Rauramo 2008, 151.) Mankisen (2005, 36–38, 40) tutkimuksessa sairaanhoitajat kokivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta tehdä työtä organisaation arvojen mukaisesti. Organisaatioissa toimitettiin epäyhtenäisten arvojen ohjaamina. Työyhteisöissä ei käyty arvokeskustelua.

Työyhteisössä käyttäytyminen syntyy yksilöiden erilaisten arvomaailmojen pohjalta. Jotta pystymme tekemään yhteistyötä toistemme kanssa erilaisuudesta huolimatta, tulee meidän sopia yhteisistä pelisäännöistä siten, että meidän omat perusarvot eivät ole

ristiriidassa työyhteisön arvojen kanssa. Mitä lähempänä oma arvomaailma on työyhteisön arvoja, sitä paremmin sitoudutaan panostamaan työhön. (Hämäläinen 2005, 81.)

Työyhteisössä jokaisen työntekijän tulee tietää organisaation arvot. Arvojen pohjalta työyhteisön toimintakulttuuri rakentuu. Tässä opinnäytetyössä selvitetään tietävätkö työyhteisön jäsenet, mitkä ovat R-röntgenin arvot sekä onko näillä arvoilla ja arjen käytännön toiminnalla ristiriita. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on julkilausunut eettiset periaatteet, joita koko Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos noudattaa. Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksessa ei ole laadittu omia arvoja, joten R-röntgenin arvot näkyvät Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eettisissä periaatteissa. Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan arvoilla Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eettisiä periaatteita.

4.1.3 Henkilöstön arvostus

Airaksisen (1987, 132) mukaan arvostus on henkilökohtaisempi kuin arvo. Se on myönteinen ajatus päämäärästä. Arvostus näyttäytyy kaikessa inhimillisessä toiminnassa tekoina, päätöksinä ja puheina. Työyhteisössä henkilöstön arvostuksen kohde käytännössä muodostuu siitä, mistä puhutaan ja minkä parissa työskennellään. Arvostus tulee esille ihmisten käyttäytymisessä, työn hyväksytyinä päämäärinä ja tapoina. (Paasivaara 2009, 14–15.) Se ilmenee myös yksilöiden välisessä kanssakäymisessä (Kaivola & Launila 2007, 102; Paasivaara 2009, 14–15).

Arvostuksen tulee näkyä tekoina ja käyttäytymisenä (Furman ym. 2004, 12; Kaivola & Launila 2007, 102). Työyhteisössä työtoverit voivat osoittaa arvostustaan toisiaan kohtaan antamalla toisilleen myönteistä palautetta ja puhumalla myönteiseen sävyyn työtoveristaan tämän ollessa poissa (Furman ym. 2004, 12–13). Myönteisen palautteen avulla työyhteisön jäsen voi kokea, että hänen työtään ja panostaan arvostetaan työyhteisössä (Furman & Ahola 2003, 22). Jokainen työyhteisön jäsen haluaa saada toisilta arvostusta ja hyväksyntää ja tulla hyväksytyksi työyhteisössä (Mönkkönen & Roos 2010, 143).

Arvostuksen osoittamisella on tärkeä merkitys työyhteisössä. Arvostuksen näkyminen lisää työntekijän motivaatiota ja hänen haluaan onnistua työssään. Pelkästään

arvostuksen sanallinen ilmaiseminen ei riitä, on myös näytettävä miten arvostus näkyy käytännössä. (Furman ym. 2004, 13.) Työyhteisössä on hyvä pohtia, arvostavatko työntekijät toistensa ammattitaitoa ja asiantuntemusta (Furman & Ahola 2003, 20). Mankisen (2005, 35, 51, 59–60) tutkimuksessa korostui se, että organisaatiossa ei arvosteta sairaanhoitajia ja heidän näkemyksiään. Ristiriita arvojen välillä näyttäytyy sairaanhoitajille hoitotyön väheksymisenä organisaatiossa, haluttomuutena kohdata hoitotyön todellisuus ja hoitotyötä varten olevien sairaanhoitajien näkyminen taakkana organisaatiolle. Sairaanhoitajien mielestä moni ammatillinen yhteistyö edellyttäisi arvostusta ammattikuntien välillä. Erityisesti yhteisten tilaisuuksien koettiin vaikuttavan positiivisesti ammattikuntien väliseen yhteistyöhön.

Arvostetuksi tulemisen kokemus kohottaa yksilön työtyytyväisyyttä. Turhautuminen vähenee, työn laatu paranee ja riittävyden tunne vahvistuu. Työyhteisön hyväksyvässä ja arvostavassa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa ottaa riskejä. Onnistuminen tuo itseluottamusta, joka puolestaan tukee itsearvostusta. (Paasivaara 2009, 14–15.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eettisissä periaatteissa tuodaan esille, että työyhteisöjen keskeisenä periaatteena on toisen ihmisen arvostaminen. Myös kunnioittaminen nähdään ammattilaisten keskeisenä arvostuksena. Tässä opinnäytetyössä henkilöstön arvostuksella tarkoitetaan sitä, että arvostuksen tulee näkyä työyhteisön toiminnassa tekemisinä, päätöksinä ja puheina. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, näkyykö työntekijän arvostus R-röntgenissä.

4.2 Esimies työyhteisön toimintakulttuurin rakentajana

Työyhteisössä sisäinen toimivuus ja hyvä työilmapiiri tukevat koko organisaation menestymistä ja työyhteisön jäsenten hyvinvointia (Työturvallisuuskeskus, työyhteisön toiminta). Esimiehellä on merkittävä rooli oman työyhteisönsä toimintakulttuurin rakentajana (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 18). Hänen tehtävänä on luoda käytännölliset, sosiaaliset ja kulttuuriset olosuhteet niin, että työntekijät haluavat työskennellä työyhteisön tehtävän ja tavoitteiden puolesta halukkaasti ja yhdessä hyvässä ilmapiirissä (Työturvallisuuskeskus, johtaminen).

4.2.1 Esimies johtajana työyhteisössä

Esimies on ratkaisevassa asemassa johtaessaan työyhteisöä (Järvinen 2009, 27; Paasivaara 2009, 105; Rätty 2009, 12). Hänen velvollisuutena on ylläpitää järjestystä, jotta työyhteisön jäsenet voivat toimia tavoitteellisesti (Järvinen 2009, 27; Järvinen 2011, 38). Tarvittaessa hän muuttaa tai tarkentaa sekä yhdessä laadittuja että organisaatiosta tulevia pelisääntöjä ja ohjeita (Kaivola & Launila 2007, 52; Järvinen 2009, 93). Esimiehen tulee yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa käydä läpi perustehtävän sisältöä, tulevaisuuskuvaa ja niitä arvoja, joille ne perustuvat (Juuti & Vuorela 2004, 22; Paasivaara 2009, 53).

Työyhteisössä esimiehet voivat laativat arvoja pienessä piirissä, jonka jälkeen ne julistetaan henkilöstölle. Ne voivat jäädä paperille, mikäli arvoja ei ole laadittu työyhteisössä yhdessä. Esimiesten tuleekin käydä arvokeskustelua yhdessä työntekijöiden kanssa. (Jabe & Häkkinen 2010, 275–276.) Arvokeskustelut vaikuttavat nykyisin uudella tavalla koko terveydenhuollossa ja johtamisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tieto on lisääntynyt asiakkaiden ja potilaiden keskuudessa. Asiakkaat siis tietävät mitä he haluavat. Tämä asettaa erityisesti haasteita johtamiselle ja työyhteisön kehittämiseksi. (Surakka 2010, 69.)

Työyhteisössä esimiehet luovat sääntöjä, joiden pohjalta työpaikan toimintakulttuuri muotoutuu. Samalla he itse toimivat esimerkkinä muille. Työyhteisössä esimies on avainasemassa työyhteisön ilmapiirin kehittymisessä. Mitä paremmin esimiehet sitoutuvat vuorovaikutusta tukevien toimintatapojen käyttöön, sitä paremmin henkilöstö sitoutuu työhönsä ja on valmis antamaan panoksensa työn kehittymiseksi. (Nummelin 2007, 72–74.)

Kangasmäen (2007, 30–32, 36, 40, 42) tutkimuksessa koettiin, että esimiehet näyttävät huonoa esimerkkiä ja luovat käytöksellään ristiriitaisuutta, epävarmuutta ja hallitsemattomuuden tunnetta työyhteisöön. Tutkimuksessa selvisi, että he luovat huonoa työilmapiiriä. Vuorovaikutusta ei koeta toimivaksi johtajan ja työntekijöiden välillä. Työntekijät kokevat, että heidän mielipiteitään ei kuunnella ja huomioida. Päätökset tehdään työntekijöiden selän takana. Lisäksi koettiin, että tiedottamisen tulee olla avointa ja toimivaa. Tutkimuksen mukaan esimiesten tulee kuunnella alaisiaan, olla avoimia ja helposti lähestyttäviä. Osaston asioista pitää keskustella avoimesti yhteisissä

palavereissa ja ristiriitatilanteet tulee välittömästi selvittää. Rakentavalla, positiivisella palautteella, kannustamisella, tukemisella ja kiitoksella esimies tukee henkilökunnan jaksamista. Yhteistyötä ja toimivaa vuorovaikutusta tulee erityisesti kehittää ylemmän hallinnollisen johdon ja henkilöstön välillä.

4.2.2 Johtaminen Balanced Scorecard näkökulmasta

Nykyisin esimiehen työltä vaaditaan paljon, sillä johtaja on avainasemassa henkilöstön työn kehittämisessä. Työ ja sen vaatimukset muuttuvat koko ajan. Esimiehen tulee ensin tunnistaa ja omaksua muutokset, jotta hän pystyy sitouttamaan työntekijänsä uusiin käytäntöihin. Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan esimiestyössä tarvitaan erilaisia näkökulmia, jotta organisaation koko toimintaympäristö saadaan näkyviin. Jotta organisaatio saa strategiansa mitattavaan muotoon, tarvitaan Balanced Scorecard eli BSC järjestelmää. BSC järjestelmän avulla mahdollistetaan saavutettavaksi taloudelliset tavoitteet ja niiden takana olevat tekijät. BSC järjestelmässä on neljä näkökulmaa, talous- asiakas-, henkilöstö- sekä prosessinäkökulma. (Koivisto & Mäkinen 2010, 61–63.)

Eskolan ja Mäntysaaren (2006) mukaan yrityksen strategia tulee kytkeä osaksi organisaation taloudellisia tavoitteita. Talousnäkökulmassa tehtävänä on antaa mittarit ja tavoitteet kaikille BSC:n näkökulmille. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna palvelualan yrityksissä lasketaan usein asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja kaikissa toiminnoissa otetaan huomioon taloudelliset tekijät. Hellmanin (2003), Malmin ym. (2002) sekä Kaplanin ja Nortonin (2007) mukaan asiakaslähtöinen ajattelu nähdään organisaation keskeisimpänä tekijänä. Asiakasnäkökulmassa mittarit on keskitetty kahteen ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksiin. Perusmittareiden tehtävänä on mitata markkinaosuutta, asiakastyytyvyyttä ja kannattavuutta sekä asiakasuskollisuutta. Puolestaan asiakaslupausmittaristo mittaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksia eli hintaa, laatua, täsmällisyyttä, vasteaikaa ja asiakaspalvelua. (Koivisto & Mäkinen 2010, 63–65.)

Kaplan ja Norton (1996) sekä Ojalan ja Määttä (1999) toteaa, että Balanced Scorecardia voidaan käyttää strategisen johtamisen järjestelmänä, jossa tarkoituksena on peilata organisaation nykytilan toimintaa tulevaisuuteen. Ensin johtamisessa

selkeytetään visio ja strategia, jonka jälkeen ne avataan henkilöstölle konkreettiseksi. Lisäksi niiden pohjalta luodaan päämäärät ja nostetaan esiin tarvittavat toimenpiteet.

Malmin ym. (2002) mukaan prosessinäkökulmassa voidaan tarkastella esimerkiksi sisäisiä prosesseja joissa halutaan varmistua siitä, että talous- ja asiakasnäkökulmassa olevat tavoitteet saavutetaan. Kaplan ja Norton (2001) mukaan prosesseja tulee valvoa, jotta pystytään varmistamaan niiden tehokkuus ja laatu sekä palveluiden taloudellisuus. (Koivisto & Mäkinen 2010, 64–65.)

Tulevaisuus nähdään tärkeänä osana johtamista. Tulevaisuuden ennakointi voidaan nähdä myös osana laatujärjestelmää, koska tällöin toiminta on suunnitelmallista. Visioinnin tavalla ennakoidaan terveydenhuollon muutoksia ja tulevaisuuden haasteita. (Surakka 2010, 70.)

4.3 Työyhteisön vuorovaikutus ja ilmapiiri

Työyhteisön vuorovaikutuksella tarkoitetaan yhteisön toimintaa tukevaa ja sen kehittämiseen liittyvää keskinäistä kommunikointia, joka voi tapahtua suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Kyseessä on yhteinen sekä omaa toimintaa eteenpäin vievä keskinäinen kanssakäyminen. Toimiva vuorovaikutus on aina keskeisiltä osiltaan suunniteltua ja tarkoituksellista. Kaikki vuorovaikutus ei välttämättä ole moniäänistä. Voi olla, että vain tiettyjen ryhmien tai yksittäisten jäsenten välinen vuorovaikutus kuuluu työyhteisön ytimessä mutta toisten ei. (Jäppinen 2012, 27.) Hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä työyhteisössä valitseva vuorovaikutus on keskeisessä asemassa (Aaltonen & Lindroos 2012, 62).

Avoin vuorovaikutus on työyhteisön peruspilari. Työyhteisössä ihmiset toivovat, että vuorovaikutus on avointa. (Järvinen 2008, 94.) Ihmisten välinen aito vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan se vaatii suunnitelmallista kehittämistä ja pitkäjänteistä työtä (Nummelin 2007, 73; Paasivaara 2009, 30). Soppelan tutkimuksessa (2008, 36, 38–39) sairaanhoitajat kokivat, että avoin vuorovaikutus edistää empatian esiintymistä työyhteisössä. He kokivat työyhteisössä empatiaa kollegoita kohtaan, mutta erityisesti vuorovaikutustaidoissa on useita kehittämishaasteita ja tarpeita. Työyhteisön avoin

vuorovaikutus edellyttää asiallista palautetta ja perusteltuja asioita. Kritiikki ei saa kohdentua persoonaan ja asia pitää esittää hienotunteisesti ja kunnioittavasti.

Työyhteisössä toimivalla vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä kanssakäymistä, joka on avointa, rehellistä ja luontevaa (Hämäläinen 2005, 93). Työyhteisössä ideoiden ja asioiden esille tuominen edellyttää avoimuutta. Avoimessa keskustelussa omat ajatukset ja ideat annetaan yhteiseen käyttöön. Kun työyhteisössä jäsenet haluavat tuoda esille omia näkemyksiään, vuorovaikutuksen laatu yleensä paranee. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisön ilmapiiri koetaan turvalliseksi ja uskalletaan kertoa todellisuudessa mitä myös ajatellaan. (Multanen ym. 2004, 28.) Rehellisyys puolestaan on mahdollisimman kaukana salailusta, tiedon panttaamisesta ja takanapäin puhumisesta. Luontevuudella taas tarkoitetaan tapaa toimia vaivattomasti, pakottamatta ja ilman turhaa vääntöä. (Hämäläinen 2005, 93–94.) Mäkelän (2007, 32, 34) tutkimuksessa hoitajat kokivat, että työympäristössä esiintyi eniten riitoja ja avoimuuden puutetta. Vastaavasti vähiten esiintyi arvoristiriitoja. Tutkimuksesta nousi esiin, että työympäristön valtaistumiseen liittyviksi edistäviksi tekijöiksi koettiin avoin ilmapiiri ja ongelmien ratkaisu yhdessä. Kūhalammen (2012, 59) tutkimuksessa sairaanhoitajat näkivät ristiriitojen syövän ilmapiiriä ja hajottavan työilmapiiriä, jos ne jäävät selän takana puhumiseksi, eikä niitä selvitetä kunnolla.

Soppelan (2008, 32, 34, 36, 41–42) tutkimuksessa keskeisiä asioita työyhteisössä ovat avoimuus ja palautteen antaminen. Suurena haasteena koettiin omien mielipiteiden ja käsityksien julkisanominen. Myönteistä palautetta saatiin työssä onnistumisesta, joka koettiin elinehdoksi työssä jaksamiselle. Sairaanhoitajat kokivat, että kokemus ja koulutus edistävät vuorovaikutustaitoja. Työilmapiiri oli sairaanhoitajien mielestä hyvä, keskeisimpinä tekijöinä olivat avoin ilmapiiri, keskustelu ja palautteet. Myös kunnioittaminen oli yksi tärkeistä tekijöistä. Työyhteisön ilmapiirin heikentäviä tekijöitä olivat selän takana puhuminen ja kuppikuntaisuus.

Vuorovaikutuksessa voi esiintyä ristiriitoja, konflikteja ja epäsuotuisia tilanteita. Tällöin vuorovaikutus ei toimi perustehtävän hoitoa ja yhteistyötä edistävällä tavalla. (Silvennoinen 2004, 249.) Vääränlainen vuorovaikutus voi johtaa juoruiluun, selän takana puhumiseen, toisten perusteettomaan ja aiheettomaan arvosteluun. Väärä vuorovaikutus voidaan tunnistaa sen seurauksistaan. Yleensä se näkyy vasta jäljestäpäin, jolloin vahinko on ehtinyt jo tapahtua. Siksi vuorovaikutuksen kanssa

kannattaa olla hyvin tarkkana ja eliminoida mahdolliset karikat. (Jäppinen 2012, 28.) Tänä päivänä työyhteisön vuorovaikutusongelmat ovat yksi suurimpia haasteita työelämässä (Hämäläinen 2005, 87–89). Työkulttuuri ja huono työilmapiiri saattavat merkitä esimerkiksi sitä, että johtamisessa on puutteita. Lisäksi sisäiset toimintatavat saattavat olla kehittymättömiä (Paasivaara 2009, 60.)

Työyhteisön avoimeen vuorovaikutukseen voidaan rakentaa yhteiset pelisäännöt. Työyhteisössä tiedon jakamisen tulee olla jatkuvaa, asioita ei saa pitää itsellään, vaan ne tulee jakaa työtovereiden kesken. Kaikkia pitää kuunnella tasapuolisesti ja varmistaa että asiat on ymmärretty oikein. Työtovereiden erilaiset mielipiteet tulee hyväksyä ja perustella omat mielipiteensä. Kun käydään keskustelua työasioista, ei saa kritisoida ihmisiä vaan asioita. Kaikkia tulee rohkaista osallistumaan keskusteluun ja kysyä heidän mielipidettään. (Multanen ym. 2004, 28.) Työyhteisössä on hyvä pysähtyä keskustelemaan siitä, miten yhteistyö sujuu ja kuinka pidämme yllä hyvää ilmapiiriä. Syntykö sellaista keskustelua, johon kaikilla työntekijöillä olisi tasavertaiset oikeudet osallistua ja näkyvätkö keskustelun tulokset mitenkään päätöksenteossa. (Hämäläinen 2005, 101–102.)

Kolehmainen (2009, 31–32, 39–40) tutkimuksessa lähijohtajat kokevat, että vanhemmat röntgenhoitajat omaavat paremmat vuorovaikutustaidot. He pitävät tärkeänä keskustelun avoimuutta. Keskusteluissa tulee pohtia yhdessä, mitkä asiat toimivat ja mitkä vaativat korjaamista. Myös avoimen keskustelun ohella henkilöstön kuuleminen ja kuunteleminen on osaston päätöksenteossa keskeinen tekijä. Ristiriitatilanteita ratkaistaan keskusteluiden avulla. Nämä yhdessä vaikuttavat siihen, että johtamisen avoimuudella pystytään vähentämään jälkipuheita ja selän takana puhumista.

Kolehmainen (2009, 62) tutkimuksessa lähijohtajat kokevat, että erityisesti palautteeseen liittyvät asiat vaativat kehittämistä. Mankisen (2005, 58, 61–62) tutkimuksessa sairaanhoitajat kokevat positiivisen palautteen merkittäväksi työssä jaksamiselle ja sen puuttuminen kokonaan muunkin palautteen puuttuessa nähdään arvostuksesta kertovana viestinä organisaatiolta. Työyhteisössä ongelmien jatkuminen koettiin johtavan negatiiviseen työilmapiiriin sekä työn laadun alenemiseen. Kangasmäen (2007, 33, 36) tutkimuksessa sairaanhoitajat kokevat työilmapiirin osastolla työtä tukevana ja turvallisena. Työntekijät kokevat positiivisen palautteen

saamisen tärkeänä sekä työntekijän että työyhteisön jaksamiselle. Ristiriidat työyhteisössä tulee selvittää välittömästi.

Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutuksella tarkoitetaan R-röntgenin työyhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä, jonka tulee olla avointa, rehellistä ja luontevaa. Työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa omalta osaltaan työyhteisön toimintakulttuuriin ja sitä kautta ratkaisevasti työilmapiiriin.

4.4 Työyhteisön pelisäännöt

Työyhteisöt tarvitsevat ohjaavia sääntöjä, organisaation järjestyksen ja yhtenäisten käytäntöjen ylläpitämiseksi. Säännöt lisäävät turvallisuutta ja hallinnan tunnetta sekä toiminnan ennakoitavuutta. Jokaisen on hyvä tietää, mitä siitä seuraa kun jotakin tehdään tai jätetään tekemättä. Toisaalta liiallinen toiminnan ohjeistus johtaa helposti jäykkyyteen ja reaktioiden hitauteen. Lisäksi se saattaa johtaa arkuuteen tehdä päätöksiä ja ottaa henkilökohtaista vastuuta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 207.) Kihalammen (2012, 47) tutkimuksessa sairaanhoitajat olivat sitä mieltä, että merkittäväksi ristiriitojen lähteeksi koettiin sääntöjen noudattaminen ja kaikille samojen sääntöjen noudattamisen vaatimus.

Schein (1987, 24) määrittelee pelisäännöt organisaatiossa niksiksi, joiden avulla selviydytään ja jotka uuden tulokkaan on opittava tullakseen hyväksytyksi ryhmän jäseneksi. Pelisäännöt ovat työyhteisössä yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita joiden mukaan toimitaan. Useasti työyhteisössä pelisäännöt ovat epävirallisia ja kirjoittamattomia. Virallisten sopimusten rinnalle on tullut tarve laatia hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisääntöjä. Niiden kieli on yleensä erilainen kuin muodollisten pykälien. Työyhteisössä ihmisten on mahdollista kohdata toisensa uudella tavalla ja sopia siitä, mitä ollaan tekemässä ja millä tavalla työkavereiden kanssa toimitaan yhdessä rakentavasti ja arvostavasti. Pelisääntöjen luomisen yhteydessä voidaan kyseenalaistaa rakentavasti käyttäytymis- ja toimintatapoja. (Furman ym. 2004, 7.)

Pelisäännöillä autetaan konkretisoimaan organisaation yhteisiä arvoja ja toimintatapoja kutakin työryhmää tai työyhteisön toimintaa palveleviksi. Pelisääntöjen avulla voidaan turvata toimivat yhteistyösuhteet ja sopia ratkaisutapoja ristiriitatilanteisiin.

Pelissäntöjen tarkoituksena on myös edistää työn tekemistä ja ne tuleekin räätälöidä kunkin työyhteisön omista tarpeista lähtien. (Nummelin 2007, 86–87.)

Työyhteisössä organisaation arvot, normit ja lainsäädäntö asettavat reunaehdonsa, mutta yhteisten pelissäntöjen avulla työyhteisö voi aktiivisesti vaikuttaa omaan toimintaansa (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 20). Kaikki työyhteisön jäsenet tulee ottaa mukaan yhteisten pelissäntöjen laatimiseen (Nummelin 2007, 86–87; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 20). Näin saadaan työntekijät sitoutumaan yhteisiin sääntöihin (Nummelin 2007, 86). Kun työyhteisössä annetaan jokaiselle mahdollisuus osallistua niiden laadintaan, sitoutuvat jäsenet myös paremmin noudattamaan niitä (Reinboth 2006, 130).

Kolehmainen (2009, 32, 39–40) tutkimuksessa nähtiin eri-ikäisten röntgenhoitajien johtamisen olevan oikeudenmukaista silloin, kun yksikössä on yhteiset pelissännöt, joiden mukaan toimitaan. Yhteisten sääntöjen selkeä määrittely ja yhdenmukaisuus ovat edellytyksenä sille, että työyhteisö voi ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuutta. Säännöistä tulee käydä avointa keskustelua. Pelissäntöjen noudattamiseen kuuluu kaikkia röntgenhoitajia koskevat yhteiset säännöt. Työyhteisöissä joudutaan käymään keskustelua miksi työssä ollaan ja mihin työaika käytetään. Lähijohtajien mielestä nuoret ovat hyviä työntekijöitä, kun he oppivat ymmärtämään, että työelämässä vallitsevat säännöt koskevat kaikkia. Lisäksi työyhteisöissä on oltava sopimus siitä, missä asioissa yksilöllisten toiveiden mukaan voidaan joustaa ja kuinka paljon.

Yhteiset pelissännöt auttavat työntekijää ja esimiestä. Jotta pelissännöistä saataisiin muodostettua toimintaa helpottavia ohjenuoria, on niiden toteutumista seurattava. Lisäksi tulee myös määrittellä mitä pelissäntöjen rikkomisesta seuraa. Yhteisten pelissäntöjen avulla pystytään vaalimaan työntekijöiden hyvinvointia työyhteisössä. (Nummelin 2007, 86–87.) Soppelan (2008, 36, 38–39) tutkimuksen mukaan työyhteisöt kokevat yhteiset pelissännöt merkityksellisinä tekijöinä. Pelissännöt edistävät työyhteisön ilmapiiriä. Erityisesti palautteeseen liittyvät pelissännöt koettiin tärkeinä. Ohjeet pitäisi olla yhteisesti hyväksytyjä ja tiedossa kaikkien osapuolien kesken.

Työrauhan ja työn mielekkyyden säilyttämiseksi kannattaa työyhteisöön laatia kattavat säännöt. Työyhteisössä voi aiheutua riitoja ja erimielisyyksiä työtyötehtävien jakoon, työn määrään ja sisältöön, työvuoroihin, vapaisiin tai vuosilomien pitämiseen liittyvissä asioissa. Sovittujen sääntöjen laatimisen jälkeen on tärkeää tarkistaa niiden tasa-

arvoisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan. (Reinboth 2006, 130–131.) Hyvää työilmapiiriä edistää työyhteisössä yhteiset sovitut pelisäännöt. Hyvä työilmapiiri syntyy siis yhteisen työn tuloksena yhteisöllisesti. (Nummelin 2007, 72–73.)

Tässä opinnäytetyössä pelisäännöillä tarkoitetaan työyhteisössä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, joita tulee rakentaa yhteistyössä R-röntgenissä työskentelevien työntekijöiden kanssa. Työyhteisöstä löytyy jo olemassa olevia sääntöjä, mutta työyhteisöön ei ole laadittu yhteisiä kirjallisia pelisääntöjä. Yhteisten pelisääntöjen avulla pyritään mahdollistamaan hyvä ja toimiva toimintakulttuuri työyhteisössä.

4.5 Kirjallisuuskatsaus aiheeseen liittyviin tutkimuksiin

Opinnäytetyötä varten tehtiin kirjallisuuskatsaus keväällä 2013. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli tämentää tietoa aihealueesta, mitä on aikaisemmin tutkittu. Kirjallisuuskatsauksessa selvitettiin, miten on tutkittu, kuka on tutkinut, mistä näkökulmasta sekä miltä tieteenalalta. Alkuperäistutkimuksista laadittiin yhteenvetotaulukko (liite 1), josta selviää tutkimuksen tekijä, vuosi, tutkimuksen nimi, tieteenala, laadunarvioinnin pisteet, näytön aste, tarkoitus, tavoite, metodologiset lähtökohdat sekä tutkimuksien keskeiset tulokset.

Kirjallisuuskatsauksessa aikaisempia tutkimuksia haettiin Ysa- ja MeSH – asiasanoilla ja lisäksi vapaasanahauilla. Suomalaisina hakusanoina käytettiin seuraavia: röntgen/radiologia, organisaatiokulttuuri, toimintakulttuuri, työkuulttuuri, työpaikkakulttuuri ja työyhteisö. Suomenkielisinä lisähakusanoina käytettiin: sairaala, organisaatiokulttuuri ja työyhteisö. Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin, radiology department, organizational culture, workplace, work culture, workplace culture, work community, staff. Englanninkielisinä lisähakusanoina käytettiin: hospital, organizational culture, workplace, ground rules ja values.

Tampereen ammattikorkeakoulun informaation suositusten perusteella kirjallisuuskatsaukseen valittiin suomalaiset Medic- ja Melinda- tietokannat. Lisäksi Cinahl tietokannalla pyrittiin varmistamaan katsaus kansainvälisiin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin sairaanhoitajaliiton näytön asteen määrittelyluokat (liite 2) (Sairaanhoitajaliitto 2004). Laadun arvioinnin kriteereinä käytettiin Palomäen ja Piirtolan laadunarvioinnin kriteeristöä, joka on mukailtu lähteistä hoitotieteellisellä

näytöllä tuloksiin, Kontion ja Johanssonin kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten laatukriteerien mukaan sekä Grade – työryhmän laatiman näytönasteen arvioinnin suositusten perusteella (liite 3) (Palomäki & Piirtola 2012, 25).

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin ainoastaan kansallisia tutkimuksia, joissa näkökulmana on sairaalan työyhteisön organisaatiokulttuuri. Kansainvälisissä tutkimuksissa ja artikkeleissa tarkoituksena oli hyväksyä länsimaiset tutkimukset, jotka käsittelivät sairaalan työyhteisön organisaatiokulttuuria. Kirjallisuuskatsaukseen ei kuitenkaan valittu yhtään kansainvälistä tutkimuksista, sillä niiden sisällöt eivät vastanneet opinnäytetyön aiheeseen. Lisäksi tutkittaessa suomalaista työyhteisöä on parasta viitata referensseinä vain suomalaisiin tutkimuksiin, sillä kansainvälisissä tutkimuksissa jo organisaatiokulttuuri terminä eroaa suomalaisesta organisaatiokulttuurista. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin kaiken kaikkiaan viisi alkuperäistutkimusta, jotka ovat pro gradu – tasoisia. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin tutkimukset jotka on julkaistu vuosien 2002–2013 aikana.

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTTAMINEN

5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta (Vilka 2007, 14; Kananen 2008, 10; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135; Kananen 2011, 17). Tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Se perustuu mittaamiseen, jossa tavoitteena on tuottaa perusteltuja, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. (Vilka 2007, 14; Kananen 2008, 10; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 89.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on saada tutkittu asia aiempaa selvemmäksi tai ymmärrettävämmäksi. (Vilka 2007, 19–20; Hirsjärvi ym. 2009, 138–139.) Kuvailevan eli deskriptiivisen tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä, milloin (Heikkilä 2008, 14). Kuvailevassa tutkimuksessa etsitään tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. Sen tarkoituksena on dokumentoida ilmiöstä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä. (Parahoo 2006, 185; Hirsjärvi ym. 2010, 139.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkimuksessa aineisto saadaan numeroina tai ne ryhmitellään numeeriseen muotoon. Tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti, kuvaillen numeroiden avulla. Tutkimusmenetelmässä vastataan kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilka 2007, 14; Karjalainen 2010, 19.)

Heikkilän (2004, 45) ja Nummenmaan (2006, 26) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaajien määrä on yleensä suuri. Tilastollisen menetelmän suositeltu vähimmäismäärä on sata henkilöä. Mitä suurempi on otos, sen paremmin toteutunut otos edustaa perusjoukossa keskimääräistä mielipidettä, asennetta tai kokemusta tutkittavasta aineistosta. (Vilka 2007, 17.)

Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuskohteen muodostamaa joukkoa eli kohdejoukkoa (Karjalainen 2010, 17, 30). Kokonaistutkimus tarkoittaa sitä, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen (Vilka 2007, 51; Karjalainen 2010, 30). Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen R-röntgenin koko henkilökunta. Kyseessä oli siis kokonaistutkimus.

Opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sillä haluttiin, että opinnäytetyön tekijä on etäällä kohdejoukosta koska hän työskentelee kyseisessä kohdeorganisaatiossa. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkittavista riittävän etäällä esimerkiksi laadulliseen tutkimusmenetelmään ja haastatteluun verrattaessa. Tutkimusmenetelmän valitsemisesta neuvoteltiin myös ohjaajan kanssa, koska kyseessä oli pieni otos.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata R-röntgenin työyhteisön toimintakulttuuria. Määrällisen menetelmän avulla muodostettiin käsitys organisaatiokulttuurista, pelisäännöistä ja vuorovaikutuksesta. Menetelmän avulla pyrittiin kuvailemaan saadut tutkimustulokset yleistettävään muotoon. Lisäarvoa tutkimukselle toivat kaksi avointa kysymystä, joiden avulla vastaaja toi enemmän syvyyttä opinnäytetyöhön ja näin ollen saatiin lisätietoa tutkimusongelmaan.

5.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen ideointivaiheessa tutkija valitsee ensimmäiseksi tutkimusmenetelmän, jonka jälkeen hän päättää aineiston keräämisen tavan. Tämän jälkeen mietitään, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan vastamaan tutkimusongelmaan kattavasti. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston keräämiseen voi valita kyselylomakkeen, systemaattisen havainnoinnin tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käytön. (Vilka 2005, 73, 77.) Tavallisimmin kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään kyselylomakkeen avulla (Kananen 2008, 25). Sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi ym. 2009, 195).

Kyselytutkimuksessa mittari tarkoittaa kysymysten ja väittämien kokoelmaa, jonka avulla pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä kuten esimerkiksi asenteita

tai arvoja. Mittarin voi rakentaa itse tai siihen voidaan soveltaa aiemmin käytettyjä valmiita mittareita. (Vehkalahti 2008, 12.)

Määrällisessä tutkimuksessa muuttujilla tarkoitetaan käsitteellisiä asioita. Käsitteelliset asiat pitää purkaa ennen mittaamista pienempiin osa-alueisiin, eli kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. Operationalisoinnilla tarkoitetaan sitä, että teoreettiset käsitteet muutetaan arkikielen tasolle ja mitattavaan muotoon. (Vilka 2007, 36.)

Kyselylomakkeen ja kysymysten huolellisella suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista (Hirsjärvi ym. 2009, 195–197). Hyvin suunniteltu ja ulkoasultaan esteettinen lomake houkuttelee vastamaan (Kananen 2008, 36; Schmidt & Brown 2009, 190; Kananen 2011, 44). Kyselylomaketta laadittaessa kannattaa huomioida, että lomake on helppolukuinen. Lomake ei saa olla liian pitkä ja siinä tulee kysyä ainoastaan tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. (Schmidt & Brown 2009, 190–191.)

Kyselymenetelmää on yleisesti tehokkaana pidetty menetelmä, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoa muun muassa tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, arvoista, asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä. (Heikkilä 2008, 18; Hirsjärvi ym. 2009, 195–197.) Sen avulla voidaan selvittää, miten ihmiset kokevat jonkin asian olevan tai mitä he ajattelevat jostakin ilmiöstä (Karjalainen 2010, 11). Kysely voidaan toteuttaa posti-, verkko-, tai kontrolloituna kyselynä (Heikkilä 2008, 18; Hirsjärvi ym. 2009, 196–197).

Kyselylomakkeessa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Kaikilta kyselyyn osallistuvilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomakkeen vastaaja lukee ja vastaa kysymyksiin itsenäisesti. Kyselylomakkeen ajoitus kannattaa suunnitella hyvin, jotta vastausprosentti ei jäisi liian alhaiseksi. (Vilka 2007, 28.)

Kysymyksiä voidaan laatia monella eri tavoin. Kysymykset voivat olla avoimia, monivalinta tai asteikkoihin perustuvia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–200; Kananen 2011, 30–34.) Kyselylomakkeessa voidaan käyttää esimerkiksi Likertin asteikkoa, joka on asenneasteikko. Likertin asteikon avulla voidaan mitata vastaajien kokemukseen perustuvaa mielipidettä. (Vilka 2007, 45; Heikkilä 2008, 52–53.)

Likertin asteikkoa käytetään yleensä mielipideväittämässä, joka voi olla 4- tai 5- tai 7-portainen (Heikkilä 2008, 53; Kananen 2008, 34). Toisessa ääripäässä ollaan täysin samaa mieltä, kun taas toisessa ääripäässä täysin eri mieltä (Heikkilä 2008, 53). Asenteita ja mielipiteitä kysyttäessä on hyvä miettiä, millainen vastausvaihtoehto antaa eniten tietoa (Karjalainen 2010, 22). Asteikkoihin perustuvissa väittämässä vastaaja valitsee sen, mikä on lähellä hänen omaa mielipidettään (Hirsjärvi ym. 2009, 200; Kananen 2011, 34).

Tähän opinnäytetyöhön tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake. Kysely toteutettiin kontrolloituna kyselynä. Työyhteisössä kyselylomake nähtiin hyvänä lähestymistapana haastatteluun verrattuna. Kyselylomake piti sisällään 28 strukturoitua ja kaksi avointa kysymystä. Teoreettiset käsitteet muutettiin mitattavaan muotoon eli kyselylomakkeen kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. Kyselylomake sisälsi kolme teemaa, jotka pilkottiin osaväittämiksi. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin myös varmistuskysymyksiä. Varmistuskysymyksen tehtävänä oli pyrkiä varmistamaan, että vastaaja on ymmärtänyt lukemaansa. Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin samaan selkeiksi ja riittävän lyhyiksi.

Opinnäytetyössä olisi käytetty valmista mittaria, mutta valmiit mittarit eivät kohdistuneet täysin opinnäytetyön teemoihin. Sen vuoksi opinnäytetyöntekijä laati mittarin itse. Tutkimusongelmiin liittyviä käsitteitä kysyttiin useammalla väittämällä. Kyselylomakkeessa käytettiin 4- portaista Likertin asteikkoa (1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä). Opinnäytetyössä haluttiin saada kaikista kysytyistä asioista mielipide, joten sen vuoksi ei käytetty keskivälin vaihtoehtoa (ei samaa eikä eri mieltä).

Kyselylomaketta voidaan jatkossa käyttää muissa Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen yksiköissä työyhteisön kehittämiseen. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa työyhteisön tosiasioista, kuten organisaatiokulttuurista, pelisäännöistä ja vuorovaikutuksesta. Näistä muodostuivat myös kyselylomakkeen teemat. Esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä ei voitu kysyä tunnistettavuuden vuoksi.

Kyselylomake tulee testata ennen kyselyiden toimittamista, sillä tutkija saattaa sokeutua kysymyksiinsä niin, että hän olettaa kaikkien vastaajien ymmärtävän kysymyksen samalla tavalla (Parahoo 2006, 309; Kananen 2011, 22). Kyselylomake esitettiin

ennen tutkimusluvan hakemista kahdella röntgenhoitajalla. Toinen röntgenhoitajista oli esitestauksen aikana äitiyslomalla ja toinen röntgenhoitaja taas puolestaan työskenteli yksityisellä terveystalouden tuottajalla. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella muutamaa kyselylomakkeen kysymystä muotoiltiin uudelleen. Kyselylomaketta myös lyhennettiin. Aineisto kerättiin strukturoidun kyselylomakkeen (liite 4) avulla keuhkokuumeen tutkimuksen osastonhoitajan kanssa sovittiin kyselylomakkeen vastaamisajankohdasta. Vastaamisajankohdaksi asetettiin kaksi viikkoa.

Kyselytutkimukseen liittyy myös ongelmia. Tutkijalla ei ole mahdollista varmistua, kuinka vastaajat suhtautuvat kyselyyn, ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Yhtenä suurena ongelmana pidetään katoa (Hirsjärvi 2009, 195; Pahkinen 2012, 174). Kadolla tarkoitetaan tietojen puuttumista, jolloin vastaaja on jättänyt kyselylomakkeen täyttämättä tai palauttamatta (Vilkka 2007, 59; Vehkalahti 2008, 81; Pahkinen 2012, 174; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 149).

Kyselylomakkeet toimitettiin työyhteisön osastonhoitajalle. Osastonhoitaja jakoi kyselylomakkeet yhteisessä osastokokouksessa. Hän kertoi opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta sekä korosti opinnäytetyön tulosten tukevan työyhteisön kehittämistä. Lisäksi hän korosti vastaamisen tärkeyttä, koska kyseessä oli pieni henkilökuntamäärä. Vastaajille lähetettiin kahta päivää aikaisemmin tietoa sähköpostilla kyseisestä kyselylomakkeesta. Lisäksi muistutussähköposteja lähetettiin useampia. Vastaamisajankohtaa jouduttiin pidentämään viikolla, sillä koko henkilökunnan toivottiin vastaavan kyselylomakkeeseen. Opinnäytetyön tekijä nouti palautuneet lomakkeet osastonhoitajalta.

Saatekirje on korkeintaan yhden sivun mittainen teksti, jossa kerrotaan tutkimuksesta. Sen tarkoituksena on lähestyä vastaajaa. Saatekirjeen perusteella tutkittava voi päättää osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. (Vilkka 2007, 65, 80; Kananen 2011, 46.) Lisäksi siinä tulee korostaa tutkimuksen tärkeyttä ja luottamuksellisuutta (Kananen 2011, 46). Kyselylomakkeen saatekirjeessä korostettiin, että kyselylomakkeeseen tulee vastata itsenäisesti, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia. Saatekirjeessä korostettiin, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta kaikkien toivottiin vastaavan, jotta tulokset olisivat totuudenmukaisia ja opinnäytetyöstä saataisiin mahdollisimman kattava.

5.3 Tutkimuksen analyysimenetelmä

Tutkimuksen analyysimenetelmän tarkoituksena on saada vastaus tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 2008, 143). Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimuskysymyksiinsä (Hirsjärvi ym. 2010, 221). Tutkimuksen analyysimenetelmässä kyselylomakkeen tiedot syötetään yleensä havaintomatriisi muotoon joko tilasto-ohjelman tai taulukkolaskenta-ohjelman avulla. Aineiston analyysimenetelmää varten on olemassa erilaisia sähköisiä ohjelmia. Tällaisia ohjelmia ovat esimerkiksi Microsoft Excel tai SPSS (Statistical Package for Social Sciences). (Heikkilä 2008, 121–122, 123.)

Havaintomatriisi on tyypillisin kyselytutkimusaineiston muoto (Vehkalahti 2008, 51). Havaintomatriisilla tarkoitetaan taulukkoa, jossa vaakarivit vastaavat tilastoyksiköitä ja pystysarakkeet muuttujia. Yksi rivi pitää sisällään yhden vastaajan tiedot ja yhdessä sarakkeessa on puolestaan kaikilta vastaajilta samaa asiaa koskeva tieto eli yhden kysymyksen vastaus. (Metsämuuronen 2007, 330; Heikkilä 2008, 46–47; Holopainen & Pulkkinen 2008, 46.) Havaintomatriisilla tarkoitetaan siis tutkimusaineistoa ja analysoinnin apuvälinettä, josta tutkimustulokset saadaan laskettua (Vilka 2007, 135).

Kuvailevassa tilastotieteessä kyselylomakkeen tiedot voidaan esittää tiivistetysti taulukkoina, graafisina kuvioina ja tilastollisina tunnuslukuina (Vilka 2007, 135; Holopainen & Pulkkinen 2008, 46). Graafisen kuvion valintaan ei voida antaa yleispätevää ohjetta, sillä havainnollistaminen on yleensä mahdollista useammalla erilaisella kuviolla. Kuviotyypin valinta on yleensä makuasia. Esimerkiksi käytettävissä oleva tila saattaa rajoittaa kuviotyypin valintaa. (Karjalainen & Karjalainen 2009, 36.) Taulukoiden ja kuvioiden avulla voidaan osoittaa totuudenmukaisesti tilastotietojen sisältämät tulokset ja tiedot. Näiden avulla elävöitetään tilastoraporttia. Lisäksi pyritään houkuttelemaan lukija ajattelemaan asiaa. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 46.)

Kun tutkimustuloksia lähdetään esittelemään teksteillä, taulukoilla ja kuvioilla, on jokaisella oma erityisluonteensa mukainen tehtävä. Taulukossa tarkkuudella on oleellinen merkitys, kun taas kuviota pidetään nopean tiedonvälityksen välineenä. (Heikkilä 2008, 154–155.) Molempien tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Hyvien kuvioiden ja piirroksien tarkoituksena on herättää lukijan mielenkiinto. Niiden avulla voidaan esittää tutkimuksen tulokset. Kuvioiden tarkoituksena on edistää myös

sanoman mielenpainumista. (Heikkilä 2008, 154–155; Karjalainen & Karjalainen 2009, 14.) Lisäksi kuvioilla todetaan olevan myös vaikuttavuutta (Vilka 2007, 138).

Tavallisimpia kuvioita ovat pylväs-, piirakka-, viiva- ja aluekuviot. Pylväskuvioiden avulla esitetään havaintojen määrää eli useimmin esiintyvää havaintoarvoa. Pylväät voivat olla pystyssä tai vaakatasossa. (Vilka 2007, 138–139.) Mieliudeväittämissä tuloksia esitetään usein prosenttijakaumina ja tulkinnat tehdään prosenteissa (Kananen 2011, 85–86, 96). Tutkimusaineiston käsittelyn jälkeen raportit kirjoitetaan auki tekstinkäsittelyohjelmilla (Heikkilä 2008, 121, 162).

Kyselyistä saadut strukturoidut vastaukset tallennettiin havaintomatriisiksi Excel- taulukkolaskentaohjelman avulla. Aineisto numeroitiin juoksevin numeroin. Lopullisen tallentamisen jälkeen aineisto tarkastettiin mahdollisten virheiden löytämiseksi. Tulokset esitettiin taulukon ja pylväskuvioiden avulla, prosenttien muodossa. Tulokset tuotettiin tilastolliseen muotoon, joten ketään yksittäistä henkilöä ei niiden perusteella voida tunnistaa.

Avoimien kysymysten vastaukset voidaan analysoida laadullisesti teemoittain tai tilastollisesti. Vastauksia voidaan luokitella ryhmiin, jolloin kuhunkin ryhmään kuuluu samansisältöiset vastaukset. Avoimien kysymysten huonona puolena pidetään sitä, että vastaukset voivat välillä olla epätarkkoja. Lisäksi ei aina saada vastausta suoraan kysymykseen, vaan vastataan sen vierestä. (Valli 2001, 45–46.) Määrällistä kuvailua soveltuvalla tutkimustekniikalla tarkoitetaan sisällön erittelyä. Sisällön erittely on dokumenttien analyysia, jossa kuvataan tekstin sisältöä määrällisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–106.) Tässä opinnäytetyössä avoimien kysymysten vastaukset kirjoitettiin omaksi tiedostoksi Word- tekstinkäsittelyohjelmalla. Muutamista vastauksista nousi selkeästi esille, että vastaukset oli kirjoitettu asian vierestä. Nämä avoimet vastaukset jouduttiin hylkäämään. Vastaukset jaoteltiin kyselylomakkeen teemojen ja kysymysten mukaan.

6 TULOKSET

Opinnäytetyön kyselylomakkeeseen vastasi 23 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 72 %. Opinnäytetyön tuloksia elävöitettiin avoimien kysymyksien vastausmateriaalilla.

6.1 Vastaaajien taustatiedot

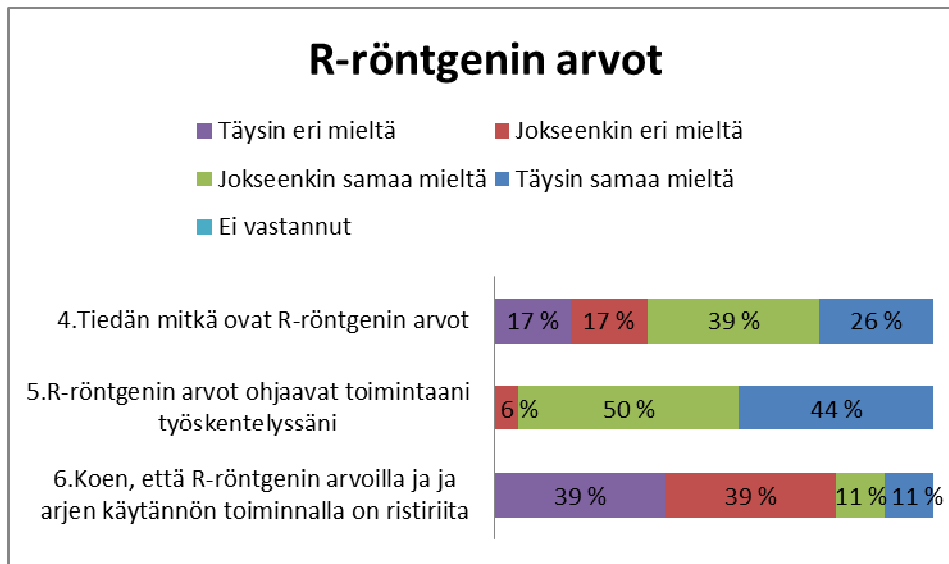
Taustatietoihin liittyviä kysymyksiä oli kolme. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta taustatietoihin liittyviin kysymyksiin. Yllä olevassa taulukossa on kuvattu vastaajien ikä, koulutus ja työkokemuksen pituus (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Vastaaajien taustatiedot

TAUSTATIEDOT		n	% vastanneista
IKÄ	21–40	12	52 %
	41–65	10	43 %
KOULUTUS	Lääkäri	4	17 %
	Röntgenhoitaja	16	70 %
	Muu	2	9 %
TYÖKOKEMUKSEN PITUUS			
	Alle 5 vuotta	5	22 %
	5–15 vuotta	10	43 %
	Yli 15 vuotta	7	30 %

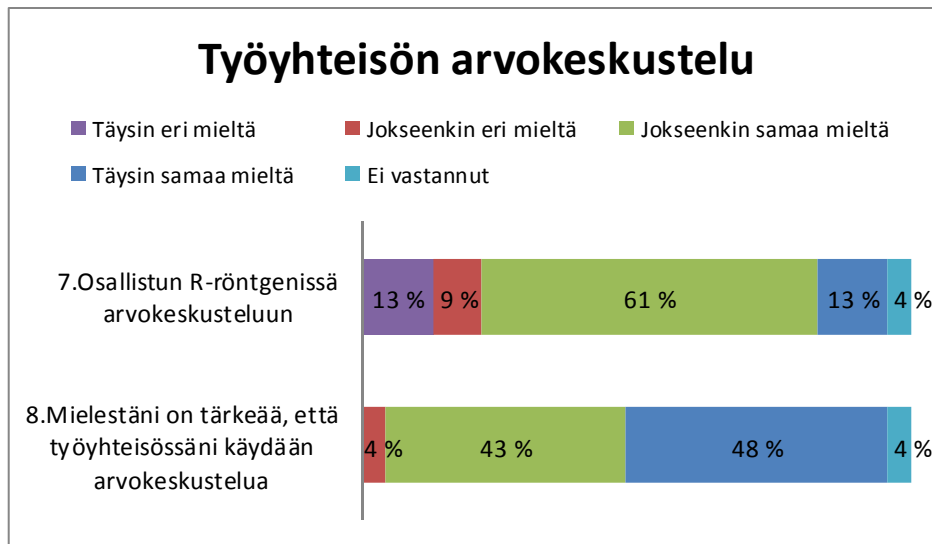
6.2 R-röntgenin työyhteisön organisaatiokulttuuri

Kyselylomakkeen kysymykset 4, 5, 6 käsittelivät R-röntgenin arvoja. Kyselylomakkeessa kysyttiin tietävätkö työyhteisön jäsenet mitkä ovat R-röntgenin arvot. Kyselyyn vastanneista 26 % (n=6) tiesi mitkä ovat R-röntgenin arvot. Vastaajista täysin eri mieltä oli 17 % (n=4). Kyselyyn vastanneista 94 % (n=17) oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että R-röntgenin arvot ohjaavat heidän toimintaansa työskentelyssä. Vastaajista 39 % (n=7) oli sitä mieltä, että R-röntgenin arvoilla ja arjen käytännön toiminnalla ei ole ristiriitaa. Vastanneista 11 % (n=2) koki, että R-röntgenin arvoilla ja arjen käytännön toiminnalla on ristiriita (kuvio 4).



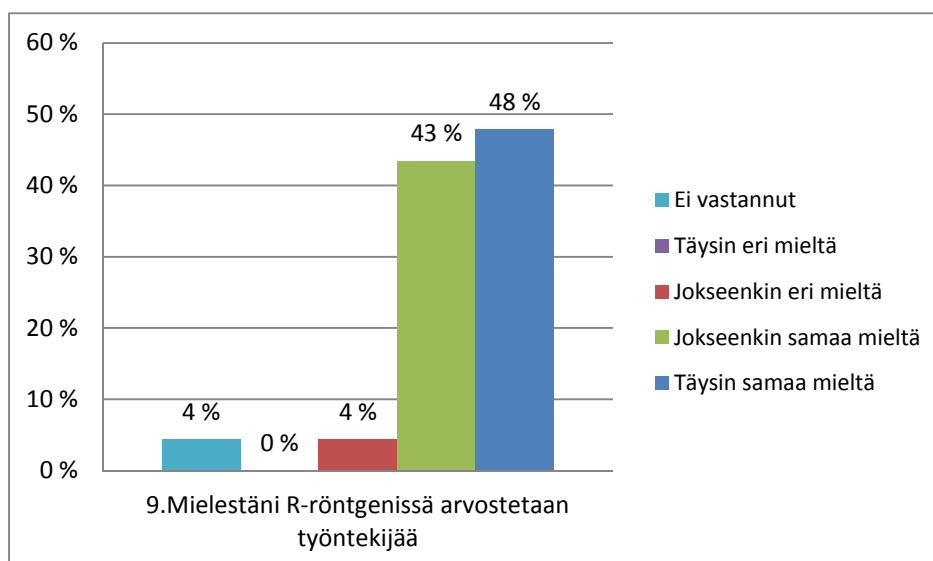
KUVIO 4. R-röntgenin arvot

Kysymykset 7 ja 8 käsittelivät työyhteisön arvokeskustelua. Kyselyyn vastanneista 13% (n=3) koki osallistuvansa R-röntgenissä arvokeskusteluun. Vastaajista 13% (n=3) ei kokenut osallistuvansa R-röntgenissä arvokeskusteluun. Kysyttäessä työyhteisön arvokeskustelun tärkeyttä, vastaajista 48 % (n=11) piti tärkeänä, että työyhteisössä käydään arvokeskustelua. Kummassakin kysymyksessä yksi (4%) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen (kuvio 5).



KUVIO 5. Työyhteisön arvokeskustelu

Kysymyksessä 9 kysyttiin arvostetaanko työntekijää R-röntgenissä. Kyselyyn vastanneista 91%:n (n=21) mielestä R-röntgenissä arvostetaan työntekijää. Vastaajista yksi (4%) jätti vastaamatta kysymykseen (kuvio 6).



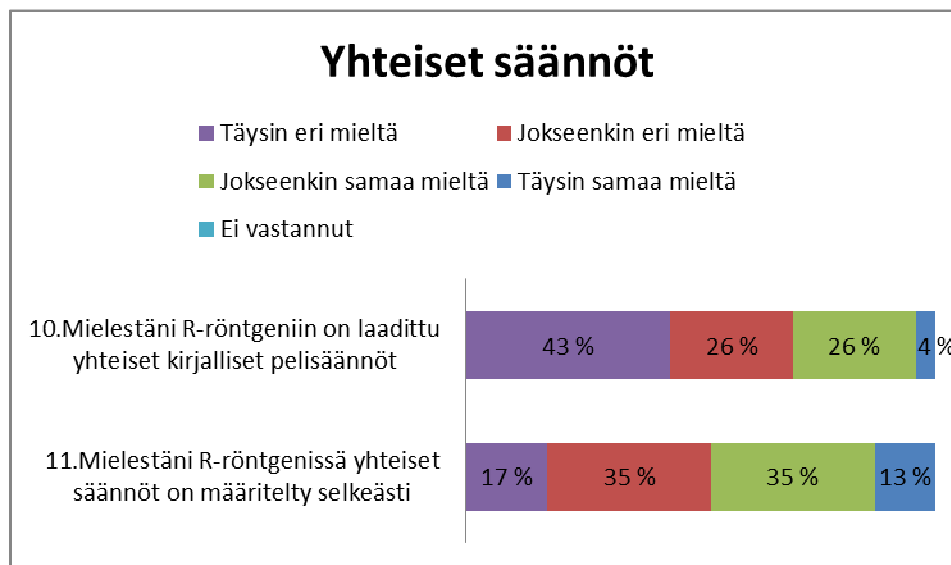
KUVIO 6. Työntekijän arvostus R-röntgenissä

Yksi vastaaja toivoi, että työyhteisössä arvostettaisiin toisen tekemää työtä ja kaikille annettaisiin tarvittaessa työrauha.

Toinen vastaaja piti tärkeänä, että työntekijää tulee kuulla ja hänet tulee ottaa mukaan uudistuksia ja muutoksia tehtäessä. Näillä tekijöillä saadaan lisättyä työntekijöiden oman arvontuntoa ja erityisesti sitä, että työntekijä voi vaikuttaa työhön ja työoloihin.

6.3 Työyhteisön pelisäännöt

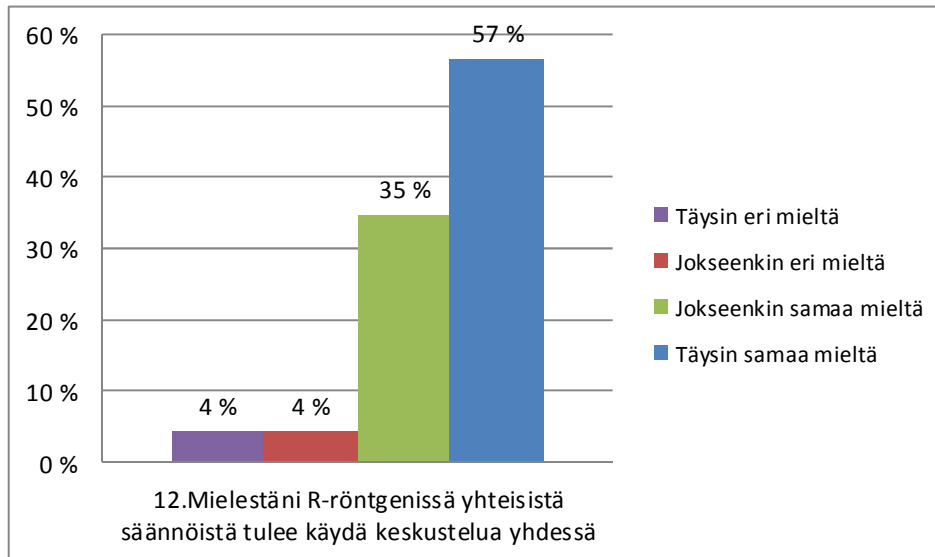
Kyselyyn vastanneista 43 % (n=10) oli täysin eri mieltä, että R-röntgeniin on laadittu yhteiset kirjalliset pelisäännöt. Vastaajista 4 % (n=1) oli täysin samaa mieltä, että R-röntgeniin on laadittu yhteiset kirjalliset pelisäännöt. Vastanneista 17 % (n=4) oli täysin eri mieltä, että R-röntgenissä yhteiset säännöt on määritelty selkeästi. 13 %:a (n=3) vastaajista oli sitä mieltä, että R-röntgenissä säännöt on määritelty selkeästi (kuvio 7).



KUVIO 7. Yhteiset säännöt

Yksi vastaajista koki, että ”R-röntgenissä toimii kaikki todella hyvin, verraten K-röntgeniin. Olisi hyvä, että molemmilla puolilla toimittaisiin samoja pelisääntöjä noudattaen.”

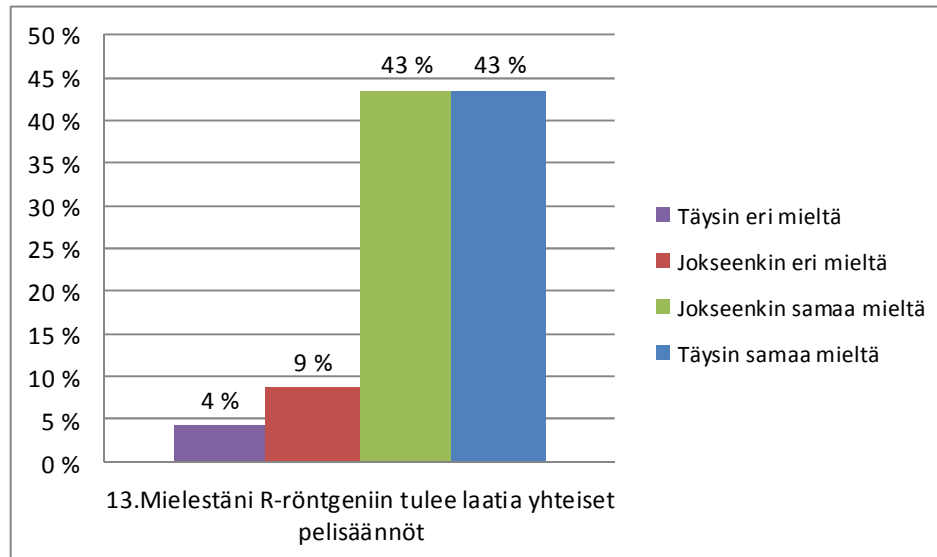
Kysymyksessä 12 kysyttiin, että tuleeko R-röntgenissä yhteisistä säännöistä käydä keskustelua yhdessä. Vastaajista 4 % (n=1) oli täysin eri mieltä, että R-röntgenissä tulee käydä keskustelua yhteisistä säännöistä. Vastaajista 57 % (n=13) oli täysin sitä mieltä, että R-röntgenissä yhteisistä säännöistä tulee käydä keskustelua yhdessä (kuvio 8).



KUVIO 8. R-röntgenissä keskustelu yhteisistä säännöistä

Yksi vastaaja kirjoitti, että työyhteisössä on tapoja ja käytäntöjä, joista ei selviä sääntöjä. Esimerkiksi tuleeko tehon aamukäynnin jälkeen olla kahvitauko?

Kysymyksessä 13 kysyttiin, tuleeko R-röntgeniin laatia yhteiset pelisäännöt. Vastaajista 86% (n=20) oli sitä mieltä, että R-röntgeniin tulee laatia yhteiset pelisäännöt. Vastaajista ainoastaan yksi (4%) oli täysin eri mieltä, että R-röntgeniin tulee laatia yhteiset pelisäännöt (kuvio 9).



KUVIO 9. R-röntgenin pelisääntöjen laatiminen

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ”*pelisääntöjä ei tule rakentaa vaan R:n, vaan radiologiaan. R- toimii hyvin ilmakin! Toiset saisivat ottaa käytöksessään huomion ajan ja paikan, jossa ovat kuulijan pelisäännöt ja puhujan pelisäännöt. Auttamisen pelisäännöt.*

Toinen vastaaja puolestaan koki, että ”*avoin keskustelu yhteys on tärkein pelisääntö, näin ihmiset eivät tunne eriarvoisuutta*”.

Kolmas vastaaja totesi, että ”*R-röntgenissä on toiminut kirjoittamattomat pelisäännöt. En tiedä paranevatko he kirjattuina*”.

Neljäs vastaaja puolestaan oli sitä mieltä, että pelisääntöjen tulee olla sellaisia, jotka koskevat kaikkivat. Lisäksi niitä tulee noudattaa aina.

Kysymyksessä 16 kysyttiin millaisia pelisääntöjä R-röntgeniin tulee rakentaa. Avoimista vastauksista nousi esiin muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

”Olisi kiva, jos tervehdittäisiin.”

”Arvostan esimiestäni ja työkavereitani.”

”Arvostan toisten tekemää työtä.”

”Käyttäydyn kunnioittavasti toisia kohtaan.”

”Muista myös yksinkertaiset tärkeät asiat kuten ”kiitos” ja ”huomenta”.

”Kuuntelen toisten mielipidettä.”

-”Toisten auttamiseen ja itseltä työt loppuu.”

”Annan kehittävää palautetta ja kiitosta.”

”Kollegoiden auttaminen.”

”Yhteistyö avunanto –sopimus työkavereita kohtaan.”

”Ongelmat selvitetään reilusti kuuntelemalla ja ristiriita tilanteen jälkeen ”annetaan anteeksi”, jotta tilanne/työilmapiiri normalisoituu.”

”Perehdyttämiseen/koulutukseen.”

”Lisätyöt - Miten valitaan tekijät, tasapuolisuus?”

”Tauot.”

”Työhöntuloajat, töistä lähtöajat.”

”Facebook ym vast. käyttö työaikana.”

”Kännykän käyttö.”

”Avoin tiedonkulku.”

”Ruokatauotuksiin ja niiden noudattamiseen, ei pitkiä ruokatunteja.”

-”Älä puhu toisten päälle.”

-”Kesälomien kierrätykseen, yleensä lomien.”

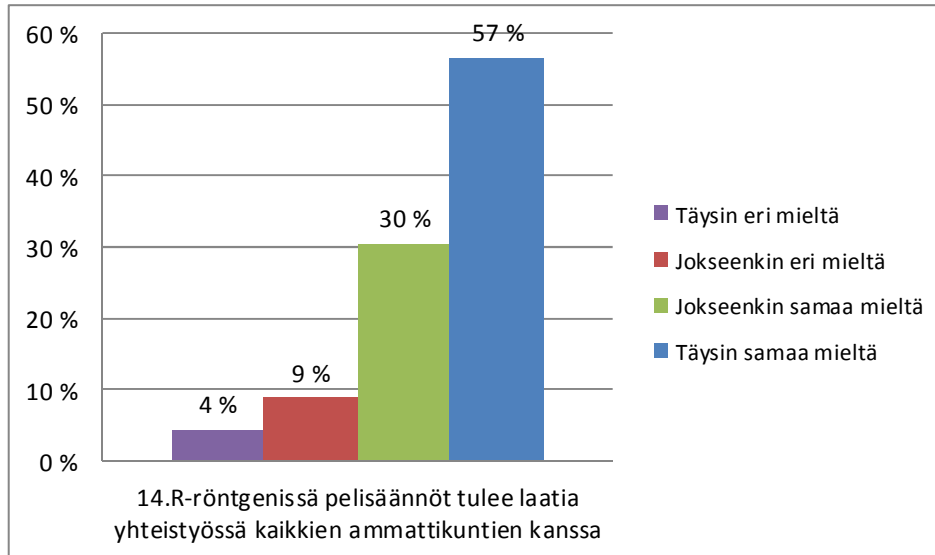
-”Toisten kohteluun, ei toisen mollaamista selän takana.”

-”Työkavereiden auttaminen (autetaan miestä mäessä).”

-”Sovituista asioista pidetään kiinni.”

-”Jokainen noudattaa työaikoja.”

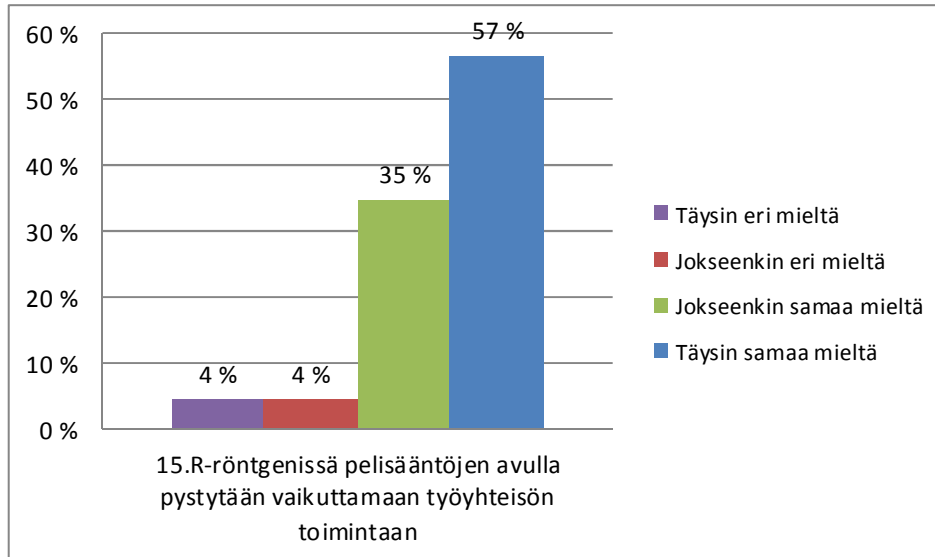
Kyselyyn vastanneista 57% (n=13) oli täysin samaa mieltä, että R-röntgenissä pelisäännöt tulee laatia yhteistyössä kaikkien ammattikuntien kanssa. Vastaajista yksi (4%) oli täysin eri mieltä (Kuvio 10).



KUVIO 10. R-röntgenin pelisääntöjen laatiminen yhteistyössä kaikkien ammattikuntien kanssa

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ”pelisäännöt tulisi olla yhtenäiset hoitajien, osastonhoitajien ja lääkärin kesken. Tällä hetkellä ei ole. Pelisääntöjen tulisi olla voimassa aina, eikä vaihtaa tilanteen mukaan.”

Vastaajista 57% (n=13) oli täysin samaa mieltä, että R-röntgenissä pelisääntöjen avulla pystytään vaikuttamaan työyhteisön toimintaan. Vastaajista kaksi (8%) oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä (kuvio 11).

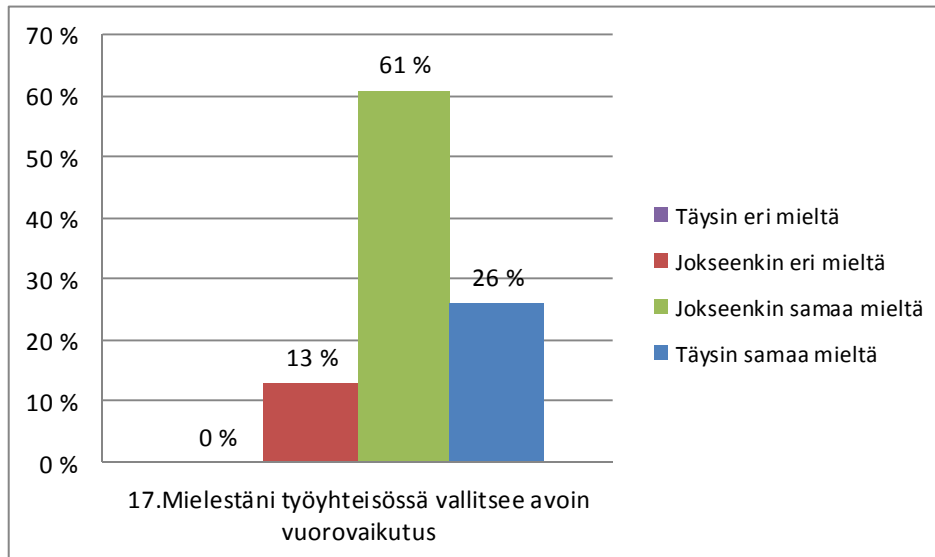


KUVIO 11. R-röntgenissä pelisääntöjen vaikutus työyhteisön toimintaan

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ”*suurin osa työkavereista pystyy toimimaan asianmukaisesti ilman kirjallisesti laadittuja pelisääntöjä, joidenkin yksittäisten ihmisten kohdalla puolestaan haitalliset toimintatavat ovat niin syvään juurtuneita, että niitä ei välttämättä poista pelisäännöt, jos ihminen ei itse ymmärrä toimintansa haitallisesti ylipäätään. Radiuksessa ylipäätään on mielestäni pyrkimys laadukkaaseen työn tekemiseen ja tunnollisuuteen. Tämä on hyvä asia ja jälki näkyy.*”

6.4 R-röntgenin työyhteisön vuorovaikutus

Vastaajista 87 % (n=20) oli sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee avoin vuorovaikutus. Jokseenkin eri mieltä oli 13 % (n=3) (kuvio 12).

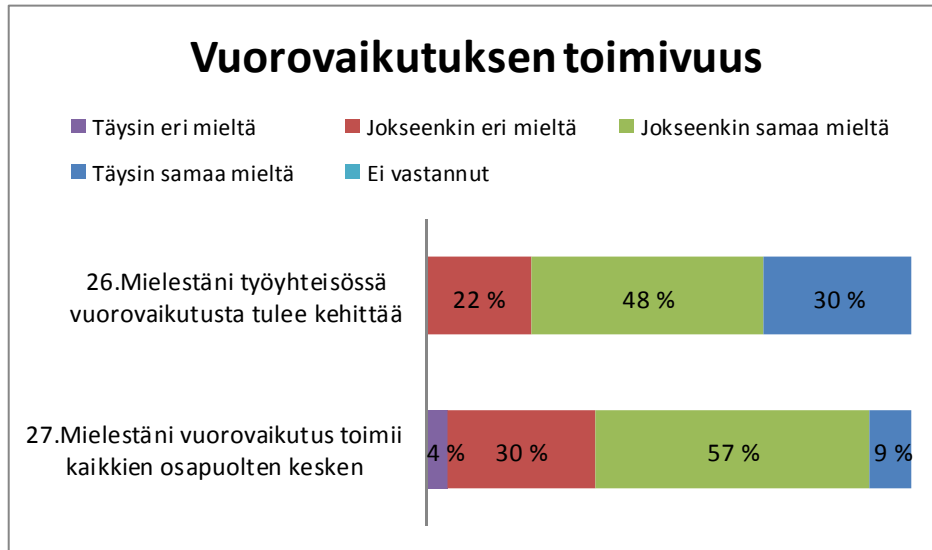


KUVIO 12. Työyhteisössä vallitseva avoin vuorovaikutus

Yksi avoimien kysymyksien vastaajista oli sitä mieltä, että ”*toimintakulttuurin pitäisi olla avointa vuorovaikutusta. Asioita tulee uudistaa ja kehittää. Toimintakulttuurin pitäisi rakentua arvostuksesta, arvoista, sitoutumisesta, joustavuudesta, erilaisuuden hyödyntämisestä ja erilaisuuden hyväksymisestä, luovuudesta.*”

Toinen vastaa kirjoitti, että lääkäreillä ja hoitajilla voisi olla yhteismeetingejä pari kertaa vuodessa. Yhteismeetingien avulla saataisiin työyhteisöön avoimuutta.

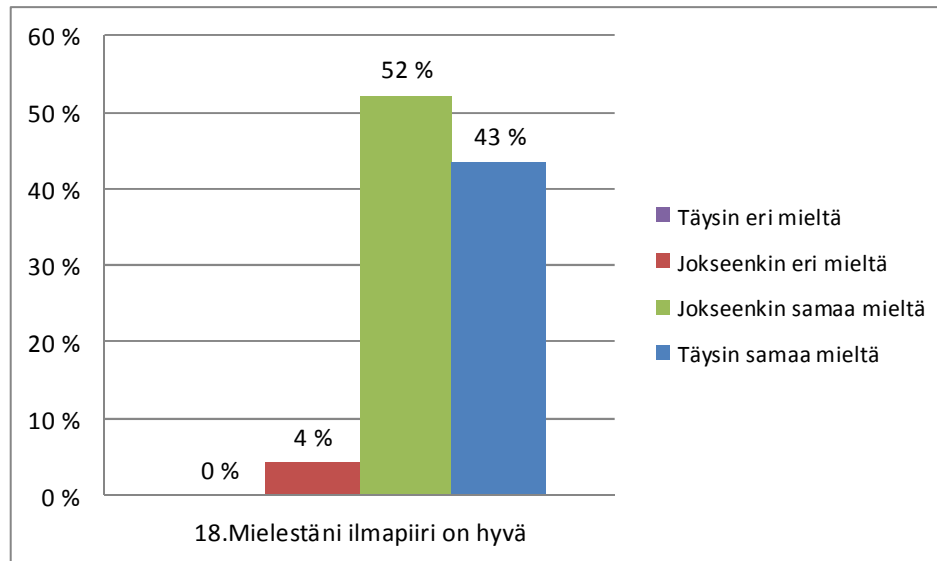
Vastaajista 78% (n=18) oli sitä mieltä, että työyhteisössä vuorovaikutusta tulee kehittää. Vastaajista viisi (22%) oli kehittämistarpeesta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 66 % (n=15) oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii kaikkien osapuolten kesken. Kahdeksan (34%) vastaajaa oli sitä mieltä, että vuorovaikutus ei toimi kaikkien osapuolten kesken (kuvio 13).



KUVIO 13. Vuorovaikutuksen toimivuus

Yksi vastaajista kirjoitti, että ”työntekijöiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus kankeaa. Käydään valittamassa toisista kuin leikki-ikäiset päiväkodissa. Työyhteisölle olisi tärkeää, että kokoonnuttaisiin eri ammattikuntien kesken ideariihen tms. jossa keksittäisiin uusia ideoita ja/käytäisiin läpi toimintoja ja kuinka niitä voisi kehittää. Mikä tökkii? Mikä hyvin?”

Vastaajista 95% (n=22) oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Ainoastaan yksi vastaajista (4%) oli joksinkin eri mieltä (kuvio 14).



KUVIO 14. Työyhteisön ilmapiiri

Yksi avoimien kysymyksiä vastaajista oli sitä mieltä, että *”henki on R-röntgenissä huonontunut runsaan vuoden aikana. Lääkärikunta on eri kuppikunnissa ja osa lääkäreistä pilkataan ja naureskellaan (ei ole 0-toleranssia kiusaamisessa) niin kuin pitäisikö talossa olla. K:n järjestämä adressitoiminta jotain hieman eri muodossa.”*

Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että *”positiivista on, että työyhteisössä on ”sanaton sopimus” että asioista ei juoruta. Tietysti höyryjä päästellään joskus, mutta ihmisten henkilökohtaisista asioista ei selän takana yleensä puhuta. Työyhteisössä myös uudet työntekijät & opiskelijat otetaan lämpimästi vastaan. Tämä on selkeästi työpaikan ”kulttuuria”. Joka ei läheskään näin hienosti toimi muualla.”*

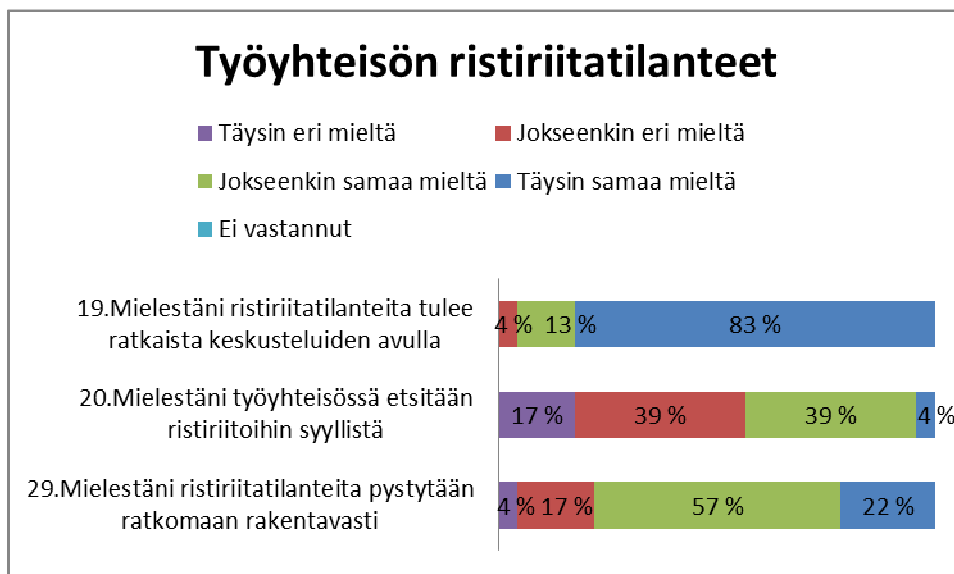
Kolmas vastaajista koki, että *”meillä: hyvä työilmapiiri, kuunteleva, keskusteleva ja ristiriitoja vähän, käsitellään hyvin. Kielteistä asennetta K-röntgeniin esiintyy, ”istutetaan” ”uusiin”.”*

Neljäs vastaajista oli sitä mieltä, *”hoitajien ja lääkärin välillä hieman kuilua. Esimerkiksi päivystystutkimuksista konsultointi lääkärin kanssa on joskus vaivaannuttavaa ja tuntuu että pitää kysellä jo valmiiksi anteeksi pyydellen, että*

tällainen tutkimuspyyntö on tullut. Hoitajien kesken pääsääntöisesti hyvä henki. Seläntakana puhumista todella vähän, hieno juttu ja parantaa ilmapiiriä.”

Kysymyksessä 22 kysyttiin uskaltaako työyhteisössä tuoda oman mielipiteensä julki. Vastaajista 39 % (n=9) oli täysin samaa mieltä, että uskaltaa tuoda mielipiteensä julki. Vastaajista jokseenkin samaa mieltä oli 39% (n=9) ja jokseenkin eri mieltä oli 17% (n=4) Vastaajista kukaan ei valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

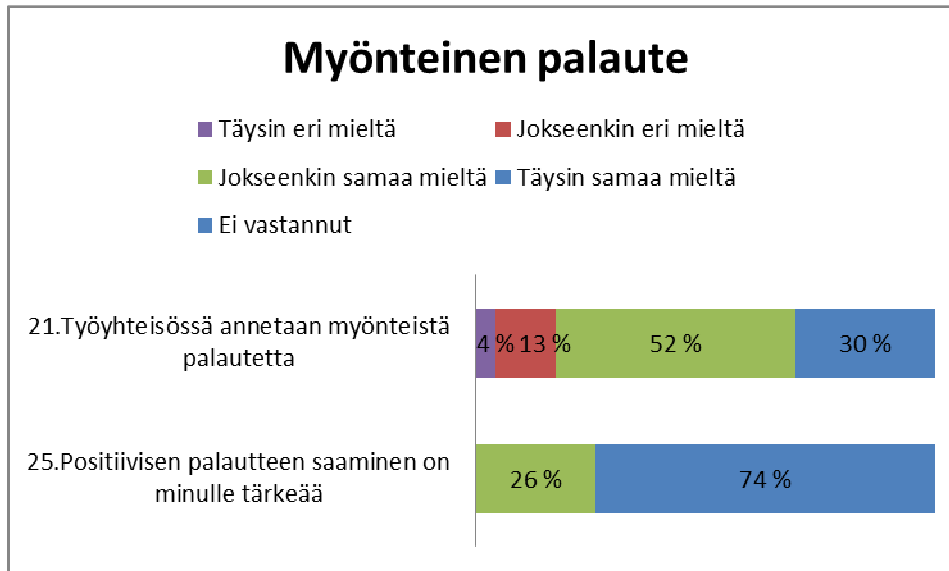
Työyhteisön ristiriitatilanteita käsittelevät kysymykset 19, 20 ja 29. Vastaajista 83% (n=19) oli täysin samaa mieltä, että työyhteisössä ristiriitatilanteita tulee ratkaista keskusteluiden avulla. Vastaajista 43% (n=10) oli sitä mieltä, että työyhteisössä etsitään ristiriitoihin syyllistä. Vastaajista 56% (n=13) ei kokenut, että työyhteisössä etsitään ristiriitoihin syyllistä. Työyhteisössä 21% (n=5) oli täysin samaa mieltä, että ristiriitatilanteita ei pystytä ratkomaan rakentavasti (kuvio 15).



KUVIO 15. Työyhteisön ristiriitatilanteet

Yksi vastaaja koki, että ”*ristiriitatilanteet pyritään lakaisemaan maton alle, näytellään ulospäin, ettei ongelmia ole*”.

Vastaajista 17% (n=4) koki, että työyhteisössä ei anneta laisinkaan myönteistä palautetta. Puolestaan 82% (n=19) oli sitä mieltä, että työyhteisössä annetaan myönteistä palautetta. Kaikki vastaajat (n=23) oli sitä mieltä, että positiivisen palautteen saaminen on tärkeää (kuvio 16).

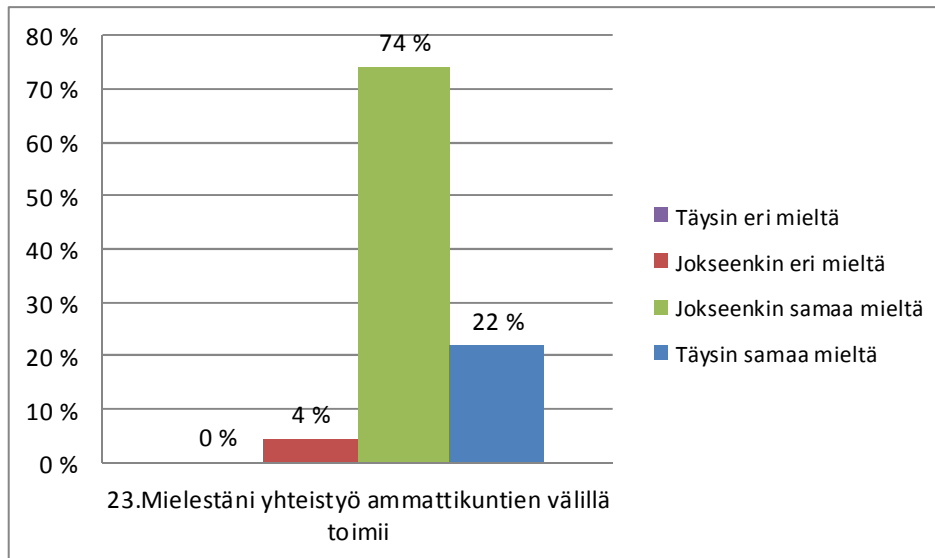


KUVIO 16. Myönteinen palaute

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ”johtoportaan tuleva palaute uupuu. Olisi joskus kiva kuulla jos on hyvä. Tuntuu joskus, että aivan sama mitä tekee (onko reipas vai ei). Palautetta ei heru”.

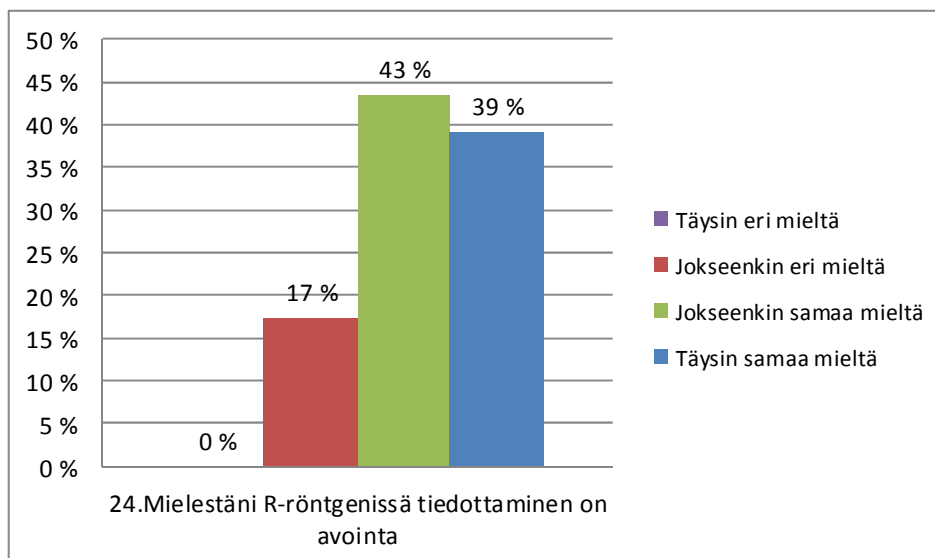
Toinen vastaaja oli sitä mieltä, että ”palautejärjestelmä puuttuu, tai kyllä virheestä huomautetaan heti, mutta positiivista palautetta ei koskaan”.

Vastaajista 96% (n=22) oli sitä mieltä, että yhteistyö ammattikuntien välillä toimii. Ainoastaan yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 17).



KUVIO 17. Yhteistyö ammattikuntien välillä

Vastaajista 82% (n=19) oli sitä mieltä, että tiedottaminen R-röntgenissä on avointa. Vastaajista neljä (17%) koki tiedottamisen olevan huonoa (kuvio 18).



KUVIO 18. R-röntgenissä tiedottamisen avoimuus

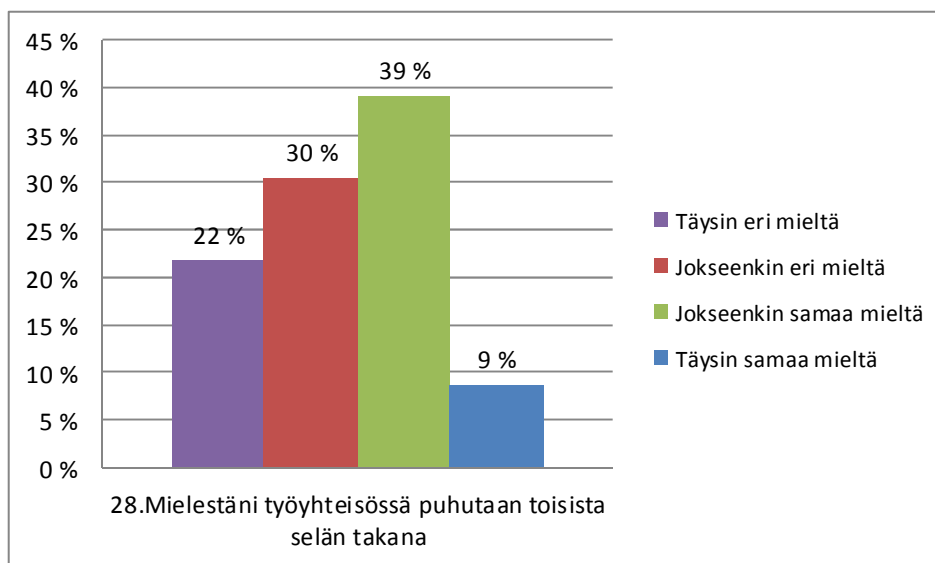
Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ”yhteisistä asioista tiedottaminen on huonoa.”

Toinen vastaajista koki, että pitäisi olla ”*tasa-arvo eri ihmisten välillä. Tuntuu että osastolla asioista päättää/saa kuulla ensimmäisenä vain osa ihmisistä, osalle ei kerrota mitään.*”

Kolmas vastaaja puolestaan oli sitä mieltä, että ”*lääkärien ja hoitajien välistä tiedotusta tulisi parantaa*”.

Neljäs koki, että ”*tiedonvälitys johtoportaalta työntekijöille tökkii. Asioita hyssytellään ja salaillaan*”.

Kysymyksessä 28 kysyttiin työyhteisössä selän takana puhumisesta. Vastaajista 9% (n=2) oli täysin samaa mieltä että, työyhteisössä puhutaan toisista selän takana. Jokseenkin samaa mieltä oli 39 % (n=9). Vastaajista 22% (n=5) oli täysin eri mieltä, että työyhteisössä puhutaan toisista selän takana (kuvio 19).



KUVIO 19. Työyhteisössä selän takana puhuminen

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa on tarkoituksena saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa (Kananen 2011, 118). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteiden kautta. Molemmat käsitteet tarkoittavat siis tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. (Parahoo 2006, 406–407; Kananen 2011, 118; Ronkainen ym. 2013, 129.)

Tutkimuksessa validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta, eli toisin sanoen saadaan vastaus tutkimusongelmaan (Vilka 2005, 161; Kananen 2011, 118; Ronkainen ym. 2013, 130). Mittarin osalta validiteetti tarkoittaa sitä, että mittauksen kohteessa on valittu oikeanlainen mittari (Mäkinen 2006, 87; Kananen 2011, 121). Mittarin luotettavuuteen vaikuttaa operationalisointi eli kuinka käsitteet on saatu muutettua mitattavaan muotoon (Metsämuuronen 2003, 35). Lisäksi sen luotettavuuteen vaikuttaa myös esitestaaminen (Vilka 2007, 78). Tutkimuksen voidaan todeta olevan pätevä, jos tutkimuksessa käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mitataan oikeita asioita (Mäkinen 2006, 87; Kananen 2011, 121).

Tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa voidaan tarkastella yleisimmin sisäistä ja ulkoista validiteettia. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen sisäistä logiikkaa ja johdonmukaisuutta, eli oikeaa syy-seuraus-suhdetta. (Kananen 2011, 118, 121; Ronkainen ym. 2013, 130.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli kuvata R-röntgenin työyhteisön toimintakulttuuria. Opinnäytetyössä saatiin vastaus kahteen tutkimusongelmaan, jotka nousivat teoreettisista lähtökohdista. Teoreettisissa lähtökohdissa käytettiin kirjallisuutta ja kansallisia tutkimuksia, sillä kansainväliset tutkimukset eivät vastanneet täysin opinnäytetyön aiheeseen. Opinnäytetyöhön laadittiin mittari, sillä valmiit mittarit eivät vastanneet opinnäytetyön aiheeseen. Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Mittarin luotettavuutta

lisää se, että käsitteet saatiin muutettua mitattavaan muotoon ja niistä saatiin muodostettua kyselylomakkeeseen kolme teemaa, R-röntgenin organisaatiokulttuuri, työyhteisön pelisäännöt ja R-röntgenin työyhteisön vuorovaikutus. Mittarin luotettavuutta lisää myös se, että mittari esitettiin kahdella röntgenhoitajalla.

Tässä opinnäytetyössä kysely toteutettiin Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen R-röntgenin koko työyhteisölle. Tarkasteltaessa ulkoista validiteettia voidaan todeta, että tutkimustulokset voidaan yleistää, eli tutkimusta voidaan pitää validina. Tutkittaessa samanlaista liikelaitosta ja henkilökuntaa tutkimustulokset olisivat todennäköisesti samansuuntaisia. Sisäisen validiteetin arvioiminen voidaan vahvistaa sillä, että opinnäytetyössä koko tutkimusprosessi kirjattiin huolellisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida vastausprosentin kautta. Vastausprosentti kertoo sen, kuinka moni on täyttänyt ja palauttanut kyselylomakkeen. Nykyisin kyselytutkimuksen vastausprosentit saattavat jäädä alle 50 %:n suuruisiksi. (Vehkalahti 2008, 44.) Tässä opinnäytetyössä vastausprosentiksi muodostui 72 %, jota voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Korkea vastausprosentti lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyön katoon vaikuttaa todennäköisesti aineiston keruu ajankohta (touko-kesäkuu), sillä se on kesälomakautta. Yksi katoon vaikuttavista tekijöistä saattaa myös olla motivaation puute tai kiire.

Reliabiliteetilla eli tutkimuksen täsmällisyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä (Vilka 2005, 161; Vilka 2007, 149; Hirsjärvi ym. 2010, 231; Kananen 2011, 118). Reliabiliteetilla tarkoitetaan myös tutkimuksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2003, 42). Mittauksen reliabiliteetti eli pysyvyys on korkea, jos eri mittauskerroilla eri tutkijat saavat samat tulokset. Eri mittauskerroilla samalla henkilöllä käytetty mittari tuottaa samanlaiset tulokset riippumatta mittaajasta. (Vilka 2005, 161; Vilka 2007, 149; Hirsjärvi ym. 2010, 231; Kananen 2011, 118.)

Reliabiliteetissa pystytään erottamaan kaksi osatekijää, jotka ovat stabiliteetti eli pysyvyys ja konsistenssi eli vakaus. Konsistenssilla tarkoitetaan yhtenäisyyttä eli mittarin osatekijät mittaavat kaikki samaa asiaa. Konsistenssilla tarkoitetaan myös sitä, että mittari voi olla silti validi ja omata korkean reliabiliteetin, vaikka ilmiö muuttuukin ajan mukana. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa eli kuinka hyvin mittarilla tehty mittaus on toistettavissa. Stabiliteettia voidaan nostaa, jos mittauksia suoritetaan

peräkkäin ja saadut tulokset ovat samanlaiset. Stabiliateettikysymykseen ei juurikaan saada vastausta, sillä yleensä uusintamittaukset eivät ole taloudellisesti mahdollisia. (Kananen 2011, 118–119; Ronkainen ym. 2013, 132.)

Opinnäytetyössä kaikki vaiheet voidaan toistaa. Jokainen vaihe on dokumentoitu riittävän huolellisesti ja ratkaisut ovat perusteltuja. Konsistenssilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan sitä, että kyselylomakkeen kysymykset mittasivat kaikki samaa asiaa. Stabiliateettia ei voida arvioida, sillä opinnäytetyössä ei tehty uusintamittausta. Ainoastaan voidaan olettaa, että mittaustulokset olisivat toistettavissa.

7.2 Opinnäytetyön eettiset näkökohdat

Eettisesti hyvällä tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimusta tehtäessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tulee ottaa huomioon eettiset kysymykset (Hirsjärvi ym. 2010, 23). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimissa eettisissä periaatteissa kirjoitetaan, että *”kaikessa tutkimuksessa tulee noudattaa tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita”* *”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen”*. Tutkimusta koskevat eettiset periaatteet on jaettu kolmeen osaan, tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen ja yksityisyys ja tietosuojan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 4.)

Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja sen tulee perustua riittävään tietoon. Jokaisella tutkimukseen osallistuvalla on oikeus keskeyttää tutkimus missä vaiheessa tahansa. Tutkittavilla on oikeus tiedonsaantiin ja heille on annettava yksityiskohtaista tietoa tutkimuksesta. Tutkimuksen tiedottamiseen tulee sisältyä tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen aihe, aineistonkeruutapa ja arvioitu aikataulu sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Tutkittavilla on myös oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 4, 5, 6.)

Tutkittavia tulee kohdella arvostavasti ja kunnioittavasti. Tutkija ei saa aiheuttaa vahinkoa ja häirtää tutkimuskohteelleen. Tutkimustulokset eivät välttämättä ole kaikille mieluisia, mutta niiden julkaisemista ei kuitenkaan saa estää. Tutkijan tulee tuottaa

uutta tietoa pelkäämättä auktoriteettien tai muiden tutkimuskohteena olevien harhaantumista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 7, 8.)

Yksi tutkimuseettisesti tärkeänä pidetty periaate on yksityisyyden suoja. Tutkimusaineisto tulee suojata ja sitä tulee käsitellä luottamuksellisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 8.) Tutkijan tulee kunnioittaa ihmisten yksityisyyttä jolloin kaikki tiedot muutetaan tunnistamattomaksi (Vilka 2007, 95). Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset esitetään tilastoina, joten tällöin tuloksista ei pystytä yksittäistä henkilöä tunnistamaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 11).

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa huomioitiin eettiset periaatteet. Opinnäytetyön tekemiseen saatiin kirjallinen lupa kohdeorganisaatiosta. Lupa myönnettiin tietyin edellytyksin. Edellytyksinä olivat: kyselyyn vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, vastaajia ei voida tunnistaa tuloksia raportoitaessa, opinnäytetyössä yhteistyötahona mainitaan Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, opinnäytetyöstä toimitetaan raportti työelämäyhteistyötaholle ja siitä pidetään osastokokous, opinnäytetyön julkistamisluvan antaa liikelaitoksen ylihoitaja. Asetetut edellytykset huomioitiin jokaisessa vaiheessa ja niitä noudatettiin koko tutkimusprosessin ajan.

Saatekirjeessä vastaajat saivat yksityiskohtaista tietoa tutkimuksesta. Saatekirjeessä korostettiin, että kyselylomakkeeseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Lisäksi korostettiin, että vastaukset tulostetaan ja käsitellään niin, ettei yksittäistä henkilöä voida niiden perusteella tunnistaa. Tutkimustulokset raportoitiin rehellisesti ja huolellisesti saatujen vastausten mukaisesti. Jokaista vastaajaa kohdeltiin arvostavasti ja kunnioittaen. Kyselylomakkeet hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

7.3 Tulosten tarkastelu

7.3.1 Organisaatiokulttuuri

R-röntgenin organisaatiokulttuuri teemaan sisällytettiin arvoihin ja arvokeskusteluun liittyviä kysymyksiä. Tulosten mukaan suurin osa (91 %) vastaajista piti tärkeänä, että työyhteisössä käydään arvokeskustelua. Myös Kolehmainen (2009, 39) tutkimuksessa arvokeskustelu koettiin tärkeäksi työyhteisöissä.

Aktiiviseen arvokeskusteluun vaaditaan työyhteisössä avoimuutta ja sitä, että osallistujat ovat vastaanottavaisia. Arvokeskustelussa vaaditaan sekä esimieheltä että työntekijöiltä kuuntelemisen taitoa. Kuunnellaan toisten mielipiteitä. Arvokeskusteluun tulee varata riittävästi aikaa pohtia, mitkä arvot ovat tärkeitä työssämme ja mitä niiden kautta halutaan viestittää. Tärkeänä voidaan pitää sitä, että R-röntgenissä keskusteltaisiin arvoista yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Arvokeskustelussa jokaisella on mahdollisuus arvioida omia työn arvoja ja niiden merkityksellisyyttä työyhteisössä.

Suurin osa (65 %) R-röntgenin työyhteisön jäsenistä tiesi mitkä ovat R-röntgenin arvot, mutta kuitenkin vastaajista 34 % (n=8) ei tuntenut yhteisiä arvoja. Myös Mäkelän (2007, 43, 45) tutkimuksessa hoitajat tunsivat työyhteisön arvot. Työyhteisön arvot tulee tehdä tunnetuksi, jotta koko työyhteisö voi toimia niiden mukaisesti. Jokaisessa työyhteisössä on tärkeää tietää yhteiset arvot, jotta jokainen työyhteisön jäsen voi peilata niiden kautta omaa toimintaansa.

R-röntgenin työyhteisön jäsenistä 94 % (n=17) oli sitä mieltä, että arvot ohjaavat heidän toimintaansa työskentelyssään. Työyhteisöissä arvot ovat yksi tärkeimpiä toimintakulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Kaiken perustana ja lähtökohtana työyhteisölle on yhteiset arvot, joiden pohjalta työyhteisöön voidaan luoda yhteiset pelisäännöt.

Voidaan ajatella, että R-röntgenin arvot eli Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eettiset periaatteet elävät työn arjessa mukana ja ne ohjaavat toimintaa ilman, että niistä puhuttaisiin ääneen. Toisaalta niistä on myös hyvä käydä keskustelua työyhteisössä,

sillä osa työyhteisön jäsenistä ei välttämättä muista yhteisiä arvoja tai he eivät tiedä mistä niitä voi etsiä. Työyhteisössä jokaisen jäsenen on hyvä pohtia yhteisiä arvoja ja peilata niitä työyhteisön toimintaan ja omaan työskentelyyn.

R-röntgen noudattaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eettisiä periaatteita, joita ovat hyvä hoito, ihmisen kunnioittaminen, osaamisen arvostaminen ja yhteiskuntavastuullisuus. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategiassa tuodaan esille eettiset periaatteet, jotka ovat arvoja ja jotka ohjaavat työyhteisön toimintakulttuurin muodostumista. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategian tarkoituksena on myös ohjata jokaisen työntekijän päivittäistä työskentelyä. Strategian kautta jokaisen työyhteisön jäsenen tulee sitoutua hyvään palvelukokemukseen.

Tässä opinnäytetyössä nousi esiin, että suurin osa vastaajista eli 91 % (n=21) oli sitä mieltä, että R-röntgenissä arvostetaan työntekijää. R-röntgenissä henkilöstön arvostus on erinomaisen hyvää. Voidaankin todeta, että R-röntgenin työyhteisön jäsenet arvioivat organisaatiokulttuurin myönteiseksi. Myönteisen organisaatiokulttuurin avulla työyhteisöön on helpompi luoda uusia toimintatapoja ja periaatteita. Mankisen (2005, 35, 51, 59–60) tutkimuksesta kävi ilmi, että organisaatiossa ei arvostettu sairaanhoitajaa ja heidän näkemyksiään.

Organisaatioissa ja työyhteisöissä joissa ei arvosteta työntekijää, heidän ammattitaitoaan ja näkemyksiään, todennäköisesti työntekijätkään eivät ole motivoituneita työn tekemiseen. Ovatko he myöskään sitoutuneita työyhteisöön? Voidaan todeta, että arvostuksella ja sen osoittamisella on suuri merkitys työyhteisöissä. Sen avulla saadaan välittymään myös asiakkaille hyvää palveluhenkeä, jolloin työyhteisön jäsenet pyrkivät laadukkaaseen työhön. Tämä puolestaan voi näkyä asiakastyytyväisyyskyselyissä. Kun työyhteisön jäsenet kokevat, että heidän työtään ja näkemyksiään arvostetaan, voidaan olettaa työtyytyväisyyden kasvavan.

7.3.2 Työyhteisön pelisäännöt

Kolehmainen (2009, 32, 39–40) ja Soppelan (2008, 36, 38–39) tutkimuksissa yhteiset pelisäännöt koettiin tärkeiksi. Henkilökunnasta suurin osa eli 86 % koki, että R-röntgeniin tulee laatia yhteiset kirjalliset pelisäännöt. 87 %:a vastaajista oli mieltä, että

pelisäännöt tulee laatia yhteistyössä kaikkien ammattikuntien kanssa. Suurin osa vastaajista (92 %) oli myös sitä mieltä, että pelisääntöjen avulla pystytään vaikuttamaan työyhteisön toimintaan. Myös Kolehmainen (2009, 32, 39–40) tutkimuksessa koettiin, että työyhteisöissä yhteisten pelisääntöjen avulla pystytään vaikuttamaan työyhteisön toimintaan. Soppelan (2008, 36, 38–39) tutkimuksessa pelisääntöjen avulla pystyttiin vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin.

Pelisääntöjen rakentamisen tarkoituksena on luoda yhteisiä toimintatapoja. Yhteiset toimintatavat helpottavat jokaisen työntekijän päivittäistä työskentelyä. Pelisäännöt työyhteisössä arvioidaan periaatteiksi, joiden tarkoituksena on ohjata työyhteisön toimintakulttuuria. Niiden avulla pystytään selkiyttämään R-röntgenin toimintakulttuuria ja sitä kautta vaikuttamaan työyhteisön toimintakulttuuriin. Pelisääntöjen avulla voidaan myös ennalta ehkäistä ristiriitojen syntymistä.

R-röntgeniin ei ole laadittu kirjallisia pelisääntöjä. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kirjallisille, moni ammatillisesti laadituille pelisäännöille on R-röntgenissä tarvetta. Myös R-röntgenin osastonhoitaja korosti, että yhteiset pelisäännöt tulee rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa (Keski-Kastari 2013).

Tämän opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana R-röntgenin kirjallisten pelisääntöjen laatimisprosessille. Opinnäytetyön tulokset ja avointen kysymysten vastaukset luovat pohjan keskusteluille ja pelisääntöjen rakentamiselle. Keskusteluissa tulee huomioida myös Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eettiset periaatteet, jotka toimivat pohjana pelisääntöjen rakentamiselle.

Hyvin laaditut ja oikeudenmukaiset pelisäännöt takaavat työyhteisössä kaikille hyvän työrauhan ja sujuvan yhteistyön. Jokainen työntekijä pystyy kirjallisten pelisääntöjen avulla pohtimaan omaa toimintaansa suhteessa työn sujuvuuteen ja työilmapiirin edistämiseen. Tulevaisuudessa voidaan uskoa, että pelisääntöjen selkiennyttäminen koetaan erittäin tärkeäksi tehtäväksi myös monissa muissa organisaatioissa ja työyhteisöissä.

Avoimet kysymykset antoivat suuntaviivoja R-röntgenin pelisääntöjen rakentamiseen. Avointen kysymysten vastaukset ryhmiteltiin seuraaviin pelisääntöluokkiin

1. käyttäytymiseen liittyvät
2. palautteeseen liittyvät
3. ristiriitatilanteisiin liittyvät
4. tiedottamiseen liittyvät
5. työyhteisön toiminnan kehittämiseen liittyvät
6. ongelmatilanteisiin liittyvät
7. työtehtäviin liittyvät
8. työjärjestelyihin liittyvät pelisäännöt.

Edellisten lisäksi havaittiin kuulijan ja puhujan pelisäännöt sekä auttamisen ja perehdytyksen pelisäännöt. Käyttäytymiseen-, palautteeseen-, ristiriitatilanteisiin, tiedottamiseen-, työyhteisön toiminnan kehittämiseen-, ongelmatilanteisiin liittyvät sekä kuulijan, puhujan, auttamisen ja perehdytyksen pelisäännöt muodostivat yhden selkeän kokonaisuuden, jotka yhdistettiin vuorovaikutukseen liittyviksi pelisäännöiksi. Toiseksi kokonaisuudeksi muodostui työ- ja työjärjestelyihin liittyvät pelisäännöt. Ryhmittelyn pohjalta näistä kokonaisuuksista laadittiin yhteenveto jonka nimeksi muodostui työyhteisön pelisäännöt (liite 5).

Nummelin (2007, 86–87) toteaa, että työyhteisön pelisääntöjen tulee olla konkreettisia. Tässä opinnäytetyössä työyhteisöön laadittiin kirjalliset pelisäännöt, jotka muodostuivat vuorovaikutukseen ja työ- ja työjärjestelyihin liittyvistä pelisäännöistä. Kirjalliset pelisäännöt muodostuvat toimintaperiaatteista, jotka työyhteisön jäsenet kokevat tärkeiksi. Vuorovaikutukseen liittyvät pelisäännöt voivat olla esimerkiksi kahvihuoneessa huoneentauluna, joita työyhteisön jäsenet voivat aika ajoin palauttaa mieleensä. Niistä voidaan käydä keskustelua ja niitä voidaan päivittää tarpeen vaatiessa. Työ- ja työjärjestelyihin liittyvistä pelisäännöistä tulee keskustella yhteisesti työyhteisön jäsenten kanssa. Jokainen työ- ja työjärjestelyihin liittyvä pelisääntö tulee auki kirjoittaa. Tulee muistaa, että toimivat pelisäännöt vaativat jatkuvaa keskustelua. Keskustelun kautta pelisääntöjen toimivuutta tarkastetaan ja tarvittaessa sääntöihin tehdään muutoksia.

7.3.3 Työyhteisön avoin vuorovaikutus ja ilmapiiri

Vastaajista kolme (13%) oli jokseenkin eri mieltä, että työyhteisössä vallitsee avoin vuorovaikutus. Henkilökunnasta kuitenkin 20 (87%) oli jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä, että työyhteisössä vallitsee avoin vuorovaikutus. Soppelan (2008, 36, 38–39) tutkimuksessa koettiin, että työyhteisöissä avoin vuorovaikutus syntyy silloin, kun palautetta annetaan asiallisesti ja asiat esitetään perustellusti. Ongelmat tulee käsitellä asioina, ei henkilöinä. Asiat pitää esittää hienotunteisesti ja kunnioittavasti. Keskeisiksi vuorovaikutuksen ja ilmapiirin elementeiksi työyhteisöissä koettiin avoimuus ja palautteen antaminen.

Vastaajista 18 (78 %) oli sitä mieltä, että työyhteisössä vuorovaikutusta tulee kehittää. Vastaajista 15 (66 %) oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii kaikkien osapuolten kesken, mutta kahdeksan (34%) vastaajaa oli sitä mieltä, että vuorovaikutus ei toimi kaikkien osapuolten kesken. Soppelan tutkimuksessa (2008, 36, 38–39) sairaanhoitajat koki, että vuorovaikutustaidoissa on useita kehittämishaasteita ja tarpeita. Suurin osa (96%) vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö ammattikuntien välillä toimii. Mankisen (2005, 35, 51, 59–60) tutkimuksessa sairaanhoitajien mielestä yhteisten tilaisuuksien oli koettu vaikuttavan positiivisesti ammattikuntien väliseen yhteistyöhön.

Vastaajista 95% (n=22) oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Ainoastaan yksi vastaajista (4%) oli jokseenkin eri mieltä. Myös Soppelan (2008) tutkimuksessa sairaanhoitajat koki työilmapiirin olevan hyvä. Keskeisimpinä tekijöinä olivat avoin ilmapiiri, keskustelu ja palautteet. Myös kunnioittaminen oli yksi tärkeistä tekijöistä. Työyhteisön ilmapiirin heikentäviksi tekijöiksi puolestaan koettiin selän takana puhuminen ja kuppikuntaisuus. (Soppela 2008, 32, 34, 36, 41–42) Mäkelän (2007, 32, 34) tutkimuksessa toimivan yhteistyön edellytyksiksi koettiin avoin ilmapiiri ja ongelmien ratkaisu yhdessä.

Kysyttäessä työyhteisössä selän takana puhumisesta, 11 (48 %) koki, että työyhteisössä puhutaan toisista selän takana. Kolehmainen (2009, 39–40) tutkimuksessa lähijohtajat koki, että johtamisen avoimuudella pystyttiin vähentämään jälkipuheita ja selän takana puhumista työyhteisöissä. R-röntgenissä ei kuitenkaan selän takana puhuminen vaikuttanut työilmapiiriin, sillä ilmapiiri koettiin hyväksi. Hyvää työilmapiiriä voidaankin pitää yhtenä R-röntgenin työyhteisöä kannattelevana voimana. Työyhteisössä

selän takana puhumista pystyttäisiin vähentämään esimerkiksi sillä, että järjestettäisiin yhteisiä tilaisuuksia eri ammattikuntien kanssa. Yhteisissä tilaisuuksissa jokaisella on mahdollisuus tuoda asiansa ja mielipiteensä julki. Kriittistä palautetta tulee pystyä antamaan suoraan. Myös esimies on ratkaisevassa asemassa. Esimiehellä tulee olla tasa-arvoinen lähestymistapa, jonka avulla hän pystyy tarttumaan vaikeisiin tilanteisiin. Myös tiedottamisen avoimuudella pystytään vaikuttamaan selän takana puhumiseen. Työyhteisössä on hyvä ottaa puheeksi selän takana puhuminen ja se mistä se johtuu.

Työyhteisössä avointa vuorovaikutusta voidaan pitää yhdessä toimimisen lähtökohtana. Tuloksista nousee esille, että vaikka suurin osa eli 20 vastaajaa oli sitä mieltä, että R-röntgenissä vallitsee avoin vuorovaikutus, kuitenkin 18 oli sitä mieltä, että vuorovaikutusta tulee kehittää. Toki vuorovaikutusta työyhteisöissä voidaan aina kehittää ja parantaa vaikka se arvioidaankin hyväksi. Kahdeksaan vastaajaa koki, että vuorovaikutus ei toimi kaikkien kesken. Siihen vaikuttavista tekijöistä ei voida saada vastausta tämän tutkimuksen perusteella. Ihmisillä on erilaisia näkemyksiä vuorovaikutuksen toimivuudesta. Työpaikalla on monenlaisia persoonia ja erilaisia rooleja, jotka omalta osaltaan vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen. Vuorovaikutuksen tunnistamiseen vaikuttaa kenen kanssa tehdään yhteistyötä. Työyhteisössä avoimuudella pystytään hyväksymään erilaisia persoonia ja heidän mielipiteitään.

Suurin osa (83%) oli sitä mieltä, että työyhteisössä ristiriitatilanteita tulee ratkaista keskusteluiden avulla. Tähän tulokseen päätyivät myös lähijohtajat Kolehmaisen (2009, 31–32, 39–40) tutkimuksessa. Työyhteisössä 10 (43%) oli sitä mieltä, että ristiriitoihin etsitään syyllistä. Kangasmäen (2007) tutkimuksessa kirjoitettiin, että ristiriidat työyhteisössä tulee selvittää välittömästi. Esimiesten tulee kuunnella alaisiaan, olla avoimia ja helposti lähestyttäviä. Osaston asioista pitää keskustella avoimesti yhteisissä palavereissa. (Kangasmäki, 2007 30–32, 36, 40, 42.)

Kehittämishaasteena R-röntgenissä nousee esille ristiriitatilanteet ja niiden selvittäminen. R-röntgenissä ristiriitatilanteisiin erityisesti esimiesten tulee kiinnittää huomiota. Ristiriitatilanteisiin tulee keksiä ratkaisumalleja ja niitä tulee ratkaista yhteisten keskusteluiden avulla. Tuloksista nousee esille myös se, että ristiriitoihin etsitään syyllistä. Onko tärkeää, että ristiriitoihin löydetään syyllinen? Tärkeää olisi, että ristiriitatilanteissa keskusteltaisiin avoimesti asioista ja tilanteista ja erityisesti siitä,

kuinka voitaisiin jatkossa toimia. Ristiriitatilanteisiin tulee muistaa puuttua varhaisessa vaiheessa.

Vastaajista 17% (n=4) koki, että työyhteisössä ei anneta laisinkaan myönteistä palautetta. Puolestaan 82% (n=19) oli sitä mieltä, että työyhteisöissä annetaan myönteistä palautetta. Soppelan (2008, 32, 34, 36, 41–42) ja Mankisen (2005, 58, 61–62) tutkimuksessa sairaanhoitajat koki myönteisen palautteen merkittäväksi työssä jaksamiselle. Kangasmäen (2007) tutkimuksessa työntekijät koki myönteisen palautteen saamisen tärkeänä sekä työntekijän että työyhteisön jaksamiselle. Rakentavalla, positiivisella palautteella, kannustamisella, tukemisella, ja kiitoksella johtaja tukee henkilökunnan jaksamista. (Kangasmäki 2007, 33, 36.) Kolehmainen (2009, 62) tutkimuksessa kehittämiskohteena koettiin palautteeseen liittyvät asiat ja Soppelan (2008, 32, 34, 36, 41–42) tutkimuksessa palautteeseen liittyvät pelisäännöt koettiin erityisen tärkeiksi. Mankisen (2005, 58, 61–62) tutkimuksessa palautteen puuttuminen nähtiin arvostuksesta kertovana viestinä organisaatiolta.

Aikasemmista tutkimuksista nousi selvästi esille, että positiivisella palautteella on suuri merkitys työyhteisöissä. Palautettahan voidaan antaa monensuuntaisesti. Esimiehet voivat antaa palautetta alaisilleen tai alaiset voivat antaa palautetta esimiehilleen. Palautetta voidaan antaa myös työkaverilta toiselle. Jokaisen tulee työyhteisössä muistaa antaa myönteistä palautetta. Kriittinen palaute nähdään myös tärkeänä. Kriittistä palautetta tulee antaa rakentavasti ja muistaa, että sen tarkoituksena on auttaa työyhteisön jäsentä kehittymään työssään. Kriittinen palaute tulee antaa ainoastaan asianomaisille turvallisessa ympäristössä. Kriittinen palaute tulee nähdä merkityksellisenä ja työyhteisöä kehittävästä vaikutuksena. Rakentavalla kriittisellä palautteella autetaan työyhteisön jäsentä parantamaan toimintaa. Jokaisen tulee työyhteisössä miettiä, kuinka usein annan palautetta ja osaanko antaa kriittisen palautteen rakentavasti. Palautteen vastaanottamistilanteessa jokaisen tulee muistaa kuunnella palaute loppuun. Negatiivista palautetta saataessa, tärkeintä on, ettei keskity hyökkäykseen. Ottaa palautteen vastaan ja ajattelee, että sen avulla jokainen meistä pystyy kehittämään toimintaansa.

7.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata R-röntgenin työyhteisön toimintakulttuuria ja selvittää millaiseksi työyhteisön jäsenet arvioivat organisaatiokulttuurin, pelisäännöt ja vuorovaikutuksen. Lisäksi selvitettiin millaisia pelisääntöjä työyhteisöön tulee rakentaa. Opinnäytetyö onnistui vastaamaan tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmien kautta päästiin opinnäytetyön tavoitteeseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selkiyttää ja kehittää R-röntgenin toimintakulttuuria. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa työyhteisön kehittämiskohteet ja niiden pohjalta laatia työyhteisöön pelisäännöt.

Työyhteisöissä arvot ovat yksi tärkeimpiä työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Kaiken perustana ja lähtökohtana työyhteisölle on yhteiset arvot. Niiden pohjalta työyhteisöön voidaan luoda yhteiset pelisäännöt. Tämä opinnäytetyö antaa viitteitä siitä, että työyhteisössä yhteisten pelisääntöjen avulla pystytään vaikuttamaan työntekijöihin ja työyhteisön toimintaan. Tämä nousi esiin myös aikaisemmista tutkimuksista. Pelisäännöt koetaan merkityksellisiksi tekijöiksi työyhteisössä. Ne arvioidaan tärkeiksi ja työyhteisöä yhdistäväksi tekijäksi. Selkeiden kirjallisten pelisääntöjen avulla saadaan työyhteisössä yhteistyö muodostettua entistä toimivammaksi. Tämä opinnäytetyö tuotti uutta tietoa siitä, millaisia pelisääntöjä työyhteisöihin voidaan rakentaa. Ainoastaan palautteeseen liittyvät pelisäännöt nousivat esille aikaisemmista tutkimuksista. Tämä opinnäytetyö osoittaa sen, että työyhteisöihin voidaan rakentaa niin perehdytykseen -, ristiriitatilanteisiin - kuin auttamiseenkin liittyviä pelisääntöjä.

Opinnäytetyön tuloksista nousee esiin, että R-röntgenin organisaatiokulttuuri koetaan yleisellä tasolla myönteiseksi. Opinnäytetyön tuloksista nousee selvästi esiin, että vaikka R-röntgenissä ilmapiiri koetaan hyväksi, tulee sinne laatia yhteiset kirjalliset pelisäännöt yhteistyössä kaikkien ammattikuntien kanssa. Yhteisten pelisääntöjen avulla pystytään vaikuttamaan työyhteisön toimintaan.

Työyhteisön pelisäännöt voidaan jakaa esimerkiksi vuorovaikutukseen - ja työ- ja työjärjestelyihin liittyviin pelisääntöihin. Vuorovaikutukseen liittyvät pelisäännöt voivat toimia sellaisenaan esimerkiksi kahvihuoneessa huoneentauluna, mutta ne tulee vielä hyväksyttävä jokaisella työyhteisön jäsenellä. Pelisäännöt voivat toimia myös

keskusteluiden pohjana yhteisille säännöille. Erityisesti työ- ja työjärjestelyihin liittyvät pelisäännöt pitää auki kirjoittaa osastolle kaikkien nähtäville.

Työyhteisössä jokaisen jäsenen tulee muistaa antaa positiivista palautetta. Asiallisen ja positiivisen palautteen avulla saadaan työyhteisöön luotua hyvää yhteishenkeä. Myös kielteistä palautetta tulee antaa tarpeen vaatiessa, mutta sekin tulee antaa asiallisesti. Kun työyhteisössä tuodaan julki sekä negatiivisia, että positiivisia asioita, voidaan vaikuttaa selän takana puhumiseen. Joten avoimuutta voidaan pitää tärkeänä työyhteisön avaimena, jotta vältetään selän takana puhumiselta. Asiat tulee puhua suoraan, kuitenkin henkilöimättä. Henkilökohtaisuuksiin menevät asiat tulee unohtaa ja jokaisen tulee keskittyä työmaailmaan. Ongelmien henkilöityminen ja syyllisten etsiminen vaikuttavat helposti työyhteisöön negatiivisesti.

R-röntgenin työyhteisön kannatteleviksi tekijöiksi nousi hyvä työilmapiiri ja yöntekijöiden arvostus. Kehitettäviksi asioiksi puolestaan nähdään ristiriitatilanteiden käsittely. Ristiriitatilanteissa asioita ei saa henkilöidä. Selän takana puhumista pystytään välttämään olemalla avoimia ja helposti lähestyttäviä. Näihin kehitettäviin asioihin pystyttäisiin vaikuttamaan myös kirjallisilla pelisäännöillä.

Kaiken kaikkiaan työyhteisön toimintakulttuuri Kuvantamiskeskus ja apteekkiliikelaitoksen R-röntgenissä arvioidaan myönteiseksi. Tärkeää on, että työyhteisöä lähdetään kehittämään tulosten ja avoimien vastauksien pohjalta. Kehitettävät asiat tulee nähdä positiivisina mahdollisuuksina kehittää avointa ja hyvää työilmapiiriä.

Tutkimustulosten hyödyntäminen on nyt riippuvainen työyhteisöstä. Tutkimustulokset ja opinnäytetyön tuottama materiaali eli työyhteisön pelisäännöt antavat työyhteisölle uusia mahdollisuuksia kehittää yhteistä toimintakulttuuria. Työ- ja työjärjestelyihin liittyvien pelisääntöjen pohjalta on työyhteisöön helpompi lähteä laatimaan selkeitä, yhtenäisiä ohjeita ja sääntöjä. Opinnäytetyön tuottama materiaali voi toimia keskusteluiden pohjana ja tukena, kun pohditaan mihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota. Pelisääntöjen noudattamista tulee seurata ja keksiä ratkaisuja, jos työyhteisön jäsenet eivät noudata niitä. Opinnäytetyön monivalintatulokset osoittavat hyvin selkeästi toimivat ja kehittämistä kaipaavat asiat työyhteisön organisaatiokulttuurin, pelisääntöjen ja vuorovaikutuksen osalta.

7.5 Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö on merkittävä kohdeorganisaatiolle, sillä siinä kuvataan työyhteisön jäsenten mielipiteitä R-röntgenin toimintakulttuurista. Monivalintatuloksista sekä avoimista vastauksista nousee esiin työyhteisön epäkohtia, joihin on syytä pohtia ratkaisumalleja. Opinnäytetyöstä nousee esiin työyhteisön kantavat voimat ja työyhteisön kehittämiskohteet. Tutkimustulosten kriittinen tarkastelu tuo esille kohtia, joihin työyhteisössä kannattaa panostaa.

Opinnäytetyötä tehdessäni nousi mieleeni myös mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten tähän opinnäytetyöhön osallistuneet työyhteisön jäsenet kokevat kirjalliset pelisäännöt, kun ne ovat laadittu yhteisesti työyhteisöön. Lisäksi yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi, kuinka pelisääntöjen toteutumista voidaan seurata. Kuinka ne toteutuessaan parantaisivat työyhteisön toimintakulttuuria. Niihin suhtauduttaisiin positiivisesti ja riittävällä vakavuudella. Ei kuitenkaan niin, että ne koettaisiin rasiitteina tai niiden kautta alettaisiin arvoittamaan tai tarkkailemaan työyhteisön jäseniä. Lisäksi olisi myös tarpeellista tutkia, kuinka hyvin pelisäännöt toimivat työyhteisössä ja kuinka ne ovat vaikuttaneet työyhteisön toimintakulttuuriin.

LÄHTEET

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum.

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Helsinki: WSOY.

Furman, B. & Ahola, T. 2003. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 5.painos. Helsinki: Tammi.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes print.

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

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16.painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Hyvä käytös sallittu – epäasiallinen kohtelu kielletty. 2010. Työturvallisuuskeskus. Luettu 30.10.2013.

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/10_loka/Hyva_kaytos_sallittu.pdf

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvää vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Tammi.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangasmäki, E. 2007. Eettisen johtajuuden toteutuminen ja sen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa – sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan osaston työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otava.
- Karjalainen, L. & Karjalainen J. 2009. Tilastojen graafinen esittäminen. Keuruu: Otava.
- Keski-Kastari, B. Osastonhoitaja. 2013. Haastattelu 17.3.2013. Haastattelija Kallio, J. Tampere.
- Koivisto, V. & Mäkinen, S. 2010. Balanced Scorecard – aakkoset johtajuuteen. Teoksessa Telaranta S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (toim.) Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Kolehmainen, H. 2009. Oikeudenmukainen eri-ikäisten röntgenhoitajien johtaminen – haastattelututkimus radiologisten yksiköiden lähijohtajille. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Kuhalampi, T. 2012. Tavoitteena toimiva työyhteisö. Hoitohenkilökunnan ja lähiesimiesten näkemyksiä työyhteisön ristiriidoista Tampereen yliopistollisen sairaalan lastentautien vastuualueella. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos. 2012. Laatukäsikirja. Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos.
- Lappavirta, A. 2009. Työyhteisön arvot ja työn arvostus. Terveystieteiden kehittäminen koulutusohjelma. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2009. Etiikka hoitotyössä. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätietto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: työterveyslaitos.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.–2.painos. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.
- Mankinen, S. 2005. Arvostus kontekstiuskomuksina. Sairaanhoidajien käsityksiä arvostuksesta sairaalaorganisaatioissa. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitoksen tutkimusraportti. Oulun yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Martin, J. 2002. Organizational culture. Mapping the terrain. London: Sage publications.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. Vaajakoski: Gummerus.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mäkelä, T. 2007. Hoitajan valtaistuminen ja työympäristön siihen liittyvät tekijät. Hoitotieteen laitoksen tutkimusraportti. Turun yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan abc. Helsinki: Tammi.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. EU.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.
- Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimuksen otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Palomäki, G. & Piirtola, H. 2012. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Parahoo, K. 2006. Nursing research. Principles, process and issues. Basingstoke; Palgrave macmillan.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. 2012. Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos tilinpäätös. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. 2013. Luettu 5.9.2013.
<http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=10120&contentlan=1>
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1.painos. Helsinki: Edita.

Reilun pelin säännöt työyhteisössä. 2010. Työturvallisuuskeskus. Luettu 30.10.2013.
http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saannot-tyoyhteisossa/Reilun_pelin_saannot_tyoyhteisossa.pdf

Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. 1.painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Räisänen, K. & Roth, K. 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. 1.painos. Työturvallisuuskeskus.

Sairaanhoidajaliitto. 2004. Hoitotyön suositukset osana näyttöön perustuvaa toimintaa. Luettu 20.1.2013.

http://www.sairaanhoidajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoidaja-lehti/12_2006/maat_artikkelit/hoitotyon_suosituksosana_nayt/

Schmidt, N. & Brown, J. 2009. (toim.) Evidence- Based practise for nurses. Appraisal and application of research. Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Soppela, M. 2008. Empatia sairaalan työyhteisöllisenä haasteena. Tutkimus terveydenhuollon ammattilaisten empatiasta työyhteisön vuorovaikutuksen edistäjänä ja estäjänä. Terveyshallinnon ja –taloudenlaitos. Kuopion yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Surakka, T. 2010. Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla nyt ja tulevaisuudessa. Teoksessa Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (toim.) Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Säteilylaki 27.3.1991./592. Luettu 3.3.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1991/19910592>

Talentia. Työyhteisö. Luettu 1.12.2013.
http://www.talentia.fi/tyoelamassa/hyva_tyopaikka/tyoyhteiso

Terävä, K. & Mäkelä- Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Luettu 23.2.2013. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Luettu 13.10.2013.
<http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Työlainsäädäntö. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Päivitetty 12.8.2012. Luettu 30.10.2013. <http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto>

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen. Luettu 27.12.2013.
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön toiminta. Luettu 26.10.2013.
http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

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

Viitala, R. 2002. Henkilöstö johtaminen. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstö johtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Alkuperäistutkimusten yhteenvetotaulukko

1(5)

	Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Laadun arvioinnin pisteet/ Näytön aste	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite	Metodi	Kohderyhmä	Aineiston keruu-, analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
1	Tuija Mäkelä, 2007, Hoitajan valtaistuminen ja työympäristön siihen liittyvät tekijät	15/20 IIIb	Tarkoituksena oli kuvata hoitajan valtaistumista hänen ominaisuuksissaan, toiminnassaan, ja työympäristön valtaistumista edistäviä tai estäviä tekijöitä.	Kvantitatiivinen	Terveyspalveluja tuottavan yrityksen eri ammattiryhmään kuuluvat hoitajat	Kyselylomake, Tilastollinen analyysi	Työyhteisöissä ei esiintynyt arvostiriitoja. Tutkimuksen mukaan arvot ja toimintatavat olivat tuttuja henkilöstölle. Työyhteisössä nousivat esiin toisen arvostaminen, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Hoitajat kokivat kunnioittavansa työyhteisön jäseniä. Ongelmia esiintyi ongelmaratkaisutaidoissa ja avoimuudessa.

2(5)

2	<p>Helena Kolehmainen, 2009, Oikeudenmukainen eri-ikäisten röntgenhoitajien johtaminen – haastattelututkimus radiologisten yksiköiden lähijohtajille</p>	<p>15/20 IIIc</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvata radiologisten yksiköiden lähijohtajien käsityksiä eri-ikäisten röntgenhoitajien oikeudenmukaista johtamista sekä miten oikeudenmukainen eri-ikäisten röntgenhoitajien johtaminen toteutuu. Tavoitteena on antaa välineitä lähijohtajille toteuttaa oikeudenmukaista henkilöstön eri-ikäisyyden huomioivaa johtamista, osoittaa oikeuden mukaisen johtamisen erityispiirteitä radiologisessa</p>	<p>Kvalitatiivinen</p>	<p>Neljän sairaanhoitopiirin radiologisten yksiköiden osaston- ja apulaisosastonhoitajat</p>	<p>Ryhmäteema-ahaastattelu Induktiivinen sisällön analyysi</p>	<p>Yhteiset säännöt ja arvot johtavat oikeudenmukaiseen johtamiseen. Yhteiset säännöt tulisi määritellä selkeästi. Tällöin henkilöstön kohtelu on tasavertaista. Yhteisillä keskusteluilla saadaan työyhteisöön avoimuutta. Johtamisen avoimuus vähentää jälkipuheita ja selän takana puhumista. Kehittämistä olisi palautteen antoon liittyvissä asioissa.</p>
---	--	-----------------------	---	------------------------	--	--	---

3(5)

			hoitotyössä sekä kehittää lähijohtajien osaamista toteuttaa oikeudenmukaista johtamista omissa yksiköissään.				
3	Marjut Soppela 2008 Empatia sairaalan työyhteisöllisenä haasteena. Tutkimus terveyden huollon ammattilaisten empatiasta työyhteisön vuorovaikutuksen edistäjänä ja estäjänä	12/20 IIIc	Tarkoituksena oli kuvata sairaalan sairaanhoitajien empatiakykyä työyhteisössään.	Kvalitat tiivinen	Oulun yliopistollisen sairaalan psykiatrian klinikan sairaanhoitajat	Kyselylomake Sisällön analyysi	Työyhteisöissä vuorovaikutustaidoissa on kehittämishaasteita ja tarpeita. Keskeisiä asioita työyhteisössä ovat avoimuus ja palautteen antaminen. Suurin haaste on omien mielipiteiden esille tuominen. Työyhteisössä pelisäännöt koettiin merkityksellisenä tekijänä. Erityisesti palautteeseen liittyvät säännöt ja ohjeet pitäisi olla yhteisesti hyväksytyjä. Työilmapiirin keskeisimpiä tekijöitä ovat avoin ilmapiiri, keskustelu ja palautteet. Työyhteisön ilmapiirin heikentäviä tekijöitä ovat selän takana puhuminen

4(5)

							ja kuppikuntaisuus.
4	Sirpa Mankinen 2005 Arvostus kontekstiuskomuk sina. Sairaanhoitajien käsityksiä arvostuksestaan sairaalaorganisaat iossa.	17/20 IIIc	Tarkoituksena oli kuvata sairaalaorganisaation yhteyttä toimintaympäristönä (kontekstina) työntekijän arvostetuksi tulemisen kokemukseen Tavoitteena on lisätä tietoa sairaalaorganisaatiosta toiminnan kehittämiseksi henkilöstöresursseja huomioivaksi ja kohti henkilöstövoimavara- ajattelua.	Kvalitat iivinen	Yliopistolli sen sairaalan tulosityksikö n sairaanhoita jat	Ryhmähaast attelu, kyselylomak e Induktiivine n sisällön analyysi	Työyhteisössä vallitsee arvostiriita. Työyhteisössä ei käydä arvokeskustelua. Työyhteisössä vuorovaikutus näkyi eri ammattikuntien välillä asenteissa ja arvostamattomassa käytöksessä. Positiivisen palautteen merkitys puuttui kokonaan. Ongelmat vaikuttavat työilmapiiriin ja työn laatuun.
5	Elisa Kangasmäki 2007 Eettisen johtajuuden	18/20 IIIb	Tarkoituksena oli selvittää eettisen johtajuuden toteutumista ja sen merkitystä	Kvalitat iivinen	Vastaukset eri puolilta suomea, kahdesta	Kyselyloma ke Induktiivine n sisällön	Vuorovaikutus ei koeta toimivaksi johtajan ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja toimivaa. Positiivisen palautteen

5(5)

<p>toteutuminen ja sen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa–sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan oaston työyhteisössä.</p>		<p>henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa sairaalan osaston työyhteisössä sairaanhoitajien kokemusten mukaan.</p>		<p>erilaisesta sairaalaorganisaatiosta: keskussairaala ja yliopistollinen keskussairaala</p>	<p>analyysi</p>	<p>saaminen koetaan tärkeänä. Esimiehet näyttävät huonoa esimerkkiä ja luovat käytöksellään ristiriitaisuutta, epävarmuutta ja hallitsemattomuuden tunnetta työyhteisöön. Lisäksi he luovat huonoa työilmapiiriä.</p>
--	--	---	--	--	-----------------	---

Liite 2. Näytön astetta kuvaavat kirjaimet

Näytön aste A

- On epätodennäköistä, että uudet tutkimukset muuttaisivat arviota vaikutuksen suunnasta tai suuruudesta.
- Tutkimuksissa on käytetty tutkittavan aiheen suhteen parasta tutkimusasetelmaa.
- Vähintään kaksi tasokasta tutkimusta, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
- Lopputulosmuuttujalla on arvioitu suoraan potilaalle tärkeää kliinistä hyötyä tai haittaa.
- Tulosten alfa- ja beetavirheet (väärät positiiviset ja väärät negatiiviset tulokset) sekä 95 %:n luottamusvälit ovat pieniä.
- Tutkitut väestöt vastaavat hoitosuosituksen kohdeväestöä tai ovat siihen sovellettavissa.

Näytön aste B

- Uudet tutkimukset saattavat vaikuttaa arvioon vaikutuksen suuruudesta ja suunnasta.
- Tutkimuksissa on käytetty tutkittavan aiheen suhteen parasta saavutettavaa tutkimusasetelmaa.
- Tasokkaita tutkimuksia on vain yksi *tai*
- Tasokkaita tutkimuksia on useita, mutta tuloksissa on vähäistä ristiriitaa *tai*
- Useita kelvollisia tutkimuksia, joiden tuloksissa ei ole systemaattista virhettä ja tulokset ovat samansuuntaiset.
- Lopputulosmuuttujalla on arvioitu suoraan potilaalle tärkeää kliinistä hyötyä tai haittaa.
- Tutkitut väestöt vastaavat hoitosuosituksen kohdeväestöä tai ovat siihen sovellettavissa.

Näytön aste C

- Uudet tutkimukset todennäköisesti vaikuttavat arvioon vaikutuksen suuruudesta ja mahdollisesti sen suunnasta.
- Tasokkaita tutkittavan aiheen suhteen parasta tutkimusasetelmaa käyttäviä tutkimuksia on useita, mutta tuloksissa on merkittävää ristiriitaa *tai*
- Kelvollisia kontrolloituja tutkimuksia, joiden tulokset voidaan yleistää kohdeväestöön, on ainakin yksi.
- Vertailtavien ryhmien tulee olla samanaikaisia, historiallinen vertailuryhmä tai vertaaminen kirjallisuudesta poimittuihin arvoihin ei riitä.
- Lopputulosmuuttujalla ei ole arvioitu suoraan potilaalle tärkeää kliinistä hyötyä tai haittaa.
- Tutkitut väestöt eivät täysin vastaa hoitosuosituksen kohdeväestöä tai ole siihen sovellettavissa.

Näytön aste D

- Mikä tahansa arvio vaikutuksen suunnasta ja suuruudesta on epävarma.
- Kliinisiä tutkimuksia ei ole olemassa tai ne ovat menetelmällisesti heikkoja.
- Arvio perustuu pääosin kliiniseen kokemukseen ja osaamiseen.
- Työryhmä voi tehdä D-asteen kannanoton, kun on kysymys diagnostiikan tai hoidon kannalta tärkeästä päätöskohdasta. Suosituslauseeseen liittyy silloin näytönastekatsaus, jossa perustellaan työryhmän kannanotto.

Liite 3. Alkuperäistutkimusten laadun arviointi

ALKUPERÄISTUTKIMUSTEN LAADUN ARVIOINTI			
Tutkimus			
	Kyllä	Ei	Ei tietoa / Ei sovellu
Tutkimuksen tausta ja tarkoitus			
Tutkittava ilmiö on määritelty selkeästi.			
Tutkimuksen aihe on perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti.			
Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät on määritelty selkeästi.			
Aineisto ja menetelmät			
Aineistonkeruumenetelmät ja – konteksti on perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti.			
Aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Aineiston keruu on kuvattu.			
Aineiston käsittelyn ja analyysin päävaiheet on kuvattu.			
Analyysimenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Tutkimus on luotettava ja eettisesti toteutettu.			
Tutkimuksen kohderyhmä on relevantti			
Tutkimuksen otos on riittävä ja sitä on arvioitu. (kvantitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen sisällön riittävyyttä on arvioitu. (kvalitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys			
Tutkija on nimennyt kriteerit, ja niiden pohjalta arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.			
Tutkija on pohtinut eettisiä kysymyksiä huolellisesti.			
Tulokset ja johtopäätökset			
Tulosten merkittävyyttä on arvioitu.			
Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä ja yhteneväisiä aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna.			
Tulokset on esitetty selkeästi ja niitä on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.			
Tutkimusten tulokset perustuvat tutkimuksiin ja ovat hyödynnettävissä.			
Kokonaisarvio			
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja loogisen kokonaisuuden.			
Tutkimuksesta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.			
Tutkimus on sovellettavissa suomalaisen terveydenhuollon kenttään.			

Liite 4. Kyselylomake

1(4)

KYSELY R-RÖNTGENIN TYÖYHTEISÖN HENKILÖKUNNALLE

Lomakkeessa on kolme taustatietoihin liittyvää kysymystä. Ympyröi sopivin vaihtoehto. Väittämiä on yhteensä 25. Vastaa väittämiin valitsemalla yksi vastausvaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten kuvaa R-röntgenin työyhteisön toimintakulttuuria. Lisäksi kyselyssä on kaksi avointa kysymystä. Kirjoita vastauksesi sille osoitettuun kohtaan.

TAUSTATIEDOT

1.	Ikä	1.	21-40
		2.	41-65
2.	Koulutus	1.	Lääkäri
		2.	Röntgenhoitaja
		3.	Muu
3.	Työkokemuksen pituus	1.	Alle 5 vuotta
		2.	5-15 vuotta
		3.	Yli 15 vuotta

R-RÖNTGENIN ORGANISAATIOKULTTUURI

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
4. Tiedän mitkä ovat R-röntgenin arvot	1	2	3	4

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen täysin eri mieltä, siirry kysymykseen seitsemän.

5. R-röntgenin arvot ohjaavat toimintaani työskentelyssäni	1	2	3	4
6. Koen, että R-röntgenin arvoilla ja arjen käytännön toiminnalla on ristiriita	1	2	3	4
7. Osallistun R-röntgenissä arvokeskusteluun	1	2	3	4
8. Mielestäni on tärkeää, että työyhteisössäni käydään arvokeskustelua	1	2	3	4
9. Mielestäni R-röntgenissä arvostetaan työntekijää	1	2	3	4

Vuorovaikutukseen liittyvät pelisäännöt

- Työyhteisössä tervehdimme työkavereita. Muistamme myös yksinkertaiset asiat, esimerkiksi kiitos ja huomenta.
- Arvostamme kaikkia työkavereita ja heidän tekemäänsä työtä. Hyväksymme yksilöllisyyden ja erilaisuuden.
- Annamme kaikille työrauhan.
- Käyttäydymme toisiaan kohtaan asiallisesti, ystävällisesti ja kohteliaasti.
- Kannamme vastuuta tekemisistämme ja työstämme. Pidämme sovituista asioista kiinni.
- Kuuntelemme toisten mielipidettä ja emme puhu toisten päälle.
- Annamme palautetta rakentavassa mielin.
- Autamme työtovereita aina tilanteen vaatimalla tavalla.
- Ratkaisemme ristiriitatilanteet kuuntelemalla ja keskustelemalla.
- Tiedotamme asioita avoimesti.
- Pyrimme kehittämään työyhteisöä aktiivisesti.
- Kohtelemme työkavereita tasapuolisesti.
- Saamme tukea ja arvostusta johdolta.

Työ- ja työjärjestelyihin liittyvät pelisäännöt:

- Muodostamme selkeän käsityksen työnkuvasta ja työtehtävistä.
- Sovimme säännöt työvuorotoiveiden toteutukseen.
- Noudatamme työvuoroja pääsääntöisesti. Muutoksen vaatiessa keskustelemme niistä.
- Sovimme säännöt leimaamiskäytäntöihin (Timecom).
- Sovimme säännöt työaikajoustoihin.
- Sovimme säännöt lomien kierrätykseen.
- Sovimme, että lisätöitä tehdään tasapuolisesti.
- Sovimme säännöt miten tekijät valitaan lisätöihin.
- Sovimme säännöt taukoihin ja niiden noudattamiseen.
- Huolehdimme perehdytyksestä siten, että se ei ole yhden työntekijän varassa. Sovimme etukäteen kuka opettaa ja mitä.
- Laiterikkotilanteisiin laadimme selkeät toimintatavat ja ohjeet.
- Sovimme säännöt kännykän ja internetin käyttöön.