



# TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN HOITOTYÖSSÄ

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen  
sairaalaosastolle

Satu Vironen

Eevi Väisänen

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2014  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto

VIRONEN, SATU JA VÄISÄNEN, EEVI:

Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen hoitotyössä  
Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen sairaalaosastolle

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 9 sivua  
Helmikuu 2014

---

Tämän työn tarkoituksena oli tehdä työhyvinvointisuunnitelma sairaalaosastolle. Työhyvinvointisuunnitelman pohjana käytettiin osastolle tehtyä työhyvinvointikartoitusta. Tämän työn tavoitteena oli tehdä työhyvinvointisuunnitelma, joka vastaa osaston tarpeita, on toteuttamiskelpoinen ja jota voidaan käyttää myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen.

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista menetelmää kerättyä tietoa osaston työhyvinvoinnin nykytilasta. Vastauksia työhyvinvointikartoitukseen saatiin 26 kappaletta. Tulosten sekä osaston työhyvinvointivastaavien kanssa pidetyn palaverin pohjalta tehtiin työhyvinvointisuunnitelma. Tulosten ja palaverin pohjalta nousi esiin kaksi kehitettävää kohdetta työnhallinta ja työyhteisön toimivuus. Näistä lähtökohdista koostettiin viisiosainen työhyvinvointisuunnitelma toimintaohjeineen. Työhyvinvointisuunnitelma koostuu osastotuntien yhteydessä pidettävästä Pulinapajasta, jossa eri teemat vaihtelevat. Teemat ovat yhteisten pelisääntöjen luominen, työyhteisön voimavarat, yhdessä kehittäminen, hyvän työntekijän tunnusmerkit ja ongelmanratkaisu yhdessä. Työhyvinvointisuunnitelman toteuttaminen jätettiin osaston vastuulle.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää työyhteisöille. Tutkimuksista selviää, että työyhteisön merkitys työhyvinvoinnille on suuri. Työhyvinvointisuunnitelmaa voidaan käyttää myös tulevaisuudessa ja työhyvinvointikartoitus on toistettavissa. Jatkotutkimusehdotuksina ovat työhyvinvointisuunnitelman toteutuminen osastolla ja sen vaikutukset työhyvinvointiin.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, kehittäminen, työyhteisö, työhyvinvointisuunnitelma

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Nursing and Health Care  
Nursing

VIRONEN, SATU & VÄISÄNEN, EEVI:  
Developing Work Community in Nursing  
Job Satisfaction Plan for a Hospital Ward

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 9 pages  
February 2014

---

The objective of this study was to gather information about job satisfaction from a hospital ward and to do a job satisfaction plan for the work community. The data were collected from nursing staff with a questionnaire. A total of 26 respondents participated in the study.

The results show that the majority of the participants thought that there is still work to do for better job satisfaction. Two main themes that were selected to job satisfaction plan were occupancy of job and functionality of work community. The themes were selected based on data and with ward nurses who are responsible for job satisfaction.

Job satisfaction plan includes five different themes. The themes are rules to work community, solving problems together, good employee, work community's resources and developing together. Job satisfaction plan is based on positive perspective. These themes will be used in ward meetings.

Further studies on the subject could focus on examining if job satisfaction has improved in this work community. Another area of study could be gathering information about employees' own job satisfaction.

---

Key words: job satisfaction, job satisfaction plan, work community, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE .....	7
3	OPINNÄYTETYÖN KESKEISET TEEMAT .....	8
4	MITÄ ON TYÖHYVINVOINTI .....	9
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	9
4.2	Työn imulla työhyvinvointia .....	11
4.3	Yhteisöllisyys osana työhyvinvointia .....	12
4.4	Johtamisella työhyvinvointia .....	13
5	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN .....	15
5.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen edut .....	15
5.2	Työyhteisön kehittämisen lähtökohdat .....	16
5.3	Kehittämisen vaiheet.....	17
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	19
6.1	Tuotokseen painottuva opinnäytetyö .....	19
6.2	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	19
6.3	Tiedonhankintamenetelmä ja kyselylomake.....	20
7	KYSELYN TULOSTEN TARKASTELO .....	22
7.1	Terveys ja työkyky.....	22
7.2	Työhallinta .....	23
7.3	Työyhteisön toimivuus .....	25
7.4	Osaaminen .....	26
7.5	Johtaminen .....	27
7.6	Organisaatio .....	29
7.7	Taloudellinen tilanne .....	30
7.8	Kokonaispistemäärä.....	31
8	TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA .....	32
8.1	Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen .....	32
8.2	Työhyvinvointisuunnitelman sisältö.....	32
9	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
9.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	36
9.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	37
9.3	Oman työn arviointi .....	38
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET .....	42
	Liite 1. Tutkimustaulukko .....	42
	Liite 2. Saatekirje .....	49

Liite 3. Kyselylomake ..... 50

## 1 JOHDANTO

Suhde työelämään ja työntekoon on muuttumassa. Tulevaisuudessa työelämä ei ole välttämättä enää yhtä keskeisessä asemassa kuin nykyisin. Näin ollen työhyvinvoinnista tulee tulevaisuudessa entistä merkittävämpi menestystekijä. Oleellista on kuinka olemassa olevat voimavarat hyödynnetään. Parannettavaa on siinä miten työelämää kehitetään, niin että ihmiset pysyvät terveinä, pystyvät toteuttamaan itseään ja saamaan nautintoa työstään. (Suonsivu 2008, 37.)

Henkilökunnan hyvä työkyky edistää työn sujuvuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi on olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuuseen kuuluvat sekä työterveys ja työturvallisuus että laatu- ja ympäristökysymykset. Näillä tekijöillä organisaation imago kiinnostavana työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee. Henkilöstön työkyvyn ylläpito ja työhyvinvoinnin edistäminen tulee nähdä osana organisaation jatkuvaa toimintaa. (Rauramo 2008, 18–25.)

Innovatiivisuuden keskeinen edellytys on kehittämistoimintaan osallistuminen. Jollei organisaatiossa ole kehittämistoimintaa ja vain harvat saavat kehittämiseen osallistua, innovatiivisuuden mahdollisuudet heikentyvät. Arkiseenkin kehittämistoimintaa osallistuminen toimii porttina innovaatioihin. Työ ja Terveys 2012- haastattelututkimuksen tuloksia tarkasteltaessa huomattiin, että työntekijöistä 17 % koki voivansa osallistua työpaikan kehittämistoimintaan. Tulokset voidaan nähdä huolestuttavina, koska tulevaisuudessa tavoitteena on yhä enemmän hyödyntää työntekijöiden tietoa ja osaamista organisaation kehittämiseksi. (Kauppinen ym. 2013, 92–94.)

Työelämän toiveena on saada työhyvinvointisuunnitelma, joka kehittää osaston yhteisöllisyyttä ja työn hallintaa. Työhyvinvointisuunnitelma pohjautuu hoitohenkilökunnan työhyvinvointikartoitukseen. Opinnäytetyön teoreettinen osuus painottuu työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen. Tässä työssä työhyvinvointia tarkastellaan työyhteisön näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia työhyvinvointisuunnitelma erään sairaanhoitopiirin sairaalaosastolle. Työn tavoitteena on tehdä työelämän toiveen mukainen työhyvinvointisuunnitelma, joka kehittää osaston työhyvinvointia.

## 2 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä työhyvinvointisuunnitelma työhyvinvointi kartoituksen pohjalta eräälle sairaanhoitopiirin alueella sijaitsevalle sairaalaosastolle.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaston työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tehtävät:

1. Mitä on työhyvinvointi?
2. Miten työhyvinvointia voi kehittää?
3. Millainen on toimiva työhyvinvointisuunnitelma?

### 3 OPINNÄYTETYÖN KESKEISET TEEMAT

Opinnäytetyön keskeisenä ajatuksena on työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen. Työssä lähestytään työhyvinvointia yhteisöllisyyden, työn imun ja johtamisen kautta. Työhyvinvoinnin kehittämistä tarkastellaan kehittämisen prosessien ja työyhteisön näkökulmasta. Kehittämisen kohteet valikoituvat työhyvinvointikartoituksen perusteella. Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan teorian ja kehittämistarpeiden mukaisesti. Työyhteisö tässä työssä on sairaalaosasto, jolle työhyvinvointikartoitus ja suunnitelma tehdään. Sairaalaosastolla työskennellään kolmessa vuorossa, joka luo omat haasteensa työhyvinvoinnille. Organisaatiolla tässä työssä tarkoitetaan kyseistä sairaalaosastoa ja sen henkilökuntaa (Kuvio 1).



KUVIO 1. Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen



## 4 MITÄ ON TYÖHYVINVOINTI

### 4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Anttosen ja Räsäsen (2009) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Tätä työtä tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi, palkitsevaksi ja työ tukee tekijänsä elämänhallintaa. (Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas 2011, 30.)

Työhyvinvointi muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön kokonaisuudesta. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa ovat kaikki edellä mainitut osa-alueet. Työhyvinvointi on moninaisten toimintojen kenttä, jossa yksilön terveyteen ja työkykyyn panostaminen ainoastaan ei riitä. Työhyvinvointia on vaikea määritellä tyhjentävästi, koska se on vahvasti yksilöllinen kokemus. Työntekijät samassa työpaikassa ja samassa työtehtävässä voivat kokea työhyvinvointinsa eri tavalla. (Rapatti 2007, 11.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä ihmisen ja työn yhteensopivuutena. Tällöin työn sisältö ja vaativuus sopivat yhteen työntekijän kiinnostusten ja tietotaitojen kanssa. Lisäksi on tärkeää, että työlle on luotu oikeanlaiset olosuhteet jotka tukevat työn tekemistä. Ulkoiset olosuhteet muodostuvat fyysisistä, taloudellisista ja sosiaalisista rakenteista. Työn fyysinen puoli on kunnossa, kun työtilat ja välineet ovat oikeat. Sosiaalinen ulottuvuus toimii, kun yhteistyö ja vuorovaikutus työntekijöiden välillä toimivat. Taloudellisilla asioilla tarkoitetaan, että työntekijä saa työstään palkkion. Palkkio voidaan ymmärtää myös siten, että itse työn tekeminen on mielekästä ja itsearvoista. (Luukkala 2011, 16.) Kiinassa tehdyn tutkimuksen (2012) mukaan työympäristöä parantamalla tyytymättömyys työhyvinvointiin laski 50 % ja työhön liittyvä uupumus 33 % (Liu ym. 2012, 1476).

Organisaation työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä. Työhyvinvoinnin lähtökohtana on yksilö. Yksilöön vaikuttavat organisaatio, esimies, työ ja ryhmähenki. Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat asenteet, persoonallisuus ja osaaminen, joko vähentäen tai edistäen työhyvinvointia. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7-9.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7.)

Positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation tavoitteellisuus, joustavuus, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö (Kuvio 2). Organisaation arvot ohjaavat työyhteisöä. Organisaatiolla tulee olla strategia, jolla toimintaa ohjataan visiota kohti. Työtä koskevien tavoitteiden tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tällöin kaikki tietävät oman osuutensa tavoitteiden toteuttamisessa. Arvojen ei tule olla pelkkiä kirjoitettuja lauseita, vaan yhteisen toiminnan pelisääntöjä. (Manka ym. 2007, 8-9.)

Tutkimuksen mukaan positiivista työhyvinvointia hoitajilla lisäävät kaksi merkittävää tekijää, jotka ovat hoitajien välinen yhteisöllisyys ja potilashoito. Tutkimuksessa nousee esille myös työn organisointi ja siihen liittyvät tekijät, jotka vahvistavat osaltaan positiivista kokemusta työhyvinvoinnista. Työjärjestelyillä, työn hallinnalla ja johtamisella on oma osansa onnistuneessa työn organisoinnissa. (Utriainen & Kyngäs 2008a, 45.) Kysely työhyvinvointia määrittävistä tekijöistä nostaa esille työtehtävien vaihtuvuuden, työmäärän ja uramahdollisuudet. Lisäksi kyselyssä nousee esille työyhteisön ja työaikojen merkitys olennaisena osana työhyvinvointia. (Roelen, Koopman & Groothoff 2008, 435.)

## 4.2 Työn imulla työhyvinvointia

Työn imu on suhteellisen pysyvälunteista ja myönteiseksi koettu tunne- ja motivaatiotila. Työn imua kokeva työntekijä on tarmokas, energinen, sinnikäs ja hänellä on halua ponnistella vastoinkäymisissä. (Rauramo 2008, 17.) Työn imua kokevat työntekijät puhuvat myönteisesti organisaatiostaan muille työntekijöille ja asiakkaille. Työn imussa olevilla on vahva halu kuulua työyhteisöön ja organisaatioon. He ovat omistautuneita ja valmiita työskentelemään organisaationsa menestymiseksi. (Hakanen 2009a, 31.) Omistautumisella tarkoitetaan työn kokemista merkitykselliseksi. Työssä koetaan innostusta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteellisuutta. (Rauramo 2008, 17.)

Kansallisesti ja kansainvälisesti katsottuna työn imun on todettu olevan voimakasta terveydenhuollossa. Tutkimustuloksista käy ilmi, että vastaajista 76 % koki työn imua vähintään kerran viikossa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että perusterveydenhuollossa työskentelevillä sekä tarmokkuus että työlle omistautuminen oli hieman voimakkaampaa, kuin erikoissairaanhoidossa. (Kanste, Lipponen, Kyngäs & Ukkola 2008, 282–284.)

Työn imu esiintyy hetkittäisenä ilona omasta työstään. Ajoittaiset ilon hetket auttavat työssä jaksamisessa. Kyvyttömyys kokea iloa työstään saattaa purkautua negatiivisina ilmiöinä. Työyhteisössä saattaa esiintyä panettelua, kiusaamista ja tiedon kulun heikentymistä. Negatiivisuus saattaa pahimmillaan johtaa työyhteisön kriisiytymiseen ja estää tehokkaan työskentelyn. (Manka 2007, 160.)

Vahvistavia tekijöitä työn imulle ovat yksilölliset voimavarat ja työn voimavarat eli itse työtä ja työoloja koskevat asiat. Työn itsenäisyys, kehitettävyyden ja tulosten näkeminen yhdistettynä työyhteisön ja esimiehen tukeen edistävät myönteisesti työn imun kokemista. Työn imu ei ole pelkästään yksilöllinen kokemus vaan se voi tarttua työyhteisön muihin jäseniin. (Hakanen 2009b, 12–13.)

Ydintä työn imussa on ammattiylpeä suhtautuminen omaan työpanokseen, muiden työhön ja kaikkeen siihen mikä työhön liittyy. Työntekijän arvostus, työyhteisöltä saatu tuki ja työn mielekkyys auttavat vaikeuksien yli. Työn imu kannattelee kuormituksenkin hetkellä. (Rauramo 2008, 17.)

### 4.3 Yhteisöllisyys osana työhyvinvointia

Työelämässä yhteisöllisyys on tukemassa terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys edellyttää pitkäjänteistä yhteistä ponnistelua. Työyhteisön arvot, joihin työntekijä voi samaistua helpottavat työyhteisöön liittymistä. Jokainen ihminen haluaa olla osa jotakin suurempaa kokonaisuutta, jolloin ihminen tuntee itsensä merkitykselliseksi ja hyväksi. Työn kautta työntekijä saa elämäänsä mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. (Kaivola & Launila 2007, 77–78.) Yhteisöllisyys kuvastaa työyhteisön henkistä tilaa. Yhteisöllisyys muodostuu yksilöllisistä ja sosiaalisista merkityksistä ja yhteisöä koskevista tavoitteista. Hyvin toimiva työyhteisö pystyy ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja uudistamaan omaa sisäistä toimintaansa. (Paasiwaara & Nikkilä 2010, 30–32.) Toimivassa vuorovaikutussuhteessa oleva työyhteisö vahvistaa sekä yksilön että työyhteisön kokemusta työhyvinvoinnista.

Tieteellisen artikkelin mukaan yhteisö ja yhteisölliset tekijät ovat merkityksellisiä hoitajan hyvinvoinnille. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeää on moninainen yhteistyö ja yhteistoiminnallisuus eri ammattiryhmien välillä sekä hoitajien välinen kollegiaalisuus että yhteishenki ja ilmapiiri. (Utriainen 2006, 6.) Työyhteisön jäsenet ovat tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin perustuu tunnetilojen tarttumiseen ja leviämiseen. Tätä tapahtuu erityisesti yhteisöissä, joissa yksilöt altistuvat samoille ympäristötekijöille ja kokemuksille. Tällöin negatiiviset mielipiteet ja puhutavat välittyvät suullisesti ja kehonkielen avulla muille yhteisön jäsenille. (Tenhunen 2013, 6.)

Terveessä työyhteisössä on hyvä ja luottavainen ilmapiiri. Tällaisessa ilmapiirissä ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista. Voidaan sanoa, että terveessä työyhteisössä pyritään asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin maksimointiin. Terveen työyhteisön kannalta keskeistä ovat henkilökohtainen - ja ryhmän vastuu työyhteisön terveydestä ja hyvinvoinnista. Vastuullisuudella tarkoitetaan, että työyhteisössä ymmärretään työyhteisön olevan juuri sellainen kuin mitä sen jäsenet päättävät sen olevan. (Mäkisalo 2003, 13–15)

Toimivassa työyhteisössä työnteko sujuu. Tiedonkulku työyhteisön sisällä on riittävää, vuorovaikutus on avointa ja ilmapiiri on kannustava. Erilaisista ongelmista uskalletaan

puhua ja yhteistyö toimii. Samalla esimiestyö on kuuntelevaa ja osallistuvaa, työnjako on selkeää ja oikeudenmukaista. Työyhteisön sisällä palautetta annetaan rakentavasti ja sitä osataan hyödyntää. Työntekijöillä tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia työyhteisön toimintaan ja työntekijöiden tulisi olla halukkaita kehittämään työtään. Hyvin toimivaa työyhteisöä kuvaa työtyytyväisyys, vähäiset poissaolot ja vaihtuvuus sekä sitoutuminen organisaatioon. Toimivassa työyhteisössä henkilöstöllä on valmiudet hallita muutosta ja hyvät ongelmanratkaisutaidot. Toimintatavat työyhteisössä ovat kehittäviä, ratkaisukeskeisiä ja tulevaisuuteen suuntautuneita. (Multanen ym. 2004, 9.)

#### **4.4 Johtamisella työhyvinvointia**

Johtamisjärjestelmillä on keskeinen vaikutus työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin. Johtaminen on työhyvinvoinnin luonnin, ylläpidon ja parantamisen edellytys työyhteisössä. Johtamisen keskeisyys johtuu siitä, että työhyvinvointi vaatii valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista sekä yleisjohtamisen että esimiestoiminnan alueella. (Tarkkonen 2012, 74.) Johtamisketjussa lähijohtaja on työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä. Lähijohtaja eli useimmiten esimies joutuu sovittelemaan erilaisia näkemyksiä, tulkitsemaan viestejä ja tekemään ne ymmärrettäviksi. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 110.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi johtamisen näkökulmista. Se on näkökulma, joka ottaa huomioon työorganisaation useilla osa-alueilla seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen. Osa-alueita ovat työturvallisuus, työkyky, henkinen hyvinvointi sekä työhön ja työolosuhteisiin vaikuttavat henkilöstön yksilölliset ominaisuudet että työorganisaatio ja lähityöyhteisö. (Tarkkonen 2012, 77.) Hoitotyössä johtajan tulee olla tietoinen tekijöistä, jotka vaikuttavat hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi yksilöllisyys, ammatillisuus ja organisaatiolliset tekijät. Tietämyksellä pystytään säilyttämään tai parantamaan työhyvinvoinnin tilaa. (McGlynn, Griffin, Donahue, & Fitzpatrick 2012, 260–263.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa erotetaan viisi perustoimintoa. Ensimmäiseksi johtajan tulee määritellä todenmukainen kuva työyhteisön työhyvinvoinnista erilaisten mittarien ja keskusteluiden avulla. Lisäksi työhyvinvoinnin säännöllinen arviointi on tärkeää. Toiseksi johtaja luo työhyvinvoinnille merkityksen ja arvon luottamuksellisesti ja uskottavasti. Kolmantena tehtävänä johtajalla on luoda edellytykset työhyvinvoinnin toteut-

tamiselle. Toiminnan tulee olla tavoitteellista ja tarvittavat resurssit työhyvinvoinnille tulee taata. Neljäntenä tehtävänä johtajan tulee olla mukana työhyvinvoinnin toteuttamisessa ja seurannassa. Työyhteisö tarvitsee huolenpitoa, joka ilmenee johtajan ohjauksena, tukena, arvostuksena ja myötätuntona. Kaikkien näiden lisäksi erityisen tärkeää on johtamisen ja sen aikaansaannosten arviointi. Arviointi toimii edellytyksenä oppimiselle ja kehittymiselle. (Tarkkonen 2012, 75–77.)

Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin johtajana toiminut Pertti Palomäki kertoo Suomen lääkärilehden (2010) haastattelussa esimiehen merkityksestä työhyvinvoinnille. Palomäen mukaan hyvä esimies osaa ottaa huomioon asiat, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Esimies osaa ottaa henkilöstön toimintaan mukaan, asettaa selkeitä tavoitteita sekä tekee seurantaa, korjaavia toimenpiteitä ja muutoksia tarvittaessa. Palomäen mielestä työhyvinvointia tulee aktiivisesti johtaa, eikä sitä saa pitää itsestään selvyytenä. Hyvä esimies osaa ottaa huomioon töiden suunnittelun ja mitoituksen, kehityskeskustelut, työnkuormituksen yksilöllisen arvioinnin sekä näihin liittyvät korjaavat toimenpiteet. Esimies ohjaa työyhteisöä avoimeen keskustelutapaan ja luo luottamukselle perustan. (Raivo 2010, 4008–4009.)

## 5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtöisin 1920-luvun lääketieteellisestä ja fysiologisesta stressitutkimuksesta. Myöhemmin näkökulma laajeni kattamaan työn yksilölle aiheuttamat psykologiset reaktiot ja työn kuormittavuudesta johtuvat vaikutukset. Tätä mallia on kuvailtu tasapainomalliksi. Tasapainomalliin on myöhemmin lisätty työn negatiiviset ja positiiviset paineet sekä sosiaalinen tuki. (Manka ym. 2007, 5.)

Työyhteisön toimintatapoja ja toimintaa voidaan parantaa kehittämisellä. Kehittämisen lähtökohtana tulee olla ajatus siitä, että ihmiset ja asiat voivat muuttua. Työyhteisön kehittämisen ei tule olla irrallista toimintaa. Kehittämisen tulee olla arkityöhön liittyvää. Kehittämisen tavoitteena on oppia yhdessä tekemään parannuksia, sitoutua niihin ja arvioida toimintaa. Pienikin käytännönkehittämistoimi voi sysätä työyhteisön muutoksen positiiviselle kehälle. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat mukana kehittämistyössä. (Multanen ym. 2004, 12.)

### 5.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen edut

Työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä saadaan organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että ihmisiin investointi tuottaa samoilla tavoilla voittoa kuin muutkin investoinnit. Hyötyjä saadaan siitä, että sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläke kustannukset laskevat. Toinen puoli hyödyistä tulee parantuneesta tuottavuudesta. (Kehusmaa 2011, 81–82.) Työterveyslaitoksen (2011) mukaan työhyvinvointi edistää jaksamista, uudistumista, ja tuloksen tekokykyä pitkällä aikavälillä.

Työyhteisön kehittämisellä voidaan hyödyttää sekä työyhteisöä että yksittäistä työntekijää. Kehittämistoiminta johtaa asioiden parempaan toimivuuteen, työntekijöiden hyvinvointiin ja lisääntyneeseen asiakastyytyväisyyteen. Työnkehittämisellä voidaan vaikuttaa moniin muihinkin asioihin. Henkilöstö oppii kehittämään ratkaisumalleja, joiden avulla se pystyy ennakoimaan tulevia haasteita ja vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin. Henkilöstö ei nojaudu esimieheen päivittäisten asioiden ratkaisemisessa, vaan toimii aiempaa itsenäisemmin. (Multanen ym. 2004, 12–15.)

## 5.2 Työyhteisön kehittämisen lähtökohdat

Työyhteisössä kehittäminen perustuu työelämälähtöisyyteen. Työyhteisölähtöinen kehittäminen on tapa työyhteisön toimintakyvyn ylläpitoon ja vahvistamiseen. Työyhteisön tarpeet ja haasteet tunnistetaan, jotta työtoiminnan kehittämisen tavoitteet selkiytyvät. Kehittämisessä painotetaan yhteisöllistä tavoitteen asettelua ja tiedon muodostusta. Koko työyhteisö on kehittämisen subjekti. Näin ollen kehittämisestä saadaan osa päivittäistä ammattityötä. Toimintakykyä kuvaa vahvuus muutostilanteiden käsittelyssä ja erityisesti päivittäisiin perustehtäviin vastaaminen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Yhteisöllisyyttä voidaan kehittää monella eri tapaa. Yhteisöllisyyden kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi tiimipalaverit, vertaistyöskentely, yhdessä kehittäminen ja sitä kautta saadut yhteiset oppimiskokemukset. Yhteisöllisellä oppimisella tarkoitetaan, että työyhteisössä opitaan yhdessä asioita koko työyhteisön kehittämiseksi. Työyhteisön kehittäminen lähtee tämän hetken kokemuksesta ja siitä, että tiedostetaan nykyiset toimintamallit. Yhteisön toiminnasta tulee tietoisesti etsiä toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia ennen kuin voidaan lähteä miettimään kehitysehdotuksia. (Mäkisalo 2003, 91–92.)

Tavoitteet ja kohteet kehittämiselle nousevat erilaisista puutteista ja ongelmista johdon tai henkilöstön havaitsemina. Puutteita ja ongelmia pyritään tunnistamaan esimerkiksi organisaatiokartoituksia tekemällä. Työyhteisön kehittämisessä tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Muutoksella voidaan haluta esimerkiksi parantaa työilmapiiriä, laskea kustannuksia tai tehostaa yhteisön toimintaa. Kehittäminen on pitkäkestoinen prosessi, nopea ja vaikeasti ennustettava. Tärkeää on saada kaikkien ääni kuuluviin. Tiedon jakaminen ei ole ainoastaan johdon vastuulla. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on omasta työstään, koulutuksestaan ja kokemuksistaan nousevaa tärkeää tietoa, jota tarvitaan jatkuvassa työn ja työyhteisön kehittämisessä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 79.)



### 5.3 Kehittämisen vaiheet

Työyhteisöjen kehittämishankkeet käynnistyvät monista syistä. Syitä voivat olla tarjottava koulutus, kehittämisen kokemukset muilta työyhteisöiltä tai ilmapiirikartoituksissa voi ilmetä muutoksen tarvetta joihin tulee reagoida. Kehittämisprosessi voidaan käynnistää jopa vain yhden henkilön toimesta ongelman ratkaisemiseksi. Kehittämistoiminnan onnistuminen edellyttää kaikilta aktiivista toimintaa, toisin tekemistä, sitoutumista ja vastuunottoa. Alkukartoitus on hyvä tehdä vaikka kehitettävistä asioista olisikin yleisesti keskusteltu. Kartoituksessa tuskin tulee esille mitään uutta jos asioista on voitu keskustella avoimesti, mutta kartoitus kiistatta nostaa kehitettävät asiat esille. (Tuomi 2005, 11–12.)

Tutkimuksen mukaan kaikkien työyhteisöjen kehittämisprosesseista oli mahdollista erottaa eri vaiheita. Vaiheet voitiin erottaa valmistautumis-, aloitus-, keski- ja lopetusvaiheeseen. Valmistautumisvaiheessa tehtiin päätös osallistumisesta kehittämisprosessiin. Prosessin mahdollistajina ja aloitteentekijöinä nähtiin esimiehet. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa sitoutuminen vaihteli eri työyhteisöissä ja niiden sisällä. Tärkeänä pidettiin, että kaikki työyhteisön jäsenet sitoutuvat prosessiin. Keskvaiheessa nähtiin tärkeänä kehittämistoiminnan tavoitteen kirkastaminen kaikille ennen jokaista kokoustumiskertaa, jotta motivaatio pysyisi korkealla. Kehittämisprosessien loppuvaiheessa koettiin tärkeäksi, että tulokset tuotiin kaikkien nähtäville. Lisäksi koettiin tärkeäksi tuoda esiin sekä positiiviset että negatiiviset asiat. (Jääskeläinen 2013, 117–120.)

Kehittämisen alun tulee olla jämäkkä. Prosessin tavoitteet ja selkeästi etenevä kokonaisuunnitelma tehdään heti alussa kirjalliseen muotoon ja kaikkien työyhteisön jäsenten nähtäväksi. Tällöin turhat arvailut ja huhut jäävät pois ja henkilöstö tietää mitä on tulossa. Toteutussuunnitelmaa voidaan muuttaa prosessin kuluessa. Vaikeudet, joita prosessissa saattaa näkyä, voivat johtua muutosvastarinna. Se on merkki siitä, että projekti on lähtenyt liikkeelle. Tällöin on tärkeää jatkaa sovitulla tavalla vastustuksesta huolimatta (Taulukko 1). (Tuomi 2005, 23.)

<p>Muutosvastarinnan oireita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei osallistuta koulutustilaisuuksiin</li> <li>• Passiivisuus kokouksissa</li> <li>• Pessimismi</li> <li>• Negatiiviset mielipiteet</li> <li>• Resurssien pienentäminen</li> <li>• Aggressiivisuus</li> <li>• Kriittisyys</li> <li>• Syntipukkien etsiminen</li> </ul>	<p>Syitä vastustukseen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelko</li> <li>• Aikaisemmat huonot kokemukset</li> <li>• Epävarmuus</li> <li>• Tottumus</li> <li>• Hyödyn puuttuminen</li> <li>• Ei ymmärrä muutostarvetta</li> <li>• Turhautuneisuus</li> <li>• Oma rooli koetaan uhatuksi</li> </ul>
<p>Ennaltaehkäise muutosvastarintaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaa tietoa paljon</li> <li>• Avainhenkilöt heti mukaan</li> <li>• Osallisuutta – myy!</li> <li>• Anna vastustajille vastuuta</li> <li>• Ei valmiita malleja, vaan yhdessä kehittelyä</li> <li>• Anna vaihtoehtoja, jotka vievät kohti tavoitetta (vaikka hitaammin)</li> </ul>	<p>Analysoi, mistä on kyse ja toimi sen mukaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenellä on syytä vastustaa?</li> <li>• Mistä johtuu juuri nyt?</li> <li>• Kuuntele</li> <li>• Keskustele</li> <li>• Oikaise virheelliset käsitykset</li> <li>• Anna oikeaa tietoa</li> <li>• Tunnista valtakysymykset</li> <li>• Tunnista persoonakohtaiset ongelmat</li> </ul>

TAULUKKO 1. Muutosvastarinnan tunnistaminen ja voittaminen (Mukaiillen Tuomi 2005, 36.)

Kun prosessi on saatu käyntiin ja aloitusvaiheesta on päästy jatkamaan, tulee jatkotoimenpiteiden lähteä liikkeelle nopeasti. Työyhteisön kehittäminen tulee alkaa selkeistä ja kaikkia työyhteisön jäseniä koskevista kohteista. Lisäksi on hyvä, jos heti ei aloiteta vaikeimmista, suuria tunteita herättävistä asioista. Prosessin alussa tulisi ratkaisukeskeisesti korjata joitakin konkreettisia asioita. Tällöin tavoitteena on saada näkyviä tuloksia aikaan heti. (Tuomi 2005, 23–24.)

Työyhteisön kehittäminen on päivittäistä työtä. Kehittämistyötä tehdään yhdessä ja yksin. Kehittämisen vaiheisiin kuuluu kokemusten vaihtaminen ja arviointi. Keskeistä on säännöllisyys. Asioihin tulee palata säännöllisin väliajoin yhteisissä kokoontumisissa. Pienetkin keskusteluhetket ja kokemusten vaihto vievät asioita kohti positiivisempaa suuntaa. Jos työn kiireisyys menee ohi kehittämistyön, ei positiivisia muutoksia saada aikaan. Esimiehen tehtävänä on ohjata työyhteisön kehittämisprosessia. Esimies voi auttaa muuta henkilöstöä näkemään positiivisia muutoksia. Esimiehen tulee tukea vaikeuksissa ja kannustaa henkilöstöä eteenpäin silloinkin kun tuntuu, ettei mitään muutoksia tapahdu. (Multanen ym. 2004, 39–59.)

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tuotokseen painottuva opinnäytetyö

Tuotoksellinen opinnäytetyö on opastusta, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Tuotos voi olla ohjeistus tai opastus, kuten suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on olla käytännönläheinen ja työelämälähtöinen. Opinnäytetyö tulee kuitenkin toteuttaa tutkimuksellisella asenteella ja sen tulee osoittaa riittävää oman alan tietoutta ja taitojen hallintaa. (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10.)

Tuotokseen perustuvassa opinnäytetyössä raportoinnin tulee täyttää tutkimusviestinnän perusteet. Raportista selviää mitä, miksi ja miten on tehty ja millainen työprosessi on ollut. Lisäksi tulee selvittää millaisiin johtopäätöksiin on päädytty. Raportin lisäksi tuotoksellisiin opinnäytetöihin kuuluu kirjallinen tuotos. Tuotoksen teksti voi olla tyylliltään vapaampaa. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.)

Tuotoksellinen opinnäytetyö on työhyvinvointikartoitukseen perustuva työhyvinvointisuunnitelma eräälle sairaanhoitopiirin osastolle. Työhyvinvointisuunnitelman sisältö määräytyy työhyvinvointikartoitukseen ja opinnäytetyön teoriaan. Kartoituksen tekemiseen käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Työhyvinvointisuunnitelma tehdään yhteistyössä osaston työhyvinvointivastaavien kanssa. Kartoituksen apuvälineenä käytetään Marja-Liisa Mankan Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus kyselyä. (Liite 3). Opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen. Opinnäytetyöprosessin aikana ollaan vahvasti yhteistyössä osaston hoitohenkilökunnan kanssa. Osastolla järjestetään kaksi osastotuntia. Ensimmäisen osastotunnin tavoitteena on selvittää henkilöstölle opinnäytetyön tarkoitus ja työhyvinvoinnin kuntokartoituksen toteuttaminen. Toisella osastotunnilla esitellään valmis opinnäytetyö ja työhyvinvointisuunnitelma.

### 6.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä eli määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvitaan mittari, jolla saadaan määrälliseen muotoon muutettava sanallinen

tieto tai suoraan määrällinen tieto. Kvantitatiivisen tutkimuksen mittareita voivat olla kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake. (Vilka 2007, 13–14.)

Teoreettiset ja käsitteelliset asiat muutetaan sellaiseen muotoon, että tutkittava ymmärtää asian arkiymmärryksellään. Strukturoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkittavat asiat ja niiden ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan. Strukturoinnissa tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi niin, että kaikki tutkimukseen osallistuvat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla. Tällöin kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Jokaiselle tutkittavalle asialle annetaan arvo. Arvo voidaan ilmaista erilaisina symboleina kuten numeroina tai kirjaimina. (Vilka 2007, 14–15.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja teorioista. Lisäksi hypoteesien eli oletusten esittäminen ja käsitteiden määrittäminen kuuluvat määrälliseen tutkimukseen. Aineiston keruusta tulee olla suunnitelma, jossa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen tutkimukseen. Tutkittavien henkilöiden valinta tulee suorittaa siten, että tuloksista saadaan luotettavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 136.)

### **6.3 Tiedonhankintamenetelmä ja kyselylomake**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen valitaan joko kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Aineiston keräämisen tavasta riippuen tutkimuskohteiksi soveltuvat ihmiset ja kulttuuri- tuotteet. (Vilka 2005, 73).

Tavallisin käytetty tiedonkeruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa on kyselylomake. Kyselystä voidaan käyttää nimitystä survey-tutkimus, joka viittaa siihen että kysely on vakioitu eli standardoitu. Vakioimisella tarkoitetaan, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisen kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Sitä käytetään erityisesti silloin kun tutkimuksessa käsitellään arkaluontoisia asioita. Kyselylomakkeen etuna on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. (Vilka 2005, 73–74.)

Kyselylomakkeen tyypillisin haitta on riski alhaiseen vastausprosenttiin. Vastauslomakkeiden palauttamisessa saattaa olla viivettä. Kyselylomake voidaan lähettää sähköisenä tai paperisena. Tutkimusaineiston kerääminen voidaan suorittaa myös paikan päällä. Paikan päällä tehty kysely toimii parhaiten, jos tutkimusongelma on suppea ja tutkimuskysymykset tarkkaan rajattuja. (Vilka 2005, 74–75.)

Työhön valittiin kyselylomake valmiina. Kyselylomakkeeksi valittiin Marja-Liisa Mankan Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus. Marja-Liisa Manka on väitellyt filosofian tohtoriksi vuonna 1999 ja hän on toiminut vuodesta 2004 alkaen professorina Tampereen yliopistossa työhyvinvoinnin saralla (Docendum). Mankalla on pitkä työhistoria työhyvinvoinnin parissa ja hän on julkaissut useita työhyvinvointiin liittyneitä julkaisuja. Kyselylomakkeen avulla saadaan ajankohtaista tietoa tutkittavan organisaation eli työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta.

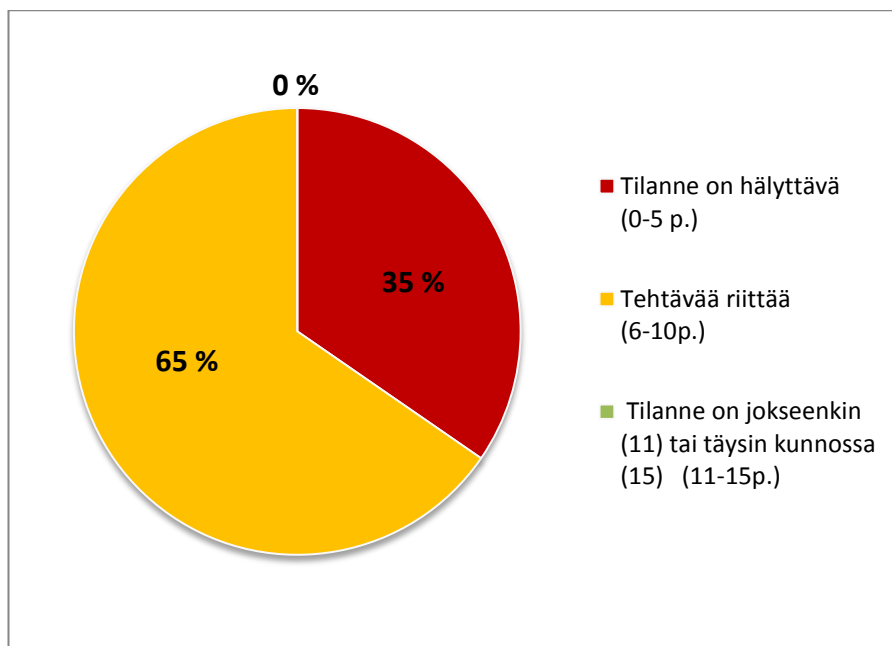
## 7 KYSELYN TULOSTEN TARKASTELO

Osastolla pidettiin elokuun 2013 lopussa osastotunti, jonka tarkoituksena oli esitellä opinnäytetyön aihetta ja osastolle tehtävää kyselyä. Kysely toteutettiin Marja-Liisa Mankan kehittämällä kyselylomakkeella – organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus. Osastotunnin aikana käytiin läpi kyselylomakkeeseen vastaaminen, jotta epäselviä kohtia vastaajille ei jäisi. Alkuperäistä kyselomaketta selkeytettiin siten, että kokonaispistemäärien tulkintaosuus poistettiin kokonaan. Tulkintaosuus poistettiin, koska kyselyn tulkinta haluttiin jättää kyselyn tekijöille. Osastotunti pidettiin aamu- ja iltavuoron vaihteessa, jolloin osanottajamäärä oli vähäinen. Vähäinen osanottaja määrä johtui osastotunnin sijoittumisesta vuorovaihteeseen ja osaston kiireellisyydestä. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa. Kyselomakkeet palautettiin erillisissä suljetuissa kirjekuorissa palautuslaatikkoon.

Vastausajan päätyttyä vastaukset käytiin läpi yksitellen ja laskettiin vastauksien pistemäärät. Tämän jälkeen tulosten analysointiin käytettiin SPSS © 20.0 for Windows ohjelmaa, jonka avulla saatiin havaintomatriisi tehtyä. Havaintomatriisin pohjalta analysoitiin tuloksia kokonaisuuksina määrittelemällä kukin kategoria erikseen. Vastaukset sovitettiin kyselylomakkeen pistemäärien tulkintojen mukaisesti. Tällöin pystyttiin havainnollistamaan työhyvinvoinnin tilaa selkeänä grafiikkana. Vastaajia oli kokonaisuudessaan 26. Hoitajia osastolla on yhteensä 34 ja lääkäreitä kaksi. Kyselyn vastausprosentti oli 72,2 %.

### 7.1 Terveys ja työkyky

Terveyttä ja työkykyä kartoittavassa osiossa käsitellään sairauspoissaoloja, henkilöstön omaehtoista liikuntaa, työn psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta sekä eläköitymissyitä organisaatiossa.



KUVIO 3. Terveys ja työkyky

Vastaajista yhdeksän (35 %) on sitä mieltä, että osastolla terveyden ja työkyvyn tila on hälyttävä. Vastaajista 17 (65 %) kokee, että tehtävää näillä osa-alueilla vielä riittää (Kuvio 3). Kukaan vastaajista ei kokenut terveyden ja työkyvyn tilaa jokseenkin tai täysin kunnossa olevaksi. Tässä kyselyn osiossa tulee huomioida, että työn kokeminen fyysisesti ja psyykkisesti on lähtöisin yksilöstä. Yksilön omat voimavarat ja valmiudet vaikuttavat siihen kuinka työnteko koetaan.

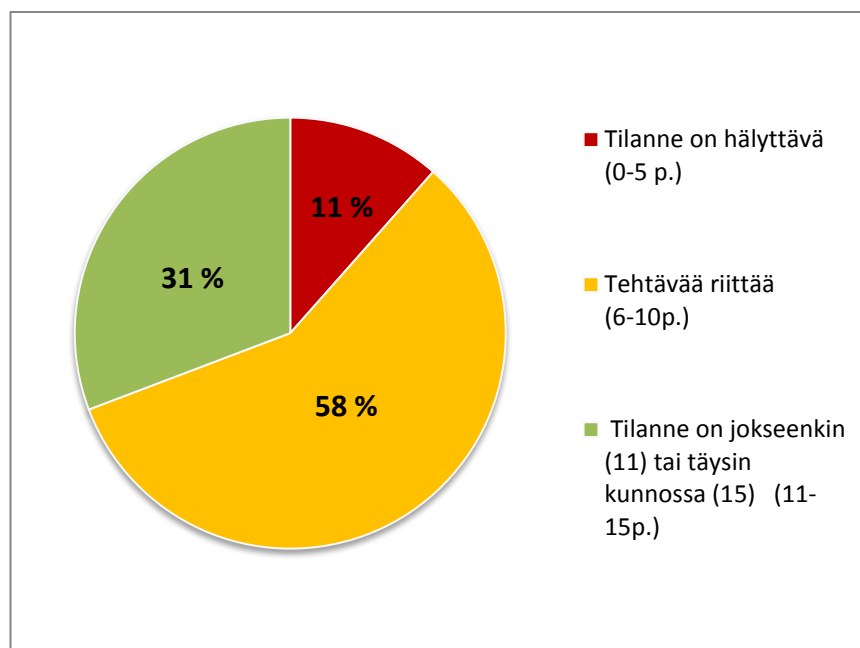
Kansteen, Lipposen, Kyngäksen ja Ukkolan (2008) tekemän tutkimuksen mukaan 65 % terveydenhenkilöstöstä koki, että psyykkiset voimavarat työssä olivat hyvät. Tutkimukseen osallistuvilla 39 % oli psyykkisen hyvinvoinnin tunteuksia paljon. Tutkimuksessa on tarkasteltu työhyvinvointia yksilön näkökulmasta, joka vaikuttaa tutkimustulosten tarkasteluun.

## 7.2 Työnhallinta

Hyvä työ synnyttää työnhallinnan tunteen. Työnhallinnantunne vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja työmotivaation puutetta. Ryhmähenki työyhteisöön muodostuu toisten työn arvostamisesta, auttamishalusta, avoimuudesta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Ihmisillä on halu tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Työn tuloksellisuutta voidaan

lisätä työtä kehittämällä, suunnittelemalla ja järjeistämällä. Jokaisen tulee ottaa vastuu yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Manka ym. 2007, 7-9.)

Työhallinta osuudessa kysyttiin työntekijöiden työskentelystä ja vaikuttamismahdollisuuksista. Lisäksi kartoitettiin henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työtänsä koskeviin tavoitteisiin ja niiden asettamiseen. Osio kartoittaa työtehtävien jakautumista kykyjen ja taitojen mukaan sekä työtehtävien tasapuolista arvostamista.



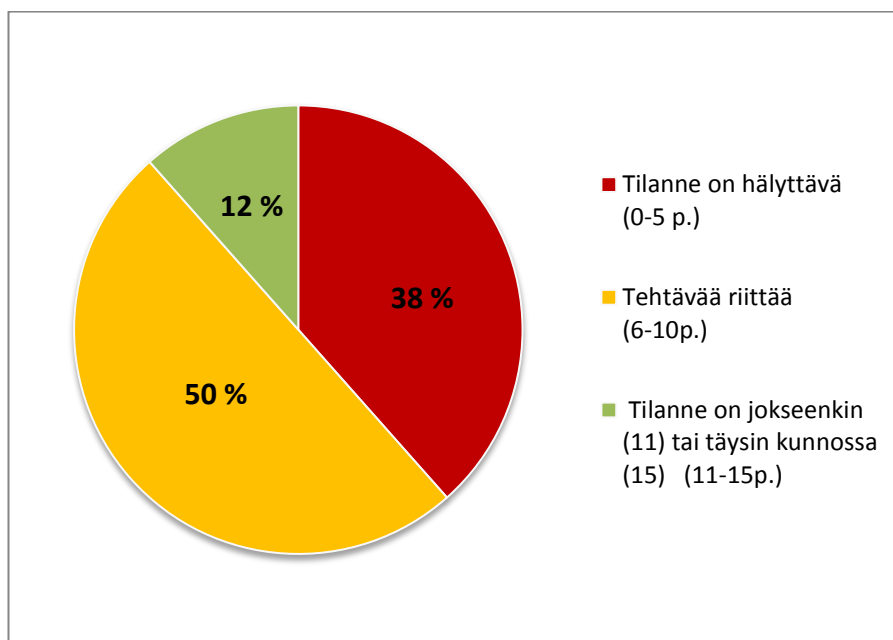
KUVIO 4. Työhallinnan tunne

Kolme vastaajista (11 %) ovat sitä mieltä, että työhallinnan tilanne osastolla on hälyttävä. Vastaajista 15 (58 %) kokee, että tehtävää riittää. Kahdeksan (31 %) vastaajista pitää työhyvinvoinnin tilaa jokseenkin tai täysin kunnossa olevana (Kuvio 4). Tässä osiossa saatiin korkeimmat tyytyväisyyslukemat. Tämä kertoo, että osastolla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Työn hallinta vaikuttaa oleellisesti myös potilasturvallisuuteen, joten sen kehittäminen tulee aina ottaa huomioon.



### 7.3 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuus kohdassa kartoitettiin toimivuutta ja yhteistyötä organisaatiossa. Kohdassa mitattiin työyhteisön välistä viestintää ja palautteen antoa. Lisäksi kartoitettiin työryhmien työskentelyä ja työn kehittämistä.



KUVIO 5. Työyhteisön toimivuus

Vastaajista kymmenen (38 %) ovat sitä mieltä, että työyhteisön toimivuuden tilanne on hälyttävä. Kolmetoista vastaajaa (50 %) kokevat, että tehtävää työyhteisön toimivuuden lisäämiseksi on. Kolme vastaajista (12 %) pitää tilannetta jokseenkin tai täysin kunnossa olevana (Kuvio 5). Kyselyyn vastaajat kokevat, että työyhteisön toimivuudessa olisi parannettavaa. Työyhteisön keskinäisiä vuorovaikutussuhteita kehittämällä voidaan vaikuttaa työyhteisön työhyvinvoinnin tilaan.

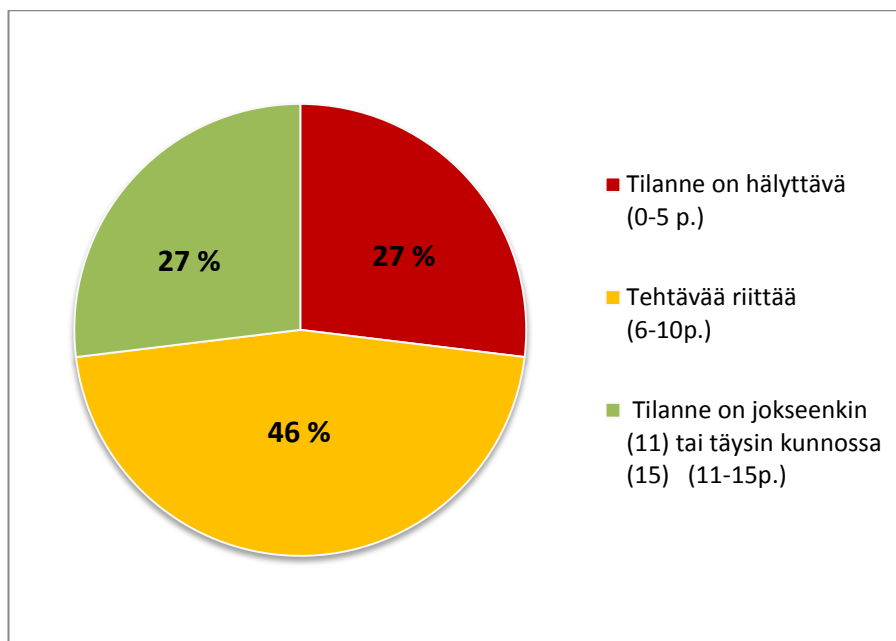
Riikka Kivimäki (2011) tutki yhdeksää eri työyhteisöä ja heidän työyhteisöjen kehittämistään. Tulosten mukaan kehittämiskohteista ensimmäiseksi nousi työn organisointi ja tiedonkulun ongelmat nousivat toiseksi yleisimmäksi kehittämisen kohteiksi. Tutkimukseen osallistuvat kokivat, että työn suunnittelulle ei jäänyt aikaa. Tällöin palaverikäytäntöjä muutettiin ja uudistettiin siten, että mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan työyhteisön yhteisiin tilaisuuksiin. Lisäksi henkilöstö koki, että heillä oli kiire ja esimerkiksi omaisten puhelut keskeyttivät työn. Ratkaisuksi näihin asioihin haettiin yhtei-

sillä pelisäännöillä ja selkeyttämällä vastuualueita. Tiedottamisessa yleisesti käytetty sähköposti koettiin toimivaksi, mutta joissain asioissa sähköposti koettiin hankalaksi käyttää ja kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ollut työpäivän aikana omaa tietokonetta. Siten suullinen viestintä, fläppitaulu tai ilmoitustaulu koettiin mahdollisiksi vaihtoehdoiksi tiedottamiseen. Nämä vaihtoehdot koettiin osittain tehokkaammaksi ja nopeammiksi kuin sähköposti. (Kivimäki 2011, 17)

Tutkimuksen mukaan työyhteisössä ja työilmapiirissä oli kehittämisen tarpeita. Kehittämistarpeiden taustalla nähtiin olevan yhteisöllisyyden puutetta, toisten huomioon ottamisen unohtamista sekä palautteen antamisen ja saamisen vaikeutta. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden puutteet johtuivat yhteisen ajan vähyydestä, jolloin työyhteisön yhteisille keskusteluille ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Työilmapiirin kohentamisen keinoiksi nähtiin yhteisen ajan löytyminen ja erilaisten työ- ja vapaa-ajan tilaisuuksien järjestäminen. Lisäksi työyhteisöt halusivat palauttaa mieleen hyvät käytöstavat kuten kohdellaisuuden ja tervehtimisen. (Kivimäki 2011, 17–18.)

#### **7.4 Osaaminen**

Osaamiskohdassa kartoitettiin vastaajien mielipidettä siitä miten heillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään. Lisäksi kartoitettiin sitä kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi koulutusta ja vastuuta osaamisen kasvaessa. Kohdassa mitattiin tukeeko työyhteisö oppimista ja jatkuvaa kehittymistä.

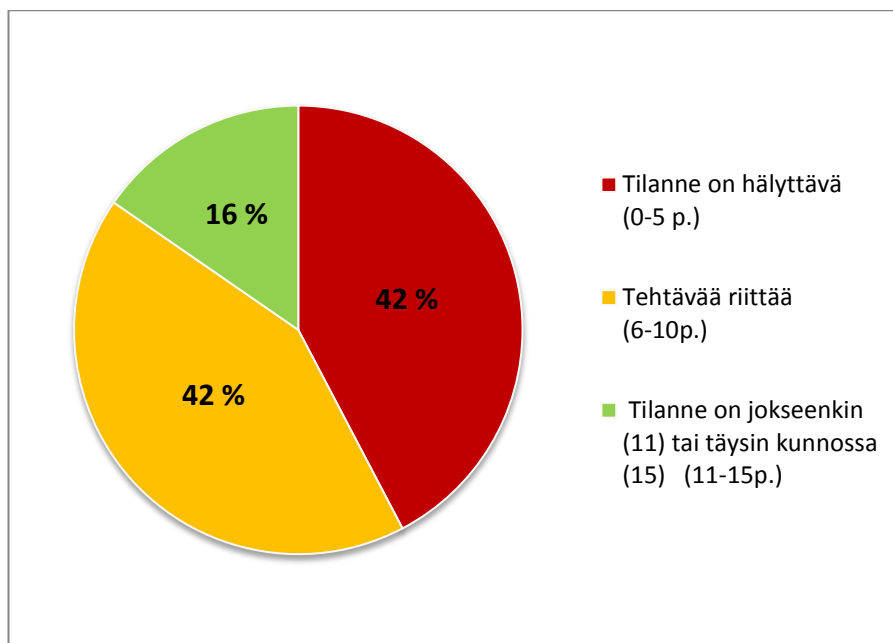


KUVIO 6. Osaamisen näkyminen osastolla

Seitsemän vastaajaa (27 %) on sitä mieltä, että osaamisen tila on hälyttävä. 12 vastaajista (46 %) kokee, että tehtävää tässä osiossa vielä riittää. Kuitenkin lähes kolmannes (27 %) on sitä mieltä, että tilanne on jokseenkin tai täysin kunnossa (Kuvio 6). Hoitotyö ja sen käytännöt kehittyvät jatkuvasti ja työn tulisi perustua näyttöön. Osaamisen ja jatkuvan oppimisen tukemisella varmistetaan hoitotyön käytäntöjen uudistaminen. Tärkeää on säännöllisesti kartoittaa oppimisen kohteet ja tarpeet.

## 7.5 Johtaminen

Johtamisen osiossa kartoitettiin sitä miten hoitohenkilökunta kokee johtajuuden toimivan osastolla. Johtamista lähestytään palautekäytännön, informoinnin ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Lisäksi tässä kohdassa mitataan sitä tukeeko johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät yhteisön osaamista ja avointa vaikuttamista. Näiden lisäksi kartoitetaan vielä hoitohenkilökunnan mielipidettä siitä ovatko esimiehet hyviä ja arvostettuja työssään.



KUVIO 7. Johtajuuden näkyminen osastolla

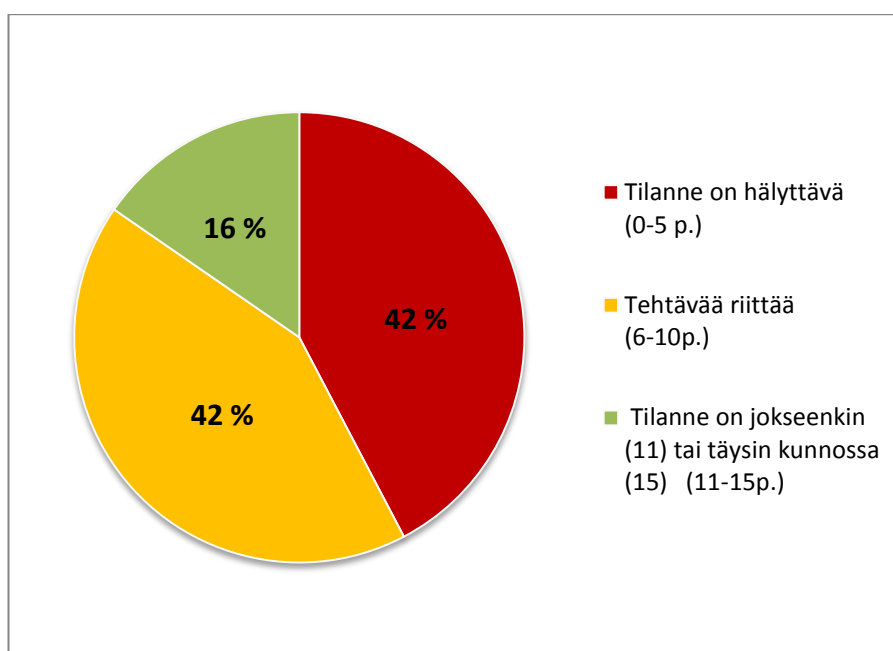
Vastaajista 11 (42 %) kokevat johtamisen tilan olevan hälyttävä. Toiset 42 % ovat sitä mieltä, että tehtävää johtamisen edistämiseksi vielä on. Vain neljä henkilöä (16 %) pitää johtamisen tilaa jokseenkin tai täysin kunnossa olevana (Kuvio 7).

Hoitotyönjohtaja omaa tiedollisen ja taidollisen ammattivaatimuksen. Tämän lisäksi hoitotyön johtaja hallitsee työelämän pelisäännöt, toimintaohjeet ja yhteiset tavoitteet. Nämä toimivat hoitotyön johtamisen perustana. Ydinosaamisen lisäksi johtajalla on henkilökohtaisia kykyjä, uskottavuutta, ammatillista vahvuutta ja oma persoonallinen tapa toimia. (Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt-Kurki 2011, 190.)

Hoitotyön johtamisosaamisessa haasteena on lähitulevaisuudessa pula osaavista johtajista ja työntekijöistä. Hoitotyön vetovoimaisuuteen voidaan vaikuttaa hyvällä henkilöstöjohtamisella. Osaaminen perustuu kokonaisvaltaiseen käsitykseen ihmisestä. Ammatillinen ja persoonallinen kasvu ovat erottamaton kokonaisuus. Ihmistä ei saa nähdä vain tuotannon tekijänä. (Kantanen ym. 2011, 194.)

## 7.6 Organisaatio

Itse organisaatiosta haluttiin mitata organisaatorakenteen joustavuutta ja sitä, että organisaation tavoitteet, visio ja strategia ovat kaikille tiedossa. Organisaatiolla tässä kyselyssä tarkoitetaan kyseistä sairaanhoitopiirin osastoa, jossa vastaajat työskentelevät. Lisäksi tässä kohdassa kysyttiin sekä työturvallisuudesta että vastuun ja vallan jakautumisesta. Osiotta kartoitettiin sitä miten organisaatiossa ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä.



KUVIO 8. Osaston organisaatio tyytyväisyys

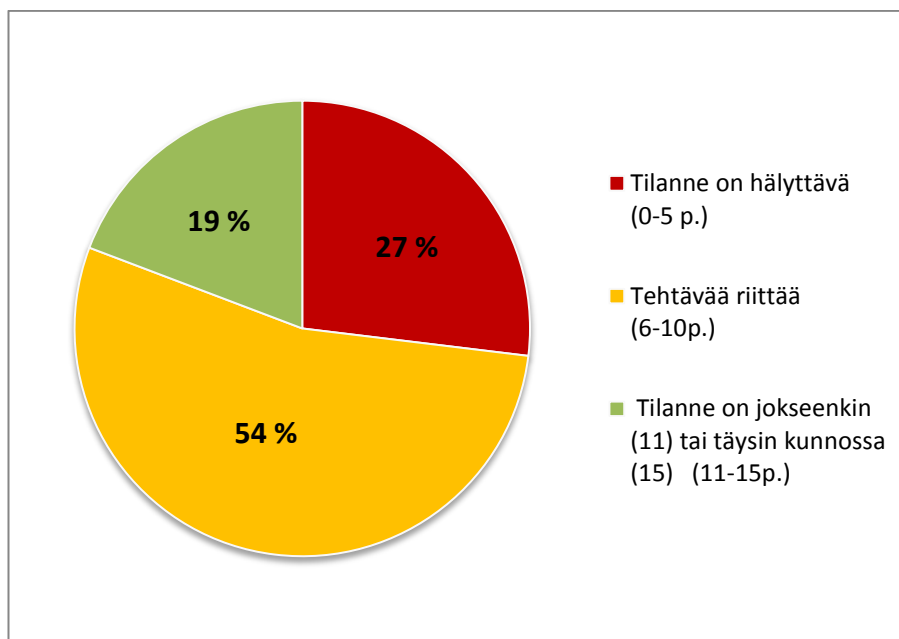
Hoitohenkilökunnasta 11 (42 %) vastaajista pitävät organisaation tilannetta hälyttävänä. Toiset 42 % ovat sitä mieltä, että tehtävää riittää. Vastaajista neljä (16 %) pitää tilannetta jokseenkin tai täysin kunnossa olevana. Kaikista vastaajista 84 % kokee, että organisaatiossa ja sen rakenteissa on paljon parannettavaa (Kuvio 8). Kaikkien työyhteisön jäsenten tulisi olla tietoisia organisaation arvoista ja toiminnoista, jotka ohjaavat työyhteisön toimintaa.

Tutkimuksen mukaan hoitohenkilökunta kokee yhteiset palaverit ja yhteisiin keskusteluihin osallistumisen lisäävän työhyvinvointia. Palavereissa työyhteisön kaikilla jäsenillä on mahdollisuus puhua avoimesti. Työntekijät voivat esittää kehittämissuhteita ja he saavat kokemuksen tulleensa kuulluksi. (Jääskeläinen 2013, 115.) Lisäksi Jääskeläi-

sen (2013) tutkimuksen mukaan tilanteissa, joissa vaaditaan päätöksentekoa kehittämisehdotusten ilmaiseminen ja eteenpäin vieminen edistävät työn kehittymistä ja työhyvinvointia.

## 7.7 Taloudellinen tilanne

Taloudellisen tilanteen kohdan tavoitteena oli kartoittaa organisaation palveluiden laatua, organisaation taloutta ja toiminnan tuloksellisuutta. Kohdassa mitataan sitä, että kehitetäänkö organisaation toimintaa asiakaspalautteen pohjalta ja kysytään onko oman työpaikan tulevaisuus turvattu.

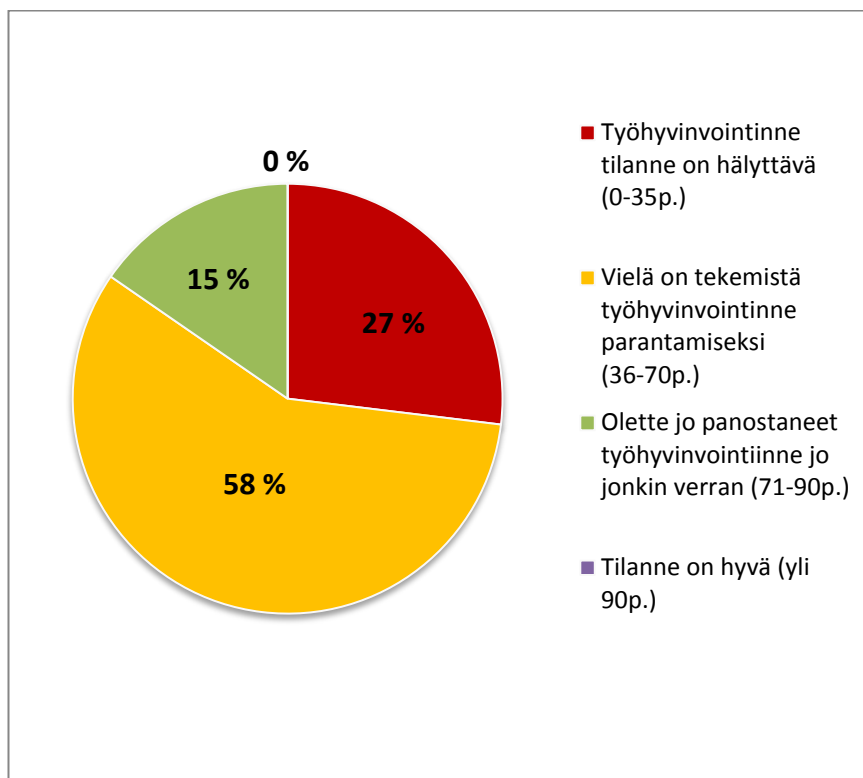


KUVIO 9. Taloudellinen tilanne osastolla

Vastaajista vajaa kolmannes (27 %) on sitä mieltä, että tilanne on hälyttävä. Yli puolet vastaajista eli 14 vastaajaa ovat sitä mieltä, että taloudellisen tilanteen tekijöissä on vielä tehtävää. Viisi vastaajista (19 %) on sitä mieltä, että tilanne on jokseenkin tai täysin kunnossa (Kuvio 9).

## 7.8 Kokonaispistemäärä

Tähän osioon on koottu kunkin kyselyn kokonaispistemäärät. Kustakin osa-alueesta voi maksimissaan saada 15 pistettä, jolloin kokonaispistemäärä voi olla enimmillään 105 pistettä. Kokonaispistemäärien avulla voidaan selvittää työhyvinvoinnin tila kokonaisuudessaan jakamalla se neljään eri tulkintaan. Kuviosta kymmenen näkyy kuinka 15 vastaajista (58 %) on sitä mieltä, että vielä on tekemistä työhyvinvoinnin parantamiseksi organisaatiossa. Tästä voidaan päätellä, että organisaatio tarvitsee keinoja kehittääkseen omaa työhyvinvointiaan. Yksikään vastaajista ei pitänyt työhyvinvoinnin tilaa hyvänä. Koko kyselyn alhaisin pistemäärä oli 12/105 pistettä. Kyselyn korkein pistemäärä oli 87/105 pistettä. Kyselyn pisteissä on paljon hajontaa, joka tarkoittaa sitä, että ihmiset kokevat tilanteet ja asiat eri tavoin. Tulokset tukevat työhyvinvointisuunnitelman laatimisen merkityksellisyyttä osastolle. Lisäksi tuloksista voidaan huomata, että kyselyyn on vastattu rehellisesti ja on halua kehittää työyhteisöä (Kuvio 10).



KUVIO 10. Kyselyn kokonaispistemäärien jakautuminen

## 8 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

### 8.1 Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen

Työhyvinvointisuunnitelman perustana ovat työyhteisön nykytilan arviointi ja aiemmat suunnitelmat tai selvitykset. Työhyvinvointisuunnitelma tulee laatia työyhteisön omista lähtökohdista käsin. Suunnitelman avulla pyritään parantamaan työhyvinvointia vähitellen ja realistisin tavoittein. Tarkoituksena on tukea työyhteisöä etenemään päämääränsä tavoittamiseksi. (Rauramo 2008, 181.)

Suunnitteleminen lähtee pohtimalla yhdessä työyhteisön kanssa tekijöitä, jotka lisäävät hyvinvointia työyksikössä. Suunnitelmaa lähdetessä tekemään tulee kehittämisen kohteeksi ottaa aluksi vain muutama kohde. Suunnitelma voi muodostua kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä, toimenpiteistä, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyötä. Kehittäminen tapahtuu yhteisellä pohdinnalla, arvioinneilla ja keskusteluilla. (Manka ym 2007, 28–30.)

### 8.2 Työhyvinvointisuunnitelman sisältö

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen on tehty työhyvinvointikartoituksen pohjalta ja yhteistyössä osaston työhyvinvointivastaavien kanssa. Työhyvinvointikartoituksen tulosten analysoimisen jälkeen kokoonnuttiin osaston työhyvinvointivastaavien kanssa. Palaverissa esiteltiin tulokset ja niiden pohjalta käytiin keskustelua tulevan työhyvinvointisuunnitelman sisällöstä. Keskustelun pohjalta nousi esille kaksi isoa teemaa nojautuen kartoituksen tuloksiin sekä työhyvinvointivastaajien kuvailuun osaston tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta.

Kehittämisen kohteiksi valittiin kyselyn kohdat työyhteisön toimivuus ja työn hallinta. Keskustelussa nousi esille, että osasto tarvitsee keinoja parantaakseen työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja työilmapiiriä. Lisäksi toivottiin työkaluja työn organisointiin ja työn sujuvuuteen. Työhyvinvointivastaavat toivoivat selkeää ja toteuttamiskelpoista työhyvinvointisuunnitelmaa, jonka toteuttaminen tapahtuisi arkityössä esimerkiksi osastotuntien aikana.



Tutkimusartikkelin mukaan sairaanhoitajien työhyvinvoinnin edistämiseksi tulee kiinnittää huomiota tasokkaan hoidon ja eettisen arvopohjan mukaisen toiminnan mahdollistamiseen. Yhteisöllisyys on merkittävä osa sairaanhoitajien työhyvinvointia. Yhteisöllisyys tulee tiedostaa sosiaalisena pääomana. Lisäksi työhyvinvoinnin edistämiseksi tulee vahvistaa olemassa olevia positiivisia voimavaroja. Tärkeää työhyvinvoinnin edistämiseksi on keskittyä työn sujumuuden tukemiseen ja itse työn kehittämiseen koko ajan muuttuvassa työelämässä. (Utriainen ym. 2011, 33.)

Työyhteisön toimivuutta ja yhteisöllisyyttä voidaan parantaa avoimella rakentavalla keskustelulla. Avoin keskustelu ja yhteisten asioiden eteen työskentely lisäävät yhteenkuuluvuutta ja avointa vuorovaikutusta. Jokaisen mielipide ja osaaminen pyritään ottamaan huomioon, jotta jokainen tuntisi olevansa osa tätä työyhteisöä. Keskustelualustana toimii osastotuntien yhteydessä järjestettävä tai osastotunnin sijaan järjestettävä Pulinapaja. Pulinapajan on tarkoitus lähteä kehittämään työhyvinvointia positiivisesta näkökulmasta lähtien. Tarkoituksena on järjestää pulinapaja säännöllisin väliajoin teemoja vaihdellen. Pulinapajan on tarkoitus olla paikka, jossa voidaan avoimesti keskustella kehittämiskohteista ja tuoda esille kehitysehdotuksia.

Tutkimusartikkelin tulosten mukaan työyhteisön avoimuus ja ristiriidattomuus ovat työssä voimaantumista edistäviä tekijöitä. Työssä voimaantumista edistävät oikeudenmukaisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä ongelmien ratkaiseminen yhdessä. Muita työssä voimaantumista edistäviä tekijöitä ovat joustava kommunikaatio ja avoin, dynaaminen ja matalahierarkkinen toimintaympäristö. (Homan-Helenius & Aho 2010, 16.) Myös Utraisen ja Kyngäksen (2008) tutkimusartikkelin mukaan yhteisöllisyys tunnekokemuksena ja toimintana sekä positiivinen ilmapiiri tuottavat sairaanhoitajille työhyvinvointia. Yhteenkuuluvuuden tunne, yhteistoiminnallisuus ja positiiviset tunnekokemukset yhteisesti luodussa ilmapiirissä vahvistavat sairaanhoitajien työhyvinvointia. (Utriainen & Kyngäs 2008b, 6.)

Pulinapajassa ohjaaja alustaa teeman ja jakaa osallistujat pienempiin ryhmiin. Ryhmät keskustelevat annetusta teemasta. Lopuksi kootaan ajatukset ja ideat yhteen. Ohjaaja tekee yhteenvedon ryhmien ajatuksista. Yhteenveto tarkistetaan yhdessä ja siitä laaditaan muistio muiden osaston työntekijöiden nähtäväksi. Muistion laatii ohjaaja tai määritetty ryhmän jäsen. Muistio lähetetään sähköpostitse ja laitetaan kirjallisena osaston henkilökunnan ilmoitustaululle. Henkilöt, jotka eivät pääse itse pulinapajaan osallistu-

maan pystyvät itse vaikuttamaan lähettämällä kehittämissuhteita ja – kohteitaan teeman ohjaajalle etukäteen.

Teema	Aloitukset	Toiminta	Lopetus	Seuranta
Työyhteisön voimavarat	Mitkä asiat ovat hyvin työyhteisössä?  Mistä saan iloa työhöni?  Mikä auttaa jaksamaan työssä?	Ryhmäjako  Ryhmässä työskentely  Ideointia paperille  Ryhmien puheenvuorot ja poissaolevien mielipiteet  Yhteinen keskustelu	Käydään läpi mitä voimavaroja työyhteisössä on  Muistion jakaminen muulle työyhteisölle	Kerran vuodessa
Työyhteisön pelisäännöt	Käydään läpi aiemmin tehdyt pelisäännöt.  Onko säännöistä joku jolla osa työtä?  Noudatetaanko pelisääntöjä?  Miten luoda pelisäännöistä kaikkia koskevat?	Ryhmäjako  Ryhmässä työskentely  Ideointia paperille  Ryhmien puheenvuorot ja poissaolevien mielipiteet  Yhteinen keskustelu	Keskustelun pohjalta luodaan uudet pelisäännöt  Muistion jakaminen muulle työyhteisölle	Ensimmäinen tarkistus puolen vuoden päästä  Sen jälkeen kerran vuodessa

Teema	Aloitus	Toiminta	Lopetus	Seuranta
Ongelmanratkaisua yhdessä	<p>Aiemmillä kerroilla nousseista ongelmista tai/ja etukäteen mietityjä kehittämisen kohteita</p> <p>Miten ongelmia ratkaistaan?</p> <p>Minkälaisia työkaluja ratkaisuun on jo käytössä?</p> <p>Miten ongelmaa voi lähestyä?</p>	<p>Ryhmäjako</p> <p>Ryhmässä työskentely</p> <p>Ideointia paperille</p> <p>Ryhmien puheenvuorot ja poissaolevien mielipiteet</p> <p>Yhteinen keskustelu</p>	<p>Pyritään etsimään uutta näkökulmaa ongelmien ratkaisuun ja vahvistetaan jo olemassa olevia keinoja</p> <p>Tarkoituksena on kehittyä ongelmien esittämisessä ja niistä keskustelemisessä</p>	Voidaan toistaa useasti
Hyvä työntekijä	<p>Minkälaisia ominaisuuksia hyvällä työntekijällä on?</p> <p>Minkälaisia työntekijöitä osastolamme tarvitaan?</p>	<p>Ryhmäjako</p> <p>Ryhmässä työskentely</p> <p>Ideointia paperille</p> <p>Ryhmien puheenvuorot ja poissaolevien mielipiteet</p> <p>Yhteinen keskustelu</p>	<p>Kootaan tulleet ajatukset yhteen ja tarkastellaan niitä ammatillisuuden näkökulmasta</p> <p>Kuinka voin kehittää itseäni paremmaksi työntekijäksi?</p> <p>Muistion jakaminen muulle työyhteisölle</p>	Vuoden välein
Työyhteisön kehittäminen	<p>Mitä hyvää työyhteisössämme on?</p> <p>Miten voimme kehittää työyhteisössämme?</p> <p>Millä keinoilla voin itse vaikuttaa kehittämiseen?</p>	<p>Ryhmäjako</p> <p>Ryhmässä työskentely</p> <p>Ideointia paperille</p> <p>Ryhmien puheenvuorot ja poissaolevien mielipiteet</p> <p>Yhteinen keskustelu</p>	<p>Keskustelun pohjalta luodaan tavoitteet työyhteisön kehittymiselle</p> <p>Kartoitetaan työyhteisön työvälineet kehittämisen tueksi</p> <p>Tärkeää on painottaa työyhteisössä jo toimivia asioita</p>	Puolen vuoden välein

TAULUKKO 2. Työhyvinvointisuunnitelma

## 9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 9.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettinen ajattelu tarkoittaa kykyä pohtia mikä jossain tilanteessa on oikein ja mikä väärin. Etiikka on mukana tilanteissa, joissa pohditaan omaa suhtautumistaan omiin ja toisten tekemisiin. Pohditaan sitä mitä voidaan sallia, mitä ei ja miksi. (Kuula 2006, 21.) Tutkimuksen tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä. Tiedon hankkimiseen ja tiedon julkistamiseen liittyvät tutkimuseettiset periaatteet, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä. Näiden periaatteiden tunteminen ja niiden mukaan toimiminen on jokaisen tutkijan vastuulla. Eettisesti hyvään tutkimukseen kuuluu, että tutkimuksen teossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi ym. 2008, 23.) Tässä työssä työhyvinvointia on tarkasteltu kvantitatiivisesta näkökulmasta. Työhyvinvointi aiheena on subjektiivinen ja työhyvinvointi voidaan kokea hyvin eri tavoin. Tällöin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus saattaisi lisätä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija osoittaa omat kykynsä tehdyllä tutkimuksellaan sekä tutkimusmenetelmien, tiedon hankinnan että tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkimustulosten tulee täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkimuksen tulee siis tuottaa uutta tietoa tai esitettävä miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistää uudella tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkijan tulee toimia vilpittömästi ja rehellisesti toisia tutkijoita kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että toisten tutkijoiden saavutukset otetaan huomioon ja osoitetaan tarkoin lähdeviittein tekstissä. Lisäksi esitetään omat ja toisten tutkijoiden tulokset oikeassa valossa. (Vilka 2005, 30–31.) Toteutettu Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus kysely tuotti uutta tietoa osaston työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta. Tutkittaessa koko yhteisön työhyvinvointia auttaa kvantitatiivinen lähestymistapa tulosten tulkinnassa ja hyödyntämisessä. Numeraalisella tiedolla pystytään osoittamaan tarvittavat muutokset.

Tutkimusetiikka koskee myös tutkimusaineiston keruuta, käsittelyä ja arkistointia. Nämä liittyvät olennaisesti tiedon luotettavuuteen ja tarkistettavuuteen. (Kuula 2006, 24.) Tutkimusta tehdessä ihmisten itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa antamalla ihmisille mahdollisuus päättää siitä osallistuvatko he tutkimukseen. (Hirsjärvi ym 2008, 25.)

Tutkimusjulkaisusta ei saa näkyä vastaajien henkilötietoja eikä heitä tule pystyä tunnistamaan tutkimusraportista. Lisäksi tutkittavien tulee saada riittävä informaatio ennen osallistumista tutkimukseen. (Kuula 2006, 106–108.) Ennen työhyvinvointikartoituksen tekoa pidettiin osastotunti osastolla, jossa kerrottiin miksi työhyvinvointikartoitus tehdään ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Osastolle laadittiin saatekirje (Liite 2). Lisäksi kerrottiin, että osallistuminen on vapaaehtoista, mutta luotettavan tiedon saamiseksi olisi tärkeää että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kyselylomakkeiden perusteella ei voida identifioida yksittäistä vastaajaa. Täytetyt kyselylomakkeet laitettiin yksittäisiin suljettuihin kirjekuoriin ja palautettiin erilliseen palautelaatikkoon.

Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tulosten tarkkuudella tarkoitetaan mittausten kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että vastaaja ymmärtää jonkin asian väärin. (Vilka 2005, 161–162.) Luotettavuus voi heikentää systemaattiset virheet. Systemaattinen virhe voi johtua tulosten vähäisyydestä tai siitä, että vastaajat valehtelevat, kaunistelevat tai vähättelevät asioiden tilaa. Tutkimuksen luotettavuus ja validius eli oikeiden asioiden mittaaminen muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, kun tutkittava otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on vähän satunnaisvirheitä. (Vilka 2007, 152–153.) Opinnäytetyön kysely on uusittavissa. Kyselyn kysymykset saattavat olla arkoja, jolloin vastaajat saattavat jättää vastaamatta tai kaunistelevat työhyvinvoinnin tilaa osastolla. Tällöin saattaa syntyä mittausvirheitä, jotka heikentävät tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää työhyvinvointikartoituksen korkea vastausprosentti, joka oli 72,2 %.

## **9.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän työn tarkoituksena oli tehdä työhyvinvointisuunnitelma osastolle työhyvinvointikartoituksen perusteella. Työ keskittyi työhyvinvoinnin kehittämiseen positiivisesta näkökulmasta. Opinnäytetyö toimii aloittajana työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseksi osastolla. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tietää miten kehittämistoiminta on alkanut ja voidaanko tehdyn työhyvinvointisuunnitelman nähdä vaikuttaneen osaston työyhteisön työhyvinvointiin.

Tämä työ keskittyi pelkästään työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kuitenkin yksilö itse on tärkeässä roolissa oman työhyvinvoinnin kehittämisessä. Olisi mielenkiintoista tietää yksilön oman työhyvinvoinnin vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen tässä työyhteisössä. Kehittämisehdotuksena olisi, että osasto ottaisi työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeäksi teemaksi työssä jaksamiseen. Tämä näkyisi annettuina resursseina, jotka antaisivat mahdollisuuden työhyvinvoinnin kehittämiselle.

### **9.3 Oman työn arviointi**

Opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen ja lähti työelämän toiveesta saada osastolle työhyvinvointitoimintaa. Ensimmäinen työelämäpalaveri oli helmikuussa 2013, jolloin päätettiin opinnäytetyön muodosta ja aihetta rajattiin koskemaan työyhteisön työhyvinvointia. Lupa opinnäytetyölle haettiin toukokuussa 2013 sairaanhoitopiiriltä ja lupa myönnettiin kesäkuussa 2013. Aineistonkeruun aloitettiin elokuun 2013 lopussa ja aineisto oli valmis ja analysoitu lokakuussa 2013. Työhyvinvointikartoituksen tulokset käytiin läpi osaston työhyvinvointivastaavien kanssa yhteisessä palaverissa. Tällöin myös ideoitiin yhdessä tulevan työhyvinvointisuunnitelman sisältöä.

Työn lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Tutkimustiedossa käytettiin pääasiassa terveydenhoitoalan julkaisuja, jolloin työ saatiin liitettyä hoitotyöhön. Käytetyt lähteet olivat tuoreita ja osa tutkimustiedosta on käynyt läpi referee käytännön. Tutkimusprosessi eteni aikataulun mukaan ja prosessi koettiin mielekkääksi.

Opinnäytetyö vastaa asetettuihin tehtäviin ja on tarkoituksenmukainen. Opinnäytetyön tuotos eli työhyvinvointisuunnitelma on työhyvinvointia positiivisesti lähestyvä. Työhyvinvointisuunnitelmaa voidaan käyttää työhyvinvoinnin kehittämiseen osastolla. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa olisi voitu hyödyntää koko työyhteisöä esittelemällä työhyvinvointikartoituksen tulokset ja keskustelemalla niistä yhteisesti. Tuotoksen tekemisessä päädyttiin hyödyntämään työhyvinvointivastaavien tietoutta ja samalla pystyttiin sitouttamaan heidät osaksi kehittämisprosessia.

## LÄHTEET

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Well-being at work- new innovations and good practices. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Docendum. 2013. Marja-Liisa Manka – CV. Luettu 20.11.2013. <http://docendum.fi/cv/>.

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos: Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Luettu 25.9.2013. [http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)

Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu-menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Luettu 25.9.2013.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Homan-Helenius, P. & Aho, S. 2010. Hoitohenkilökunnan työssä voimaantumiseen yhteydessä olevat tekijät: kirjallisuuskatsaus. Tutkiva hoitotyö. 8 (1): 12–19.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Kanste, O., Lipponen, K., Kyngäs, H. & Ukkola, L. 2008. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työntekijöiden työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Hoitotiede. 20 (5): 278-288.

Kantanen, K., Salin, S., Suominen, T. & Åsted-Kurki, P. 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. Hoitotiede. 23 (3): 185–196.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuskulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy (Työterveyslaitos).

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kivimäki, R. 2011. Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työntekijöiden työhyvinvointia kehittämässä. Työraportteja 87/2011. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Liu, K., You L-M, Chen, S-X., Hao, Y-T., Zhu, X-W., Zhang, L-F & Aiken, L. 2012. The relationship between hospital work environment and nurse outcomes in Guangdong, China: a nurse questionnaire survey. *Journal of Clinical Nursing* (21) 1476–1485.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa.... Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- McGlynn, K., Griffin, M-Q., Donahue, M. & Fitzpatrick, J-J. 2012. Registered nurse job satisfaction and satisfaction with the professional practice model. *Journal of Nursing Management* (20) 260–265.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Avaimia kehittämiseen. Helsinki: Otavamedia Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.
- Raivo, T. 2010. Hyvä esimies edistää työhyvinvointia. *Suomen lääkäri* 48/2010 4007-4010.
- Rapatti, H. 2007. ”Miten ihmees me sitte päästään alkuun?”. Opas pk-yrityksen työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Roelen, C., Koopmans, P. & Groothoff, J. 2008. Which work factors determine job satisfaction?. *Work* (30) 433–439. IOS Press.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Suonsivu, K. 2008. Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Hyvinvointipalvelujen julkaisuja 8/2008. Hyvinvointipalvelut, laitoshoido: Tampere. Luettu 28.11.2013. [http://www.tampere.fi/tiedostot/5FaoZ4ddf/8\\_2008\\_Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen.pdf](http://www.tampere.fi/tiedostot/5FaoZ4ddf/8_2008_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf)



- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa.
- Tenhunen, I. 2013. Työhyvinvointi muutoksessa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu- tutkielma.
- Tuomi, J. (toim.) 2005. Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 7. Tampere. Luettu 27.11.2013. <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/C/6-Kokemuksia-tyoyhteison-kehittamiseen-Opas-kouluttajalle-karikkojen-valttamiseksi.pdf>
- Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2008a. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede*. 20 (1): 36–47.
- Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2008b. Ikääntyvän sairaanhoitajan työhyvinvointi. *Tutkiva hoitotyö*. 6 (2): 4-9.
- Utriainen, K. 2006. Hoitajien hyvinvointi: Positiivisen hyvinvoinnin lähestymistapa. *Tutkiva hoitotyö*. 4 (3): 4-10.
- Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokannas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö*. 9 (1): 29-35.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T., 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

## LIITTEET

### Liite 1. Tutkimustaulukko

TAULUKKO 3. Aiheeseen liittyviä tutkimuksia

Tekijät	Tarkoitus ja tehtävät	Menetelmät	Keskeiset tulokset
Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas (2011)  Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin  Tutkimusartikkeli	Tarkoituksena kuvata sairaanhoitajien työhyvinvointia ja sen edistämistä terveydenhoitoalalla	Aiemmat tutkimukset	- Sairaanhoitajien työhyvinvointi kytkeytyy neljään teemaan: - Kohdesidonaisuus - Eettisyys - Yhteisöllisyys - Sukupolvisuus - Päättelmänä on, että työhyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeä tukea työn mielekkyyden kokemusta.
Utriainen (2006)  Hoitajien hyvinvointi: Positiivisen hyvinvoinnin lähestymistapa  Tutkimusartikkeli	Tarkoituksena on kuvailla hoitajien hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tarkastellaan hoitajien ikääntymistä hyvinvoinnin näkökulmasta.	Empiirinen tutkimus	- Hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät liittyvät sekä työhön että yksilöön ja yksilön elämään työn ulkopuolella. - Työhön liittyvät hyvinvointitekijät kytkeytyvät työn organisointiin, työ yhteisöön, työpaikan perustehtävään ja hoitajien ammatillisuuteen. - Ikä nähdään voimavarana liittyen erityisesti voimakkaaseen sitoutuneisuuteen, korkeaan työtyytyväisyy-

			teen ja kutsu- mukselliseen työasenteeseen. Toisaalta myös työn fyysisesti raskaaksi koke- minen ja työ- uupumus liitty- vät ikääntymi- seen.
Utriainen & Kyngäs (2008a)  Hoitajien työhyvin- vointi: systemaatti- nen kirjallisuuskat- saus	Tarkoituksena on tarkastalla työhy- vointia ja sen edistämistä positiivisesta näkökul- masta.  Tehtävänä on ku- vailla hoitajien työhyvointia ja sitä käsitteleviä tutkimuksia.	Systemaattinen kirjalli- suuskatsaus  Systemaattinen haku ABI/Inform PsycINFO Cinahl Medline Ovid  N= 21 tutkimusta vuo- silta 1995–2007  Sisällönanalyysi	- Työhyvinvointi on osittain riip- puvainen hoita- jan työn luon- teesta ja siten vaihtelee eri työ- tehtävissä - Työhyvinvoin- nin kannalta kaksi merkittä- vää asiaa ovat hoitajien välinen yhteisöllisyys ja potilashoito, jotka ovat useis- sa tutkimuksissa todettu työhy- voinnin ja työtyytyväisyy- den kannalta tärkeiksi. -Työn organi- soinnilla on merkitystä työ- hyvoinnin kannalta.
McGlynn, Griffin, Donahue & Fitzpat- rick (2012)  Registered nurse job satisfaction and satisfaction with the professional prac- tice model  tutkimusartikkeli	Tarkoituksena on selvittää hoitajien työtyytyväisyyttä paikoissa, jossa on käytössä tietty käy- tännömalli ja näi- den tekijöiden väli- siä yhteyksiä.	Kuvaileva poikkileik- kaustutkimus  N= 101	- Tiettyä toimin- tamallia noudat- tamalla pystyttiin huomiomaan paremmin työ- hyvinvointiin liittyviä tekijöitä - Hoitotyön joh- tamiselle pysty- tään vaikutta- maan työtyyty- väisyyteen posi- tiivisesti.

<p>Kanste, Lipponen, Kyngäs &amp; Ukkola (2008)</p> <p>Terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa</p> <p>Tutkimusartikkeli</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointia kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa.</p> <p>Lähtökohtana on myönteinen ja voimvarakeskeinen näkökulma.</p> <p>1) Millainen on terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa?</p> <p>2) Miten taustatekijät ovat yhteydessä työhyvinvointiin?</p>	<p>Empiirinen tutkimus</p> <p>Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri ja Kaajaani</p> <p>Kyselylomake N=441</p> <p>SPSS® for Windows 14.0</p> <p>Muuttujan välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla</p> <p>Ryhmä vertailussa käytettiin riippumattomien ryhmien t-testiä, Mann-Whitneyn U-testiä, yksi- ja kaksisuuntaista varianssianalyysiä sekä Kruskal-Wall testiä.</p>	<p>- Myönteisillä työhyvinvointi-indikaattoreilla mitattuna voidaan sanoa, että perusterveydenhuollossa voidaan kokonaisuutena paremmin kuin erikoissairaanhoidossa.</p> <p>- Kunnallisessa terveydenhuollossa työhyvinvointia voidaan kuvata kohtuullisen hyväksi, mutta parannettavaa vielä löytyy. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota nuoriin työntekijöihin sekä työstä saatua arvostukseen ja psyykkiseen hyvinvointiin.</p>
<p>Kivimäki (2011)</p> <p>Työhyvinvointi on tehtävä. Terveydenhuoltoalan työpaikat työhyvinvointia kehittämässä.</p> <p>Työraportti</p>	<p>Työraportin tarkoituksena on esitellä työyhteisöjen omia voimavaroja hyödyntävää sekä voimavaroja kasvattavaa kehittämistyötä terveydenhuoltoalan työpaikoilla.</p>	<p>Toimintatutkimus</p> <p>Kehittämispäivät</p> <p>Noin vuoden kuluttua kehittämispäivästä palautelomake</p> <p>N=86</p>	<p>-Yleisimmäksi kehittämisen kohteeksi nousivat työn organisoimien ongelmat.</p> <p>-Toiseksi yleisimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi tiedonkulun ongelmat.</p> <p>-Ajankohtaisiksi kehittämiskohdeiksi nousivat perehdytys ja koulutus.</p> <p>-Tärkeitä kehittämiskohteita ovat työajat ja työvuorosuunnittelu.</p> <p>-Kehittävää on työyhteisön ja työilmapiirin</p>

			parantamisessa.
<p>Jääskeläinen (2013)</p> <p>Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuotavissa työyhteisöissä Sallassa</p> <p>Väitöskirja</p>	<p>Edistää työhyvinvointia osallistavilla kehittämismenetelmillä ja tuottaa uutta tietoa kehittämisprosesseihin yhteydessä olevista tekijöistä.</p>	<p>Toimintatutkimus</p> <p>Teemahaastattelu</p> <p>Tulevaisuusdialogien ja niiden seurantalaverien kirjaukset</p> <p>Välittämöt palautekyselyt</p> <p>Havainnointi</p> <p>Ryhmätöiden tuotokset</p> <p>Tutkijan päiväkirja</p>	<p>- Tutkimuksessa luotiin joustava työhyvinvoinnin kehittämimalli.</p> <p>- Kehittämismallin dialogisuutta tukevat ominaisuudet tuottavat yhteistyön, yhteishengen ja oppimisen vahvistumista työyhteisössä.</p> <p>- Kehittämismallin kriittisiä kohteita ovat ajan varaaminen kehittämiseksi, osallisuuden varmistaminen, innostava aloitus, kehittämis-kohteen valinta, joustavasti tarpeen mukainen eteneminen, säännöllinen seuranta, kehittämisen jatkuvuus ja esimiehen vastuu kehittämistoiminnan ylläpitämisestä työyhteisössä.</p>
<p>Liu, You, Chen, Hao, Zhu, Zhang &amp; Aiken (2012)</p> <p>The relationship between hospital work environment and nurse outcomes in Guangdong, China: a nurse questionnaire survey</p> <p>tutkimusartikkeli</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia sairaalan työympäristön merkitystä työhyvinvointiin ja työuupumukseen.</p>	<p>Poikkileikkaustutkimus</p> <p>N= 1104 hoitajaa</p>	<p>- 37 % hoitajista koki uupumusta työstään ja 54% hoitajista oli tyytymättömiä työhönsä</p> <p>- Työolosuhteita parantamalla saatiin tyytymättömyys laskemaan 50% ja uupumus 33%</p> <p>- Parantamalla työympäristöä pystytään huomattavasti parantamaan työtyyty-</p>

			väisyyttä ja vähentämään uupumusta.
Utriainen & Kyngäs (2008b)  Ikääntyvän sairaanhoitajan työhyvinvointi  Tutkimusartikkeli	Kuvaillaan ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointia.	Grounded theory-menetelmä  Aineisto kerätty yliopistosairaala sisätautien ja kirurgian klinikan ikääntyviltä sairaanhoitajilta, joilla on vähintään 10 vuoden työkokemus hoitotyössä ja jotka tekevät kolmivuorotyötä.  Avoimet haastattelut N=4  Päiväkirjat N=4  Toisen vaiheen haastattelut N=4  Avoimet tiedonkeruulomakkeet N=9  Analysoitu jatkuvan vertailun menetelmällä.	- Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ydin ihmisen välinen vastavuoroisuus, joka palkitsee ja tuottaa iloa. Vastavuoroisuus ilmenee suhteessa potilaisiin ja suhteessa toisiin hoitajiin. Hoitaja vastavuoroisuus ilmenee neljän osaprosessin kautta yhteisöllisyytenä, jakamisena, yksilöllisyyden sallimisena ja tunnevapautena.
Homan-Helenius & Aho (2010)  Hoitohenkilökunnan työssä voimaantumiseen yhteydessä olevat tekijät: kirjallisuuskatsaus	Tarkoituksena on kuvata hoitohenkilökunnan työssä voimaantumiseen yhteydessä olevia tekijöitä.	Kirjallisuuskatsaus  N=16 2003-2008  Aleksi Arto Linda Medic Cinahl Ovid Emerald Health and Safety sciences Medline PubMed ScienceDirect Sisällönanalyysi	- Työssä voimaantumiseen oli yhteydessä kolme tekijää: työssä voimaantumisen edellytykset, työssä voimaantumisen johtaminen ja työssä voimaantumisen seuraukset. - Voimaantumisen edellytyksenä olivat organisatoriset, henkilökohtaiset ja työilmapiiriin liittyvät tekijät. - Työssä voimaantumisen seurauksena olivat työhön sitou-

			tumiseen, työssä jaksamiseen ja parantuneisiin organisaatio tuloksiin liittyvät tekijät.
Tenhunen (2013)  Työhyvinvointi muutoksessa  Pro gradu-tutkielma	Käsittelee organisaatiomuutosten yhteyttä koettuun työhyvinvointiin.  Tutkielmassa tarkastellaan tapahtuneiden muutosten määriä ja niiden yhteyttä erilaisiin hyvinvointi kokemuksiin.	Varianssianalyysi  Spearmanin korrelaatio ja ristiintaulukointi  Otos tilastokeskuksen työolotutkimus (2008) aineistoista.  N=4392	- Muutosten määrällä on yhteys erilaisiin työvaatimusten kiristymisen kokemuksiin. - Mitä enemmän muutoksia oli läpikäyty, sitä enemmän koettiin myös vaatimusten kasvun eri osa-alueita. - Muutosten määrän lisääntyessä työtyytyväisyys laskee. - Tyytyväisempiä työhönsä ovat ne, jotka saavat tietää muutoksista jo suunnitteluvaiheessa tai ainakin vähän ennen muutosta.
Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt-Kurki (2011)  Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta	Tehtävänä on tarkastella hoitotyön johtajien johtamisosaamista aikaisemman tutkimustiedon perusteella.	Kirjallisuuskatsaus  Cinahl PudMed Medline Medic  N= 13  Induktiivinen sisällönanalyysi	- Johtamisosaamisen osa-alueet tutkimusten mukaan ovat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen.

<p>Roelen, Koopmans &amp; Groothoff (2008)</p> <p>Which work factors determine job satisfaction?</p> <p>tutkimusartikkeli</p>	<p>Tarkoituksena on löytää työhyvinvointia määrittäviä tekijöitä hoitajien työssä.</p>	<p>Kyselylomake</p> <p>N = 822</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työhön liittyvät tekijät ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen -</li> <li>- Työhön liittyvät tekijät selittävät 54% työtyytyväisyyttä</li> <li>- Työn vaihtelevuus, kolleegat, työn olosuhteet ja työn kuorimitavuus ovat merkittäviä tekijöitä työtyytyväisyydelle</li> </ul>
---	--	------------------------------------	--



## Liite 2. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Olemme Satu Vironen ja Eevi Väisänen. Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulussa sairaanhoitajiksi viimeistä vuotta. Teemme opinnäytetyömme yhteistyössä osastonne kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada teiltä tietoa osastonne työhyvinvoinnista jonka pohjalta laadimme yhteistyössä osastonne kanssa työhyvinvointisuunnitelman.

Tarkoituksenamme on selvittää ja kartoittaa kyselomakkeen avulla osastonne työhyvinvoinnin tilaa. Kyselymme muodostuu seitsemästä eri aihealueesta joiden avulla pystymme selvittämään työhyvinvointia osastollanne. Kysely kartoittaa osastonne työhyvinvointia eikä yksittäisen henkilön.

Kyselylomakkeen kysymykset on osoitettu osastonne hoitohenkilökunnalle. Opinnäytetyön tekemiseen olemme saaneet luvan sairaanhoitopiiriltä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu pisteyttämällä lomakkeen eri kohdat. Teidän ei tarvitse laskea kyselomakkeen pisteitä yhteen. Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan oheisiin kysymyksiin.

Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tuloksista Teitä ei voida tunnistaa vastaajaksi, eikä teidän henkilöllisyytenne käy ilmi opinnäytetyöstä. Työmme ohjaavana opettajan toimii hoitotyön opettaja (Ttm) Taru Lehtimäki, sähköpostiosoite taru.lehtimaki@tamk.fi

Kun olette vastanneet, palauttakaa kyselylomake suljetussa kirjekuoressa palautuskirjekuoreen osastollanne. Vastausaikaa on \_\_\_\_\_ asti.

Vastauksenne ovat meille tärkeitä.

**Kiitos osallistumisestanne!**

Satu Vironen  
Hoitotyön opiskelija

Eevi Väisänen  
Hoitotyön opiskelija

## Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus

Kysymys/väitännät ja pisteytys					0p	1p	2p	3p
<b>ITÄNEN JA TYÖKÄY</b>								
1	Sairaspolisot eivät ole merkittävä orgainna organisaatiossamme.							
2	Organisaatiomme tukee henkilöstön omatoimista illanruokaa.							
3	Työn psykistä kuormittavuutta arvioidaan systemaattisesti.							
4	Työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työh- ja vastuunjaossa.							
5	Vanhustaishoito on päästämöhen eläköitymisen syy organisaatiossamme.							
Terveys ja työkyky yhtiö					/15p			
<b>II TÖN HALLINTA</b>								
1	Työneekijät voivat työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.							
2	Työneekijöitä on mahdollisuus vastata työkokouksista (es. ehdot työ siuna loppuun).							
3	Henkilöstö voi osallistua työnsää koskevien tavoitteiden asettamiseen.							
4	Työneekijät on jaettu työtehtävien työryhmä ja alojen mukaisesti.							
5	Kaikkia työtehtäviä arvostetaan riippumatta työsuhteesta.							
Työn hallinta yhtiö					/15p			
<b>III TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS</b>								
1	Voimme keskustella epäoimittumista ja virheitä avoimesti pelkättämättä.							
2	Työneekijät antavat toisilleen helposti myönneitä ja korjataan paluureita.							
3	Yhteistyö on suljua työpaikallamme.							
4	Työneekijät tekevät hyvää päätöksiä ja ratkaisivat työhön liittyviä ongelmia itsenäisesti.							
5	Työneekijät keskustellevat työhön tai työympäristön kehittämiseksi.							
Työyhteisön toimivuus yhtiö					/15p			
<b>IV OSAAMINEN</b>								
1	Osaamista johdetaan systemaattisesti kehitysoimittumien ja -keskusteluun avulla.							
2	Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työnsä ja työympäristönsä.							
3	Henkilöstöä koulutetaan riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi.							
4	Henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvattamiseksi.							
5	Työneekijöille tukee oppimista ja jatkuvaa kehittymistä.							
Osaaminen yhtiö					/15p			
<b>V JOHTAMINEN</b>								
1	Organisaatiomme johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle.							
2	Johtamille ja poliittisomittajille tukevat osaamista ja avoimta vaikuttamista.							
3	Taloudellisesta tilanteesta ja tulevasta haasteista kerrotaan säännöllisesti henkilöstölle.							
4	Palautusjärjestelmä on toimiva, ratkaisukehkeinen ja keksiväimäinen.							
5	Organisaatiomme esinehket ovat hyvää ja arvostettua työnsä.							
Johtaminen yhtiö					/15p			

Kysymys/väitännät ja pisteytys					0p	1p	2p	3p
<b>VI ORGANISAATIO</b>								
1	Kaldui tiedot ja ymmärtävät organisaatiomme tavoitteet, visio ja strategia.							
2	Organisaatiotavoitteemme on jousava ja mahdollilista tiedonkulun.							
3	Työurvallisuuden kiinnitetään jatkuvasti huomioon.							
4	Vastuu ja valta on selkeästi ja hyväksytysti jaettu organisaatiossamme.							
5	Organisaatiossamme ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä.							
Organisaatio yhtiö					/15p			
<b>VII Taloudellinen tilanne</b>								
1	Organisaatiomme toiminta ja suostet/palvelut ovat laadukkaita.							
2	Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asialapsalautteen pohjalta.							
3	Organisaatiomme talous on kunnossa.							
4	Organisaatiomme toiminta on taloudellista.							
5	Työpaikassamme tulevaisuus on turvattu.							
Taloudellinen tilanne yhtiö					/15p			
Pisteet yhtiö					/105p			
Huut: huomiod/Puustingpanot:								

### TÄYTTÖOHJE:

Anna pisteet jokaisen kuntokartoituksen väitämään I-VII

#### PISTEYTYYS:

**0 pistettä** = tilanne on huono tai mitään ei ole tehty

**1 piste** = tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty

**2 pistettä** = tilanne on joksinkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut

**3 pistettä** = tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seuranta ja ylläpitoa