

Opinnäytetyö

Ylempi AMK -tutkinto

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

2014

Päivi Aitos

TYÖHYVINVOINNIN OHJEISTUS ERIKOISSAIRAANHOIDON TOIMIALUEELLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Päivi Aitos

TYÖHYVINVOINNIN OHJEISTUS ERIKOISSAIRAANHOIDON TOIMIALUEELLE

Työhyvinvointi on kokonaisuus. Se koostuu monesta tekijästä: työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä sekä oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta. ■■■■■n työhyvinvointiohjelman 2013-2015, strategian 2007-2015 ja henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman 2012-2015 yhteisenä tavoitteena on hyvinvoiva henkilöstö, henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen ja sen arviointi. Tavoitteen mukaan työhyvinvointia tukemalla luodaan edellytyksiä työn ilolle ja tuetaan organisaation voimavaroja. Hyvinvoiva henkilöstö puolestaan lisää asiakastytyväisyyttä ja parantaa työn laatua.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli parantaa henkilökunnan työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä muodostamalla työhyvinvoinnin ohjeistus ■■■■■lle. Tavoitteena oli tuottaa ohjeistus työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämisprojektin empiirisen osion tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten ■■■■■ henkilökunta koki työhyvinvoinnin.

Kehittämisprojektin empiirisessä osiossa käytettiin tutkimusmenetelmänä teemoitettua ryhmähaastattelua. Aineisto kerättiin haastattelemalla viittä asiantuntijaryhmää (N = 20). Ryhmien koot vaihtelivat 2-6 henkilöä. Tiedonantajina toimivat ■■■■■n henkilökunnasta joukko osastosihteereitä, perus- ja lastenhoitajia, kättilöitä ja sairaanhoitajia sekä lääkäreitä. Ryhmähaastattelut analysoitiin teemoittain soveltaen sisällön analyysiä.

Kehittämisprojektin tuloksena syntyi yksityiskohtainen työhyvinvoinnin ohjeistus edistämään työhyvinvointia ■■■■■lla. Ohjeistus koostuu kolmesta osasta: työ ja työyhteisöni, työn ja itseni vahvuudet sekä päätöksenteko ja johtaminen työssäni. Syntyneitä ohjeistusta voidaan hyödyntää kehitettäessä niin yksilön, yhteisön kuin koko klinikan työhyvinvointia.

ASIASANAT: työhyvinvointi, ohjeistus, terveys, erikoissairaanhoito

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care | Health Promotion

2014 | Total number of pages 51 + 2 appendix (3 pages)

Päivi Aitos

INSTRUCTIONS OF JOB SATISFACTION TO SPECIAL HEALTH CARE

Job satisfaction is an entity which consists of a number of factors. Those are the employee's mental, physical and social health as well as well-being, safety of the workplace, good job management, work atmosphere and fair and coherent leadership. In [REDACTED] the shared goals are healthy staff, personnel's better well-being and its evaluation. These goals are presented in Employees' well-being program for 2013-2015, Strategy for 2007-2015 and Staff policy plan of action 2012-2015. The aim is to support the job satisfaction and create the conditions for the joy of work and to support the organizations resources. Healthy staff increases the customer satisfaction and improve the quality of the work.

The aim of this development project was to improve the job satisfaction and personnels' comfort at work by creating instructions of job satisfaction to the [REDACTED]. The goal was to produce instructions in order to promote job satisfaction. The goal of development project's empirical part was to obtain information on how the personnel of [REDACTED] felt their job satisfaction.

Empirical part was conducted by themed group interviews. Data was gathered by interviewing the experts in five groups (N = 20). Interview groups were size of 2-6 people. Informants were personnel of [REDACTED] as secretaries, practical and children's nurses, midwives and nurses as well as doctors. Group interviews were analyzed by qualitative methods.

As a result of this developmental project were forming detailed instructions of job satisfaction. The instructions consist of three parts: 1. The work and work community, 2. Strengths of myself and the work, and 3. Decision making and management of the work. The created instructions of job satisfaction can be utilized by improving the job satisfaction of individuals, the community and the whole department.

KEYWORDS: job satisfaction, instructions, health, special health care

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 ■■■■■n ■■■■■n ■■■■■n ja ■■■■■n toimialue	7
2.2 ■■■■■ hoitolinja- ja prosessilähtöinen toimintamalli	8
2.3 ■■■■■:n strategia ja henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma	9
2.4 ■■■■■:n työhyvinvointiohjelma ja ■■■■■n kehittämissuunnitelma	10
3 TYÖHYVINVOINTI	13
3.1 Työhyvinvointi yhteisön näkökulmasta	16
3.2 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta	19
2.4 Työhyvinvoinnin eri malleja	22
4 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA	27
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN EMPIIRINEN OSIO	30
5.1 Metodi	30
5.2 Haastateltavat	31
5.3 Haastatteluaineiston kerääminen	32
5.4 Haastatteluaineiston analysointi	33
5.5 Tulokset	33
5.6 Kehittämiprojektin empiirisen osion luotettavuus ja eettiset kysymykset	37
6 OHJEISTUS TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI	39
6.1 Ohjeistuksen toteutus, kohderyhmä ja tavoite	39
6.2 Ohjeistuksen sisältö ja käyttö	40
6.3 Ohjeistuksen päivitys	44
7 POHDINTA	45
LÄHTEET	49

LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelurunko
- Liite 2. Ohjeistus

KUVAT

- Kuva 1. Ohjeistus työhyvinvoinnin kehittämiseksi 40

KUVIOT

- Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät 13
- Kuvio 2. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli 20
- Kuvio 3. Työkykytalo-malli 24
- Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat 25
- Kuvio 5. Kehittämiprojektin vaiheet 28
- Kuvio 6. Ryhmähaastattelun teemat 31

TAULUKOT

- Taulukko 1. Työ ja työyhteisöni 41
- Taulukko 2. Työn ja itseni vahvuudet 42
- Taulukko 3. Päätöksenteko ja johtaminen työssäni 43

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin ohjeistus on työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen väline. Sen avulla edistetään henkilökunnan työhyvinvointia, mikä on kokonaisuus ja monen tekijän summa. Sitä voidaan kokea monin eri tavoin. Toiselle se merkitsee hyvää vuorovaikutusta työpaikalla, toiselle se on tunne omasta työstä.

███n hoitotyön toimintaohjelman 2010–2015 yksi keskeisistä tavoitteista on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Tavoitteena on ylläpitää ja edistää henkilöstön työhyvinvointia säännöllisen seurannan avulla sekä tukea urakehitystä johtamisella. (███ 2007, ███ 2010, 4, 9.) ███n henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja sille tärkeiden työhyvinvoinnin osa-alueiden huomioon ottamiseksi katsottiin tarpeelliseksi tämän kehittämisprojektin toteuttaminen. ███n strategia ja hoitotyön toimintaohjelma tukivat tätä kehittämisprojektia.

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli parantaa henkilökunnan työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä muodostamalla työhyvinvoinnin ohjeistus ███lle. Tavoitteena oli tuottaa ohjeistus työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämisprojektin teemahaastattelurungon apuna käytettiin Työterveyslaitoksen toteuttaman *Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen* tuloksia. Kehittämisprojektin tuloksena muodostui yksityiskohtainen työhyvinvoinnin ohjeistus edistämään työhyvinvointia ███lla. Syntynyttä ohjeistusta voidaan hyödyntää kehitettäessä niin yksilön, yhteisön kuin koko klinikan työhyvinvointia.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 ■■■■■n ■■■■■n ■■■■■n ja ■■■■■n toimialue

■■■■■n ■■■■■ (■■■■■) on 29 kunnan ja kaupungin sekä ■■■■■n yliopiston kuntayhtymä. Se tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja alueen asukkaalle yliopistollisessa keskussairaalassa ja neljässä aluesairaalassa sekä kahdessa psykiatrisessa sairaalassa. ■■■■■n sairaaloita käytetään myös opetukseen sekä tieteelliseen tutkimukseen. ■■■■■n lisäksi ■■■■■ huolehtii lain mukaisen erityistason sairaanhoitopalvelujen saatavuudesta Satakunnan alueen asukkaille. ■■■■■llä on noin 6 500 vakinaista työntekijää. (■■■■■ 2012a.) ■■■■■n ■■■■■n ■■■■■ (■■■■■) on yksi maamme viidestä yliopistosairaalasta. Se toimii erikoissairaanhoidon kehittämis- ja osaamiskeskuksena, joka tarjoaa korkealaatuisia terveyspalveluja varsinaissuomalaisille. (■■■■■ 2013a.)

■■■■■n ja ■■■■■n toimialue eli ■■■■■ ■■■■■ tarjoaa ■■■■■:n alueen naisille ja heidän perheilleen korkeatasoista naistentautien sekä raskauden ja synnytysten erikoissairaanhoidon palveluja. ■■■■■n toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttäminen sekä potilastyytyväisyyden saavuttaminen. (■■■■■ 2013b.) ■■■■■lla työskentelee 197,5 hoitohenkilökuntaan kuuluvaa henkilöä sekä 34 lääkäriä (M. Kauppila henkilökohtainen tiedonanto 2.9.2013).

■■■■■ ■■■■■lla toimii seitsemän osastoa: kaksi poliklinikkaa, neljä vuodeosastoa ja synnytysosasto (■■■■■ 2013b, M. Kauppila henkilökohtainen tiedonanto 2.9.2013). *Naistentautien poliklinikka* vastaa gynekologian aloihin kuuluvien potilaiden hoidosta. Poliklinikalla on yleisgynekologian, endokrinologian, urogynekologian, naistentautien syövänhoidon sekä virka-aikana toimiva päivystyspotilaiden vastaanotot. Lisäksi poliklinikan yhteydessä toimii IVF- ja spermalaboratorio. (■■■■■ 2013c.) *Äitiyspoliklinikka* vastaa lähetteellä hoitoon tulleista raskautta suunnittelevista, raskaana olevista sekä synnyttäneistä naisista. Siellä toimivat sikiötutkimusyksikkö ja asiantuntijavastaanotot sekä erityispoliklinikkatoimintaa. (■■■■■ 2013d.)

Synnytysvuodesastolla 3 hoidetaan raskauden eri vaiheessa olevia naisia, joilla hoitoon hakeutumisen syy on esimerkiksi raskaudenaikainen diabetes, raskausmyrkytys, raskauspahoinvointi, synnytyksen käynnistäminen, lapsivedenmeno tai ennenaikaiset supistukset. (■■■■ 2013e.) *Synnytysvuodeosastoilla 1 ja 2* hoidetaan synnyttäneitä äitejä sekä vastasyntyneitä lapsia (■■■■ 2013f). *Naistentautien vuodeosastolla* hoidetaan kaikki gynekologista osastohoitoa vaativat potilaat. Osastolla hoidetaan operatiivisen osaston leikkaus- ja päivystyspotilaat sekä gynekologiset syöpäpotilaat että virka-ajan ulkopuolinen naistentautien päivystys. (■■■■ 2013g.) *Synnytysosastolla* hoidetaan synnyttäjien vastaanotto, synnytysten seuranta sekä hoito. Päivystysaikana osastolla toteutetaan myös äitiyspoliklinikan yli 22 raskausviikkoa olevien synnyttäjien tarvitsema hoito. (■■■■ 2013h.)

2.2 ■■■■:n hoitolinja- ja prosessilähtöinen toimintamalli

■■■■n ■■■■ on ottanut käyttöön hoitolinja- ja prosessilähtöisen toimintamallin vuoden 2013 alusta. Toimintamallissa sairaalapalveluiden tuotanto järjestetään prosessiajattelun ja johtamisen periaatteita noudattaen potilaslähtöiseksi, yksilön yksilölliset tarpeet huomioon ottavana toimintana. Tavoitteena on, että potilasryhmän hoitoon kohdistettu prosessi muodostaa toiminnallisen ja hallinnollisen kokonaisuuden. Toiminta ■■■■ssä muodostuu kahdeksasta hoitolinja- ja prosessilähtöisestä toimialueesta sekä kahdesta kaikkia toimialueita palvelevasta palvelualueesta. (Nygren & Nurminen 2011, 12.) ■■■■ ■■■■ on yksi näistä hoitolinja- ja prosessilähtöisistä toimialueista. Sen toimialueella hoidetaan gynekologisia ja obstetrisia potilaita kolmessa pääprosessissa. Prosessit ovat gynekologinen hoito, gynekologisen syövän hoito ja raskauden- ja synnytyksen hoito. (■■■■ 2012b, 2013b, 2013i.)

2.3 ■■■:n strategia ja henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma

■■■n ■■■n toiminta-ajatus on lisätä väestön terveyttä, elinvuosia ja sosiaalista hyvinvointia. ■■■n strategiassa vuosille 2007–2015 esitellään ■■■:n arvot, jotka ovat potilaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, tehokkuus, jatkuva uudistuminen ja henkilöstön hyvinvointi sekä demokratia. Nämä arvot ohjaavat ■■■n toimintaa ja asettavat tavoitteita toiminnalle. ■■■n yhdeksi tavoitteeksi on asetettu henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen. Strategian mukaan henkilöstön työhyvinvoinnilla parannetaan tehokkuutta ja lisätään työpaikkojen vetovoimaisuutta. Työhyvinvointia ja hyvää työmotivaatiota luodaan panostamalla työntekijöiden osaamiseen, työolosuhteisiin ja -välineisiin sekä oikeudenmukaiseen ja kannustavaan johtamiseen. (■■■ 2007, 6, 12; 2010, 4; 2013j.)

”Tehrään porukal” on ■■■n henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma 2012–2015, joka ohjaa ■■■:n strategian ja arvojen toteutumista käytännössä. Toimintaohjelma sisältää linjauksia sekä yhdessä työskentelyn pelisääntöjä. Se myös ohjaa kaikkia yksiköitä noudattamaan samoja henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman periaatteita. Henkilöstö on avainasemassa ■■■n toimintaohjelmassa. ■■■:n näkemys on, että hyvinvoiva työntekijä käyttää kykyjään ja omaa osaamistaan täysipainoisesti hyväkseen. Hän jaksaa olla innostunut ja luova sekä on oppimis- ja yhteistyökykyinen. Hyvinvoiva henkilöstö puolestaan lisää asiakastyytyväisyyttä ja parantaa työn laatua. (■■■ 2012c, 2.)

Toimintaohjelman tavoitteena on tukea ja mahdollistaa hyvä johtaminen sekä yhtenäisen toimintakulttuurin toteutuminen. ■■■ korostaa johtamisen tärkeyttä ohjelmassaan ja määrittelee johtamista seuraavilla avainsanoilla: *selkeät tavoitteet, osallistaminen, oikeudenmukaisuus, tasavertaisuus, kannustaminen, tuen antaminen, osaamisen varmistaminen sekä panostaminen työolosuhteisiin ja työvälineisiin*. Ohjelman mukaan jokaisen esimiehen tulee saada tukea ja palautetta niin omalta esimieheltään kuin alaisiltaan, jotta hän voi onnistua

työssään. Ohjelmassa korostetaan myös jokaisen vastuuta hyvästä työilmapiiristä ja yhtenäisyyden tunteesta. (■ 2012c, 2-3.)

Toimintaohjelman mukaan toimivilla vuorovaikutustaidoilla edistetään työhyvinvointia ja mahdollistetaan työyhteisön toimivuus. Työhyvinvointia edistetään panostamalla esimiestyöhön, sen laatuun ja esimiesten osaamiseen. Tavoitteena on, että esimiehillä ovat kyvyt, taidot ja motivaatio toimia työssään vaatimusten mukaisesti. Työntekijä ja esimies käyvät vuosittain kehityskeskustelun, jonka tavoitteena on kartoittaa ja varmistaa työntekijän osaaminen ja motivaatio sekä täsmentää työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Terveellisten ja turvallisten työolosuhteiden kehittämiseksi työnantaja hyödyntää työpaikkaselvityksistä, riskienkartoituksista ja tapahtumailmoituksista kertyvää tietoa. Työnantaja vastaa myös työterveyshuollon järjestämisestä työntekijöilleen. Työntekijä vastaa omalla toiminnallaan turvallisista toimintatavoista sekä huolehtii omasta terveydestään. (■ 2012c, 7.)

2.4 ■:n työhyvinvointiohjelma ja ■:n kehittämissuunnitelma

■:n työhyvinvointiohjelman toiminta-ajatuksena on suunnitelmallinen ja ennakoiva työhyvinvointitoiminta ■ssä. Toimintaan sisältyy kehittämistä niin johtamisen, osaamisen, työkyvyn, työolojen, työn sisällön, yhteisten toimintatapojen kuin työprosessienkin osa-alueilla. Toimintaan sisältyy henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen ja sen arviointi. Työhyvinvointitoiminnalla vahvistetaan organisaation strategiaa ja tuetaan organisaation toiminnan tuloksellisuutta, luodaan edellytyksiä työnilolle ja annetaan välineitä työkyvyttömyysriskien hallintaan. (■ 2013k, 3.)

Työhyvinvointiohjelmassa ■ määrittelee työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankaa mukaillen seuraavasti ”työhyvinvointi on moniulotteinen ja systeminen kokonaisuus, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa”. Työhyvinvointi syntyy monen tekijän positiivisesta ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Työssä työhyvinvointi näkyy työnilona ja organisaatiossa voimavarana, sillä tuloksellista työtä tekevät hyvinvoivat työntekijät. Työhyvinvointi on jaoteltu viiteen työhön

vaikuttavaan alueeseen: *työntekoon, yksilöön, organisaatioon, työyhteisöön sekä johtamiseen*. Työhyvinvointiohjelmassa esitellyillä keinoilla parannetaan ja kehitetään työhyvinvointia ja työniloa. (■■■■ 2013k, 4-5.)

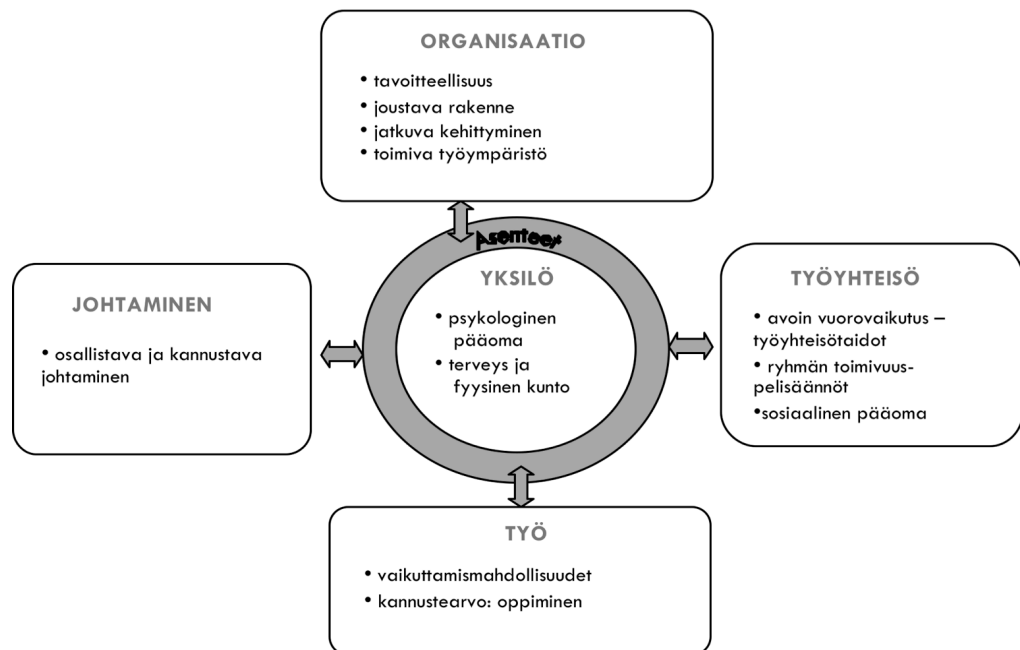
Vuosille 2013-2015 työhyvinvoinnin painopistealueet ovat yksikötason työhyvinvointisuunnitelmissa, kehityskeskusteluissa, ryhmätyönohjauksessa, traumaattisten työtilanteiden käsittely -toimintamallin luomisessa, ikäohjelman määrittelyssä, mentorointi-toimintamallin luomisessa, tiedon jakamisen käytäntöjen kehittämisessä sekä koulutuksen ja virkistystoiminnan järjestämisessä. Työhyvinvointiohjelman ja Tehrään Porukal - henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman painopistealueet ovat keskenään yhtenevät. Painopistealueiden lisäksi työhyvinvoinnissa on keskeistä huomioida organisaatiomuutosten vaikutukset työhön ja toimintakykyyn työssä. Muutoksessa on tärkeää huomioida oikeudenmukainen johtaminen, avoin vuorovaikutus työpaikalla, luottamus omaan osaamiseen ja tulevaisuuteen, oman työn ja tulevaisuuden suunnittelu sekä tunne oman työn hallinnasta ja sen merkityksestä. Muutoksessa työyhteisön menestys riippuu toiminnan ennakkoinnista, muutoksen suunnittelusta, vuorovaikutuksen toimivuudesta ja yhdessä koetusta tekemisen ilosta. Nämä huomioitaessa työyhteisö menestyy myös muutoksen aikana. (■■■■ 2012c; 2013k, 11.)

Sairaalahenkilöstön työhyvinvointi -tutkimuksen tulosten pohjalta ■■■■ lle tehtiin keväällä 2012 työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, joka koostuu neljästä klinikalla tärkeäksi koetuista kehittämisalueesta. Nämä kehittämisalueet ovat henkisen väkivallan kohtaaminen, terveellisempi työympäristö, psyykkisen kuormituksen vähentäminen ja innovatiivisuuden tukeminen. *Henkistä väkivaltaa* kehittämissuunnitelmassa on käsitelty potilaiden ja omaisten taholta koettuna ja työyhteisössä koettuna henkisenä väkivaltana. Suunnitelman tavoitteena on, että henkilökunta osaa toimia uhkaavissa tilanteissa oikein ja kokee työyhteisön turvalliseksi. Henkilökuntaa kouluttamalla, laatimalla henkilökunnan yhteiset pelisäännöt sekä kehittämällä väkivaltaan puuttuminen -toimintamalli vähennetään henkisen väkivallan kokemista. (Kauppila 2012.)

Terveellisen työympäristön kehittämiseksi tunnistetaan työympäristön terveyshaittoja ja pyritään hallitsemaan niitä. Säännöllisellä ja suunnitellulla yhteistyöllä työterveyshuollon, työsuojelun ja rakennushuollon kanssa pyritään parantamaan työympäristöä terveelliseen suuntaan. Jokaisen osaston tavoitteena on työergonomian parantaminen, ja tämän tavoitteen toteutuksessa pääosassa ovat työfysioterapeutin osastokohtaiset ergonomiaselvitykset. *Psyykkisen kuormituksen* tunnistamiseksi ja vähentämiseksi järjestetään säännöllistä työnohjausta, kehityskeskusteluita ja teologin vetämiä purkupajoja. Työaikajoustolla pyritään vähentämään henkilöstön psyykkistä kuormitusta. Kerran vuodessa järjestetään klinikkapäivä koko klinikan henkilöstölle. Koko henkilökuntaa rohkaistaan *innovatiivisuuteen* ja etsitään uusia työn tarkastelutapoja järjestämällä osastojen välisiä yhteistyötapaamisia. Henkilökuntaa rohkaistaan osallistumaan kansallisiin ja kansainvälisiin koulutuksiin. Uusia innovatiivisia toimintatapoja etsitään järjestämällä tutustumiskäyntejä toisiin sairaaloihin ja toimipisteisiin. (Kauppila 2012.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka perustuu yhteistyöhön, ja se on ymmärrettävä työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi kokonaisuutena. Se koostuu monesta tekijästä: työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä sekä oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta (Kuvio 1). Työhyvinvointi syntyy positiivisesta ja aktiivisesta vuorovaikutussuhteesta yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työkavereiden välillä. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä työntekijän näkemys omasta työyhteisöstään. (Katainen 2011, 65-66; Manka 2011, 35, 76–77; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13; STM 2012 Virolainen 2012, 11.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76).

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eli työn ilon tekijät koostuvat neljästä organisaation piirteestä, jotka edistävät työhyvinvointia, ja työn ilon kohteesta eli työntekijästä itsestään. Työntekijä peilaa omaa työhyvinvointiaan asenteidensa

pohjalta organisaatioon ja sen työhyvinvointiin vaikuttaviin ominaisuuksiin. Vaikka kaikki organisaatiossa olisi työhyvinvoinnin kannalta kohdallaan, voi työntekijä kokea työhyvinvointinsa eri tavalla. Työntekijän tulkintaan vaikuttavat psykologinen pääoma, työn vaikutusmahdollisuudet, työyhteisö ja terveys ja fyysinen kunto. Työyhteisössä työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista voi vaihdella erittäin paljon. (Manka 2011, 76–77.)

Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti, tuottavasti ja vuorovaikutteisesti. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. Työpaikoilla ovat työhyvinvoinnin tärkeimmät toimijat. Työn iloon vaikuttavia tekijöitä ovat itse yksilö, organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työ. Nämä tekijät koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja työntekijästä itsestään. Työn ilo syntyy työstä, jossa nämä eri osa-alueet löytävät paikkansa. Työn ilo on tunne, yksilöllinen ja kokonaisvaltainen kokemus, joka vaihtelee ihmisen mukaan. (Manka 2011, 35, 76–77; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13; STM 2012.)

Aitoa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä kutsutaan työn imuksi. Ihminen kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imussa ihminen on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä. Työhönsä uppoutunut henkilö pystyy keskittymään ja paneutumaan työhönsä, jolloin aikakin kuluu nopeasti. Työn imu motivoi sitoutumaan, antaa halun tehdä parastaan ja aktivoi toimintaan työssä. Se on myös yhteydessä työn ulkopuoliseen hyvinvointiin. (Hakanen 2011, 82; Manka 2011, 143; TTL 2014a.)

Yhteinen käsitys hyvästä työstä ja hyvästä työpaikasta ohjaavat toimintaa työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriön linjauksessa kiinnitetään huomiota erityisesti työympäristöön ja työhyvinvointiin. Siinä esitellään visio, joka sisältää viestin, että terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat tärkeitä yhteisiä arvoja, joita toteutetaan käytännössä jokaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla. Vision mukaan hyvä työ koostuu työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta, työpaikan yhteisten arvojen noudattamisesta, työpaikalla vallitsevasta luottamuksesta sekä aidosta yhteistoiminnasta ja tasa-arvosta. (STM 2011, 5.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteinen, suunnitelmallinen ja kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii johdolta ja koko organisaatiolta sitoutumista, resursseja, osallistumista ja näkemystä. Monipuolisella kehittämisellä saadaan aikaan oleellisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Muutoksien tulee korjaamisen lisäksi luoda myös sellaiset olot, jossa työntekijöiden on helppo tehdä työtä. Näin kustannuksia säästävät vaikutukset ovat myös suurimmat. Kehittämiseen suunnattujen varojen pienuuden vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisen pitäisi pohjautua tutkittuun tietoon ja pyrkiä tukemaan tekijöitä, jotka edistävät työurien pituutta. (Manka 2011, 48, 53; Oksanen 2012, 14; Virolainen 2012, 134-135.)

Hoitajapula on terveydenhuoltoalan kasvava ongelma. Hoitajatarpeen kasvaessa on panostettava työntekijöihin aivan uudella tavalla. Tällä hetkellä hoitajien lähtöaikomukset ammatista tai siirtyminen toisiin töihin on lisääntynyt. Siksi hoitotyön kehittämiseen on panostettava. Kehitettäviä osa-alueita ovat riittävä henkilöstömitoitus, työnkuormituksen tasapaino, työstressin vähentäminen sekä lisäkoulutus- ja uramahdollisuudet hoitotyössä. Kehittämällä näitä osa-alueita ja parantamalla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä edesautetaan sairaanhoitajien pysymistä ammatissaan. Sairaanhoitajien työhyvinvointia parantavia tekijöitä ovat aktiivinen tiimityöskentely sairaanhoitajien kesken ja työvuorojen riittävä miehitys. Näiden asioiden ollessa kunnossa työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, nykyisiin työtehtäviinsä ja osaston henkilöstömitoitukseen. Panostus tiimityöskentelyyn ja riittävään henkilökuntamitoitukseen parantavat työntekijöiden työhyvinvointia. Riittävän henkilökunnan ja tiimityöskentelyn lisääntyessä työn laatu ja turvallisuus paranevat. (Kalisch, Lee & Rochman 2010, 938, 942,944-945; Flinkman 2014, 86-91.)

Työterveyslaitos on seurannut *Sairaalahenkilöstön hyvinvointi* –tutkimuksen avulla työelämän laatua sairaanhoitopiireittäin vuosien 2000-2012 aikana. Tutkimus on toteutettu neljän vuoden välein toistuvilla kyselyillä. Näiden vuosien aikana sairaaloissa on tapahtunut työntekijöiden mukaan suuria, merkityksellisiä ja myönteisiä muutoksia. Muutoksien myönteisyys on kuitenkin vaihdellut

sairaanhoidopiireittäin. Johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemisessa on tapahtunut myönteistä kehitystä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa kokemuksen oikeudenmukaisesta johtamisesta olevan yhteydessä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Myös kokemukset kohtelun oikeudenmukaisuudesta ovat parantuneet tasaisesti sairaanhoidopiireissä. Kehityskeskustelujen käyminen esimiehen kanssa on yleistynyt, mutta edelleen niitä käydään suhteellisen harvakseltaan. Yhä useampi työntekijä kokee kehityskeskustelun hyödyttömäksi, vaikka parhaimmillaan keskustelu on hyödyksi omassa työssä ja työssä kehittymisessä. (Oksanen 2012, 24, 52.)

3.1 Työhyvinvointi yhteisön näkökulmasta

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä työntekijän näkemys omasta työyhteisöstään. Terveen ja toimivan työyhteisön vuorovaikutus ja tiedonkulku toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Työhyvinvointi syntyy vuorovaikutussuhteiden ansiosta, mikä muodostuu yksilön, työpaikan, työn, esimiehen ja työkavereiden välille. Työhyvinvoinnin voi nähdä organisaatiossa voimavarana ja sitä kehitetään pitkäjänteisesti. Johto sitoutuu prosessiin ja resurssi kehittämiseen. Hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä myönteisessä ilmapiirissä, mikä houkuttelee osaavia työntekijöitä ja antaa mahdollisuuden luovuudelle. Hyvä ilmapiiri auttaa kestämään vastoinkäymisiä niin, että työyhteisön muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen. Etusijalla ovat ratkaisukeskeiset, ennalta ehkäisevät toimintatavat. Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja säilyttää kimmoisuutensa muutostilanteissakin. Myös työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta kuuluu kiinteästi terveeseen työyhteisöön. (Katainen 2011, 66; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13; Oksanen 2012, 14; TTL 2014b.)

Lähiesimiehen johtajataidot ovat tärkeitä myönteisen työilmapiirin luomisessa. Esimiehen tulee olla lähellä, näkyvillä, tavoitettavissa, helposti lähestyttävä, hyväksyvä ja tukea antava. Hyväksi johtajaksi koettu osastonhoitaja on läsnä, konsultoi ja keskustelee henkilökunnan kanssa, kehuu ja kiittää työntekijöitään ja on joustava työaikasuunnittelun suhteen. Osastonhoitajan on suoriuduttava hyvin kaikilla näillä osa-alueilla, jotta hän on hyvä johtaja. Arvostettu ja tehokas johtaja on tärkeä vaikuttaja työhyvinvoinnin parantamisessa ja työtyytyväisyyden lisääntymisessä. Hyvän osastonhoitajan taustalla toimii hyvin organisoitunut johto ja hänellä on toimissaan täysi johdon tuki. Lähiesimiehen johtamistyyllillä on myös vaikutusta työhyvinvointiin. Oikeanlainen johtamistapa lisää työhyvinvointia työyhteisössä. Työhyvinvointia parantavina tekijöinä on myös pidetty työskentelyä tiimissä, henkilökunnan pysyvyyttä ja sopivaa työn määrää. (Duffield, Roche, Bay & Stasa 2010, 23, 29-30; Jantunen 2010, 47-48; Havig, Skogstand, Veenstra & Romøren 2011, 3532-3534.)

Toimintaympäristön nopea muuttuminen luo uudenlaisia haasteita työpaikkojen toimintatavoille. Jokaiselta työpaikalta ja työntekijältä edellytetään toiminnan tehokkuutta, joustavuutta ja laadukkuutta, ja näiden tekijöiden toteutuessa menestys on ollut tähän asti taattu. Nyt ja tulevaisuudessa tämä ei ole enää itsestään selvää. Tulevaisuuden arvostuksen pääomaksi nousee aineellisten resurssien sijaan innovatiivisuus ja aineeton pääoma eli organisaation työntekijöiden ja rakenteiden sekä toimintatapojen osaamispääoma. Aineeton pääoma jaetaan kolmeen osa-alueeseen: sosiaaliseen-, henkiseen ja rakennepääomaan. (Manka 2011, 33-35; Oksanen 2012, 25.)

Sosiaaliseen pääomaan sisältyy työntekijöiden ja esimiesten keskeiset suhteet sekä vuorovaikutustaidot niin työpaikan sisällä kuin sen yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välillä. Sosiaalista pääomaa syntyy työyhteisön sisällä luottamuksesta, vastavuoroisuudesta, me-hengestä ja ihmisten välisestä kanssakäymisestä, kun toiminta on yhteisten arvojen mukaista yhteisen päämäärän hyväksi. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ylläpitää ja parantaa työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. *Henkiseen pääomaan* sisältyy työntekijöiden asenteita, psykologista pääomaa, osaamista sekä työntekijän

fyysinen ja psyykinen terveys. *Rakennepääomaan* sisältyy organisaation toimintatavat ja menetelmät. Aineettoman pääoman eri osat kytkeytyvät monin tavoin organisaation työhyvinvointiin. Ennenaikainen eläköityminen ja uupuneet tai pahoinvoivat työntekijät vähentävät poissaolollaan työpaikan osaamista ja kilpailukykyä. Sairauspoissaoloilla voidaan mitata työntekijöiden terveyttä, ja ne sopivat hyvin työyhteisön terveyden mittariksi. Sairauspoissaolot voivat heijastaa organisaation ongelmia, johtamisongelmia, työyhteisön huonoa henkeä, liiallista kiirettä ja stressiä. Työyhteisön sosiaalisen pääoman kehittäminen onkin tärkeä kanava työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Sosiaalisen pääoman kehittämisellä voidaan edistää työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja yhteisen päämäärän tavoittelua. (Manka 2011, 33-35, 42; Oksanen 2012, 25, 40-41, 55-56, 61-62.)

Työntekijöiden kokemista tunteista suhteessa työhönsä, kollegoihinsa ja organisaatioonsa syntyy organisaation tunneilmasto. Jokainen ihminen kokee monenlaisia tunteita päivän aikana. Organisaatiosta riippuen tunteet vaihtelevat ja jokaiselle organisaatiolle löytyy sille leimallisia ja tyypillisiä tunteita. Pohdittava onkin minkälaisia tunteita organisaatiossa yleensä saa näyttää, mitkä tavat ovat hyväksytyjä tunteiden ilmaisulle ja minkälaisia ilmaisuja ei hyväksytä. Pohdinnan kautta selviää, minkälainen on organisaation tunneilmasto ja miten sitä voidaan johtaa. Organisaatiot erottuvat aidosti toisistaan tunneilmaston perusteella. Organisaatio, jossa on myönteinen tunneilmasto, on houkutteleva niin työnantajana kuin palveluiden tarjoajana. Organisaatioissa on luontaisesti vetovoima kohti kielteisyyttä. Kielteiset tunteet kaappaavat huomion tehokkaammin kuin myönteiset ja vähitellen ne kasvavat organisaatiossa kielteisten ja huonojen puheiden myötä. Epäonnistumiset ja epäkohdat saavat henkilökunnan keskuudessa suuren huomion, ja ne koetaan voimakkaan tunneilmauksen reaktioina. Epäonnistumisen pelko on suuri. Siksi myönteinen tunneilmasto on otettava muutoksen tietoiseksi tavoitteeksi ja sen eteen on tehtävä työtä. Kielteisen tunneilmaston vastustaminen vaatii aktiivisia toimenpiteitä johdolta. Johdon on nostettava tunneilmasto tärkeäksi huomion kohteeksi sekä työskenneltävä aktiivisesti, määrätietoisesti ja rakentavasti kohti myönteistä tunneilmastoa. Kun organisaation tunneilmastoa rakennetaan,

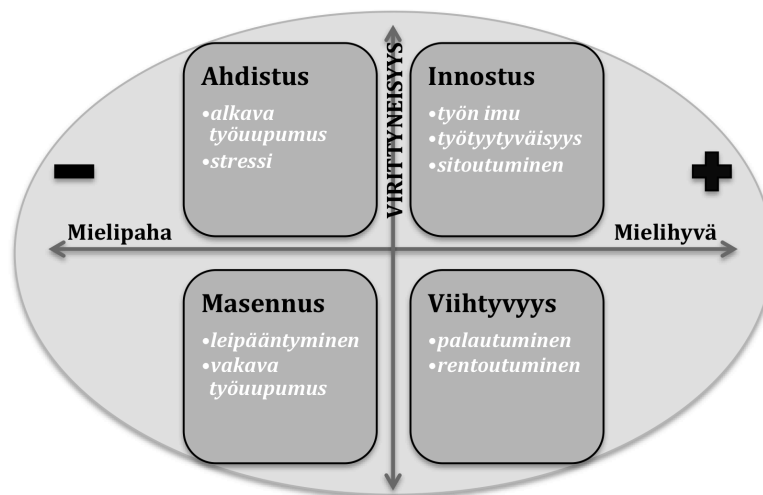
luodaan samalla paitsi tehokkuutta myös hyvinvointia. Siksi johtamisen perusasiat tulee olla kunnossa, kuten työn selkeät vastuut, reilu johtaminen, toimivat pelisäännöt, vuorovaikutussuhteet ja osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon ja johtamiseen. Perusasioiden ollessa kunnossa voidaan tavoitella organisaation tunneilmaston muutosta myönteiseen ja rakentavaan suuntaan. (Rantanen 2013, 162-164.)

Yksi parhaista työmotivaation selittäjistä on kokemus työn merkityksellisyydestä. Yhtä tunnettua tapaa, miten ihmiset jäsentävät omaa suhdettaan työhönsä, voidaan kuvata seuraavasti: *Duuni* – työ on työtä, siellä käydään palkan, sosiaalisten suhteiden ja työn tekemisen vuoksi. Siihen ei liity suurempia tunteita. *Ura* – työ on toteutustapa omalle kunnianhimmolle, minkä tavoitteena on edetä mahdollisimman pitkälle ja haastaa omat rajat. Työ herättää paljon tunteita, riemua, innostusta ja ylpeyttä omasta työstä. *Kutsumus* – on työtä, jossa ihminen toteuttaa jotain suurta päämäärää. Työ herättää paljon tunteita, innostusta ja myötätunnon kokemuksia. Työtä voisi tehdä jopa ilman palkkaa. Ne, joille työ on kutsumus, saavat suurinta mielihyvää työstään. Työntekijät, jotka toteuttavat kutsumusta, ovat sitoutuneita asiaansa ja yleensä tyytyväisiä elämäänsä. Mitä enemmän ihmiset kokevat työn kutsumuksena, sitä merkityksellisemmältä se heistä tuntuu ja sitä enemmän he siitä myös nauttivat. (Rantanen 2013, 171-173.)

3.2 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta

Työntekijän hyvään työsuoritukseen ei enää pelkästään riitä se, että on terve, työssäkäyvä työntekijä, vaan hänen pitää olla myös innostunut, sitoutunut ja aloitekykyinen. Työntekijän tulee työssään olla keskittynyt ja tavoitteellinen. Hän suorittaa työnsä loppuun, saa työstään palautetta ja hallitsee omaa toimintaansa. Näiden asioiden pohjalta työntekijä kokee iloa työstään. Yksilön henkilökohtainen työhyvinvointi voidaankin jakaa neljään hyvinvoinnin tunnekokonaisuuteen: *ahdistuksen, innostuksen, viihtymisen ja masennuksen* alueeseen (Kuvio 2). Henkilökohtainen hyvinvointi on jaettu mielihyvän ja

virittyneisyyden mukaan erilaisiin hyvinvoinnin tunnekokonaisuuksiin ja nämä pienimpiin alakokonaisuuksiin. (Hakanen 2011, 21-24; Manka 2011, 35, 139, 141-142; Virolainen 2012, 14.)



Kuvio 2. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (Hakanen 2011, 24; Manka 2011, 142; Virolainen 2012, 14).

Hyvinvoinnin tunnekokonaisuudet koostuvat *ahdistuksesta*, mikä muodostuu mielihahasta, stressistä ja alkavasta työuupumuksesta. Toinen kokonaisuus on *Innostus*, mikä muodostuu työn imusta tai työnilosta, mielihyvästä, työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta. Kolmas on *masennus*, mikä muodostuu leipääntymisestä ja vakavasta työuupumuksesta. Neljäs kokonaisuus on *viihtyvyys*, mikä muodostuu palautumisesta ja rentoutumisesta. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli on ellipsin muotoinen, koska virittyneisyydellä on pienempi painoarvo kuin mielihyväakselilla yksilön henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa. Kun henkilön kokemat tunteet sijoittuvat kuvion oikealle puolelle, hän viihtyy työssään ja kokee työhyvinvointinsa parempana. Kun henkilön tunteet sijoittuvat kuvion vasemmalle puolelle, tuntee hän itsensä kyllästyneeksi, uupuneeksi ja ahdistuneeksi työstään. Työhyvinvointi on osa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia eikä sitä voida erottaa erilleen ihmisen elämästä. (Hakanen 2011, 21-24; Manka 2011, 142; Virolainen 2012, 14.)

Yksilön *fyysiseen työhyvinvointiin* vaikuttavia tekijöitä ovat työpaikan fyysiset puitteet, kuten työtilat, työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälaineet. Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluvat myös työskentelyasennot ja työn ergonomisuus. Työn fyysistä kuormittavuutta vähentämällä ja työpisteiden vaihtelulla saadaan parannettua yksilön fyysistä työhyvinvointia. Viime vuosien aikana huomion kiinnittyminen yksilön *psykkiseen työhyvinvointiin* on lisääntynyt. Psykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat työn stressaavuus, työpaineet ja työilmapiiri. Varsinkin asiantuntijatehtävissä psykkisen työhyvinvoinnin merkitys on korostunut. Psykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön kokemus omasta työstään ja työtehtävistään. Työntekijöitä tukemalla, jakamalla töitä henkilöstön kesken ja huolehtimalla työn, vapaa-ajan sekä levon riittävydestä ja tasapainosta, ehkäistään sairauspoissaolojen määrää ja parannetaan työssä viihtymistä. (Virolainen 2012, 17-18.)

Emotionaalisenä olentona ihmiselle luonnollisia ovat *tunteet ja niiden ilmaisu*. Tärkeää on, että myös työpaikalla ihmisillä on mahdollisuus tunteiden ilmaisuun. Jos tällaista mahdollisuutta ei ole, henkilö tukahduttaa tunteensa ja tästä syystä kokee itsensä ahdistuneeksi ja kokee työpahoinvointia. Yleisimpiä *työpahoinvointia* aiheuttavia tekijöitä ovat työn kiireisyys, stressi ja työpaikkakiusaaminen. Pitkään jatkuneena ne aiheuttavat työuupumusta, työn ilon katoamista ja burnoutia. Epävarmuus työpaikalla on osoittautunut myös merkittäväksi työhyvinvoinnin esteeksi. Epävarmuutta työn jatkuvuudesta pidetään yhtenä *stressiä* aiheuttavana tekijänä. Töiden jatkumisen epävarmuus heijastuu työntekijän psykkisenä ja fyysisenä oireiluna sekä heikentyneenä sitoutumisena työyhteisöön. Työntekijä kokee terveytensä heikentyneen. Stressillä on työhyvinvointiin erittäin suuri merkitys. Työperäinen stressi ja *kiire* ovat suurimpia sairauspoissaolojen aiheuttajia. Ne aiheuttavat erittäin paljon kuluja ja vähentävät työtehokkuutta. (Virolainen 2012, 19, 30-31, 38.)

Työn vaatimusten ja työn hallinnan tasapaino vaikuttavat työntekijöiden stressin kokemiseen. Yksilön työhyvinvoinnin takaamiseksi työn vaatimusten ja työn hallinnan tulisi olla sopusoinnussa keskenään. Tilanne on epäsuotuisa, kun työ on vaativaa, mutta työntekijä ei koe pystyvänsä vaikuttamaan riittävästi

työhönsä. Sairaaloissa työntekijät kokevat työnsä melko vaativaksi. Heiltä vaaditaan välillä kovaa työntekoa eikä aika tunnu riittävän kaikkien työtehtävien suorittamiseen. Työntekijät kuitenkin kokevat hallitsevansa työnsä hyvin. He saavat käyttää monipuolisesti taitojaan, kehittää itseään ja työskentelevät itsenäisesti. (Oksanen 2012, 25; Virolainen 2012, 83.) Sairaanhoidajien mielestä tärkeintä työssä on potilaan hoitotyö. Se on myös palkitsevinta ja vaikuttaa työhyvinvointia parantavasti. Potilastyöhön panostetaan eniten. Vähiten palkitsevia tehtäviä työssä ovat hallinnolliset- ja toimistotyöt. Nämä työt jätetään vähemmälle huomiolle. Paperityöt vähentävät aikaa itse potilastyöltä ja samalla alentavat työhyvinvointia. (Haycock Stuart, Jarvis & Daniel 2008, 3012, 3016, 3019.)

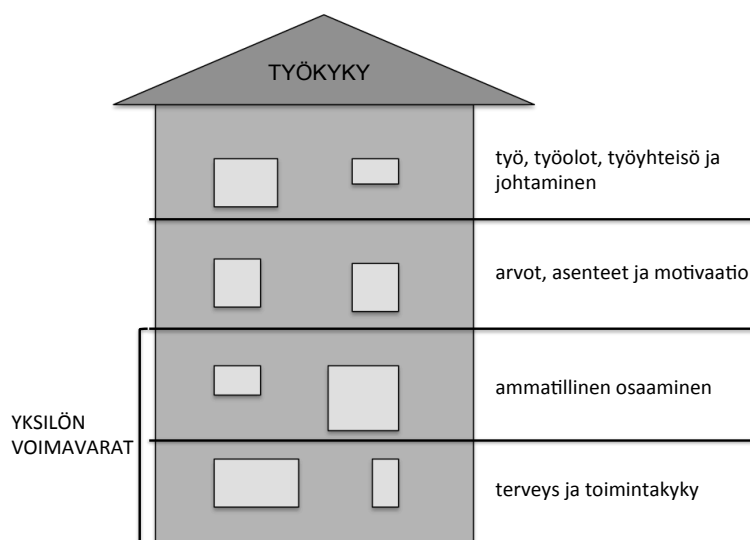
2.4 Työhyvinvoinnin eri malleja

Työn ilo on kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli, joka yhdistää monenlaisista voimaannuttavista elementeistä ja eri tieteenaloista kehitetyn uudistavaa oppimista tukevan ajattelutavan. Sen pyrkimyksenä on tuoda eri tieteenaloista tietoa työhyvinvoinnista ja tarkastella sekä kehittää sitä monipuolisesti eri näkökulmista. Malli perustuu psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatustieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen. Mallilla haetaan vastauksia siihen, miten organisaatio, työyhteisö, työ, sen johtaminen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin. Tuloksena tavoitellaan mahdollisimman hyvää ja menestyksestä sekä toimivaa työpaikkaa, jossa samalla on hyvinvoiva ja terve työntekijä, joka kokee työn iloa. (Manka 2011; 75-77.)

Työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokeva ihminen kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Se on suhteellisen pysyvä tila, jota kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on energisyyttä, sinnikkyyttä ja ponnistelunhalua myös vastoinkäymisissä. Tarmokkuuden vastakohtana pidetään väsymystä.

Omistautuminen on työn merkitykselliseksi kokemista, ja se näkyy intona ja ylpeytenä omasta työstään. Omistautumisen vastakohtana pidetään kyynisyyttä. Työhönsä uppoutunut henkilö pystyy keskittymään ja paneutumaan työhönsä, jolloin aikakin kuluu nopeasti. Uppoutumista on kutsuttu myös flow'ksi. Työn imu antaa motivaation sitoutumiseen, halun antaa parastaan ja aktivoi toimintaan työssä. Se näyttäisi olevan yhteydessä työn ulkopuoliseen hyvinvointiin kotona, parisuhteessa sekä vanhemmuudessa. Työn imun sanotaan tarttuvan toisiin työntekijöihin ja silloin koko tiimin suoritus voi parantua. Työntekijä ei kuitenkaan koko ajan voi kokea olevansa työn imussa. (Hakanen 2011, 38-42; Manka 2011, 139, 143; Virolainen 2012, 90-92; TTL 2014c.) Vastakohtana työn imulle voi pitää työuupumusta, kyllästymistä tai "leipääntymistä" työhön. Työhyvinvoinnin lisäksi työssä voidaan kokea myös pahoinvointia. Mielipahaa kokeva työntekijä voi olla hermostunut, ahdistunut ja kärsiä, ja hänellä on työstressiä. (TTL 2014c.)

Työkykytalo–malli rakentuu nelikerroksisesta talosta, jonka jokainen kerros on tarpeellinen ja tukee toinen toistaan (Kuvio 3). Työkykytalon kukin kerros kuvaa omana osanaan ihmisen voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Talon ensimmäinen kerros koostuu terveydestä ja toimintakyvystä. Toisessa kerroksessa sijaitsee ammatillinen osaaminen. Nämä kaksi alinta kerrosta yhdessä kuvaavat yksilön voimavaroja. Kolmas kerros sisältää yksilön arvot, asenteet ja motivaation. Se kertoo ihmisen suhteesta työn maailmaan. Talon ylin, neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja, työyhteisöä ja johtamista. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarela-Thiel & Ilmarinen 2011; Valtionkonttori 2012.)

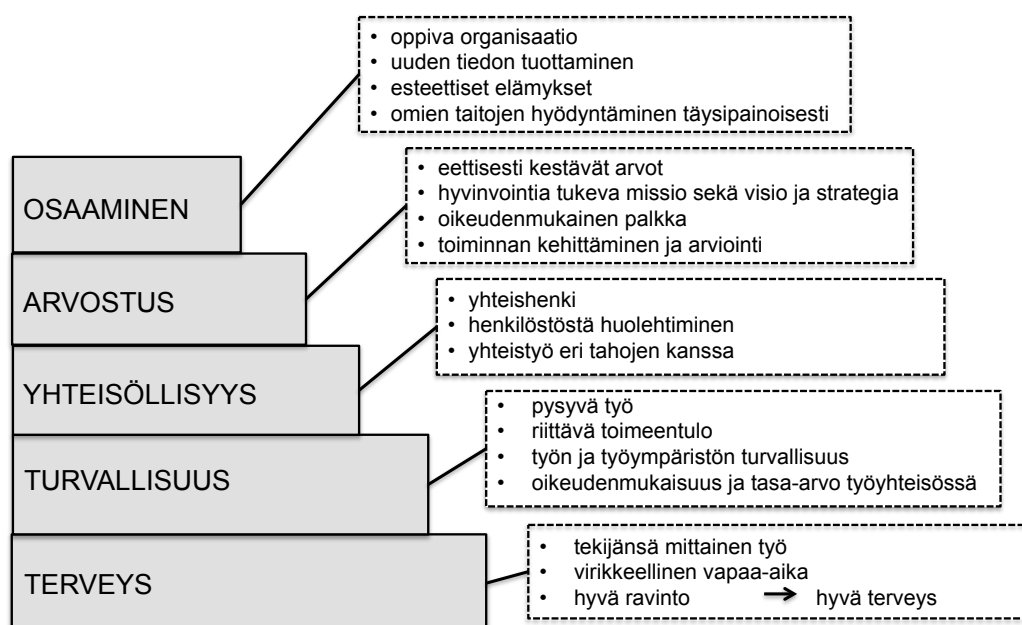


Kuvio 3. Työkykytalo-malli (Valtionkonttori 2012)

Työkykytalo -mallissa talon kaikkia osia tulee kehittää jatkuvasti yksilön työuran aikana. Tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen työkyvyn ja työn muuttuessa. Kerrosten välinen harmonia kertoo sen, missä kunnossa työkyky on. Hyvä työkyky syntyy työn vaatimusten sekä yksilön ja työyhteisön voimavarojen välisestä tasapainosta. Kun kolme alinta kerrosta kestävät neljännen kerroksen, työn painon, talo pysyy pystyssä. Työnantaja ja esimiehet ovat päävastuussa neljännen kerroksen sisältämästä työstä, sen organisoinnista ja työoloista. Yhdessä tukiorganisaatioiden kanssa työnantaja ja esimiehet pitävät huolen siitä, että yksilön työkyky pysyy kunnossa. Yhteistyön toimiessa tasapaino säilyy ja työkyky on hyvä. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarela-Thiel & Ilmarinen 2011; Valtionkonttori 2012.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa (kuvio 4) on kyse ihmisen perustarpeista, niiden suhteesta työhön ja tarpeiden vaikutuksesta ihmisen motivaatioon. Malli on luotu yhdistelemällä ja hyödyntämällä Maslowin tarvehierarkiaa jo olemassa oleviin työkykyä ylläpitäviin ja työhyvinvointia edistäviin malleihin. Näin on saatu aikaiseksi malli, jonka avulla voidaan kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia askel askeleelta. Portaatt on osittain uudelleen

nimetty sopimaan työelämää kuvaaviksi. Porras portaalta edetään fysiologisista tarpeista eli *terveydestä, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen* ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin eli *osaamiseen*. Mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää ne keskeiset työhyvinvoinnin taustalla olevat tekijät ja prosessit, joihin vaikuttamalla on saatu aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Systemisen mallin avulla pyritään ymmärtämään, miten eri osat vaikuttavat kokonaisuuteen. (Rauramo 2012, 13; 2008, 34.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15; 2008, 20).

Mallin *psykofysiologiset perustarpeet* täyttyvät, kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Lisäksi välttämättömät tarpeet, kuten ravinto, liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito, ovat tyydytettyjä. Tavoitteena on työntekijän hyvä terveys. *Turvallisuuden tarpeen* tyydyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö, turvalliset toimintatavat, toimeentulon turvaaminen ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. *Liittymisen tarve* on saatu tyydytettyä, kun työpaikan yhteishenki toimii ja työn tuloksesta sekä henkilöstöstä huolehditaan. Liittymisen tarpeen keskeisiä arvoja ovat

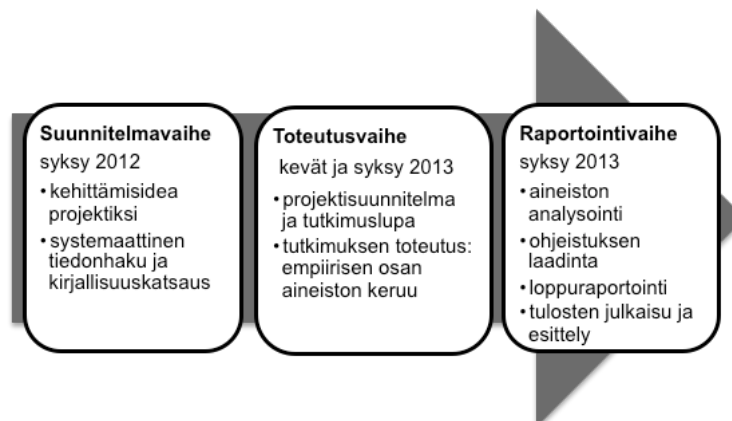
työyhteisön avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Missio ja strategia sekä eettisesti kestävät arvot tukevat hyvinvointia ja edistävät tuottavuutta sekä samalla tukevat *arvostuksen tarvetta*. Jokapäiväiseen arkeen ja toimintaan kuuluvat oikeudenmukainen palkka sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. *Itsensä toteuttamisen tarpeen* tyydyttymistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö. Henkilöstö ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen ja tällä tuetaan organisaation visiota ja tavoitetta. Työ tarjoaa iloa, oppimiskokemuksia ja mahdollisuuden omien taitojen täysipainoiseen hyödyntämiseen. (Rauramo 2012, 14; 2008, 34-35.)

4 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA

Kehittämiprojektin tavoitteena oli tuottaa ohjeistus työhyvinvoinnin edistämiseksi ■■■lle. Kehittämiprojektin tarkoituksena oli parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä ■■■lla työhyvinvoinnin ohjeistuksen avulla. Projekti koski koko ■■■n henkilökuntaa. Kehittämiprojektin toteuttaminen katsottiin tarpeelliseksi, jotta henkilöstön työhyvinvointia voitiin parantaa ja kehittää niitä työhyvinvoinnin tekijöitä, jotka henkilöstölle ovat tärkeitä. ■■■n strategia ja hoitotyön toimintaohjelma tukivat tätä kehittämiprojektia. ‘

Kehittämiprojekti oli itsenäinen osa ■■■n *Tulevaisuuden sairaala – Hoitotyön kehittämiprojektia 2009-2015 (Hoi-Pro)*. Hoi-Pro-kehittämiprojekti liittyy kiinteästi ■■■n strategiaan 2007-2015 sekä Hoitotyön toimintaohjelmaan 2010-2015. (■■■ 2012d, 3.) Hoitotyön toimintaohjelman yksi keskeisistä tavoitteista on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Tavoitteena on ylläpitää ja edistää henkilöstön työhyvinvointia säännöllisen seurannan avulla sekä tukea urakehitystä johtamisella. (■■■ 2010, 4, 9.)

Kehittämiprojekti toteutettiin kolmessa vaiheessa Silfverberg (2005, 10-11) projektisyklimallin mukaisesti. Projekti eteni suunnitelmavaiheen kautta toteutusvaiheeseen ja lopuksi raportointivaiheeseen (Kuvio 5). Projekti alkoi kehittämisidean työstämisestä toimeksiantajan kanssa. Idea- ja esiselvitysvaiheessa tehtiin taustaselvityksiä, rajattiin projektia koskemaan työhyvinvoinnin ohjeistusta ja arvioitiin kehittämiprojektin edellytyksiä.



Kuvio 5. Kehittämiprojektin vaiheet.

Toteutusvaiheessa laadittiin projektisuunnitelma, analysoitiin Työterveyslaitoksen toteuttaman *Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen 2012* tuloksia ja valittiin kehittämiskohteiden teemat. Kehittämiskohteiksi valitut teemat esitettiin haastattelemalla kahta asiantuntijaa. Teemarunkoon tehtiin tarvittavat korjaukset. Empiirisen osan aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla asiantuntijoita ryhmässä. Projektipäällikkö ja projektiryhmä suunnittelivat teemahaastattelujen tulosten perusteella ohjeistuksen toteutuksen ja sisällön. Projektipäällikkö suunnitteli lopulliset tekstit ohjeistukseen ja ulkopuolinen graafikko toimi ohjeistuksen kuvittajana. Loppuraportointivaiheissa laajennettiin ja täydennettiin taustaselvitystä ja päivitettiin tiedonhakua. Koko kehittämisprojektin ajan ohjausryhmä ohjasi ja valvoi työtä. Ohjausryhmä kokoontui kehittämisprojektin toteutusvaiheen alussa ja lopussa sekä raportointivaiheen lopussa hyväksyen lopullisen työhyvinvointiohjeistuksen. Kehittämisprojektin tuotoksesta kirjoitettiin artikkeli *Kätilölehteen* (Aitos, Kauppila & Routasalo 2014).

Kehittämisprojektin vetäjänä toimi projektipäällikkö, joka vastasi työsuunnitelmasta, projektin seurannasta ja sisäisestä arvioinnista sekä raportoinnista ja tiedottamisesta. Projektiorganisaatioon kuuluivat projektipäällikkö, projektiryhmä sekä ohjausryhmä. Projektin suunnitteluun osallistui projektipäällikön kanssa yhteistyökumppanien edustajat, jotka olivat mukana päätöksenteossa. (Silfverberg 2005, 17, 50.) Projektin toteutuksesta vastasi projektiryhmä, jossa olivat mukana projektipäällikön lisäksi

osastonhoitaja ja osastosihteeri. Ohjausryhmä valvoi projektin toteutumista ja etenemistä. Se seurasi projektisuunnitelman sisällöllisten tavoitteiden ja vaikuttavuuden saavuttamista ja ohjasi toimintaa päätösten mukaisesti. Ohjausryhmä arvioi tuloksia ja hoiti projektin koordinointia ja tiedon kulkua kokonaisuutena tärkeimpien sidosryhmien ja projektin välillä. Ohjausryhmä tuki myös projektipäällikköä suunnittelussa ja projektin strategisessa johtamisessa. (Silfverberg 2005, 49-50.) Kehittämiprojektin ohjausryhmään osallistuivat työhyvinvointisuunnittelija, ylihoitaja, tutoropettaja, työterveyshoitaja ja sairaalapastori. Ohjausryhmän sihteerinä toimi projektipäällikkö.

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN EMPIIRINEN OSIO

Kehittämiprojektin empiirisen osion tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten ■■■■■n henkilökunta koki työhyvinvoinnin. Tarkoituksena oli hyödyntää haastatteluilla saatua tietoa työhyvinvoinnin ohjeistuksen laadinnassa ■■■■■lle.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat

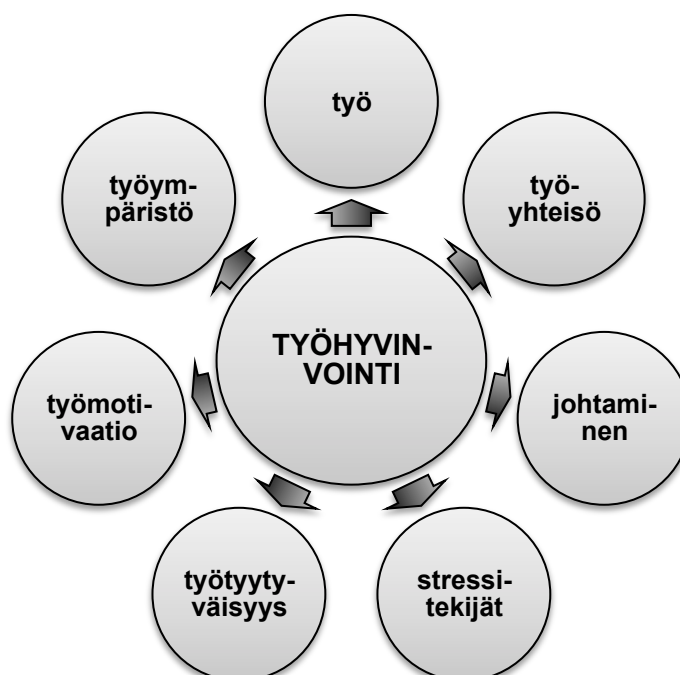
1. Mikä henkilökunnan mielestä vaikuttaa työhyvinvointiin?
2. Mitä henkilökunta pitää tärkeänä työhyvinvoinnissa?
3. Miten henkilökunnan mielestä työhyvinvointia tulisi parantaa?

5.1 Metodi

Metodiksi valittiin teemoitettu ryhmähaastattelu. Sen avulla on mahdollisuus saada moniulotteinen kuva todellisuudesta (Kylmä & Juvakka 2007, 84–85). Ryhmähaastattelujen perustana käytettiin ■■■■■:ssa vuonna 2012 tehdyn *Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen* tuloksia. Laajasta tutkimuksesta valittiin tähän projektiin mukaan seuraavat aihealueet: *työ ja työyhteisö, johtaminen, muutokset ja stressitekijät, työtyytyväisyys ja työmotivaatio*. Työ-osiosta projektiin valitut aihealueet olivat työn paineet, hallinta, työhön panostaminen ja sen palkitsevuus sekä epävarmuus ja työtyytyväisyys. Työyhteisö-osiosta valittiin mukaan yhteinen tavoite, sosiaalinen pääoma, tavoitteellisuus, innovatiivisuus, kehittäminen sekä auttaminen ja huomaavaisuus. Johtaminen-osiosta valittiin oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja kehityskeskustelut. Muutokset ja stressitekijät -osiosta valittiin muutosten suuruus, niiden laatu ja työn kuormittavuus. Työtyytyväisyys-osiosta valittiin mukaan epävarmuus ja työmotivaatio-osiosta halu jatkaa omassa työssä.

Edellä mainituista tutkimuksen aihealueista muodostettiin ryhmähaastattelun teemat. Näitä olivat työ, työyhteisö, johtaminen, stressitekijät, työtyytyväisyys,

työmotivaatio ja työympäristö. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen muut osiot eivät eettisistä syistä olleet käytettävissä tai eivät kuuluneet läheisesti tähän aiheeseen. Osa hyvinvointitutkimuksen tuloksista oli ainoastaan Työterveyslaitoksen tutkimuskäyttöä varten, eikä niiltä osin tuloksia ollut mahdollista käyttää tässä projektissa. ■■■:n työhyvinvointiohjelmasta (■■■ 2013i, 2, 5) valittiin ryhmähaastatteluun mukaan työympäristö, joka kuvataan yhtenä ■■■:n organisaation keinona työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työniloon. (Kuvio 6).



Kuvio 6. Ryhmähaastattelun teemat.

Teemoja tarkentavia kysymyksiä täydennettiin ■■■:n työhyvinvointiohjelmassa (■■■ 2013i) esitetyillä työhyvinvointiin liittyvillä osa-alueilla (Liite 1). Teemarunko esitettiin haastatteleamalla projektiryhmän jäsentä.

5.2 Haastateltavat

Haastateltavat olivat ■■■:llä työskenteleviä asiantuntijoita. Haastatteluryhmiä oli viisi ja osallistujia 20. Ryhmät vaihtelivat kooltaan 2-6 henkilöön. Haastateltavan ryhmän ihanteellinen koko on 3–12 henkeä. Mitä suurempi ryhmä on, sitä

vaativampaa on ryhmätilanteen ohjaaminen. (Kylmä & Juvakka 2007, 84–85.) Haastattelu vaihteli vapaamuotoisesta keskustelusta rajattuun ja ohjattuun keskusteluun. Ryhmät koostuivat osastosihteereistä, äitiys- ja naistentautien poliklinikan lääkäreistä ja kätilö/sairaanhoitajista, vuodeosastojen lääkäreistä, kätilö/sairaanhoitajista ja perus-/lastenhoitajista sekä synnytysosaston lääkärinä ja kätilö/sairaanhoitajista. Yksikkökohtaisia määriä haastateltavista ei kerrota mahdollisen tunnistettavuuden takia. Haastatteluun osallistuneen henkilön toivottiin työskennelleen [REDACTED]lla vähintään kolme vuotta. Hän oli osastonhoitajan tai ylilääkärin nimeämä, vapaaehtoinen henkilö. Haastatteluun nimetyt henkilöt olivat työvuorossa haastatteluajankohtana, työskennelleet Naistenklinikalla vähintään kolme vuotta ja vapaaehtoisia osallistumaan haastatteluun.

5.3 Haastatteluaineiston kerääminen

Ryhmähaastattelut toteutettiin syyskuussa 2013. Haastatteluun osallistuville lähetettiin sähköpostilla luettavaksi tutkimustiedote ja saatekirje sekä allekirjoitettavaksi Tietoinen suostumus haastateltavaksi -lomake. Heille lähetettiin sähköpostin liitteenä myös haastattelun teemarunko apukysymyksineen. Haastatteluajat sovittiin osastonhoitajien kanssa viikon ajalle ja niistä tiedotettiin haastateltaville sekä sähköpostitse että osastonhoitajien toimesta. Kolme henkilöä oli estynyt haastatteluista sairastumisten takia. Yksi haastatteluajankohta jouduttiin siirtämään seuraavaan viikkoon osaston työkiireiden takia. Haastattelut tehtiin [REDACTED]n tiloissa ja ne olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen aikana kirjoitettiin muutamia muistiinpanoja.

Haastattelujen sisältö oli jokaisessa ryhmässä samanlainen ja noudatti teemahaastattelurunkoa. Haastattelu aloitettiin esittelykierröksellä. Haastattelu eteni ensin strukturoiduista kysymyksistä vapaaseen keskusteluun. Jokaiselle osallistujalle annettiin mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä keskusteltavasta teemasta. Kaikki teemat ja niiden tarkentavat kysymykset käytiin haastattelujen

aikana läpi. Lopuksi annettiin vielä mahdollisuus kysymyksille ja kommenteille. Haastattelu päätettiin kiitoksiin.

5.4 Haastatteluaineiston analysointi

Haastattelujen aineisto analysoitiin teemoittain soveltaen sisällön analyysiä. Sisällön analyysin tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Se on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla kuvataan analysoitavaa tekstiä. (Kylmä & Juvakka 2007, 112.) Kunkin haastattelun jälkeen nauhoitettu aineisto kuunneltiin ja aineistoa käsiteltiin avaamalla haastattelu teemoihin. Jokaisesta haastattelusta tehtiin teemoittain taulukko, ja jokaisen teeman alle kerättiin haastattelussa esille tulleet asiat. Jokainen haastattelu kuunneltiin useampaan kertaan. Haastatteluja verrattiin keskenään ja teemataulukoista kerättiin henkilökunnan esille tuomat asiat. Mitä useammassa haastattelussa asia oli mainittu, sitä merkittävämpi se oli arvoltaan. Henkilökunnan mainitsemat työhyvinvointiasiat listattiin tärkeysjärjestykseen niin, että ylimpänä oli merkittävimmät asiat ja alimpana ei niin merkittävät asiat. Tätä listausta työstettiin myöhemmin projektiryhmän kanssa ja sitä käytettiin ohjeistuksen sisältönä.

5.5 Tulokset

Kehittämiprojektin empiirisen osion tulokset muodostivat kuvan henkilökunnan kokemasta työhyvinvoinnista ja siitä, mitkä asiat henkilökunnan mielestä kuuluivat työhyvinvointiin. Tulokset jaettiin kolmeen osaan: työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, työhyvinvoinnin tärkeisiin tekijöihin ja työhyvinvointia parantaviin tekijöihin.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Henkilökunta koki, että työhyvinvointiin vaikutti erityisesti työilmapiiri. Miten hyvänä se koettiin, vaikutti työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Työntekijöiden myönteisyys, hyvä asenne työn tekemiseen ja oman sekä toisten työn kunnioitus pitivät työmotivaation korkeana. Kun yhteiset pelisäännöt olivat selvät ja niitä myös noudatettiin, työn tekeminen oli kivaa ja antoisaa. Henkilökunnan keskuudessa työn tavoitteellisuus ja sen tärkeys olivat kantavia voimia ja jokaisen tavoitteena oli potilaan hyvä hoito. Tyytyväiset potilaat olivat työssä palkitsevinta.

Työntekijöiden mielestä työhyvinvointiin vaikuttivat hyvien käytösten noudattaminen, toisten tervehtiminen ja silmiin katsominen tavattaessa. Nämä taidot eivät kaikilta kuitenkaan luonnistuneet toivotulla tavalla. Esimieheltä ja kollegoilta toivottiin asiallista palautteen antamista. Samoin kaikilta kaivattiin asiallista palautteen vastaanottamista. Epäasiallista kohtelua ja syytelyä pidettiin sopimattomana, mutta sitä tapahtui jonkin verran työyhteisöissä. Johtamisen toivottiin olevan oikeudenmukaista ja tasa-arvoista. Näin ei kuitenkaan koettu tapahtuvan jokaisessa työyhteisössä. Työntekijät kaipasivat työrauhaa ja aikaa kliiniseen potilastyöhön. Tällä hetkellä kiire ja yleinen rauhattomuus aiheuttivat työn katkonaisuutta ja stressiä. Työntekijät olivat asiantuntijoita omalla alallaan ja kaipasivat lisää kollegiaalisuutta työyhteisöön ja yhteistyötä yli yksikkörajojen.

Henkilökunta oli huolissaan omasta terveydestään, jota heikensi työympäristö, vuorotyö ja kiire. Työntekijöillä oli pelko siitä, kuinka kauan itse jaksaa työn aiheuttamaa pyörytystä ja stressiä. Työtilat, sisäilmaongelmat ja jatkuvat remontit vaikuttivat henkilökunnan hyvinvointiin suuresti stressitekijöinä ja alensivat näin työhyvinvointia. Oman työskentelyn epäergonomisuus tuotti haasteita omalle terveydelle ja näin ollen vaikutti työhyvinvointiin. Rikkinäiset työvälineet tai niiden puute vaikuttivat työntekoon lisäämällä stressiä ja kiirettä. Myös tietotekniikan toimimattomuus, uusien ohjelmien ongelmat ja

päälleikäiskirjaaminen useisiin eri tiedostoihin lisäsivät stressiä, työn määrää ja kiirettä.

Työmäärän epäsuhta henkilöstön kesken ja liika työn määrä vaikuttivat työhyvinvointia heikentävästi. Kiireen keskellä ei muistettu eikä ehditty kaikkea mitä piti. Tämä koettiin yhtenä stressiä lisäävänä tekijänä. Uudistuksia oli liikaa ja liian monta samaan aikaan. Tämä koettiin suunnittelemattomuutena ja siitä seurasi stressiä. Liian vähäinen henkilökuntamäärä koettiin stressaavana. Työnantajalta kaivattiin parempia järjestelyjä työnkierron ja varahenkilöstön suhteen. Lääkärit kokivat kantavansa töitä kotiin eikä heillä ollut riittävästi aikaa perehtyä tarkasti asioihin työaikana.

Henkilökunta koki, että muutoksiin vaikuttaminen oli hankalaa ja vaikutusmahdollisuudet olivat pienet. Päätökset vain ilmaantuivat jostakin ja tiedonkulku oli huonoa. Kun päätöksiä oli tehty, niiden toteutus ontui eikä sovitusta asioista pidetty kiinni. Työntekijät myös kokivat, että heidän työpanostaan pidettiin itsestään selvyytenä eikä heidän puoliaan pidetty. Siksi he kaipasivat kannustusta ja palautteen antamista sekä kiitosta työstään. Epävarmuus työn ja työsuhteiden jatkuvuudesta vähensivät työhyvinvointia ja pelko omasta ja perheen taloudesta lisäsivät stressiä.

Työhyvinvoinnin tärkeät tekijät

Henkilökunta piti työhyvinvoinnin tärkeinä tekijöinä työilmapiiriä, työntekijöiden hyvinvointia, työn kunnioitusta ja sen laatua. Henkilökunta viihtyi työssään hyvin, vaikka yksikkökohtaisia eroja oli huomattavissa. Työmotivaatio ja -moraali olivat korkeat. Monet työntekijät kokivat itsensä kuitenkin väsyneiksi tai tiesivät jonkun, joka oli väsynyt työntekoon. Hoitohenkilökunnan ja lääkäreidenkin sairauspoissaolot olivat lisääntyneet. Henkilökunnan mielestä alituinen kiire söi työn laatua ja samalla vähensi työn kunnioitusta ja työntekijöiden hyvinvointia. Työntekijät peräsivät kaikilta myönteistä asennetta ja suhtautumista työhön. He toivoivat eri ammattiryhmiltä, esimiehiltä ja klinikan johdolta parempaa työtehtävien tuntemusta. Henkilökunnan mielestä

johdonmukainen johtaminen, muutosten suunnittelu ja suunnitelmallisuus sekä työmäärän tasapuolisuus muutoksessa vähentäisi stressiä. He kaipasivat myös lisää kannustusta ja palautteen antoa omasta työstään.

Työhyvinvoinnin tärkeä tekijä henkilökunnalle oli oma terveys. Huoli talon kunnosta ja sen vaikutuksista omaan terveyteen tuli selkeästi esille haastatteluissa. Työntekijät pohtivat myös, missä kulkee oman motivaation ja terveyden sietokyvyn raja. Työyhteisöissä yhteen hiileen puhaltaminen ja tiimityöskentely potilaan parhaaksi olivat lisääntyneet. Ilmapiirin ja ME-hengen parantamiseen koko klinikalla toivottiin panostusta. Henkilökunta koki myös työnohjauksen riittämättömäksi. Se koki tarvitsevansa tukea esimieheltä ja työterveyshuollolta panostusta työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia parantavia tekijöitä

Työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi koettiin myönteisen palautteen antaminen, rohkaisu, kehuminen ja kiittäminen hyvästä työstä. Henkilökunta kaipasi panostusta koulutukseen ja kannustusta uuden oppimiseen. Työn kehittämistä ja suunnitelmallisuutta arvostettiin ja työhön toivottiin systemaattisuutta ja käytänteiden yhtenäistämistä. Kehityskeskustelut nähtiin työhyvinvointia parantavana tekijänä, mutta samalla niiden sisältöön ja toteutukseen kaivattiin muutoksia. Kehityskeskusteluita ei haluttu käydä vain niiden pakollisuuden takia, vaan niistä kaivattiin selkeää työvälinettä omaan kehittymiseen.

Työhyvinvointia parantavina tekijöinä pidettiin myönteistä asennetta uusiin ideoihin ja myötämielisyyttä uusien ehdotusten eteenpäinviemisessä ja käyttöön otossa. Uusien työtapojen kokeiluille kaivattiin tukea ja myönteistä asennetta ja ilmapiiriä. Perustyöhön kaivattiin lisää aikaa ja työrauhaa työskentelyyn. Työhyvinvoinnin nähtiin paranevan panostamalla työn arviointiin ja sen pohjalta tehtäviin suunnitelmiin ja toteutukseen. Työntekijät toivoivat lisää tarjontaa työnohjaukseen ja panostusta resurssipulan vähentämiseen.

5.6 Kehittämiprojektin empiirisen osion luotettavuus ja eettiset kysymykset

Luotettavuus on tutkimuksen yksi tärkeimmistä tekijöistä. Sen varmistamiseksi tutkimuksen kulku selostetaan loppuraportissa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jolloin tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa. Tulosten tulkinta ja johtopäätökset raportoidaan myös huolellisesti. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan ja tutkittavien tulee tuntea käsiteltävä aihe. Tutkimustulosten uskottavuutta parantaa tutkimukseen osallistuneiden vastaavanlainen käsitys tutkimuskohteesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129; Burns & Grove 2009, 42–45, 377, 429.)

Tämän kehittämiprojektin luotettavuus pyrittiin varmistamaan suunnittelemalla empiirinen osio mahdollisimman tarkasti. Projektipäällikkö piti osiosta päiväkirjaa, jonka avulla tutkimuksen eri vaiheiden raportointi ja tulosten analysointi pystyttiin kuvailemaan yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi tiedonantajien asiantuntemus tutkittavasta aiheesta. Tiedonantajat olivat saaneet teemahaastattelurungon luettavaksi etukäteen ja heillä oli mahdollisuus pohtia haastattelun teemoja ennen haastattelua. Tutkimuksen ryhmähaastattelut tehtiin eri ammattiryhmille, jolloin näkökulma oli laaja ja monipuolinen. Haastattelut nauhoitettiin, jolloin tiedonantajien lausumiin oli mahdollista palata uudelleen ja tarkastella niitä analyysivaiheen aikana.

Eettinen tarkastelu alkoi aiheen valinnasta ja sen liittymisestä läheisesti ■■■■■:n strategiaan 2007–2015 sekä Hoitotyön toimintaohjelmaan 2010–2015. (■■■■■ 2007, Kylmä & Juvakka 2007, 144; ■■■■■ 2010). ■■■■■:n strategiassa ja hoitotyön toimintaohjelmassa ilmaistaan tarve hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä. (■■■■■ 2010, 4, 9.) Lupa tutkimukselle saatiin ■■■■■:n hoitotyön asiantuntijaryhmältä keväällä 2013. Tutkimusluvan ehtona oli, ettei tutkimuspaikan nimeä mainita opinnäytetyössä. Tutkimuksesta tiedotettiin tutkimustiedotteella kussakin ■■■■■:n yksikössä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja se oli mahdollista keskeyttää tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Myös salassapidosta huolehdittiin kaikissa tutkimuksen vaiheissa eikä aineistoa käyttänyt kukaan muu kuin tutkija. Edellä mainitut seikat sekä tutkijan

yhteystiedot mainittiin tutkimuksen saatekirjeessä, jossa annettiin tutkimukseen osallistuvalla perustietoa tutkimuksesta ja sen tulosten käytöstä. Haastatteluun osallistuville lähetettiin teemat etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus perehtyä aiheeseen paremmin jo ennen haastattelua. (Kylmä & Juvakka 2007, 149–150; Burns & Grove 2009, 204-205.) Tutkimuksen aineistoa käytettiin ja säilytettiin asianmukaisesti. Kehittämiprojektin päättyessä vuonna 2014 kerätty tutkimusaineisto hävitettiin polttamalla projektipäällikön toimesta.

6 OHJEISTUS TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI

6.1 Ohjeistuksen toteutus, kohderyhmä ja tavoite

Ohjeistus työhyvinvoinnin kehittämiseksi toteutettiin yhdessä ■■■■■n henkilökunnasta koostuvan projektiryhmän kanssa. Heti empiirisen osion tulosten valmistumisen jälkeen projektiryhmä aloitti tiiviin työskentelynsä ohjeistuksen parissa. Ensimmäisessä projektiryhmän kokouksessa esiteltiin empiirisen osion tulokset ja keskusteltiin tulosten merkityksestä. Samalla hahmoteltiin ohjeistuksen fyysistä muotoa ja sisältöä. Toisessa kokouksessa tarkennettiin sisällön kokonaisuutta ja ideoitiin ohjeistuksen toteutusmuoto. Kolmannessa ja viimeisessä kokouksessa nähtiin ohjeistuksen ensimmäinen kuvavedos, johon tehtiin pieniä muutoksia. Viimeisen ja lopullisen version ohjeistuksesta projektiryhmäläiset saivat hyväksyttäväkseen sähköisessä muodossa pian edellisen kokouksen jälkeen.

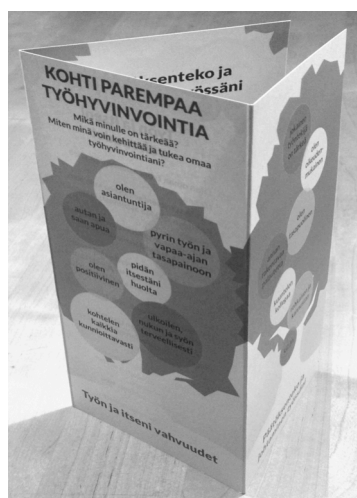
Projektiryhmän ideoimana ohjeistus päätettiin toteuttaa kolmiosaisena pöydällä seisova esitteenä, joka on värikäs ja tuottaa iloa silmälle ja jota voi hypistellä ja lukea useaan kertaan. Ohjeistuksen kuvituksen teemaksi valittiin ■■■■■n työhyvinvoinnin puu. ■■■■■n puuksi valittiin kättilöiden hedelmällisyyden puu. Projektiryhmän mielestä se kuvastaa ■■■■■n toimintaa ja luo myönteisen ja henkilökohtaisen otteen kohderyhmään. Kuvituksen ja ohjeistuksen lopullisen muodon toteutti ulkopuolinen graafikko projektiryhmän ohjeiden mukaisesti.

Ohjeistuksen kohderyhmänä oli koko ■■■■■n henkilökunta. Työhyvinvoinnin ohjeistus suunnattiin jokaiselle klinikan työntekijälle. Työhyvinvoinnin ohjeistus toteutettiin niin, että se on mahdollisimman lähellä työntekijää, ja tämän takia se kirjoitettiin minämuotoon. Ohjeistuksessa pyrittiin välttämään turhaa jäykkyyttä ja siitä tehtiin helposti ymmärrettävä. Sen haluttiin olevan myönteinen ja innostava. Ohjeistuksen tavoitteena oli koskettaa jokaista ja herättää ajatuksia omasta ja yhteisön työhyvinvoinnista, ja sen tarkoituksena oli edistää

työhyvinvointia [REDACTED]lla. Ohjeistuksesta haluttiin tehdä konkreettinen ja käyttäjäystävällinen tuotos, joka ei jää pöydälle makaamaan. Ohjeistuksen tuli palvella käyttäjiänsä eli henkilökuntaa.

6.2 Ohjeistuksen sisältö ja käyttö

Empiirisen osion tuloksien perusteella tärkeimmiksi teemoiksi valittiin työ, työyhteisö, johtaminen ja stressitekijät. Nämä teemat otettiin mukaan ohjeistukseen ja tuloksien perusteella rakennettiin ohjeistuksen sisältö. Ohjeistuksen (Kuva 1.) otsikko *Kohti parempaa työhyvinvointia* on myönteinen ja kannustava. Kuvituksen teemaksi valittu hedelmällisyyden puu kuvastaa myönteisyyttä, hedelmällisyyttä ja jonkin uuden luoja. Projektiryhmän mielestä myös työ voi olla hedelmällistä ja sillä luodaan jotain uutta hyvää niin potilaille kuin työntekijöillekin.



Kuva 1. Ohjeistus työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Ohjeistuksella haluttiin herättää lukija miettimään, mikä hänelle on tärkeää? Miten hän voi kehittää ja tukea omaa työhyvinvointiaan? Ohjeistus jaettiin kolmeen osaan, jotta fyysinen toteutus pöydällä seisovana esitteenä onnistuisi. Teemoista syntyi kolme osa-aluetta: *Työ ja työyhteisöni*, *Työn ja itseni vahvuudet* sekä *Päätöksenteko ja johtaminen työssäni*. Esitteen ulkosivulla on

kolme otsikkoa ja jokaisella otsikolla oma hedelmäpuunsa, jonka oksilla on lausahduksia otsikkoon liittyen. Nämä lausahdukset liittyvät esitteen sisäsivulla olevaan tekstiin, joka paneutuu otsikon aiheeseen. Taulukoissa 1., 2. ja 3. on esitelty vierekkäin ulko- ja sisäsivun teksti aihealueittain. Ulkosivun lausahdukset tarkentuvat sisäsivun lauseiden myötä otsikon mukaiseksi kokonaisuudeksi. Valmis painettu ohjeistus jaettiin Naistenklinikan henkilökunnalle tammikuussa 2014 (Liite 2).

Työ ja työyhteisöni –puussa (Taulukko 1) halutaan tuoda esille perusasiat hyvistä käytöstavoista, toisten kunnioittamisesta ja huomioonottamisesta sekä hyvästä työmoraalista. Nämä taidot kaikki osaavat niin halutessaan eikä niistä voida koskaan keskustella liikaa. Oman työn rytmittämällä voi tietoisesti vaikuttaa oman työn sujuvuuteen ja vähentää stressiä. Omalla avoimuudella ja itse keskustelua herättävällä asenteella voi parantaa työyhteisön työilmapiiriä.

Taulukko 1. Työ ja työyhteisöni

Ulkosivun lausahdukset	Sisäsivun teksti
käytäydyn asiallisesti	Omalla panoksellani pyrin vaikuttamaan omiin työskentelytapoihini ja työn toimivuuteen.
noudatan yhteisiä pelisääntöjä	Pyrin kehittämään työtäni. Haluan oppia uutta.
olen ystävällinen ja tervehdin	Olen avoin. Pystyn vaikuttamaan asioihin niin halutessani.
teen työni hyvin	Vältän kiirettä, sillä työni on tärkeää ja haluan tehdä sen hyvin.
olen joustava ja yhteistyökykyinen	Noudatan yhteisiä pelisääntöjä.
”ME” henki ja kollegiaalisuus kunniaan	Kuulumme kaikki samaan työyhteisöön.
kunnioitan toisen työtä	Tavoitteenani on avoin ja keskustelevala työilmapiiri.
annan jokaiselle työrauhan	Vaalin klinikan yhteistä ME-henkeä.
	Pyrin yhteistyöhön moniammatillisesti ja yli yksikkörajojen.

Työn ja itseni vahvuudet –puussa (Taulukko 2) korostetaan työn ja työntekijän vahvuuksia ja niitä asioita, joilla saavutetaan tasapaino omassa elämässä. Hoitoalalla usein oman työn arvostus jää vähälle ja tämä heijastuu itsensä kunnioittamiseen ja toisten työn arvostamiseen. Vuorotöiden tekijöille on usein haastavaa terveellisten elämäntapojen noudattaminen sekä tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välillä.

Taulukko 2. Työn ja itseni vahvuudet

Ulkosivun lausahdukset	Sisäsivun teksti
olen asiantuntija	Olen oman työni asiantuntija. Olen tärkeä.
autan ja saan apua	Hyväksyn itseni sellaisena kuin olen.
pyrin työn ja vapaa-ajan tasapainoon	Kohtelen kaikkia asiallisesti ja kunnioittavasti.
pidän itsestäni huolta	Pyrin olemaan positiivinen, vaikka asiat eivät aina menekään niin kuin minä haluan.
ulkoilen, nukun ja syön terveellisesti	Pidän itsestäni ja terveydestäni huolta.
olen positiivinen	Olen tehnyt sähköisen terveystarkastuksen ja olen saanut sitä kautta palautetta terveydentilastani.
kohtelen kaikkia kunnioittavasti	Ulkoilen säännöllisesti, syön terveellisesti ja nukun riittävästi.
	Pyrin työn ja vapaa-ajan tasapainoon.
	Ymmärrän ergonomisen työaikasuunnittelun tärkeyden oman hyvinvointini kannalta.
	Voin vaikuttaa omiin työvuoroihini.
	Tauotan työni ja kunnioitan toisten taukoa työpäivän aikana.
	En hyväksy huonoa kohtelua enkä kiusaamista.
	Pyydän tarvittaessa työnohjausta.

Epämukavaksi, hankalaksi tai kiusalliseksi koetusta kohtelusta tai tapahtumasta tulisi keskustella avoimesti ja tuoda asia esille. Huonolle kohtelulle, epäasialliselle käytökselle tai kiusaamiselle tulisi olla nollatoleranssi. Tarpeen vaatiessa tulee pyytää työnohjausta ja tukea esimieheltä.

Päätöksenteko ja johtaminen työssäni –puussa (Taulukko 3) korostetaan tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Siinä rohkaistaan myönteiseen ajatteluun ja avoimeen ja vuorovaikutteiseen kanssakäymiseen. Puussa myös korostetaan kannustavaa, kehuva ja kuuntelevaa johtamista sekä muistutetaan kiittää hyvästä työstä.

Taulukko 3. Päätöksenteko ja johtaminen työssäni

Ulkosivun lausahdukset	Sisäsivun teksti
jokainen työntekijä on tärkeä	Jokainen meistä on tärkeä. Pidän toisista huolta.
olen oikeudenmukainen	Annan rakentavaa palautetta ja osaan ottaa vastaan palautetta.
olen tasapuolinen	Käsittelen ongelmat avoimesti ja suhtaudun positiivisesti asioihin.
annan rakentavaa palautetta	Rohkaisen, kannustan ja kehun alaisiani sekä kollegoitani. Kuuntelen heitä.
kuuntelen kollegaa	Annan kiitosta hyvästä työstä.
rohkaisten ja kannustan	Pyrin vuorovaikutteiseen johtamiseen ja johdan läheltä.
kiitän	Pyrin tekemään toteutuskelpoisia ja perusteltuja päätöksiä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti.
	Tunnen työntekijöideni työtehtävät.
	Huolehdin riittävästä välineistöstä ja ehjistä tavaroista työpaikalla.
	Pidän huolta työsuhteiden jatkuvuudesta.
	Tavoitteenani on joustava työvuorosuunnittelu ja riittävä varahenkilö- ja sijaisjärjestelmä.
	Järjestän säännölliset ja tavoitteelliset kehityskeskustelut jokaiselle.
	Tarjoan mahdollisuuden työnohjaukseen.

Ohjeistus on tarkoitettu henkilökunnan jokapäiväiseen käyttöön arjessa. Ohjeistus on tarkoitettu sijoittamaan tiloihin, joissa henkilökunta työskentelee: kanslia, kahvihuone, kokoushuone, taukotila tai erillinen työtila. Ohjeistus on siellä, missä työntekijätkin ovat. Ohjeistusta voi käyttää keskustelun avaajana tai

suunnittelun pohjana yksilön oman tai työyhteisön työhyvinvoinnin arvioinnissa. Ohjeistusta voi käyttää myös työkaluna kehityskeskustelussa.

6.3 Ohjeistuksen päivitys

Ohjeistus on otettu käyttöön vuoden 2014 alussa. Vuoden 2014 aikana on tarkoitus keskittyä laajasti työhyvinvoinnin parantamiseen ■■■■lla. Noin vuoden kuluttua ohjeistuksen käyttöönotosta on tarkoitus ■■■■n toimesta arvioida työhyvinvoinnin tilannetta. Ohjeistuksen päivittäminen tapahtuu ■■■■n omasta tarpeesta ja se määrittelee ajankohdan ohjeistuksen päivittämiselle. Ohjeistuksen toteutuksen ja sen vaikutusten arvioinnin jälkeen on tarkoitus ■■■■lle tuottaa työhyvinvoinnin suositukset.

7 POHDINTA

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli edistää henkilökunnan työhyvinvointia ja projektin empiirisen osan tavoitteena oli saada tietoa henkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Nämä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koottiin ohjeistukseksi, joka toimii työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäjänä arjessa ja lähellä työntekijää. Tämän ohjeistuksen tärkeimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi osoittautui työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi, työn kunnioitus ja sen laatu.

Työilmapiiri vaikutti työntekijöiden työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Motivaatio ja työmoraali olivat korkeat. Henkilökunta piti työtään tavoitteellisena ja tärkeänä. Tyytyväiset potilaat olivat työssä palkitsevinta. Työilmapiiriin vaikuttivat hyvät ja asialliset käytöstavat ja vuorovaikutustaidot sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Kiire ja stressi vähensivät työhyvinvointia ja vaikuttivat työn laatuun laskevasti. Työntekijät kaipasivat oman ja toisten työn kunnioitusta ja asiantuntijuuden arvostusta niin toisilta työntekijöiltä kuin esimiehiltäkin.

Työntekijöiden fyysinen ja henkinen hyvinvointi osoittautuivat erittäin tärkeiksi työhyvinvoinnin vaikuttajiksi. Työntekijöitä huoletti oma terveys ja työssä jaksaminen. Työympäristön kunto ja sen vaikutukset omaan terveyteen mietityttivät ja aiheuttivat stressiä. Sairauspoissaolojen kasvu, alituinen kiire ja työn määrän lisääntyminen vaikuttivat työhyvinvointia laskevasti. Henkilökunnan mielestä työyhteisön johtaminen kaipasi ryhdikkäämpää otetta. Muutosten suunnitteluun, kehittämiseen ja töiden suunnitelmallisuuteen kaivattiin systemaattisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Henkilökunta toivoi lisää rohkaisua, kannustusta ja kehuja sekä palautteen antoa omasta työstään.

Työhyvinvoinnin ohjeistuksen tarkoitus on toimia konkreettisena työkaluna arjessa. Ohjeistus on pöydällä seisova kolmiosainen esite, joka voidaan sijoittaa sinne, missä työntekijät työpäiväänsä viettävät. Ohjeistus on värikäs, myönteinen ja innostava. Sitä on mukava katsella ja lukea useampaan kertaan.

Ohjeistusta voidaan käyttää myös ajatusten herättäjänä tai keskustelun pohjana. Ohjeistusta tehtäessä oli tärkeää saada se työntekijöitä kiinnostavaksi ja mahdollisimman käytännönläheiseksi, jotta sitä voidaan käyttää niin yksilön kuin yhteisönkin työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin ohjeistuksessa esille tulevat asiat ovat olleet jo aiemmin tiedossa, mutta niiden käytäntöön saattaminen on ollut kesken. Tämä ilmenee vertailemalla ■■■■■n henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman tavoitteita ohjeistukseen. Toimintaohjelman tavoitteena on tukea ja mahdollistaa hyvä johtaminen sekä yhtenäisen toimintakulttuurin toteutuminen. Tavoitteiden lisäksi ohjelma korostaa johtamisen tärkeyttä. Johtamisella tulee olla selkeät tavoitteet, se on osallistavaa, oikeudenmukaista, tasavertaista, kannustavaa, tukea antavaa ja sillä varmistetaan osaaminen sekä panostetaan työolosuhteisiin ja työvälineisiin. Ohjelmassa korostetaan myös jokaisen vastuuta hyvästä työilmapiiristä ja yhtenäisyyden tunteesta. (■■■■■ 2012c, 2-3.) Ohjeistus tukee omalta osaltaan henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman tavoitteita ja vie niitä lähemmäs käytäntöä.

■■■■■n tasolla työhyvinvointia kehitetään työhyvinvointiohjelman avulla, minkä toiminta-ajatuksena on suunnitelmallinen ja ennakoiva työhyvinvointitoiminta. (■■■■■ 2013k, 3.) Ohjelman jalkauttaminen on pitkäjänteinen prosessi ja tässä työhyvinvoinnin ohjeistus tukee tätä prosessia. Työhyvinvointiohjelman tullessa organisaation hallinnon tasolta on tärkeää, että työntekijät saavat ohjeistuksesta oman työvälineen työhyvinvointinsa kehittämiseen. Työhyvinvointiohjelma ja työhyvinvoinnin ohjeistus täydentävät toisiaan. Ohjeistuksen tarkoituksena on saada työntekijät aktiivisesti mukaan työhyvinvoinnin parantamiseen ja omalla panoksella viemään sitä myönteiseen suuntaan.

Manka (2011) on todennut, että työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä työntekijän näkemys omasta työyhteisöstään. Työssä työhyvinvointi näkyy työnilona ja organisaatiossa voimavarana, sillä tuloksellista työtä tekevät hyvinvoivat työntekijät. Työhyvinvoinnin ohjeistus tukee tätä työhyvinvoinnin määritelmää. Kehittämiprojektin tuloksia tukee myös Työterveyslaitoksen

terveyttä edistävän työpaikan kriteerit. Kriteereihin kuuluvat työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuten johtamiskäytännöt, työyhteisöjen toimivuus, töiden organisointi ja henkilöstön osaaminen ja voimavarat. Hyvinvointiin vaikuttavat myös työympäristö ja työturvallisuus, hyvät työyhteisön kumppanuudet, verkostot ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa. (TTL 2014 d.) Työterveyslaitoksen terveyttä edistävän työpaikan kriteeristöön ja työhyvinvoinnin määritelmään tukien työhyvinvoinnin ohjeistus on onnistunut kokonaisuus. Aika näyttää, miten hyvin ohjeistus on onnistunut tavoitteessaan edistää ■■■■■n henkilökunnan työhyvinvointia.

Kehittämiprojekti on ollut pitkäjänteinen ja koko ylemmän ammattikorkeakouluopintojen ajan kestävä prosessi. Projektin vetäjänä ja projektipäällikkönä kirjoittaja on päässyt osallistumaan projektin suunnitteluun, toteutukseen ja saanut projektin kokonaishallinnasta hyvää kokemusta. Projektin vetäminen on ollut haastavaa. Projektin eteenpäin vieminen, aikataulujen järjestäminen ja tavoitteiden saavuttaminen ovat osoittautuneet oman palkkatyön ohella erittäin työläiksi. Projektin toteuttaminen on lisännyt kirjoittajan projektiosaamista ja projektin hallintaa. Pitkäjänteinen työ on kasvattanut kirjoittajaa asiantuntijuuteen ja kriittiseen ajatteluun. Projektin moniulotteisuus ja eri asioiden yhtäaikainen hallinta ovat parantaneet kirjoittajan työskentelytapoja ja sitkeyttä asioiden eteenpäin viennissä. Kehittämiprojekti on ollut kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja työteliäs kasvuprosessi asiantuntijuuteen.

Kehittämiprojektin organisaatioon projektipäällikön lisäksi kuuluivat ohjausryhmä ja projektiryhmä. Ohjausryhmän tehtävänä oli seurata ja ohjata projektia oikeaan suuntaan ja seurata projektin toteutusta kokonaisuutena. Ohjausryhmä kokoontui kolmesti projektin aikana. Ohjausryhmän toiminta oli kannustavaa ja tukea antavaa. Projektin eteenpäin vieminen oli turvallista asiantuntevan ohjausryhmän suojeluksessa. Projektiryhmä oli mukana intensiivisesti ohjeistuksen suunnittelussa ja ideoinnissa. Vaikka projektiryhmä oli pieni, se oli erittäin toimiva, innovatiivinen ja keskustelevalta. Projektiryhmän ansioista ohjeistuksen muoto ja ulkoasun toteutus onnistuivat hienosti.

Työhyvinvoinnin ohjeistuksen käyttöönoton ja myöhemmin tapahtuvan arvioinnin jälkeen voidaan ohjeistusta ■■■■■lle laajentaa työhyvinvoinnin suosituksiksi. Vasta arvioinnin jälkeen voidaan tarkastella, miten ohjeistus on edistänyt työhyvinvointia ja voidaan tehdä tarvittavat suunnitelmat jatkosuhteen. Työhyvinvoinnin ohjeistusta voisi kehittää vielä tarkemmin jokaisella osastolla yksityiskohtaisempaan suuntaan niin, että se palvelee käyttäjiänsä vieläkin paremmin. Osastot voisivat rakentaa oman työhyvinvointiohjelmansa työhyvinvoinnin ohjeistuksen ympärille ja näin kehittää työhyvinvointiaan vielä käytännönläheisempää suuntaan.

LÄHTEET

- Aitos, P., Kauppila, M. & Routasalo, P. 2014. Kohti parempaa työhyvinvointia. Kätilölehti 3, 15.
- Burns, N. & Grove, S. 2009. The Practice of Nursing Research. 6 th edition. Missouri: Saunders Elsevier.
- Duffield, C. M., Roche, M., Bay N. & Stasa, H. 2010. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. Journal of Clinical Nursing 20, 23-33.
- Flinkman, M. 2014. Young registered nurses´ intent to leave the profession in Finland – a mixed-method study. University of Turku. Doctoral thesis. Turku: Painosalama Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Havig, A. K., Skogstand, A., Veenstra, M. & Romøren, T. I. 2011. The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes: a multilevel approach. Journal of Clinical Nursing 20, 3532-3542.
- Haycock Stuart, E., Jarvis, A. & Daniel, K. 2008. A ward without walls? District nurses´perceptions of their workload management priorities and job satisfaction. Journal of Clinical Nursing 17, 3012-3020.
- Jantunen, S. 2010. Työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.
- Kalisch, B. J., Lee, H. & Rochman, M. 2010. Nursing staff teamwork and job satisfaction. Journal of Nursing Management 18, 938-947.
- Katainen, J. 2011. Työhyvinvointia työyhteisöön. Laurea-ammattikorkeakoulu. Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.
- Kauppila, M. 2012. Naistentautien ja synnytysten tulosyksikön kehittämissuunnitelma. Viitattu 27.8.2012.
- Kauppila, M. henkilökohtainen tiedonanto 2.9.2013
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela-Thiel, T. & Ilmarinen J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.
- Nygren, P. & Nurminen, R. (toim.) 2011. Tulevaisuuden osaaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Turun ammattikorkeakoulu. Raportteja 114. Turku: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Oksanen, T. (toim.) 2012. Hyvinvointihavainnot -> tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Talentum. Liettua: BALTO print.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. Uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpoint Oy ja työministeriö. Viitattu 8.9.2012 <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>
- STM. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Tampere: Juvenes Print –Tampereen Yliopistopaino Oy.
- STM. 2012. Työhyvinvointi. Viitattu 2.9.2012. <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>.
- Työterveyslaitos 2014a. Työn imu. Viitattu 1.5.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/
- Työterveyslaitos 2014b. Yhteisön työhyvinvointi. Viitattu 1.5.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/.
- Työterveyslaitos 2014c. Yksilön työhyvinvointi. Viitattu 1.5.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/yksilon_tyohyvinvointi/.
- Työterveyslaitos 2014 d. Terveyttä edistävän työpaikan kriteerit. Viitattu 2.6.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/terveytta_edistavan_tyopaikan_kriteerit/.
- Valtionkonttori 2012. Työkykytalo. Viitattu 2.9.2012. <http://www.valtiokonttori.fi/>.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Saksa: BoD – Books on Demand.
- 2007. ■ n ■ n strategia vuosille 2007-2015. ■ n julkaisuja, sarja D nro 17. Turku: Finepress Oy.
- . 2010. Hoitotyön toimintaohjelma vuosille 2010-2015.
- 2012a. ■ yleisesittely. Viitattu 5.9.2012. <http://www.■.fi/fi/esittely>.
- 2012b. Toimialue 7 naistentaudit. Viitattu 1.4.2012. <http://santra.■.fi/yksikot/■-2013/naistentaudit/>.
- 2012c. Tehrään porukal. ■ n henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma 2012-2015. ■. Eura: Eura Print Oy.
- 2012d. Projektisuunnitelma. Tulevaisuuden sairaala – Hoitotyön kehittämisprojekti 2009-2015 (Hoi-Pro). Tutkimus- ja kehittämisprojekti. Terveysala.
- 2013a. ■ yleisesittely. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■.fi/fi/592>.
- 2013b. ■ n yleisesittely. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■.fi/fi/■>.
- 2013c. Naistentautien poliklinikka. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■.fi/fi/677>.
- 2013d. Äitiyspoliklinikka. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■.fi/fi/680>.
- 2013e. Synnytysvuodeosasto 3. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■.fi/fi/684>.
- 2013f. Synnytysvuodeosastot. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■.fi/fi/681>.
- 2013g. Naistentautien vuodeosasto. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■.fi/fi/682>.

■■■■ 2013h. Synnytysosasto. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■■■■.fi/fi/679>.

■■■■ 2013i. ■■■■in organisaatio. Viitattu 1.12.2013. <http://www.■■■■.fi/fi/hallinto/organisaatio>.

■■■■ 2013j. ■■■■n arvot ja niiden mukaiset toimintaohjeet. Yleiskirjeen 11/2013 liite. 29.4.2013.

■■■■ 2013k. Työhyvinvointiohjelma 2013-2015. ■■■■. Eura: Eura Print Oy.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelussa käsitellyt teemat avattiin haastattelun aikana selkeiksi kysymyksiksi ja niitä selvennettiin apukysymyksillä.

TYÖHYVINVOINTI

- Ilmapiiri
- Asenne
- Suunnitelmien systemaattisuus
- Arviointi
- Tulevaisuus

TYÖ

- Työ työyksikössä, työkuultuuri, työidentiteetti
- Työn hallinta ja siihen panostaminen
- Työn paineet ja sen palkitsevuus
- Perustehtävien ja –työn selkeys
- Voimavarat ja arvot
- Vaikutusmahdollisuudet
- Kehittyminen ja oppiminen

TYÖYHTEISÖ

- Työyhteisön yhteinen tavoite
- Sosiaalinen pääoma
- Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja ryhmän toimivuus
- Työyhteisötaidot
- Työn tavoitteellisuus
- Innovatiivisuus työyhteisössä
- Vuorovaikutus
- Auttaminen ja huomaavaisuus
- Erilaisuuden hyväksyminen
- Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssi
- Oppimisen tukeminen
- Kehittäminen

JOHTAMINEN

- Oikeudenmukainen kohtelu koko organisaatiossa, klinikкатasolla ja yksikkötasolla. (toteutuuko myös ylhäältä alas ja alhaalta ylös?)
- Tasa-arvo ja vastavuoroisuus
- Päätöksenteon oikeudenmukaisuus
- Reiluus ja työntekijän tuki ja vastuun jakaminen

- Kannustava ja osallistava johtaminen
- Työn suunnittelu ja työtehtävien selkeys
- Työprosessit
- Osaamisen johtaminen ja johtamisen osaaminen
- Henkilökunnan hyvinvointi
- Kehityskeskustelut
- Työnohjaus

STRESSITEKIJÄT

- Ajanhallinta
- Työhallinta
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Työstä palautuminen
- Lomalta paluu
- Kokemus omasta terveydestä

TYÖTYTYVÄISYYS

- Epävarmuus
- Kuulluksi tuleminen
- Tuki ja positiivinen palaute

TYÖMOTIVAATIO

- Halu jatkaa omissa töissä
- Mielekäs työ
- Yksityiselämä, jaksaminen työssä ja jaksamisen tukeminen
- Oppimisen mahdollistaminen

TYÖYMPÄRISTÖ

- Turvallinen ja toimiva
- Viihtyisä

Teemat on koottu seuraavista lähteistä: Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus, [REDACTED]:n työhyvinvointiohjelma 2013-2015, projektiryhmän jäsenen haastattelu.



Työ ja työyhteisöni

- Omalla panoksellani pyrin vaikuttamaan omiin työskentelytapoihini ja työn toimivuuteen.
- Pyrin kehittämään työtäni. Haluan oppia uutta.
- Olen avoin. Pystyn vaikuttamaan asioihin niin halutessani.
- Vältän kiirettä, sillä työni on tärkeää ja haluan tehdä sen hyvin.
- Noudatan yhteisiä pelisääntöjä.
- Kuulomme kaikki samaan työyhteisöön.
- Tavoitteenani on avoin ja keskusteleva työilmapiiri.
- Vaalin klinikan yhteistä ME-henkeä.
- Pyrin yhteistyöhön moniammatillisesti ja yli yksikkörajojen.

Ohjeistuksen tausta ja tarkoitus

Tämä ohjeistus on osa työhyvinvoinnin kehittämisprojektia, joka toteutettiin YAMK-opintojen opinnäytetyönä. Ohjeistuksen tarkoituksena on edistää työhyvinvointia TYKS Naisten klinikalla.

Päivi Aitos 2013 © kuvitus: Jarmo Kempainen ©

Työn ja itseni vahvuudet

- Olen oman työni asiantuntija. Olen tärkeä.
- Hyväksyn itseni sellaisena kuin olen.
- Kohtelen kaikkia asiallisesti ja kunnioittavasti.
- Pyrin olemaan positiivinen, vaikka asiat eivät aina menekään niin kuin minä haluan.
- Pidän itsestäni ja terveydestäni huolta.
- Olen tehnyt sähköisen terveystarkastuksen ja olen saanut sitä kautta palautetta terveydentilastani.
- Ulkoilen säännöllisesti, syön terveellisesti ja nukun riittävästi.
- Pyrin työn ja vapaa-ajan tasapainoon.
- Ymmärrän ergonomisen työaika-suunnittelun tärkeyden oman hyvinvointini kannalta.
- Voim vaikuttaa omiin työvuoroihini.
- Tauotan työni ja kunnioitan toisten taukoa työpäivän aikana.
- En hyväksy huonoa kohtelua enkä kiusaamista.
- Pyydän tarvittaessa työnohjausta.

Päätöksenteko ja johtaminen työssäni

- Jokainen meistä on tärkeä. Pidän toisista huolta.
- Annan rakentavaa palautetta ja osaan ottaa vastaan palautetta.
- Käsittelen ongelmat avoimesti ja suhtaudun positiivisesti asioihin.
- Rohkaisen, kannustan ja kehu alaisiani sekä kollegoitani. Kuuntelen heitä.
- Annan kiitosta hyvästä työstä.
- Pyrin vuorovaikutteiseen johtamiseen ja johdan läheltä.
- Pyrin tekemään toteutuskelpoisia ja perusteltuja päätöksiä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti.
- Tunnen työntekijöideni työtehtävät.
- Huolehdin riittävästä välineistöstä ja ehjistä tavaroista työpaikalla.
- Pidän huolta työsuhteiden jatkuvuudesta.
- Tavoitteenani on joustava työvuorosuunnittelu ja riittävä varahenkilö- ja sijaisjärjestelmä.
- Järjestän säännölliset ja tavoitteelliset kehityskeskustelut jokaiselle.
- Tarjoan mahdollisuuden työnohjaukseen.