

Eeva Tuuliainen

"YHDESSÄ TEKEMISEN MAKU PITÄISI
SÄILYTTÄÄ"

Hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen
koulutusohjelma


Toukokuu 2010



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 04.06.2010
Tekijä(t) Eeva Tuuliainen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Nimeke ”Yhdessä tekemisen maku pitäisi säilyttää”, hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa		
Tiivistelmä <p>Kyselyn tarkoituksena oli kuvata sitä miten organisaatiomuutos vaikuttaa hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointiin. Tavoitteena oli saada tietoa hoitotyön lähiesimiesten tämänhetkisestä hyvinvoinnista Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden kahdessa eri sairaalassa, joissa lähiesimiesten työnkuva laajentui ja muuttui organisaatiomuutoksen myötä.</p> <p>Kyselyaineisto koottiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella ja kyselyyn vastasi 25 hoitotyön lähiesimiestä. Kyselylomake sisälsi taustatietojen lisäksi kysymyksiä nykyisestä työstä ja työhyvinvoinnista, johtamisesta sekä mielipiteitä organisaatiomuutoksen myönteisistä ja kielteisistä puolista sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä.</p> <p>Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin vastaajat kokivat sekä kielteisenä että myönteisenä. Organisaatiomuutos muutti hoitotyön lähijohtajien työnkuvaa ja organisaation johtamisjärjestelmän muuttua. Hoitotyön lähijohtajat kokivat positiivisena sen, että päätäntävalta ja työn itsenäisyys lisääntyivät. Hoitotyön lähiesimiehet olivat suurelta osin tyytyväisiä osakseen tulleeseen johtamiseen ja esimieheltä saamaansa kohteluun. Jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine koettiin negatiivisena. Vastaajat kokivat myös, että lisääntyneiden töiden myötä kasvanut työmäärä ei näkynyt palkkauksessa. Tiedottaminen koettiin myös epäselväksi ja puutteelliseksi. Organisaation toimintaa toivottiin kehitettävän työhyvinvoinnin näkökulmasta työhajautuksella, työnantajan tukemalla toiminnalla kuten liikuntamahdollisuuksien tarjonnalla ja koulutuksilla.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää kyselyn kohteena olevassa organisaatiossa, hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämisessä, johtamisen ja yhteistyön kehittämisessä sekä organisaation henkilöstöstrategiassa. Jatkotutkimusehdotukset ovat saman kyselyn toistaminen samalle kohderyhmälle myöhemmin ja hoitotyön lähiesimiesten roolin ja aseman tutkiminen kohdeorganisaatiossa.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Organisaatiomuutos, työhyvinvointi, hoitotyön lähiesimies		
Sivumäärä 36	Kieli Suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2010A6355
Huomautus (huomautukset liitteistä) liitteitä 2		
Ohjaavan opettajan nimi Paula Mäkeläinen		Opinnäytetyön toimeksiantaja

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the master's thesis 4.6.2010
Author(s) Eeva Tuuliainen	Degree programme and option Development and Management in Health Care and Social Services. Master's Degree.	
Name of the master's thesis "We are in this together", nursing supervisor's work-related well-being in organisational change		
Abstract <p>The aim of this study was to describe the effects to work-related well-being caused by organisational changes which concern supervisors working in nursing. The intention was to gather information about how well supervisors are doing now at work in two different hospitals in South Karelia social- and health care district. In these hospitals there have been organisational changes and this has widened the supervisor's job description.</p> <p>The data for the study were collected via Webropol- questionnaire and 25 nursing supervisors responded.</p> <p>The questionnaire consisted of background variables, questions about work and work-related well-being, questions about management, opinions about positive and negative sides of organisational changes as well as opinions about developing the work-related well-being.</p> <p>The effects of work-related well-being caused by organisational change were seen positively and negatively. The organisational changes changed the supervisor's job description because the management system changed. The increase of authority and independence in work were seen as a positive side. Supervisors were satisfied with the treatment and leadership they got from management. Constant hurry and the pressure of not-done tasks were seen as a negative side as well as increase amount of tasks and how does it effect on salary. Briefing didn't either work; it was seen as indefinite and defective. Work coaching and activities supported by employer such as exercise and education were seen as objects of development from the work-related well-being point of view.</p> <p>The information provided by this research can be benefited in the organisation in which the research was conducted, developing the nursing supervisor's work-related well-being, developing the co-operation between the management and employers as well as personnel strategy in organisation. A suggestion for further research is repetition of the same study for the same group of subjects later on, and inspecting the role and position of a nursing supervisor in the target organisation.</p>		
Subject headings, (keywords) change in organisation, work-related well-being, nursing supervisor		
	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2010A6355
Remarks, notes on appendices		
Tutor Paula Mäkeläinen	Master's thesis assigned by	

SISÄLTÖ

TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS	1
2 ORGANISAATIOMUUTOS	2
2.1 Sosiaali- ja terveystieteiden perustaminen ja perustelut yhdistämiselle.....	2
2.2 Organisaatiomuutos ja muutos prosessina	3
2.3 Johtaminen muutoksessa.....	6
2.4 Itsensä johtaminen.....	9
2.5 Hoitotyön lähijohtajan työ.....	9
3 TYÖHYVINVOINTI	12
4 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDISTA.....	14
5. TUTKIMUSTEHTÄVÄT	15
6 TUTKIMUSAINESTO JA –MENETELMÄT	15
6.1 Kohderyhmä ja aineiston keruu.....	15
6.2 Aineiston analyysi	16
6.3 Tutkimuksen eettisyys	17
7 TUTKIMUSTULOKSET	17
7.1 Vastaajien taustatiedot	17
7.2 Vastaajien arvioinnit tämänhetkisestä työstään ja työhyvinvoinnistaan	18
7.2.1 Nykyinen työ.....	18
7.2.2 Työyksikön tavoitteet ja työn arviointi	18
7.2.3 24 kuukauden aikana tapahtuneet muutokset työssä	18
7.2.4 Viimeisen 6 kuukauden aikana työssä oleva asia, joka häirinnyt, huolestuttanut tai rasittanut.....	19
7.2.5 Työhön liittyvät epävarmuustekijät	19
7.2.6 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio	19
7.2.7 Panostus työhön ja työn palkitsevuus	20
7.2.8 Työhyvinvointi ja jaksaminen.....	20
7.3 Hoitotyön lähiesimiesten arviot omasta johtamisesta työssään	21
7.3.1 Ansiotyötehtäviin käytetty aika päivittäin	21
7.3.2 Oman työn ja johtamisen arviointi, tilanne nyt ja muutoksen suunta omassa työssä tai työpisteessä	22

7.4 Hoitotyön lähiesimiesten arvioinnit heihin itseensä kohdistuvasta johtamisesta	23
7.4.1 Tilanne nyt ja muutoksen suunta omassa työssä tai työpisteessä	23
7.4.2 Johtaminen sairaalassa	24
7.5 Hoitotyön lähiesimiesten arvioinnit sosiaali- ja terveystieteiden yhdistämisen vaikutuksista.....	24
7.5.1 Organisaatiomuutoksen myönteiset vaikutukset omaan työhön	24
7.5.2 Organisaatiomuutoksen kielteiset vaikutukset omaan työhön	25
7.5.3 Organisaation toiminnan kehittäminen työhyvinvoinnin näkökulmasta	27
8 POHDINTA.....	29
8.1 Tulosten tarkastelu	29
8.2 Tulosten luotettavuus	33
8.3 Johtopäätökset ja suositukset	34
LÄHTEET	36
LIITTEET	

TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Sekä julkinen että yksityinen sektori sosiaali- ja terveysalalla kohtaavat voimakkaita muutospaineita yhteiskunnan jatkuvan kehityksen vuoksi. Perussairaanhoidon ja erikoissairaanhoidon hallintoa madalletaan ja samalla poistetaan. Uudet konseptit kuten tietoverkot, yhteiset arkistot ja liikkuvat palvelut voimistavat uudistamisvauhtia tulevina vuosina. Kuntien ja sairaanhoitopiirin rajat eivät ole enää tulevaisuudessa esteenä asiakkaiden palvelujen käytölle. (Kunnat.net.2008.)

Ensimmäiset sosiaali- ja terveyslautakunnat yhdistettiin 1970-luvulla kansanterveyslakiin liittyvänä peruspalvelun uudistuksena. Valtakunnalliset suunnitelmat ovat sisältäneet erityisesti 1980-luvun alusta lähtien suosituksia sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöstä ja yhdistämisestä. Eriasteiset yhdistämiset ovat olleet keinoja selviytyä niukkenevasta taloudesta ja erilaisista maksukriiseistä. Lisäksi poliittis-idelogiset tekijät ovat olleet mukana vaikuttamassa sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdistämisiin. Usein yhdistämisprosessit on tulkittu pakon sanelemaksi taloudelliseksi välttämättömyydeksi. Yleisesti perusteeksi on esitetty laadukkaampien ja tehokkaampien palvelujen tavoittelu, jotka saavutetaan hallinnon, johtamisen, palvelujen ja työn uudelleen organisoimien sekä lisääntyvän yhteistyön avulla. (Taskinen ym. 1995, 15, 25-26.)

Viime vuosina terveydenhuoltoamme on leimannut niukka talous, supistetut henkilöstöresurssit, uupuneet työntekijät sekä huonontunut palveluiden saanti. Muutospaineita on tullut monelta suunnalta ja ne ovat olleet moninaisia. Hoitotiede vakiinnutti asemansa tiedeyhteisöissä 1990-luvulla. Yhteys terveydenhuollon organisaatioiden johtamistodellisuuteen ja arkipäivän johtamiseen on kuitenkin jäänyt puutteelliseksi. Siitä huolimatta että vuodesta 1994 alkaen terveydenhuoltoon on kokonaisuutena panostettu niin rahallisesti kuin koulutuksellisesti enemmän kuin koskaan, työhyvinvointi kunta-alalla on heikentynyt. Tämä on ollut vaativa haaste johtajille ja lähiesimiehille. Valtaosalla terveydenhuollon työntekijöistä on lähiesimiehenään hoitotyön johtaja. Näin ollen se miten hoitotyötä johdetaan koskettaa varsin monia työntekijöitä. Kiinnostus hoitotyön johtamisen kehityssuuntiin on ollut vähäistä huolimatta lisääntyvistä haasteista ja paineista, joita hoitotyön johto kohtaa päivittäistyössään. (Simoila 2004, 9-10.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri perustettiin vuoden 2009 alusta. Organisaatiomuutos aiheutti muutoksia hoitotyön johtamisjärjestelmässä. Tässä tutkimuksessa arvioidaan hoitotyön lähiesimiesten organisaatiomuutoksesta johtuvien muutosten vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiirin sairaalapalveluiden hoitotyön lähiesimiehet, koskien Etelä-Karjalan keskussairaalan ja Armilan sairaalan osastonhoitajia. Perusjoukon muodostavat osastonhoitajat eli hoitotyön lähiesimiehet. Tarkoituksena on tutkia ja arvioida hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa. Tavoitteena on saada tietoa hoitotyön lähiesimiesten tämänhetkisestä hyvinvoinnista terveystyöpiiriin kahdessa eri sairaalassa, joissa lähiesimiesten työnkuva on laajentunut ja muuttunut organisaatiomuutoksen myötä.

2 ORGANISAATIOMUUTOS

” Organisaatiot ovat paikkoja, joissa ihmiset laajentavat jatkuvasti kykyjään tuodakseen tuloksia , joita he todella haluavat, joissa ruokitaan uutta ja avaraa ajattelua, joissa kollektiiviset pyrkimykset on vapautettu ja joissa ihmiset jatkuvasti opettelevat sitä, miten he voivat oppia yhdessä.” (Senge 1990) .

2.1 Sosiaali- ja terveystyöpiiriin perustaminen ja perustelut yhdistämiselle

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä muuttui 1.1.2009 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiriksi. Piiri yhdisti erikoissairaanhoidon, kehitysvammaisten huollon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon 10 eri kunnan alueella. Muutoksen myötä kuntien tehtävistä yli puolet siirtyi sosiaali- ja terveystyöpiirille. Tästä johtuen kunnissa ei enää ole sosiaali- ja terveystyöpiirintalouksia. Organisaatiomuutoksen myötä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri on alueen yksi suurimmista työnantajista, työntekijöitä on noin 4000.(Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiriin perussopimus 2008.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiriin perustamisen taustalla ovat olleet huoli väestön ikääntymisen aiheuttamista paineista palvelujen järjestämisessä, kustannuskehitys, palvelujärjestelmän pirstaleisuus, laitosvaltaisuus, päällekkäiset toiminnot ja puutteelliset yhteen sovitettut palvelut sekä henkilöstön saatavuuden vaikeus. Lisäksi laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta on ollut mukana vaikuttamassa perustamiseen. Tu-

levan terveydenhuoltolain, jossa kansanterveyslaki ja erikoissairaanhoidolaki yhdistyvät, yhtenä tavoitteena on perusterveydenhuollon vahvistaminen ja tukeminen. Lain uudistuksella pyritään takaamaan saumaton yhteistyö ja asiakaslähtöisyys. Etelä-Karjalan terveystieteiden tutkimuskeskus toteuttaa kyseisen lain tavoitetta. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin valmisteluorganisaatio 2008.)

Sosiaali- ja terveystieteiden palvelutuotannon organisaatio jakautuu vastuualueisiin ja operatiivisesta johtamisesta vastaa valtuuston valitsema kuntayhtymän toimitusjohtaja. Muihin esimiestehtäviin tehtiin valinta sisäisen haun kautta huomioiden henkilöstön osaaminen ja ammattitaito. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2008.) Organisaatiomuutoksen myötä hoitotyön johtajien kuten hallintoylihoitajan ja ylihoitajien virat lakkautettiin erikoissairaanhoidossa. Ylihoitajien tehtäviä siirrettiin osastonhoitajille ja osastonhoitajan esimiehenä on kunkin vastuualueen oma ylilääkäri.

2.2 Organisaatiomuutos ja muutos prosessina

Jokaisessa organisaatiossa tapahtuu muutosta ja voidaankin sanoa että muutos on tullut jäädäkseen. ”Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos” on tuttu lause monessa työyksikössä. Muutos ravistelee myös aina valtasuhteita ja organisaatiokulttuuria. Muutokset alkoivat 1990-luvun lamavuosina. Varsinaiset lamavuodet eivät kuitenkaan olleet ainoa syy siihen että organisaatiot alkoivat tarkastella toimintojaan uudesta näkökulmasta. Nykyajan organisaation tulee olla joustava ja muuntautumiskykyinen. Moni terveydenhuollon yksikkö lakkautettiin päällekkäisten toimintojen vuoksi. Osaamista hyödynnetään ja muutetaan palveluiksi ja tuotteiksi, jotka tuottavat arvoa ja tulosta. (Laaksonen ym. 2005, 43-45.)

Kirjallisuudesta löytyy erilaisia malleja, jotka havainnollistavat ja auttavat muutoksen ymmärtämisessä. Eräs klassisimmista malleista on Kurt Lewinin (1947) esittämä malli. Lewinin mukaan yksilö käyttäytyy muutoksessa kolmen askeleen mallin mukaisesti; organisaatiossa vallitsevaa tasapainoa järkytetään niin, että ollaan valmiita muutokseen (unfreezing, sulattaminen), muutoksen esittely ja markkinointi (moving, muutos) sekä kolmantena aikaansaadun muutoksen integrointia osaksi kulttuuria ja käytäntöä (refreezing, jäädyttäminen). Tätä mallia on luonnehdittu usein liiankin yksinkertais-tavaksi ”jääkuutiomalliksi”, joka jättää muutoksen dynaamisen puolen huomiotta. Le-

winin mallia on kuitenkin hyödynnetty paljon muutosprosessien kuvaamisessa ja muutoksen aikaansaamisessa. Monet jälkepäin kehitetyt muutosprosessimallit ovat modifioituja Lewinin mallista. (Haveri & Majonen 2000, 35-36.)

Organisaatiossa tapahtuva muutos voi olla joko ulkoapäin lähtevä tai sisältäpäin lähtevä. Lisäksi se voi olla joko pieni tai suuri, hidas tai nopea tai muutos voi tapahtua asteittain tai kertakaikkisesti. Nadler ja Tushman (1990) ovat jaotelleet muutoksen neljään ryhmään. Ensimmäinen on hienosäätö (tuning), joka tarkoittaa pieniä muutoksia ympäristön vaatimusten mukaan eli muutos mukaillee muuttuvaa ympäristöä. Toisena tulee sopeutuminen (adaptation) eli organisaatio on pakotettu reagoimaan voimakkaisiin ulkoisiin muutoksiin. Kolmantena he mainitsevat uudelleensuuntautumisen (reorientation), jolloin organisaatio tekee strategisen muutoksen ydintoiminnoissaan. Neljäs ja viimeinen on uudelleen luominen (re-creation) ja tämä on täydellinen muutos olemassaolon säilyttämiseksi. (Haveri & Majonen 2000, 26-27.)

Kotter (1995) on puolestaan esittänyt muutoshankkeen kahdeksalla vaiheella seuraavasti; 1) muutoksen välttämättömyyden tekeminen selväksi, 2) vahvan ohjaavan tiimin muodostaminen, 3) vision laatiminen, 4) visiosta kertominen, 5) toisten valtuuttaminen toimimaan vision mukaan, 6) lyhyen aikavälin onnistumisten suunnittelu ja aikaansaaminen, 7) parannusten juurruttaminen ja yhä uusien muutosten toteuttaminen sekä 8) uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen. Kotterin mukaan tyypillisimmät ongelmat muutoksissa ovat edellä mainittujen vaiheiden käänköpuolia. Hagen (1980) mukaan muutosprosessin ymmärtämiseen tarvitaan neljä askelta. Hagen malli sisältää samankaltaisuuksia Lewinin ja Kotterin esittämiin malleihin. Hagen mallissa ensimmäinen askel on arviointi, jolloin organisaation avaintoimijat huomaavat muutostarpeen. Toisessa vaiheessa selvitetään minkälaisesta ongelmasta on kyse ja minkälaista muutosta tarvitaan. Kolmannessa vaiheessa suunnitelma toteutetaan ja toiminta vakiinnutetaan. (Haveri & Majoinen 2000, 36-37.)

Pentti Sydänmaalakka (2000, 51-52) puhuu älykkäästä organisaatiosta. Älykkäällä organisaatiolla on kolme perustavaa laatua olevaa kyvykkyyttä; se osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailevat organisaatiot ja se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijat. Lisäksi sen toimintaan kuuluu että se oppii ja uudistuu jatkuvasti, kannustaa yksilöitä ja tii-

mejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen sekä pitää hyvää huolta henkilöstönsä osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista.

Muutostilanteet ovat aina merkittäviä työhön liittyvässä hyvinvoinnissa. Muutos voi ahdistaa tai innostaa. Tutkimusten mukaan työntekijöiden uupumus, työssä jaksaminen ja työkyvyn ongelmat ovat lisääntyneet viime vuosina. Työssä ja työelämässä tapahtuvat muutokset ovat lisänneet työntekijän uupumista. Työelämän monenlaiset ristiriidat ja sairauspoissaolot ovat lisääntyneet siitä huolimatta, että työkykyä ylläpitävää toimintaa ja ergonomiaa on samaan aikaan kiinnitetty enemmän huomiota. (Launis ym. 1998, 9.) Muutos ja kehitys sisältävät aina ristiriitoja ja muutosvastarinta liittyy aina muutosprosesseihin. Muutosvastarinta voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen vastarintaan. Passiivisella vastarinnalla tarkoitetaan vastustusta joka johtuu ymmärtämättömyydestä ja aktiivinen vastustus on tiedostavaa oppositiota. Erilaiset tilanteet tarvitsevat erilaista lähestymistä. Negatiivisten asioiden purku on luottamuksen syntymisen kannalta erittäin tärkeää. Muutosten onnistumisen kannalta on huomioitava ihmisten erilaisuus ja tapa suhtautua muutoksiin. (Mattila & Viitala, 2004, 350-351.)

Esimiehien, jotka aikovat selviytyä muuttuvasta tulevaisuudesta on oltava sopeutuvia ja osattava hoitaa hyvin viestintää. Esimiehellä tulee olla kykyä aitoon vuoropuheluun sekä tuen antamiseen. Lisäksi hänen on oltava visionäärinen, innostava ja itsenäinen. Työssä kehittyminen vaatii esimieheltä itsereflektointia, oman toiminnan analysointia sekä omattava hyvä itsetuntemus. Esimiestyö on raskasta ihmissuhdetyötä ja esimiehen asema on vaativa. Esimies tarvitsee tunneälyä, nöyryyttä ja vahvuutta jaksakseen selviytyä esimiesroolista ja toimintaympäristön jatkuvista muutoksista. (Viitala 2003, 101-103.)

Sydänmaalakka (2000, 66-69) kyseenalaistaa muutoksen mahdollisuuden ylipäätään. Kyse on harkitusta eli omaehtoisesta muutoksesta sekä satunnaisesta eli meistä riippumattomasta muutoksesta. Muutoksen tekeminen vaatii paljon energiaa ja se on monesti vaikeaa. Vaikeinta on omien asenteiden muuttaminen ja helpointa uuden tiedon hankkiminen. Vasta sitten kun henkilön tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet, muuttuu myös käyttäytyminen. Jokaisen tulisi kehittää herkkyyttään tunnistaa muutostarpeita ja lisätä omia vahvuuksiaan. Organisaatiotason muutos edellyttää yksilön ja ryhmän muutosta tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Muutosta helpottaa jos tiedämme

mihin olemme menossa, jos visio on selkeä. Sydänmaalakan mukaan muutoksessa kyse on myös tunteista ja hän korostaakin tunteiden ja yhdessä tekemisen merkitystä. Edellä mainituista johtuen organisaatiomuutokset eivät ole koskaan helppoja.

Erilaiset mallit havainnollistavat ja auttavat muutoksen ymmärtämisessä. Ennen kuin muutosta toteutetaan, on selvitettävä mikä on muutoksen syy ja tarve. Näkemys paremmasta eli vision, on oltava selvillä. Muutoksen vaatimista voimavaroista ja taloudellisista resursseista tulee olla tarkat tiedot. Muutosta koskevat pelot ja huolet olisi tiedostettava ja selvitettävä, muutokseen liittyy aina huolia ja pelkoja. Ratkaisujen löytyminen avaa silmiä ja motivoi muutokseen. Mitä enemmän muutoksesta viestitetään sitä vähemmän huhut vähenevät. Muutoksen toteuttaminen on huomattavasti valmistelua kevyempi ja helpompi vaihe.(Mäntyranta ym. 2004, 346-349).

Hoitotyössä on tapahtunut selkeä muutostrendi viime vuosina. Hoitohenkilöstön määrän kasvaessa lähiesimiesten määrää on vähennetty rajusti. Hoitotyön johtajien virkojen alasajoa on tehty samanaikaisesti kun hoitotiede tieteenalana on vakiintunut. Ylihoitajien virkoja on lakkautettu useasti eläkkeelle siirtymisen myötä. Hallintotehtävien määrää tämä ei ole kuitenkaan vähentänyt. Osastonhoitajat ovat ylilääkärin alaisia ja ylihoitajien tehtäviä on siirretty osastonhoitajille. Johtaminen terveydenhuollossa on sekoitus epävirallista ja virallista. Asema, päätöksentekovaltuudet ja toimivalta ovat olleet epäselviä. Hoitotyön johtajilta odotetaan että he vastaavat potilaiden hoidosta ympärivuorokautisesti ilman häiriöitä ja katkoksia. Virallinen johtajuus on lääkäreillä, mitä edes hoitotyön tieteellistyminen ei ole voinut poistaa. Tosiasia on että hoitotyö ja lääketiede ovat erottamattomat ja kulkevat käsi kädessä, molemmat tarvitsevat toisiaan.. (Simoila, 2004, 9-10, 14.)

2.3 Johtaminen muutoksessa

Muutosjohtamisessa on kysymys monesta eritasoisesta asiasta. Helppointa on muuttaa tietoa. Uuden tiedon tuominen vaatii selkeyttä, perusteluja ja toistamista. Ihmiset muuttavat asenteitaan jos saatu tieto on hyväksyttävää ja merkityksellistä. Vaikeinta on muuttaa yksilön käyttäytymistä. Ihmisten muutosvalmius näkyy tällä tasolla. Eri ihmiset kykenevät eri tavoin muuttamaan käyttäytymistään. (Viitala 2003, 90.) Orga-

nisaatiossa tapahtuvaa muutosta suunnitellaan, ohjataan, suunnataan ja toteutetaan johtamisella. (Telaranta 1997, 169)

Muutosviestintä on tärkeässä roolissa muutosten aikaansaamisessa. Viestinnällä myydään muutos henkilöstölle ja viestinnän avulla henkilöstöä rohkaistaan muuttamaan käytöstään. Viestintä vähentää epävarmuutta ja auttaa ymmärtämään muutoksen tärkeyttä. Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista, sen tulisi yllyttää henkilöstöä antamaan palautetta. (Juuti & Virtanen 2009.) Viestinnän avulla vaikutetaan työntekijöiden tietoihin, asenteisiin, taitoihin ja organisaation kulttuuriin. Viestintä kilpailee nykytyöympäristössä kiireen ja asioiden runsauden kanssa. Viestinnän tulisi olla selkeää, toistuvaa ja suunnitelmallista. Muutosviestinnässä korostuu viestinnän oikea-aikaisuus ja totuudenmukaisuus, koska puuttuva tieto voi aiheuttaa turhia pelkoja ja huhuja. (Viitala 2003, 217-218.)

Vuoren (2005) mukaan terveydenhuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa johtaminen tapahtuu virallisessa ja hierarkkisessa hallintorakenteessa. Sairaaloiden lähijohtajat toimivat hierarkkisen organisaation alimmalla portaalla, joissa valta ja vapaus ovat vähäiset. Sairaaloiden toimintaa säätelevät lisäksi vertikaaliset, epäviralliset ja viralliset ammattikunnat ja spesiaaliteetit. Näistä johtuen sairaaloissa voi olla lukemattomia erilaisia alakulttuureja ja verkostoja. Lähijohtajilta edellytetään yhä enemmän osaamista, jolla vastata monimutkaisiin haasteisiin. Sairaaloiden lähijohtajien toimenkuvat ovat määrittelemättä johtosäännöissä ja virallisissa dokumenteissa. Ristiriitoja aiheuttavat ammattien erilainen arvostus ja toimenkuvien sisältöjen erilaisuus. Tarvittaisiin selkeää jakoa kuinka valta ja vastuu jaetaan osastonhoitajien ja osastotason esimieslääkäreiden välillä. (Vuori, 2005, 113, 117-120.)

Muutoksen johtamisessa näkyy samanaikaisesti sekä rationaalisia (muutoksen hyödyt) että irrationaalisia (kyseenalaistaminen, pako- ja taisteluolettamus, toivon ylläpitäminen tai takertuminen yhteisöön) aineksia. Muutos edellyttää aina luopumista ja siksi muutostilanteissa on tärkeää antaa tilaa asioiden käsittelylle myös tunnetasolla. Tehtäväkeskeisyys kuvaa muutoksen johtamisen rationaalista puolta. Nämä näyttäytyvät visioiden rakentamisena, toiminta-ajatuksen terävöittämisena, tavoitteiden asettamisena. Irrationaalinen puoli näkyy ryhädynaamisina ilmiöinä kuten ailahtelevaisuutena, ohjaamattomuutena, tunnekeskeisyytenä ja ennustettavuuden puutteena. Irrationaali-

nen puoli tulee esiin varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa ja tämä nostaa pintaa ryhmässä perusolettamustiloja, jolloin ryhmä suuntautuu ulospäin ja etäännytty perustehtävästä. Perusolettamustilaa pidetään myös vastarinnan muotona. Perusolettamustilan tausta-ajatuksena on että ryhmässä on aina näkyvä ja näkymätön puoli. Muutostilanteissa esiin nousevat ryhmädynaamiset ilmiöt eivät saisi estää yhteisön perustehtävän suorittamista. Esimiehen on virkansa puolesta kannettava vastuu siitä että työyhteisö toimii perustehtävän mukaisesti. (Haveri & Majonen 2000,31,37.)

Pugh (1993) puolestaan sanoo että henkilöstölle on annettava aikaa ymmärtää muutos ja työntekijät on saatava vakuuttuneeksi muutoksen tärkeydestä. Muutosta ei voida perustella henkilöstölle pelkästään organisaatiolle tuomilla eduilla vaan sillä mitä etuja muutos tuo henkilöstölle kuten esimerkiksi työn sisältöön tai ylenemismahdollisuuksiin. On huomattava että organisaation jäsenet operoivat samaan aikaan rationaalissa, poliittisessa ja ammatillisessa järjestelmässä. Pugh mainitsee että työssään menestyksekkäät ihmiset hyväksyvät helpoiten muutoksen. Seuraavaksi tulevat menestyjät, ihmiset joilla on itseluottamusta mutta ei välttämättä halua muutokseen. Viimeisenä ovat epäonnistuneet, koska heillä ei ole kykyä eikä halua ja he kaivautuvat asemiinsa suojellakseen itseään. Kaikki muutokset alkavat ihmisen ihmisten tiedoista ja asenteista. Keskeistä muutosten toteuttamisessa on vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä. (Haveri & Majonen 2000, 31, 33-34.)

Puustjärvi (2008) on tutkinut henkilöstön johtamisen haasteita organisaation muutosprosessissa. Kohderyhmänä oli Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden valmisteluorganisaation työryhmien henkilöstöjärjestöjen edustajia. Tutkimuksessa selvitettiin haastatteleamalla miten henkilöstöä johdetaan onnistuneesti muutoksen kautta uuteen organisaatioon ja miten henkilöstö kokee tulevan organisaatiomuutoksen. Tutkimustuloksissa tuli esiin että organisaatiossa kaivattiin enemmän avointa ja toimivaa tiedonkulkua. Lisäksi työntekijät kaipasivat tämän tutkimuksen mukaan enemmän tietoa, tukea ja ohjausta esimiehiltään. Osaavalle ja tehokkaalle esimiestyölle asetettiin suuri painoarvo.

2.4 Itsensä johtaminen

Sosiaali- ja terveysalan johtajilta odotetaan yhä enemmän taitoa johtaa itseään sekä myös kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Itseään johtava johtaja on paitsi johtajan itsensä myös organisaatiossa toimivien työntekijöiden etu. Itsejohtajuudella tarkoitetaan omien rajojen tunnistamista sekä oman toiminnan analysointia ja parantamista. Parhaimmillaan itseään johtava esimies on löytänyt oman paikkansa ja tasapainon niin työ- kuin yksityiselämässä. Voidaan sanoa että itsejohtajuus on onnistuneen johtamistoiminnan perusta ja edellytys. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 63-64.)

Ihmisten johtaminen edellyttää johtajalta itsensä tuntemista, omien resurssien ja mahdollisuuksiensa tiedostamista. Ihminen, joka omaa johtaa itseään, löytää paikkansa työelämässä ja tasapainon työ- ja yksityiselämän välille. Itsejohtajuudessa on kysymys käytännönläheisistä asioista kuten omien heikkouksien ja vahvuuksien tuntemisesta, itsenäisyydestä, riippumattomuudesta, ennakkoluulottomuudesta sekä luovuudesta ja kekseliäisyydestä. Itseään johtava ihminen pystyy taistelemaan väsymystä, urautumista ja leipääntymistä vastaan. Nämä puolestaan helpottavat omien ammatti- ja johtamistaitojen kehittymistä sekä vahvistavat herkkyyttä ottaa palautetta vastaan. Itsejohtajuus on hyvän ja onnistuneen johtamistoiminnan perusta, jolle on ominaista eettisyys ja arvotietoisuus, teoreettinen osaaminen ja tiedon hallinta sekä sosiaaliset ja kognitiiviset taidot. Lisäksi onnistuneeseen johtamistoimintaan voidaan lukea kuuluvaksi palveluprosessien laadun ja vaikuttavuuden ja toimivuuden edistämisessä tarvittava osaaminen sekä myös yhteiskunnallinen orientaatio. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 63-65.)

Hyvin menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön perustan luovat itseään johtavat ihmiset. Itsensä johtaminen on itsetuntemusta ja itsetuntemus vaatii tietoisuutta. Tietoisuus kehittyy kun uskaltaa tunnustaa vaikeimmatkin puolet itsestään. Itsensä johtamisessa on myös kysymys tietoisuudesta, siitä mitä ajattelee toisesta ihmisestä ja siitä mitkä omat arvot ovat. (Mäkisalo, 2003, 182-183.)

2.5 Hoitotyön lähijohtajan työ

Terveydenhuollon lähijohtajan työllä tarkoitetaan sairaaloiden osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan työtä. Osastonhoitajan työ on moniulotteista ja hän toteuttaa työs-

sään organisaationsa strategiaa. Hänen täytyy ymmärtää organisaation strategia ja toteuttaa ylemmän johdon toimeksiantoja, samalla kun hän edistää alaistensa etuja ja asioita. Osastonhoitajan asemaan liittyy valtaa ja vastuuta, joita ohjaavat erilaiset lait ja sopimukset. (Laaksonen ym 2005, 10, 74)

Hoitotyön lähijohtajan johtamistyössä näyttää tutkimusten mukaan taustalla olevan vahva hoitotyön työorientaatio. Osastonhoitajien työnkuvaa on määritelty kirjallisuudessa ja tutkimuksin muita sairaalan lähijohtajia enemmän. Osastonhoitajaa on tarkasteltu esimerkiksi asiantuntijana, valmentajana, imagon tekijänä ja taloushallinnon ymmärtäjänä. Hoitotieteellisissä tutkimuksissa osastonhoitajan työtä on tutkittu esimerkiksi roolin, johtamisen sekä työstä aiheutuvan stressin näkökulmasta. (Vuori, 2005,113, 117-120.)

Simoilan (2004) mielestä hoitotyön johtaminen ei ole kehittynyt toivotulla tavalla eikä hoitotyön johtajien koulutus ei ole vastannut johtamistehtävän vaatimuksia. Tähän on ollut vaikuttamassa esimerkiksi yli- ja osastonhoitajien virkavalinnat. Osastonhoitajien koulutus on ollut 1990-luvulta lähtien keskeytettynä, jolloin keskiasteen uudistuksen myötä opistotasaisen erikoissairaanhoidajan koulutus loppui. Suomessa ei ole saatu muodostettua yhtenäistä näkemystä siitä kuinka ja missä osastonhoitajia tulisi kouluttaa. Osastonhoitajan tehtävään pätevöittävästä koulutuksesta vallitsee epäselvyys ja tämä on johtanut siihen että osastonhoitajina työskentelevillä on varsin kirjava osaamistausta. Tämä saattaa johtaa hoitotyön johtamisen laadun heikkenemiseen. Hoitotyön johtaminen on haasteellista ja vaativaa. Johdettavia on paljon ja hoitotyön luonteen vuoksi henkilöstöjohtaminen on vaativampaa kuin monien muiden ryhmien. Hoitotyön esimieheltä vaaditaan kykyä tukea henkilöstönsä eettisten ihanteiden säilymistä läpi työuran. Hoitotyön johtamistyötä ovat vaikeuttaneet viime vuosina lisääntyneet paineet kuten esimerkiksi henkilöstön uupuminen ja samanaikaisesti lisääntyneet taloudelliset vaateet. (Simoila,2004,11-14.)

Mäkipeskan ja Niemelän (2001) mukaan esimies voi olla valmentaja, joka tukee alaisensa oppimista ja pitää urakehitystä tärkeänä. Hän pitää huolta alaisistaan, joka ei tarkoita vastuunottoa vaan säännöllisesti tapahtuvaa aikaansaannosten arviointia ja palautteen antoa sekä mahdollisuuksien luomista jatkuvalla osaamiselle. Haasteena esimiehelle tulisi olla osallistumismahdollisuuksien luominen ja esimiehen rooliin

kohdistuu myös vision luominen ja toiminnan merkityksen kirkastaminen. On tärkeää, että esimies selvittää kunkin työyhteisönsä jäsenen kanssa tämän tehtävän tarkoituksen ja keskeiset tulostavoitteet. Julkilausumattomina esimiehen ja alaisen näkemykset saattavat poiketa suuresti toisistaan. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 119.)

Leena Väänänen (2005) on kuvannut historiantieteellisessä pro gradussaan osastonhoitajan työtä, johtamisosaamista sekä koulutusta Suomessa 1950-luvulta nykyaikaan. Osastonhoitajan työ ja johtamisosaaminen sekä rooli ja asema ovat muuttuneet 50 vuodessa suuresti. Tähän ovat vaikuttaneet terveydenhuoltojärjestelmän ja ympäristön muutokset sekä myös organisaatioiden sisäiset muutokset. Nykyisin osastonhoitajan työn keskeisiä osaamisalueita ja toimintoja ovat esimerkiksi kommunikointi, ammatillinen asiantuntija, kehittäjä, edellytysten luoja, tukija, opettaja, taloudellisten asioiden hoitaja, tulosten arvioija ja tutkimusten hyödyntäjä. Lisäksi heiltä vaaditaan neuvottelutaitoja, suunnittelutaitoja, kykyä ylläpitää ja luoda sosiaalisia suhteita sekä kykyä tehdä päätöksiä ja hoitaa epämiellyttäviä asioita. Taloushallinnon tehtävät, budjetin laatiminen ja sen valvonta sekä alaisten arviointi ja palautteen antaminen ovat asioita jotka tulevaisuudessa tulevat lisääntymään. Niin ikään toimintalinjojen luominen ja toiminnan muuttaminen lisääntyvät osastonhoitajan työssä.

Osastonhoitajien työtä ja työhyvinvointia on tutkittu mm. työn sisällön ja työn jakautumisen näkökulmasta (Antinaho 2007, Kouvalainen 2007) sekä johtamisen näkökulmasta (Kivinen 2008, Puustjärvi 2008). Työn ja työyhteisön on todettu olevan tärkeitä elämän osa-alueita, joilla on merkitystä työhyvinvointiin. Osastonhoitajat ovat kokeneet työnsä entistä haasteellisemmaksi ja vaativammaksi. Työhyvinvointi ei ole irrallaan muusta toiminnasta vaan se pitää nähdä monien asioiden yhteensulautumana. Aiemmissa terveydenhuoltoon kohdistetuissa tutkimuksissa on tullut ilmi että johtamistoiminta ja johtajan asema on epäselvä. Lähijohtajaa kohtaan on muodostunut paljon odotuksia ja vaateita. Oman aseman jäsenys ja työn jakaminen sekä rajaaminen on nähty työhyvinvointia tukevana. Tutkimuksien mukaan osastonhoitajien työmäärän lisääntyessä ja tehtävien muuttuessa, organisaatiossa olisi tärkeää huolehtia osaamisesta ja koulutautumisesta. Lisäksi osastonhoitajille tulee järjestää tukijärjestelmiä kuten työnohjausta ja mentorointia.

Osastonhoitajan työ on muuttunut toiminnan johtamisesta tulevaisuuden toiminnan suunnitteluksi. Tutkimusten mukaan suurimmat muutokset tapahtuivat yksilövastuiseen hoitotyön ja tulosjohtamisen aikaan. Suomalaisessa yhteiskunnassa oli samaan aikaan taloudellinen taantuma, mikä osaltaan lisäsi osastonhoitajan työtaakkaa. Osastonhoitajat kokevat tutkimusten mukaan vaatimukset korkeammaksi mitä osaaminen on. Tällä vuosisadalla osastonhoitajilta vaaditaan edellisten lisäksi kliinisten prosessien hallintaa ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Itsenä johtaminen ja kouluttaminen ovat myös entistä tärkeämpiä.(Väänänen 2005, 76-77.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on monisyinen ja laaja käsite. Kirjallisuuden mukaan työhyvinvoinnin katsotaan koostuvan tietyistä peruselementeistä. Työntekijän työhön kohdistuvat odotukset, työelleen asettamansa tavoitteet sekä työn laadulliset piirteet suhteessa toisiinsa liittyvät työhyvinvointiin. Lisäksi ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Keskeisintä on kuitenkin se, mikä subjektiivinen kokemus työntekijällä on työhyvinvoinnistaan. Työterveyslaitoksen työkykyyn liittyvässä tetraedrimallissa huomio kohdistetaan työhön ja työympäristöön (ergonomia, työhygienia, työturvallisuus), työyhteisöön ja työorganisaatioon(johtaminen, toimintavat, vuorovaikutus), työntekijän voimavaroihin ja terveyteen sekä ammatilliseen osaamiseen. Mallin katsotaan liittyvän läheisesti myös työhyvinvointiin. (Pekka ym.2008, 1.)

Työn hallinnalla on tärkeä rooli työntekijän työhyvinvoinnissa.Työn hallinnan keskeisiä ulottuvuuksia ovat työn monipuolisuus ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon. Vaikutusmahdollisuudet koskevat työntekijän sananvaltaa ja itsenäisyyttä liittyen omaan työhön. Osallistumismahdollisuuksilla puolestaan tarkoitetaan tilanteita jotka koskevat työtä, työolosuhteita ja työympäristöä. Parhaimmillaan työntekijä saa ja antaa tietoa vuorovaikutuksessa muiden organisaatiossa olevien ihmisten kanssa. Työn hallinnan ja vaatimusten suhde koetaan monesti kiristyvän kilpailun, taloudellisen taantumun ja säästötarpeiden vuoksi psykososiaalisesti kuormittavaksi. Ne tilanteet, joissa suuret työn vaatimukset suhteessa vähäiseen työn hallinnan mahdollisuuteen, koetaan erityisesti heikentävän työhyvinvointia.(Vahtera ym.2002, 30-31.)

Bamberin (2006, 15) mukaan työstressin aiheuttajat voidaan jakaa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä ympäristötekijöihin. Monet tilanteet työssä eivät itsessään ole merkittävän stressaavia vaan ihmiset reagoivat tilanteisiin stressaamalla. Toisaalta muutokset työelämässä tai organisaatiossa aiheuttavat usein stressiä riippumatta ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista tai luonteesta. Ei voida kuitenkaan sanoa, että työstressi aiheutuu joko ympäristöstä tai henkilön ominaisuuksista, vaan näiden tekijöiden välillä on vuorovaikutussuhde: molemmat vaikuttavat työhyvinvointiin ja ihmisten jaksamiseen työssään.

Juutin ja Vuorelan (2004, 67-69) mukaan työ on parhaimmillaan kuin leikkiä. Se tuottaa iloa ja voimavaroja, se antaa vireyttä ja elämäniloa. Työn ja yksilön suhde on molemminpuolista vuorovaikutusta, työ tarjoaa ihmiselle sopivasti haastetta, josta hän saa myös palautetta. Työstä tulee ikään kuin harrastus. Tällöin työ tarjoaa tekijälleen mielekkään olemassaolon ja on siten hyvän elämän perusta. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin tapa lisätä työhyvinvointia. Tärkeätä on se että työn päämäärä on tekijälleen selvä. Työn pirstaleisuus ja kokonaisuuden hahmottamisen vaikeus vähentävät työhyvinvoinnin kokemusta. Työstä saadun mielihyvän lisäksi työntekijän saama palaute lisää työhyvinvointia. Tutkimusten mukaan suomalaisessa kulttuurissa esimiehet eivät juurikaan jaa palautetta ihmisille. Kuitenkin työstä saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää voidakseen kehittyä ja tehdä työtä entistä paremmin.

Paasivaaran (2009, 14-17) puolestaan näkee työhyvinvoinnin kokonaisuuden moninaisena. Ihmisen kokema hyvinvointi on tasapainoa vapaa-ajan ja työn välillä. Työhyvinvointi liittyy konkreettisesti työympäristöön. Työturvallisuus niin ikään on tärkeä osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi on kuitenkin käsitteenä paljon enemmän kuin työturvallisuus, koska työhyvinvointi käsittää varsin arkisia asioita. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omalta osaltaan työhyvinvointiin. Sopiva määrä kuormittumista, uudet haasteet, vaatimusten kohtuullisuus ja keinot selviytyä johtavat tyytyväisyyteen. Merkityksellistä on se miten työntekijä kokee onnistumiset ja epäonnistumiset. Paasivaara korostaa että tunne arvostuksesta on jokaisen ihmisen inhimillinen perustarve. Käytännössä arvostus näkyy tekoina ja puheina. Arvostus näkyy myös työyhteisön käsityksistä velvollisuuksista ja periaatteista, mikä heijastuu ihmisten suhtautumisena työhönsä. Työhyvinvointia ja arvostusta ei lisätä yhdellä koulutuspäivällä, eikä se ole ostettavissa pelkästään rahalla. Se miten työnantaja suhtautuu työntekijöiden työsken-

telyyn, ilmaisee arvostuksen. Jos esimies saa arvostusta se heijastuu koko työyhteisöön. Kokemus arvostuksesta lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää turhautumisen tunnetta sekä parantaa tuloksia. Ihminen, joka ei saa arvostusta alkaa voida pahoin ja ei käytä riittävästi voimavarojaan työhön.

Työhyvinvointiin vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä ovat perinnölliset tekijät, ihmiset reagoivat muuttuviin tilanteisiin eri tavoin. Toiset ovat fyysisesti vahvempia ja henkisesti valmiimpia kohtaamaan työelämän muuttuvat vaateet. Työssä jaksamiseen vaikuttavat myös opitut ominaisuudet. On tutkittu, että nuoret henkilöt reagoivat muutokseen herkemmin kuin iäkkäämmät. Vanhemmilla ihmisillä on enemmän kokemusta muuttuvista olosuhteista kuin nuorilla ja näin ollen heillä on tämän kokemuksen tuomaa turvaa ja muisti siitä, kuinka tilanteessa toimitaan. Myös elämäkokemuksen mukanaan tuomat opit, tavat ja uskomukset auttavat ihmistä selviytymään muuttuvista olosuhteista. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat stressinsietokykyyn. Määrätietoiset, ”kovat” ja kontrollin elämässään pitävät ihmiset ovat vähemmän alttiita stressille kuin pehmeämpiä arvoja noudattavat henkilöt. (Bamber 2006.)

4 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDISTA

Hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointi-tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu tietyn organisaation organisaatiomuutoksen aiheuttamista mahdollisista vaikutuksista työhyvinvointiin. Hoitotyön lähiesimiesten työ on muuttunut viime vuosina enenevässä määrin kliinisestä työstä täysin hallinnolliseksi työksi. Organisaatiomuutokset ovat tätä päivää. Yksijohtajajärjestelmä on ajan trendi. Tämä karsii johdon väliporrasta pois ja esimerkiksi hoitotyössä se usein tarkoittaa ylihoitajien poistumista organisaatioista. Ylihoitajien määrän väheneminen on johtanut siihen että hoitotyön lähiesimiehet eli osastonhoitajat ovat saaneet myös ylihoitajien töitä itselleen.

Organisaatiomuutokset jo sinällään ovat aina jonkin verran stressaavia ja työmäärää lisääviä tapahtumia. Vallan ja vastuun lisääntyminen, vaikuttavat nekin, usein ihmisen stressin sietokykyyn. Muutokset ovat aina tapahtumia, jotka vaikuttavat niin yksilöön kuin ryhmään. Työhyvinvointia on tutkittu paljon sosiaali- ja terveysalalla. On todettu että etenkin naisvaltaisilla aloilla johtamisen oikeudenmukaisuus, yhteistyön

sujuvuus ja sosiaalisen tuen saaminen ovat keskeisiä henkilöstön terveyttä ja työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Tehostamisen ja henkilöstövähennysten kanssa samaan aikaan olisi huolehdittava myös työelämän hyvästä laadusta. Osastonhoitajan kokeamalla työhyvinvoinnilla on suuri merkitys koko henkilöstön hyvinvoinnille ja johtamiselle.

5. TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja arvioida Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin sairaalapalveluiden hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa, koskien erikoissairaanhoidon ja Armilan sairaalan hoitohenkilökunnan lähiesimiehiä.

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Millaiseksi hoitotyön lähiesimiehet arvioivat tämänhetkisen työnsä ja työhyvinvointinsa?
2. Millaiseksi hoitotyön lähiesimiehet arvioivat oman johtamisensa työssään?
3. Millaiseksi hoitotyön lähiesimiehet arvioivat heihin kohdistuvan johtamisen?
4. Minkälaisia vaikutuksia sosiaali- ja terveyspiirin yhdistämisestä seurasi/seuraa hoitotyön lähiesimiehiä työhön lähiesimiesten arvioimana?

Tutkimustuloksia hyödynnetään sosiaali- ja terveyspiirin hoitotyön lähiesimiesten työn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi, johtamisessa sekä yhteistyön kehittämiseksi.

6 TUTKIMUSAINEISTO JA –MENETELMÄT

6.1 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohteena oli Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin sairaalapalveluiden hoitotyön lähiesimiehet, koskien Etelä-Karjalan keskussairaalan ja Armilan sairaalan osastonhoitajia (N=34). Perusjoukon muodostivat sairaalapalveluiden osastonhoitajat

eli hoitotyön lähiesimiehet. Tutkimusaineisto kerättiin niiltä osastonhoitajilta, joiden työhön uusi organisaatiouudistus oli vaikuttanut.

Tutkimuksessa käytettiin Työterveyslaitoksen ”Henkilöstön hyvinvointi”- mittaria, joka muokattiin tähän kyselyyn sopivaksi.. Kyselytutkimukseen voidaan saada vastaamaan paljon henkilöitä ja sillä voidaan kysyä myös monia asioita. Menetelmä on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi 1997). Mittari on ollut käytössä aikaisemmissa työhyvinvointikyselyissä, mistä johtuen esitestausta ei tarvittu. Kysymyslomake oli muokattu tähän tutkimukseen sopivaksi, tutkimuksessa käytetyssä mittarissa oli 33 strukturoitua kysymystä ja neljä avointa kysymystä (liite 1). Alkuperäisessä kyselylomakkeessa olevat elämäntilannetta ja vapaa-aikaa koskevat kysymykset jätettiin tästä kyselystä pois, koska tällä tutkimuksella haettiin tietoa vastaajien työhyvinvoinnista. Kyselyä oli täydennetty tähän kyselyyn sopivilla avoimilla kysymyksillä, joita oli kolme kappaletta. Kyselylomake sisälsi taustatietojen lisäksi (kysymykset 1-3) kysymyksiä nykyisestä työstä ja työhyvinvoinnista (kysymykset 5-8 ja 13-34), johtamisesta (kysymykset 4, 9,10-12 ja 14) . Avoimissa kysymyksissä (kysymykset 35-37) kysyttiin vastaajien mielipiteitä organisaatiomuutoksen myönteisistä ja kielteisistä puolista sekä sitä, kuinka vastaajien mielestä organisaation toimintaa tulisi kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Suurin osa kysymyksistä oli Likert-portaisia skaaloihin perustuvia väittämiä. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä että sillä saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi 1997.) Kyselylomakkeet lähetettiin osastonhoitajille sähköisesti Webropol-kyselyllä helmikuussa 2010 saatekirjeineen. Webropol on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruusovellus. Vastaukset palautuivat Webropol-ohjelmaan ilman vastaajan tunnistetietoja. Vastausaikaa oli kaksi ja puoli viikkoa ja tätä jatkettiin vielä viikolla, koska vastauksia oli tullut määräaikaan mennessä vain vähän. Muistutus kyselyyn vastaamisesta meni kaikille vastaajille ja vastauksia palautui 25 (73,5%).

6.2 Aineiston analyysi

Vastaukset tallentuivat ilman vastaajan tunnistetietoja Webropol-ohjelmaan, jolla kysely tehtiin. Webropol-ohjelma laskee vastausten määrän ja prosenttiluvut automaattisesti. Aineiston analyysi aloitettiin tarkastelemalla muuttujien frekvenssi ja pro-

senttijakaumia. Kyselyn tulokset esitetään prosentteina. Webropol-ohjelma antaa valmiit taulukot, jotka ovat tutkimusraportin liitteenä. Tutkimuksen avoimet vastaukset ja mielipiteet ryhmiteltiin aihekokonaisuuksiin, jonka jälkeen niistä on muodostettu johtopäätökset.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusluvut anottiin joulukuussa 2009 protokollan mukaisesti organisaation henkilöstöjohtajalta ja lupa tutkimukseen saatiin tammikuussa 2010 sähköpostitse. Tutkimukseen osallistujia informoitiin tutkimuksesta saatekirjeessä ja osallistujat saivat kyselyn liitteenä sähköisesti (liite 2). Saatekirjeessä tutkittaville tiedotettiin tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta, tutkimusmenetelmästä ja tietojen käyttötarkoituksesta. Lisäksi saatekirjeessä tiedotettiin vapaaehtoisuudesta osallistua tähän tutkimukseen. Täytetyt kyselylomakkeet tallentuivat Webropol-ohjelmaan, mistä tutkija sai ne käyttöönsä.

Vastaajien henkilöllisyys ei tullut missään vaiheessa esille, eikä sitä olisi voinut mitenkään jäljittää. Tutkimustulokset on raportoitu rehellisesti ja avoimesti ja tutkimuksen loppuraportti toimitetaan julkaisun jälkeen sähköisenä kyseiseen organisaatioon.(Tuomi&Sarajärvi 2004).

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien ikä vaihteli 41 vuodesta yli 60 vuoteen. Vastaajista 56 % oli iältään 41-50 vuotiaita, 36% 51-60 vuotiaita ja 8% yli 60 vuotiaita. Kolmannella osalla vastaajista oli joko yliopisto tai ylempi amk-tutkinto samoin kolmas vastaajista oli suorittanut terveydenhuollon erikoistumistutkinnon. Neljännes vastaajista oli suorittanut johtamisen ja hallinnon lisäkoulutuksen, ammatillisen erikoistumistutkinnon puolestaan kaksi ja terveydenhuoltoalan amk-tutkinnon yksi vastaaja. Työkokemusta nykyisestä työstä kysyttäessä yli 15 vuotta työssä olleita oli eniten. Seuraavaksi eniten oli niitä jotka olivat työskennelleet nykyisessä työssä alle kolme vuotta (24%). Alle viisi vuotta ja yli

viisi vuotta työskennelleitä oli saman verran (20%) ja alle 15 vuotta työskenteleviä oli yksi henkilö.

7.2 Vastaajien arvioinnit tämänhetkisestä työstään ja työhyvinvoinnistaan

7.2.1 Nykyinen työ

Vastaajat kokivat että he voivat tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssään (92%) ja samoin että heillä on paljon sanavaltaa omiin töihin(76%). Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä että työ vaatii uusien asioiden oppimista (100%). Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä että heillä on mahdollisuus kehittää itselleen ominaisia kykyjä työssään (80%). Suurin osa vastaajista koki että työ vaatii erittäin kovaa työntekoa (87,5%) ja että työ edellytti kohtuutonta työmäärää (60%) Vastaajien mielipiteet siitä että aikaa töiden tekemiseen ei ole tarpeeksi, jakautuivat. (Liitetaulukko 1)

7.2.2 Työyksikön tavoitteet ja työn arviointi

Kaikki vastaajat kannattivat työyksikön tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamiseen uskottiin paljon (72%). Vastaajien mielestä toiminnan heikkoihin kohtiin, joilla parannetaan toimintoja, kiinnitettiin huomiota (72%) ja oman työn tuloksia arvioitiin oikeudenmukaisesti melko paljon(48%) tai jossain määrin(48%). Inhimillisten näkökohtien huomioonottamisen muutoksia suunniteltaessa toteutui yli 60% mielestä. (liitetaulukko 2)

7.2.3 24 kuukauden aikana tapahtuneet muutokset työssä

Vastaajista lähes kaikki (96%) kokivat että 24 kuukauden aikana tulleet muutokset olivat olleet suuria ja merkityksellisiä. Kolmannes (32%) vastaajista koki, että muutokset olivat olleet enimmäkseen myönteisiä. (Liitetaulukko 3)

7.2.4 Viimeisen 6 kuukauden aikana työssä oleva asia, joka häirinyt, huolestuttanut tai rasittanut

Jatkuvaa kiirettä ja tekemättömien töiden painetta koki yli 70 % vastaajista. Työn tekemiseen kunnolla oli liian vähän aikaa ja työ keskeytyi eikä työtä voinut tehdä yhtäjaksoisesti loppuun (80%). Vastaajista yli puolet (56%) oli sitä mieltä että henkilöstön määrä oli riittämätön. Erilaisia ristiriitoja eri tahoilta työn suhteen koki suurin osa vastaajista (80%). Vastaajista lähes kaikki (88%) kokivat että toisarvoiset työt vievät aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltä. Samoin lähes kaikki vastaajat (96%) olivat sitä mieltä että ruuhkat häiritsevät, huolestuttavat tai rasittavat työtä.(Liitetaulukko 4)

7.2.5 Työhön liittyvät epävarmuustekijät

Epävarmuustekijöistä vastaajien mielestä irtisanomisen uhkaa (100%) tai pitkäaikaisen työttömyyden uhkaa (100%) ei juurikaan ollut. Epävarmuustekijöistä vastentahaton siirto toisiin tehtäviin oli vähäinen (8%). Työmäärien lisääntymisen yli sietokyvyn piti suurin osa vastaajista mahdollisena (84%).(Liitetaulukko 5)

7.2.6 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio

Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä työsuhteen jatkuvuuteen (100%) ja vastaajat luottivat tulevaisuuden turvallisuuteen nykyisessä työpaikassa (100%). Palkkaan ja muihin työsuhde-etuihin oltiin tyytymättömämpiä (76%) samoin palkkaan verrattuna vastaajan antamaan työpanokseen (76%). Vastaajat olivat tyytyväisiä niihin ihmisiin, joiden kanssa työskentelee (92%) sekä työtovereilta saamaan arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun (88%). Esimieheltä saatuun arvostukseen ja oikeuden mukaiseen kohteluun oltiin jokseenkin tyytyväisiä (60%) ja esimiehen antamaan tukeen ja ohjaukseen oli tyytyväisiä 40% vastaajista. Vastaajista 60% oli jokseenkin tyytyväinen vastaajaan kohdistuvasta johtamisen laadusta ja tähän tyytymättömiä oli 12%. Suurin osa vastaajista (76%) oli tyytyväisiä henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen työs-

sään. Tunne, että on saavuttanut jotakin merkittävää työssään koki 74% vastaajista. Lähes kaikki vastaajat (92%) olivat sitä mieltä että heillä on mahdollisuus ajatella ja toimia itsenäisesti työssään. Vastaajista 80% koki työnsä haasteelliseksi. (Liitetetaulukko 6)

Tyytyväisyys työtehtäviin oli nyt hyvä (80%) enemmistön mielestä ja muutoksen suunta arvioitiin jokseenkin hyväksi (67 %). Työmäärään oli puolet vastaajista jokseenkin tyytymättömiä ja muutoksen suunta oli lähes sama (42 %). Työilmapiiri koettiin hyväksi (68%) ja muutoksen suunta tässä koettiin samoin. Vastaajista 40% oli tyytyväinen tämän hetken työpaikan työhyvinvointitoimintaan ja muutoksen suunta oli sama. Suuri osa vastaajista (72%) koki henkilökohtaista työniloa tällä hetkellä, muutoksen suunta oli hieman laskemassa (64%).(Liitetaulukot 7A ja 7B).

7.2.7 Panostus työhön ja työn palkitsevuus

Kaikki vastaajat kokivat panostavansa kykyjään ja voimiaan työhön (100%). Vastinetta työstä tuloina, työsuhde-etuina yms. vastaajat kokivat saavansa vähän tai hyvin vähän (72%). Kolmannes vastaajista (36%) tunsu että sai vastinetta työstään tunnustuksena ja arvostuksena. Suurin osa koki saavansa itselleen henkilökohtaista tyydytystä työstään (72%).(Liitetaulukko 8)

7.2.8 Työhyvinvointi ja jaksaminen

Vastaajista 56 % jatkaisi nykyisessä työpaikassa muutoin saatavasta riittävästä toimeentulosta huolimatta ja vastaavasti 16 % vastaajista luopuisi työstä kokonaan. Kysyttäessä jatkaisiko työntekoa, vaikka olisi mahdollisuus valita työn jakamisen ja eläkkeelle siirtymisen välillä 48 % jatkaisi työntekoa ja 44 % ei osannut sanoa mitä tekisi. Vastaajista 44 % oli pystynyt keskittymään viime aikoina tehtäviinsä yhtä hyvin kuin tavallisesti ja 48 % ilmoitti keskittymisen olevan tavallista huonompaa. Vastaajista 44 % oli valvonut viime aikoina tavallista enemmän huoliensa takia kun taas 44 % ei ollut valvonut ollenkaan huoliensa takia.

60 % vastaajista tunsivat että on ollut yhtä paljon hyödyksi asioiden hoidossa kuin aiemmin ja 24 % koki että hyötyä asioiden hoidossa on ollut tavallista vähemmän. Lähes kaikki vastaajat (96 %) tunsivat kykenevänsä tekemään päätöksiä yhtä hyvin kuin aiemmin. Vastaajista 60 % tunsivat olevansa ylirasittuneempi tavallista enemmän viime aikoina. 80 % vastaajista koki selviytyneensä viime aikoina vaikeuksista yhtä hyvin kuin ennenkin. Vastaajista 32 % oli nauttinut tavallista vähemmän tavallisista päivittäisistä toiminnoista ja 68 % vastaajista koki nauttineensa päivittäisistä toiminnoista vähintään yhtä paljon kuin tavallisesti.

Vastaajista 20 % oli kyennyt kohtaamaan tavallista huonommin vaikeuksia ja 68 %:n mielestä vaikeuksien kohtaaminen oli sujunut yhtä hyvin kuin aiemmin.

8 % vastaajista oli tuntenut itsensä viime aikoina jonkin verran arvottomaksi ja 60 % vastaajan mielestä arvottomuuden tunnetta ei ollut ollut. Vastaajista 16 % oli kokenut itsensä viime aikoina jonkin verran tavallista enemmän masentuneeksi ja onnettomaksi ja vastaavasti 52 % vastaajista ei ollut ollut onnettomuuden ja masentuneisuuden tunnetta. Vastaajista 56 % ei ollut kokenut itseluottamuksen menetystä viime aikoina kun taas 20 % vastaajista oli kokenut jonkin verran itseluottamuksen menetystä. 12 % vastaajista oli tuntenut itsensä paljon vähemmän onnelliseksi kuin tavallisesti ja 76 % koki itsensä yhtä paljon onnelliseksi kuin tavallisesti.

Vastaajista 75 % tunsivat olonsa yleensä rauhalliseksi ja puolet vastaajista koki olonsa yleensä rentoutuneeksi (52 %). Kaksi kolmasosaa vastaajista (66 %) oli tyytyväinen oloonsa, neljännes (24%) vastaajista koki olonsa kireäksi. Kukaan vastaajista ei kokenut että olisi poissa tolaltaan, mutta neljä vastaajaa (16 %) ilmoitti olevansa hieman poissa tolaltaan. Kolmannes vastaajista (29 %) koki huolestuneisuutta, mutta neljännes ei ollut tätä kokenut. (liitetaulukko 10)

7.3 Hoitotyön lähiesimiesten arviot omasta johtamisesta työssään

7.3.1 Ansiotyötehtäviin käytetty aika päivittäin

Vastaajat (25) vastasivat avoimilla vastauksilla kysymykseen siitä, kuinka paljon he käyttävä aikaa ansiotyötehtävien hoitoon päivittäin (normaali työaika, ylityöt ja kotona tehdyt ansiotyöhön liittyvät työt).

Valtaosa vastaajista ilmoitti tekevänsä töitä 8-10 tuntia ja yksi vastaaja teki joka päivä 10-12 tuntia päivittäin työtä työpaikalla. Ylitöitä suurimmalla osalla vastaajista kertyi puolesta tunnista kahteen tuntiin päivittäin. Pienempi osa vastaajista teki ylitöitä ainoastaan muutaman tunnin viikossa. Vain kaksi vastaajaa kertoi että eivät tee ansiotyöhön liittyviä töitä kotona ollenkaan. Loput vastaajat ilmoittivat tekevänsä myös kotona töitä jonkun verran.

”...ylitöitä 1-2 h ja kotona riippuu viikosta, onko mitään kiireellisiä asioita. Esim tällä hetkellä oleva esimieskoulutusta ei kerkiä työpaikalla, työaikana tehdä ja lisäksi kaikki luettava materiaali esim. sähköpostin liitteet tai Nestorin ohjeet. Luetaan omalla ajalla.”

Kotona tulee tehtyä töitä vaihtelevasti, kuitenkin useamman kerran kuukaudessa, vaikka pyrin pitämään vapaa-ajan vapaa-aikana.”

”10-12h. VAPAA-AIKANA EN OLLENKAAN.”

7.3.2 Oman työn ja johtamisen arviointi, tilanne nyt ja muutoksen suunta omassa työssä tai työpisteessä

Vastaajista yli 70% koki omien vastualueiden selkeyden nyt hyväksi tai erittäin hyväksi ja lähes 70% koki omien vaikuttamismahdollisuuksien olevan nyt hyvät tai erittäin hyvät. Muutoksen suunnan koettiin olevan vastualueiden selkeydessä melko hyvän (52%) ja omien työtehtävien suunnitteluun liittyvien vaikuttamismahdollisuuksien kohdalla myös melko hyvän (44%) Työ koettiin myös itsenäiseksi (87%) ja omia kykyjään pystyttiin hyödyntämään tehokkaasti työssä (83%9).Muutoksen suunta edellisiin oli vastaajien mielestä melko hyvä (52% ja 45,8%) tai ennallaan (32% ja 41,7%) Suurimman osan mielestä mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla olivat tällä hetkellä hyvät (79,1%). Muutoksen suunta tässä oli melko hyvä (64%). Yli 50% vastaajista koki henkilökohtaisen työssä jaksamisensa hyväksi ja vastaavasti yli 40% melko huonoksi. Muutoksen suunta henkilökohtaisen työssä jaksamisen osalta oli jakautunut niin että yhden vastaajan mielestä tilanne oli selvästi huononemassa, 24% koki sen olevan melko huono, 36% mielestä tilanne oli ennallaan ja 28% ilmoitti olevan melko hyvän. ((Liitetaulukko 9A ja Liitetaulukko 9B)

7.4 Hoitotyön lähiesimiesten arvioinnit heihin itseensä kohdistuvasta johtamisesta

Vastaajista yli 70% koki että esimies kuuntelee vastaajan mielipiteitä tärkeissä asioissa ja 60% vastaajista oli sitä mieltä että esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta häiritsevästi vastaajan päätöksiin. Tiedottamisen kohdalla vastaukset jakautuivat tasaisesti. Vastaajista 36 % oli sitä mieltä että esimies ei tiedota tarpeeksi ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Vastaajista 40%:n mielestä tiedottaminen taas tapahtui riittävän ajoissa. Lähes kaikki vastaajat (80%) olivat yhtä mieltä siitä että esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti ja vastaajista 60% oli sitä mieltä että esimieheen voi luottaa. Ristiriitoja vastaajien ja heidän esimiestensä välillä ei juurikaan kerrottu olevan (80%). (Liitetaulukko 10)

7.4.1 Tilanne nyt ja muutoksen suunta omassa työssä tai työpisteessä

Puolet vastaajista (52%) koki että esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumuksesta ei ollut hyvää eikä huonoa tällä hetkellä ja muutoksen suunta tähän oli ennallaan lähes kaikkien vastaajien mielestä (82%). Palkkauksen oikeudenmukaisuuden toteutumiseen suurin osa vastaajista oli tyytymättömiä (72%). Muutoksen suunnan palkkauksen oikeudenmukaisuuteen vastaajat vastasivat olevan ennallaan (84%) ja kenenkään mielestä tilanne ei ollut selvästi paranemassa. Esimiessuhteiden toimivuuteen vastaajat olivat sen sijaan jokseenkin tyytyväisiä (60%), muutoksen suunta tässä oli ennallaan (76%) tai paranemassa (12%). Vastaajista 70% koki hyväksi eri ammattiryhmien välisen yhteistyön, muutoksen suunta oli ennallaan (68%) tai jonkin verran paranemassa (16%). Lähes kaikki vastaajat kokivat että töiden jaossa on oikeudenmukaisuutta (88%) ja että muutoksen suunta oli ennallaan (60%) tai jonkin verran paranemassa (24%). Vastaajista yli puolet (56%) oli sitä mieltä että työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja oli jokseenkin hyvä, muutosta parempaan oli 24%:n mielestä ja 68% mielestä tilanne oli ennallaan. Esimiesten ja henkilöstön välisen tiedonkulun koki puolet vastaajista (52%) jokseenkin hyväksi ja saman verran vastaajista (56%) muutoksen suunnan olevan ennallaan. Vastaajista (28%) oli sitä mieltä että tiedonkulku oli paranemassa jonkin verran. Puolet vastaajista tunsivat oman työn tarkoituksen osana sairaalan toi-

mintaa (52%) jokseenkin hyvänä, muutoksen suunta tässä oli ennallaan (60%) tai paranemassa (36%) . Muutosten suunnittelu ja toteutus koettiin jokseenkin hyväksi (33%) , vastaajista 16,7% ilmoitti sen jokseenkin huonoksi ja 41,7% mielestä tilanne ei ollut hyvä eikä huono. Muutoksen suunta tässä oli ennallaan (52%) tai jonkin verran paranemassa (24%). Vastaajista 22% ei ollut tyytyväinen johtoryhmän toimintaan omassa vastuuyksikössään, 40% koki että se ei ollut hyvää eikä huonoa ja 28% mielestä jokseenkin hyvä. Muutoksen suunnan huonommaksi koki 24% ja 56% vastasi sen olevan ennallaan.(Liitetaulukko 11 A ja 11 B)

7.4.2 Johtaminen sairaalassa

Vastaajista 40% oli eri mieltä siitä että päätökset sairaalassa tehtäisiin oikean tiedon perusteella, vastaajista 20% puolestaan koki että päätökset tehdään oikean tiedon perusteella. Oikeus oman mielipiteen sanomiseen itseään koskevissa asioissa koki omaavansa lähes 50% vastaajista. Lähes puolet vastaajista (44%) vastasi että kaikki asianosaiset eivät ole edustettuina päätöksiä tehdessä ja lähes saman verran vastaajista (40%) oli asiasta vastakkaista mieltä. Puolet vastaajista (52%) koki että sairaalassa tehdyt päätökset eivät ole olleet aina johdonmukaisia. Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa noin kolmanneksen mielestä (28%) ja eri mieltä tästä oli lähes puolet (48%). Päätösten vaikutuksia ja niistä tiedottamista pidettiin hyvänä hieman yli 44% mielestä ja vastaajista 40% oli sitä mieltä että päätösten perusteista saa myös halutessaan tietoa. (Liitetaulukko 12)

7.5 Hoitotyön lähiesimiesten arvioinnit sosiaali- ja terveystieteiden yhdistämisen vaikutuksista

7.5.1 Organisaatiomuutoksen myönteiset vaikutukset omaan työhön

Vastaajat (21) arvioivat organisaatiomuutoksen myönteisiä vaikutuksia avoimilla vastauksilla. Suuressa osassa vastauksista korostui päätöksenteon helpottuminen ja lisääntyminen sekä työn itsenäisyyden lisääntyminen. Vastauksissa arvioitiin, että ylihoitajien jäätyä pois päätöksentekoa oli helpottunut ja päätäntävaltaa oli tullut lisää. Samalla työn itsenäisyys ja hallinta sekä motivaatio työhön olivat lisääntyneet.

”Päätöksenteko on tuonut lisää itsenäisyyttä”

”Työstä on tullut entistä itsenäisempää ja haasteellisempaa”

”Ylihoitajien jäädessä pois on työ helpottunut ja itsenäistynyt”

”...työmäärä on lisääntynyt, mutta työn tekeminen on silti ollut mielekkäämpää...”

”oman työn ja osaston suunnittelu helpompaa, ei välikäsiä yhtä paljon kuin ennen. On ollut pakko perehtyä”

Jotkut vastaajat arvelivat että oli kulunut liian vähän aikaa, jotta organisaatiomuutosta pystyisi arvioimaan.

”liian lyhyt aika peilata siihen”

”Kuvittelen sen antavan mahdollisuuksia työn suunnitteluun ja muutosten valmisteluun ja läpiviemiseen helpommin. Tosin uusi organisaatio ollut vasta niin vähän aikaa että parin vuoden kuluttua voi sanoa varmasti.”

7.5.2 Organisaatiomuutoksen kielteiset vaikutukset omaan työhön

Vastaajat (22) arvioivat organisaatiomuutoksen kielteisiä vaikutuksia avoimilla vastauksilla. Suuressa osassa vastauksia tuli esiin puutteellinen ja epäselvä tiedottaminen. Uuden tiedon määrä koettiin runsaaksi, mikä vei paljon työaikaa. Ohjeet ja ohjeistukset koettiin epäselviksi ja tämä aiheutti sekavuutta sekä epätietoisuutta toimintatapoihin. Osa vastaajista koki että oli joutunut ottamaan paljon itse asioista selvää.

”tiedonkulku on ollut välillä ala-arvoista, häirinyt päivittäistä työntekoa”

”...informaatio ja tiedonkulku huonontunut merkittävästi, selkeät ohjeistukset puuttuvat, monet asiat ovat aivan keskeneräisiä, aikaa kuluu turhaan epäselvien asioiden selvittämiseen.”

”Liian paljon asioita muuttuu samaan aikaan, ihmisillä on kiire, josta aiheutuu virheitä, joiden korjaamiseen puolestaan hukkaantuu energiaa. On asioita joiden kordinoinnista ei vastaa kukaan...”

”...Epäselviä ohjeita ja niiden löytäminen ajoittain vaikeaa. Tuntuu ettei johdolla ole käsitystä arjen työstä. Uudistuksia tuodaan kuulematta suorittavaa porrasta aiheuttan kentällä hämmennystä...”

Muutammat vastaajat kokivat, että vaikka työmäärät olivat lisääntyneet, tämä ei näkynyt palkassa. Lisäksi jotkut kokivat että tuen saaminen oli vaikeaa ja että esimiehen vaihtuminen oli vähentänyt tuen saamista. Joidenkin vastaajien mielestä tietotekniset ongelmat olivat myös hankaloittaneet työn tekemistä.

”Työtehtävistä ei makseta tarpeeksi verrattuna lisääntyneeseen työmäärään. Apulaisosastonhoitajaa olisin kaivannut. Ei ole sijaista eikä keskustelukumppania. Osastonhoitajat ovat hyvin hajaantuneet ja yhteisiä foorumeja ei ole paljon.”

”Liian paljon asioita muuttuu samaan aikaan, ihmisillä on kiire, josta aiheutuu virheitä, joiden korjaamiseen puolestaan hukkaantuu energiaa. On asioita, joiden kordinoinnista ei vastaa kukaan. Koen, ettei minulla ole nyt lainkaan esimiestä. Tukea saan vain omilta kolleegoilta ja alaisilta.”

”Tehtävien määrän lisääntymisen huomiointi palkkauksessa jäi ainakin omalta kohdaltani huomioimatta...”

Jotkut vastaajat olivat huolestuneita siitä, kuinka uusia asioita pystytään viemään henkilöstölle lyhyessä ajassa ja kuinka henkilöstö jaksaa. Huolta kannettiin myös siitä, kuinka vastaajat itse pystyvät hoitamaan esimiestyötään muuttuvassa toimintaympäristössä.

”...uuden tiedon määrä on valtava, jota tulee suodattaa ja siirtää henkilöstölle myöskin oikea-aikaisesti.”

””Tonneittain uusia ohjeita, jotka olisi pitänyt pystyä lyhyellä ajalla omaksumaan, ottaman käyttöön ja ohjata myös alaisille, sekavuus.”

”...Jatkuvat muutokset lisäävät henkilökunnan väsymystä ja työtytymättömyyttä.”

”Työntekijäni ovat hajoittuneena....joten työskentely paikalla olevana esimiehenä ei onnistu.”

Vastaajien mielestä epätietoisuus asioista ja asioiden sekavuus toivat kielteisyyttä organisaatiomuutoksessa,tämä näkyi myös vastuualueiden ja toimintatapojen epäselvyytenä. Muutaman vastaajan mielestä kielteisiä vaikutuksia ei ollut ollenkaan.

”Iso organisaatio-tiedonkulku heikentynyt. Säännöt ja ohjeet vielä hakusessa, paljon epätietoisuutta miten toimitaan.”

”...iso muutos ja nyt arviointi aika hätäistä, sillä etsimme omaa paikkaamme ja tyyliämme.”

”Vakavia kielteisiä vaikutuksia en ole huomionnut.”

7.5.3 Organisaation toiminnan kehittäminen työhyvinvoinnin näkökulmasta

Vastaajat (22) arvioivat organisaation toimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta avoimilla vastauksilla.Monen vastaajan mielestä esimiehille annettava työnohjaus ja tuki olivat tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä. Samoin riittävä resursointi ja sopiva työmäärä nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

” Ymmärrettävä paremmin yksikön toimintaa ja annettava riittävät resurssit perustetävän tekemiseen.”

”Ulkopuolisen työnohjauksen toteuttaminen on iso ele osastonhoitajan työhyvinvointiin.”

”Työmäärä on kasvanut, apulaisosastonhoitajan nimike tulisi saada isoihin organisaatioihin.”

Usean vastaajan mielestä toimintamallien ja –tapojen sekä annettujen ohjeiden selkeyttämisellä olisi työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Yhteisiä tapaamisia eri toimijoiden ja kollegojen kanssa sekä yhteistä keskustelua asioista myös toivottiin.

” selkeät toimintamallit ja samat velvollisuudet ja oikeudet kaikille esimiehille. Jos on

esimies, pitäisi toimia annettujen ohjeiden mukaisesti eikä luoda omia toimintamalleja.”

”Paljon enemmän yhteistä keskustelua toimintatavoista, jotta saadaan sovittua yhteiset toimintamallit (johto-lääkärit-osastonhoitajat). Sovituista toimintatavoista kiinnittäminen, arviointi ja tarvittaessa yhteisesti sovitut muutokset, kokeilu, arviointi jne. Strategian ja vision aukaisu yhteisesti, mitä asiat tarkoittavat käytännössä jokaisen omassa työssä ja yksikössä.”

”Osastonhoitajat ovat hyvin verkostoituneet ja yhdessä tekemisen maku pitäisi säilyttää. Yhteistyö on merkittävä työhyvinvoinnin tekijä”

Joidenkin vastaajien mielestä työn ulkopuolista toimintaa sekä tyhy- toimintaa (työhyvinvointi) tulisi huomioida nykyistä enemmän. Lisäksi työntekijöiden huomioiminen erilaisin keinoin sekä johdon ja työntekijätason välinen toiminta muutoksessa nähtiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Muutoksen tahti koettiin joissakin vastauksissa myös liian nopeaksi.

”Tyhy (työhyvinvointi) toimintaan enemmän panostusta, tuntuu että se on unohdettu kokonaan tässä myllerryksessä.”

”Esimiehille suunnattua tyhy (työhyvinvointi) ja tyky (työkyky) toimintaa.”

”Hierarkian vähentäminen, kaikki olemme tärkeitä ja samanarvoisia, pelkojohtaminen joissakin paikoissa kahlitsee työntekoa ja työniloa. Ikääntyvän henkilöstön fyysinen ja psyykinen tuki, jaksamisen tukeminen.”

”Jokainen on vaikuttava osa työhyvinvointia ja osastonhoitajilla on minusta todella paljon vaikutusmahdollisuuksia tehdä asioita huomioiden työhyvinvointi omalta kohdalta ja koko yksikön kohdalta.”

8 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata erään organisaation hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa. Aihe on ajankohtainen, koska terveydenhuollon organisaatioissa on tapahtunut ja tapahtuu voimakkaita muutospaineita yhteiskunnan kehityksen vuoksi. Perussairaanhoidon ja erikoissairaanhoidon hallintoa madalletaan ja samalla myös poistetaan. Muutokset aiheuttavat uusia haasteita lähijohtajille ja näillä on myös todennäköisesti vaikutuksia työhyvinvointiin. Opin näytetyön aiheen valintaan vaikutti tutkijan oma kiinnostus aiheeseen ja myös aihealueen tuttuus. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työstä lähteviin työhyvinvoinnin tekijöihin ja osa-alueisiin liittyen organisaatiomuutokseen.

Työhyvinvointia yleisesti on tutkittu Suomessa melko paljon ja aiheesta löytyy tietoa, Organisaatiomuutoksen aiheuttamia vaikutuksia työhyvinvointiin terveydenhuollossa ei sen sijaan ole tutkittu niin paljon.

8.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa hoitotyön lähijohtajien vastauksissa ja kuvauksissa tuli esille että organisaatiomuutoksella oli vaikutusta hoitotyön lähiesimiesten työhön ja työhyvinvointiin. Organisaatiomuutos oli lisännyt lähiesimiesten työmäärää ja useimmat tutkimukseen osallistuvat käyttivät aikaa työtehtävien hoitamiseen enemmän kuin normaalin työajan verran. He kokivat että työ vaati erittäin kovaa työntekoa ja lisäksi monet tekivät töitä kotonaan vapaa-ajalla ja meneillään oleva organisaation velvoittama johtamiskoulutus tehtävineen lisäsi työmäärää jonkin verran. Työmäärän lisääntyminen ei ollut vaikuttanut palkkaan vastaajien mielestä. Huolestuttavaa on se että jatkuvaa kiirettä ja tekemättömien töiden painetta koki yli 70% vastaajista ja lähes 80% vastaajista oli sitä mieltä että toisarvoiset työt vievät aikaa tärkeimmältä työltä. Näiden lisäksi suurin osa vastaajista näki työhön liittyvänä epävarmuustekijänä työmäärien lisääntymisen yli sietokyvyn. Kuten Nikkilä ja Paasivaara (2007, 63-65.) ovat todenneet itseään johtava ihminen löytää tasapainon työ- ja yksityiselämän välillä. Lisäksi heidän mukaansa itseään johtava ihminen pystyy taistelemaan väsymystä, urautumista ja leipääntymistä vastaan. Jos työmäärää lisätään, mutta resursseja ei, on

totta että ihmisen työaika ei enää riitä, jolloin töitä pitää tehdä ylitöinä tai vapaalla. Muutamat lähijohtajat toivoivatkin apulaisosastonhoitajaa jakamaan työmäärää kanssaan.

Positiivisena kysely toi esiin sen, että lähiesimiehet kokivat voivansa tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä ja he kokivat että heillä oli sananvaltaa omiin töihin. Ylihoitajien virkojen lakkauttaminen toi lähiesimiehille enemmän päätäntävaltaa ja tämäkin koettiin myönteisenä asiana. Vahteran ym. (2002) mukaan etenkin naisvaltaisilla aloilla työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työtä koskevaan päätöksenteon lisäävät työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Päätöksenteon lisääntyminen oli tuonut vastaajille lisää itsenäisyyttä ja työn koettiin tämän myötä helpottuneen. Mielienkiintoista tämän tutkimuksen tuloksissa on se että vaikka toisaalla organisaatiomuutos oli lisännyt hoitotyön lähijohtajien työmäärää, niin samalla se oli tuonut lisää päätäntävaltaa sekä vaikuttamismahdollisuuksia ja näillä seikoilla oli työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Lisäksi enemmistö vastaajista koki turvallisuutta nykyisessä työpaikassa ja he olivat tyytyväisiä niihin ihmisiin joiden kanssa työskentelee. Yli puolet vastaajista jatkaisi nykyisessä työpaikassa, vaikka saisi riittävän toimeentulon ilman nykyistä työtä. Suurin osa koki saavansa itselleen henkilökohtaista tyydytystä työstään.

Tämän kyselyn perusteella hoitotyön lähiesimiehistä osa koki olevansa aiempaa huolestuneempi ja rasittuneempi. Organisaatiomuutos oli todennäköisesti lisännyt työmäärää, joka aiheutti stressiä ja huolestuneisuutta osalla vastaajista. Kuitenkin suurimmalla osalla vastaajista oli kokemus että selviytyy ja nauttii työstä ja päivittäisistä toiminnoista kuten aiemmin. Positiivisena tutkimus toi esiin myös sen että suurin osa vastaajista koki saavansa itselleen henkilökohtaista tyydytystä työstään.

Organisaatiomuutos muutti tutkimuksessa kohteena olevan organisaation johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmän muuttuminen aiheutti sen että vastaajien esimiehet vaihtuivat monessa työyksikössä. Suurin osa vastaajista koki että esimies kuunteli, oli luotettava ja kohteli alaisiaan ystävällisesti. Kuitenkin joissakin vastauksissa tuli esiin se, että esimieheltä ei saanut tukea ja yhteistyötä kaivattiin nykyistä enemmän. Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö oli kuitenkin joidenkin mielestä paranemassa. Parvinen ym. (2005) ovat todenneet että sairaalat ovat hyvin hierarkkisia laitoksia, joiden

johtamiseen liittyy omaa problematiikkaa Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten sairaalat, hierarkia ilmenee asiantuntijaroolin hallitsevuutena. Vahva substanssiosaaja ei miellä johtamista ammatiksi. Ongelmaksi tässä voi muodostua se että kukaan ei varsinaisesti johda. Joskus parhaita asiantuntijoita kohotetaan esimiesasemaan miltei vastentahtoisesti, jolloin saadaan heikosti motivoitunut johtaja ja menetetään hyvä osaaja ydinosaamisen alueelta. Terveysthuollon muutoksessa johtajalta vaaditaan päämäärätietoisuutta, priorisointikykyä, vastuunjako, konfliktien selvittämistäitoja ja omistautumista sekä palkitsemista. (Parvinen ym. 2005, 57-58, 68).

Tämän kyselyn mukaan hoitotyön lähijohtajat kokivat että oikeudenmukaisuus ei ole toteutunut heidän palkkauksessaan ja vaikka he kokivat panostavansa kykyjään ja voimiaan työhön, se ei näkynyt vastineena tuloina eikä työsuhde-etuina. Kunnallisella sektorilla tavallisin vastine työstä on palkka. Viitala (2003, 270, 272-273) toteaa että koska taloudellisista palkkioista näkyvin on raha, niin palkalla ja palkkapolitiikalla on merkittävä vaikutus ihmisten työmotivaatioon.. Vapaaehtoisiksi eduiksi katsotaan esimerkiksi ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu. Lisäksi taloudellista arvoa työntekijälle voi antaa tuettu virkistystoiminta, lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, henkilöstöalennukset ja lisävakuutukset. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä luo työntekijälle turvallisuutta ja luottamusta. Lisäksi palkkapolitiikka viestittää toivotun suuntaisen käyttäytymisen ja se on työpaikan ilmapiirille tärkeä. Palkan ei tulisi kuitenkaan koskaan nousta ensimmäiseksi tai ainoaksi keinoksi työntekijöiden motivointikeinona. Viitala korostaa että on vaikea löytää yksiselitteisiä ohjeita siitä kuinka palkkapolitiikka joustaa muutostilanteissa.

Tämän kyselyn pohjalta voidaan todeta että hoitotyön lähiesimiehet olivat suurelta osin tyytyväisiä saamaansa johtamiseen. Negatiivisina asioina he kokivat tiedonkulun heikkouden, matalahkon palkkauksen ja johtoryhmän toiminnan omassa vastuuyksikössään. Palkkauksen ja johtoryhmän toiminnan kohdalla vastaajat eivät nähneet kohentumista, mutta tiedonkulun kohdalla paranemista taas oli jo hieman näkyvissä. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa, joissa on tullut esille viestinnän merkitys muutoksen läpiviennissä. Voidaankin sanoa että onnistunut viestintä on muutoksen kulmakivi. (Haveri&Majonen 2000, Puustjärvi 2008, Ratilainen 2006, Yli-Karro 2008).On tärkeää että erityisesti muutosten yhteydessä kaikista päätöksistä ja muutokseen liittyvistä asioista tiedotetaan riittävän ajois-

sa. Tämän lisäksi muutosten ennakoituista vaikutuksista on myös tiedotettava ja muistutettava että viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 121).

Vastaajat kokivat että esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja kuuntelee alaisiaan tärkeissä asioissa. Esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitoja ei koettu juurikaan olevan. Työterveyslaitoksen työntekijöiden hyvinvointi sairaaloissa seurantatutkimuksen (2002) mukaan työntekijöitä kunnioittavan, rehellisen ja ystävällisen kohtelun on havaittu lisäävän työntekijöiden työhön sitoutumista sekä työhyvinvointia. Oikeudenmukaisen johtamisen on havaittu vähentävän sairastumisriskiä sairaalahenkilökunnalla. Oikeudenmukaisuuden ohella yhteistyö ja sosiaalinen tuki ovat työhyvinvointia sekä terveyttä edistäviä tekijöitä. Ihmisvoimavaraisen johtajuuden on todettu lisäävän myös organisaation tuloksellisuutta. Puustjärven (2008) tekemässä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksessa työntekijät odottavat johtajalta läsnäoloa ja yhteistyötä, koska muutokseen liittyy ennen kaikkea epävarmuutta ja pelkoja. Lisäksi hyvän muutosjohtajan toivottiin olevan kiinnostunut alaistensa mielipiteistä sekä työstä.

Tässä tutkimuksessa hoitotyön lähiesimiehet kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttavan sekä myönteisesti että kielteisesti työhyvinvointiin. Kuten jo aiemmin mainittiin päätöksenvallan lisääntyminen ja työn itsenäistyminen olivat lisänneet työmotivaatiota sekä työn hallintaa, minkä perusteella näiden tekijöiden voisi ajatella myös lisänneen vastaajien työhyvinvointia. Toisaalta työmäärän paljous ja epätietoisuus uuden organisaation ohjeistuksista ja toimintatavoista aiheutti negatiivisia tunteita, joiden voidaan ajatella aiheuttavan työhyvinvoinnin laskemista. Bamber (2006) toteaa että ympäristötekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen. Ensinnäkin on tekijöitä, jotka vaikuttavat itse työpaikalla. Työstressiä työpaikalla aiheuttavat esimerkiksi vanhentunut teknologia, liiallinen vastuu, alhainen sosiaalinen asema, tuen puute ja huonot etenemismahdollisuudet. Toisena vaikuttavana ympäristötekijänä ovat ihmissuhdesyyt. Hoitoalalla on tutkittu olevan enemmän työperäistä stressiä kuin muissa ammateissa johtuen työn intensiivisistä, ihmisten välisestä toiminnasta. Terveystieteiden ammattilaiset kokivat että eivät saa arvostusta ja kunnioitusta potilailta, huolimatta siitä tosiasiaista, että he tekevät työtään auttaakseen potilaita. Kolmantena työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä ovat kotiolot. Hyvä avioliitto tai sosiaalinen tuki ystäviltä ja perheeltä vähentää työstressin kokemista.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden vastaajien mukaan organisaation toimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta tulisi kehittää esimerkiksi esimiehille annettavalla yksilötyönohjauksella ja tuella. Laaksosen ym.(2005, 104) mukaan hallinnollista työnohjausta on työnohjaus, jossa käsitellään johtamiseen liittyviä kysymyksiä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnohjauksen pääpaino on tällöin johtamisessa, työn organisoinnissa ja ihmissuhteissa ja tavoitteena on esimiesten työn kehittäminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä ohjattavan kyky ilmaista tunteitaan rakentavasti. Työnohjaus tulisi sisällyttää johtamistyöhön niin, että se olisi suunniteltua ja jaksottaista. Työnohjausta tulisi pitää organisaation yhtenä voimavaroja lisäävänä ja ylläpitävänä toimenä muiden tukitoimien ohella.

Tutkimuksessa mukana olleiden mielestä työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myönteisesti työnantajan tukemalla työn ulkopuolisella toiminnalla kuten liikunnalla, koulutuksella ja työntekijän huomioimisella. Näitä toimenpiteitä toivottiin nykyistä enemmän. Henkilökunnan äänen kuulumista haluttiin myös lisää. Monet vastaajat kantivatkin huolta henkilökunnan jaksamisesta sekä heidän hyvinvoinnistaan.

8.2 Tulosten luotettavuus

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen tutkimus on yhä hallitseva sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Kvantitatiivinen tutkimus korostaa syy-seuraus lakeja ja keskeistä tässä tutkimustyyppissä on se että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Lisäksi tutkittavien henkilöiden valinnassa määritellään perusjoukko, johon tulokset pätevät. (Hirsjärvi ym., 1997).

Tutkimuksessa käytettiin valmista mittaria, jota muokattiin tähän tutkimukseen sopivaksi. Mittari oli Työterveyslaitoksen Henkilöstön hyvinvointi-mittari. Mittaria on käytetty Työterveyslaitoksen hyvinvointiseurantatutkimuksessa, joten se oli jo aiemmin testattu. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Vastausprosentti oli 73,5%, mitä voi pitää hyvänä. Edellä mainitut tukevat tulosten yleistettävyyttä perusjoukkoon. (Hirsjärvi ym., 2001).

Avoimilla kysymyksillä haluttiin vastaajien mielipiteitä organisaatiomuutoksen myönteisistä ja kielteisistä puolista ja mielipiteitä siitä kuinka vastaajien mielestä organisaation toimintaa tulisi kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastaukset olivat lyhyitä,

muutaman lauseen vastauksia, mutta monet olivat sisällöltään hyvin monipuolisia. Avoimet vastaukset tukivat kyselyssä esitettyjen väittämien vastauksia. (Hirsjärvi ym., 2001).

Aineisto kerättiin helmikuussa 2010. Tutkimukseen osallistui osastonhoitajia kahdesta eri sairaalasta. Toisessa sairaalassa organisaatiomuutos oli toteutunut vuonna 2009 alusta ja toisessa vasta 2010 alusta. Näin ollen muutoksessa oli oltu vasta vähän aikaa. Tämän jotkut vastaajat toivatkin esiin. Muutoksen alkutaival oli varmasti monelle sekavaa. Uusia ohjeita ja erilaisia ohjelmia tuli runsaasti juuri tutkimuksen aineiston keruuvaiheessa. Nämä ovat seikat syytä ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia arvioi-
dessa.

8.3 Johtopäätökset ja suositukset

Oikean tiedon saaminen ja sen ajankohtaisuus on erittäin tärkeää muutoksessa. Ohjeiden selkeys ja täsmällisyys korostuvat niin ikään muutoksessa. Epävarmuus luo turvatomuutta, joka taas voi aiheuttaa stressiä ja työmotivaation laskua. Organisaatiomuutoksessa olevat työntekijät odottavat tietoa ja ohjeistusta tilanteissa, jotka eivät ole tuttuja. Muutosviestinnästä tulisi kehittää oma toimintamalli, jota organisaatio käyttää muutostilanteissa.

Tämä tutkimus osoittaa, että organisaatiomuutos oli muuttanut hoitotyön lähijohtajien työnkuvaa. Hoitotyön lähijohtajien tehtävien ja toimenkuvien muuttuessa tulisi huolehtia siitä että he saavat riittävästi tukea. Tukea voidaan antaa esimerkiksi työohjauksella ja mentoroinnilla sekä oikeudenmukaisella palkkauksella esimerkiksi henkilökohtaisilla palkanlisillä. Työmäärää voidaan jakaa ja apulaisosastonhoitajan tai vastaavan palkkaaminen tuo varmasti hoitotyön lähiesimiesten kasvaneeseen työmäärään helpotusta.

Hoitotyön asema uudessa organisaatiossa on asia, joka askarruttaa hoitotyön edustajia. Joissakin organisaatioissa johtoa on vahvistettu lääkärijohtoiseksi ja samalla hoitotyön edustajia on vähennetty. On ymmärrettävää että tämä aiheuttaa keskustelua ja kritiikkiä. Potilashoitoon osallistuvat niin lääkärit kuin hoitajat, molemmat. Päämääränä tulisi olla potilaan paras. Ilman hyvää ja avointa yhteistyötä tämä ei ole mahdol-

lista. Lääkäreiden ja hoitotyön edustajien yhteistyötä tulee kehittää esimerkiksi säännöllisillä tapaamisilla ja yhteisillä foorumeilla.

Organisaation johto vastaa työhyvinvointiin käytettävistä resursseista. Tässä ajassa, jossa puhumme niukoista taloudellisista resursseista, on vaikeaa saada enää lisää rahallista tukea erilaisiin työhyvinvointia tukeviin toimiin. Kaikki tuki ei ole kuitenkaan rahasta kiinni, vaan työhyvinvointia voidaan tukea hyvinkin arkipäiväisissä toimissa. Näitä ovat esimerkiksi johtamisen eettiset näkökohdat, oikeudenmukaisuus ja työn arvostuksen näkyväksi tekeminen. Nämä tulisivat näkyä jo ylimmän johtoportaana toiminnasta lähtöisin kulkien alempaan johtoon.

Organisaatiomuutoksesta oli kulunut melko vähän aikaa kun tämä tutkimus tehtiin. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia miten esimerkiksi kahden vuoden kuluttua vastaajat vastaisivat samoihin kysymyksiin. Myös hoitotyön lähijohtajien asemaa ja roolia olisi syytä tarkastella lähemmin tutkimuksin.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveystieteiden hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämisessä, organisaation henkilöstöstrategiassa sekä johtamisen ja yhteistyön kehittämisessä. Vaikka tutkimusaineisto kerättiin vain yhden kaupungin alueen kahdesta sairaalasta, saatiin arvokasta ja ajankohtaista tietoa hoitotyön lähijohtajien työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa.

LÄHTEET

Antinaho, Tuula 2007. Osastonhoitajan työn sisältö ja työajan jakautuminen erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.

Bamber, Martin R. 2006. For occupational stress in health professionals. New York: Routledge

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden perussopimus 2008

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden valmisteluorganisaatio 7.12.2008

Haveri, Arto, Majonen, Kaija 2000. Muutosprosessi ja johtajuus-kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen Kuntaliitto.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Juuti, Pauli, Vuorela, Antti 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy

Kunnat.net. 2008/1.Kuntatiedon keskus. Sairaanhoidopiirit WWW-dokumentti. http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp? Päivitetty 4.6.2009. Luettu 9.11.09

Kivinen, Lea 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen lähijohtajan näkökulmasta ”Antaa henkilöstön loistaa”. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Kouvalainen, Tuulia 2007. Hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tiede. Pro gradu-tutkielma.

Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni., Ollila, Seija, Risku, Aija. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita

- Launis, Kirsti., Kantola, Tarja., Niemelä, Anna-Liis., Engeström, Yrjö 1998. Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki:Työterveyslaitos
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme, opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi
- Mäntyranta, Taina, Elonheimo, Outi, Mattila, Jukka, Viitala, Juha 2004 toim. Muutoksen johtaminen organisaatiossa teoksessa Terveyspalveluiden suunnittelu. Jyväskylä: Duodecim
- Mäkipeska, Marja, Niemelä Terttu 2001. Hengittävä työyhteisö-johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita
- Nikkilä, Juhani, Paasivaara, Leena 2007. Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto
- Parvinen, Petri, Lillrank, Paul, Iivonen Karita 2005. Johtaminen terveydenhuollossa, käytännöt, vastuut, valvonta. Tampere: Tammer-paino
- Puustjärvi, Salla 2008. Henkilöstön johtamisen haasteet organisaation muutosprosessissa, case: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimisto. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro-gradu-tutkielma.
- Simoila, Riitta 2003. Hoitotyön johtaminen terveydenhuollossa teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2004. Helsinki.
- Sydänmaalakka Pekka 2000. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus
- Taskinen, Helena, Sinkkonen, Sirkka, Kinnunen, Juha 1995. Sosiaali- ja terveystoimien yhdistäminen, työntekijöiden kokemuksia ja arviointeja. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus

Telaranta, Seija 1997. Hoitotyön hallinto. Helsinki: Kirjayhtymä

Toni, Pekka, Forma, Pauli, Saarinen, Arttu 2008. Työhyvinvointi ja työnantajamaine kunta-alalla vuonna 2008, Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 5/2008. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2004. Laadulliset tutkimukset ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus

Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Pentti 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta teoksessa Vahtera, Jussi, Kivimäki, Mika, Virtanen, Pekka (toim.) 2002 Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa. Helsinki: Työterveyslaitos

Viitala, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Vuori, Jari 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työtyöyhteisöissä. Helsinki: WSOY

Väänänen, Leena 2005. Osastonhoitajan työ, johtamisosaaminen ja koulutus Suomessa 1950-luvulta nykyaikaan. Kuopion yliopisto. Terveyshallintotiede. Pro gradu-tutkielma.

TAULUKKO 1

Nykyinen työ (n=25)

Kysymys	Täysin samaa mieltä %	Jokseenkin samaa mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Jokseenkin eri mieltä %	Täysin eri mieltä %
1.voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni	28	64	4	4	0
2.minulla on paljon sananvaltaa omiin töihin	16	60	16	8	0
3.minulla on hyvin vähän vapautta päättää, miten teen työni	0	4	8	60	28
4.työni vaatii että opin uusia asioita	80	20	0	0	0
5.minulla on mahdollisuus kehittää minulle ominaisia kykyjäni	44	36	12	8	0
6.työni vaatii erittäin kovaa työntekoa	33	54	12	0	0
7.minulta edellytetään kohtuutonta työmäärää	0	60	16	24	0
8.minulla ei ole tarpeeksi aikaa saada töitä tehdyksi	12	52	8	28	0

TAULUKKO 2

Työyksikön tavoitteet ja työn arviointi (n=25)

Kysymys	erittäin paljon%	melko paljon%	jossain määrin%	melko vähän%	erittäin vähän%
1.kannatko työyksikkösi tavoitteita	70	27	4	0	0
2.uskotko että tavoitteet ovat saavutettavissa	32	40	28	0	0
3.kiinnitetäänkö huomiota toimintanne heikkoihin kohtiin parantaaksenne työskentelyänne	24	48	24	4	0
4.työyksikössä arvioidaan oikeudenmukaisesti oman työni tuloksia	4	48	48	0	0
5.otetaanko työyksikössä muutoksia suunniteltaessa huomioon inhimilliset näkökohdat	24	44	28	4	0

TAULUKKO 3 Muutokset, joita työssä on tapahtunut 24 kuukauden aikana
(n=25)

Kysymys	1	2	3	4	5	
muutokset ovat olleet pieniä ja vähämerkityksisiä	0%	0%	4%	32%	64%	muutokset ovat olleet suuria ja merkityksellisiä
muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä	8%	24%	56%	12%	0%	muutokset ovat olleet enimmäkseen kielteisiä

TAULUKKO 4 Asia, joka on häirinnyt, huolestuttanut tai rasittanut viimeisen 6 kuukauden aikana (n=25)

Kysymys	erittäin harvoin tai ei koskaan%	melko harvoin%	silloin tällöin%	melko usein%	erittäin usein tai jatkuvasti%
1.jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine	4	0	24	40	32
2.liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla	4	4	12	24	56
3.henkilöstön määrällinen riittämättömyys	4	16	24	20	36
4.jatkuvat keskeytykset, työtehtäviä ei voi tehdä yhtäjaksoisesti alusta loppuun	0	0	20	20	60
5.eri tahojen keskenään erilaiset ja ristiriitaiset odotukset työni suhteen	4	16	44	36	0
6.toisarvoiset työt vievät aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltä	0	12	12	48	28
7.ruuhkat	0	4	40	44	12

TAULUKKO 5 Työhön liittyvät epävarmuustekijät

(n=25)

Kysymys	erittäin	melko	jonkin	melko	erittäin
	vähän%	vähän%	verran%	paljon%	paljon%
1.irtisanomisen uhka	72	28	0	0	0
2.pitkäaikaisen työttömyyden uhka	88	12	0	0	0
3.vastentahtoinen siirto toisiin tehtäviin	72	20	8	0	0
4.työmäärien lisääntyminen yli sietokyvyn	16	0	40	24	20

TAULUKKO 6 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio (n=25)

Kysymys	erittäin	jokseenkin	siltä välil-	jokseenkin	erittäin
	tyytyväi- nen%	tyytyväi- nen%	tä%	tyytymä- tön%	tyytymä- tön%
1.työsuhteen jatkuvuuteen	80	20	0	0	0
2.tulevaisuuteni turvallisuuteen tässä työpaikassa	56	44	0	0	0
3.palkkaani ja muihin työsuhte-etuihin	0	20	16	48	16
4.palkkani oikeudenmukaisuuteen tälle työpaikalle antamaani työpanokseen verrattuna	0	8	16	48	28
5.ihmisiin, joiden kanssa keskustelen ja työskentelen	20	72	8	0	0
6.työtovereiltani saamaani arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun	24	64	12	0	0
7.esimieheltäni saamaani arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun	4	60	28	4	4
8.esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen	4	40	36	12	8
9.minuun kohdistuneeseen johtamisen laatuun työpaikassani	4	60	24	8	4
10.henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen työssäni	20	56	20	4	0
11.tunteeseen, että olen saavuttanut jotain merkittävää työssäni	24	52	20	4	0
12.mahdollisuuksiini ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni	32	60	4	0	1
13.työni haasteellisuuteen	28	52	16	4	0

TAULUKKO 7A Työtyytyväisyys, tilanne nyt

Kysymys	erittäin	jokseenkin	ei huono	jokseenkin	erittäin
	huono	huono	eikä hyvä	hyvä	hyvä
1.työtyytyväisyys työtehtäviin	0	4	16	68	12
2.työtyytyväisyys työmäärään	0	52	24	20	4
3.työilmapiiri	0	0	32	56	12
4.työtyytyväisyys työpaikan työhyvinvointitoimintaan	0	16	44	36	4
5.henkilökohtainen työnilo	0	4	24	48	24

TAULUKKO 7 B Työtyytyväisyys, muutoksen suunta

Kysymys	erittäin	jokseenkin	ei hyvä	jokseenkin	erittäin
	huono%	huono%	eikä huono%	hyvä%	hyvä%
1.työtyytyväisyys työtehtäviin	0	8	21	67	4
2.työtyytyväisyys työmäärään	4	42	25	25	4
3.työilmapiiri	0	4	28	60	8
4.työtyytyväisyys työpaikan työhyvinvointitoimintaan	0	12	48	36	4
5.henkilökohtainen työnilo	0	8	28	44	20

TAULUKKO 8 Panostus työhön ja työn palkitsevuus

(n=25)

Kysymys	hyvin	paljon%	ei vähän	vähän%	hyvin
	paljon%		eikä paljon%		vähän%
1.kuinka paljon koet panostavasi kykyjäsi ja voimiasi työhön	13	12	0	0	0
2.kuinka paljon koet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi tuloina, työsuhde-etuina yms.	0	0	7	16	2
3.kuinka paljon tunnet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi tunnustuksena ja arvostuksena	0	9	9	7	0
4.kuinka paljon koet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi henkilökohtaisena tyydytyksenä	4	14	7	0	0

TAULUKKO 9 A Oman työn ja johtamisen arviointi, tilanne nyt (n=25)

Kysymys	erittäin	melko	ei hyvä eikä	melko	erittäin
	huono%	huono%	huono%	hyvä%	hyvä%
1. omien vastuualueiden selkeys työssä	0	0	26,1	69,6	4,3
2. vaikuttamismahdollisuudet omien työtehtävien suunnitteluun	0	8,7	21,7	56,5	13
3. itsenäisyys työssä	0	0	12,5	62,5	25
4. mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssä	4,2	4,2	8,3	62,5	20,8
5. mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla	0	4,2	16,7	45,8	33,3
6. henkilökohtainen työssä jaksaminen	0	12,5	29,2	33,3	25

TAULUKKO 9 B. Oman työn ja johtamisen arviointi, muutoksen suunta (n=25)

Kysymys	tilanne	melko	tilanne	melko	tilanne
	selvästi		ennal-		selvästi
	huonone-	huono%	laan%	hyvä%	parane-
	massa%				massa%
1. omien vastuualueiden selkeys työssä	0	16	24	52	8
2. vaikuttamismahdollisuudet omien työtehtävien suunnitteluun	0	12	32	44	12
3. itsenäisyys työssä	0	0	32	52	16
4. mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssä	0	4,2	41,7	45,8	8,3
5. mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla	0	8	20	64	8
6. henkilökohtainen työssä jaksaminen	4	24	36	28	8

TAULUKKO 10 Itseensä kohdistuva johtaminen (n=25)

Kysymys	täysin samaa mieltä%	jokseenkin samaa mieltä%	ei samaa mieltä eikä eri mieltä%	jokseenkin eri mieltä%	täysin eri mieltä%
1.esimieheni kuuntelee mielipiteitäni tärkeissä asioissa?	32	40	12	16	0
2.esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta häiritsevästi hänen päätöksinsä?	12	48	24	12	4
3.esimieheni tiedottaa riittävän ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista?	20	20	24	24	12
4.esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	32	48	16	4	0
5.esimiehemme voi luottaa	36	24	24	16	0
6.minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja	0	0	20	24	56

TAULUKKO 11 A Itseensä kohdistuva johtaminen tilanne nyt (n=25)

Kysymys	erittäin huono%	jokseenkin huono%	ei huono eikä hyvä%	jokseenkin hyvä%	erittäin hyvä%
1.esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisesta	8	8	52	28	4
2.oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessani	36	36	20	8	0
3.esimiessuhteiden toimivuus toimipisteissä	4	4	24	60	8
4.eri ammattiryhmien välinen yhteistyö	0	12	17	54	17
5.töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteissä	0	8	40	48	4
6.työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja	0	12	32	56	0
7.esimiesten ja henkilöstön välinen tiedonkulku toimipisteissä	0	12	36	52	0
8.oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa	0	4	24	52	20
9.muutosten suunnittelu ja toteutus	4	17	42	33	4
10.johtoryhmän toiminta vastuuyksikössä, johon toimipisteeni kuuluu	4	20	40	28	8

TAULUKKO 11 B Itseensä kohdistuva johtaminen muutoksen suunta (n=25)

Kysymys	tilanne	tilanne	tilanne	tilanne	tilanne
	selvästi	jonkin	tilanne	jonkin	selvästi
	huonone-	verran	ennallaan%	verran	paranemas-
	massa%	huonone-		paranemas-	sa%
		massa%		sa%	sa%
1.esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisesta	4	4	84	8	0
2.oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessani	0	12	84	4	0
3.esimiessuhteiden toimivuus toimipisteissä	4	8	76	4	8
4.eri ammattiryhmien välinen yhteistyö	0	8	68	16	8
5.töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteissä	0	12	60	24	4
6.työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja	0	0	68	24	8
7.esimiesten ja henkilöstön välinen tiedonkulku toimipisteessä	4	8	56	28	4
8.oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa	0	4	60	28	8
9.muutosten suunnittelu ja toteutus	0	16	52	24	8
10.johtoryhmän toiminta vastuuyksikössä, johon toimipisteeni kuuluu	4	20	56	12	8

TAULUKKO 12 Johtaminen sairaalassa (n=25)

Kysymys	täysin	jokseen-	ei samaa	jokseen-	täysin eri
	samaa	kin samaa	eikä eri	kin eri	mieltä%
	mieltä%	mieltä%	mieltä%	mieltä%	
1.sairaalassamme päätökset tehdään oikean tiedon perusteella	8	16	36	40	0
2.kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskeissa asioissa	20	28	20	32	0
3.kaikki asianosaiset ovat edustettuna päätöksiä tehtäessä	8	32	16	32	12
4.tehdyt päätökset ovat sairaalassamme olleet johdonmukaisia	0	28	20	44	8
5.sairaalassamme epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa	4	24	24	44	4
6.päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan	8	24	24	36	8
7.päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa	8	32	28	28	4

Saatekirje osastonhoitajille
Mikkelin ammattikorkeakoulu
sosiaali- ja terveystieteiden osasto

Hyvä hoitotyön lähiesimies

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyöni Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvoinnista. Tutkimuksen aiheena on Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Tarkoituksena on tutkia ja arvioida Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden sairaalapalveluiden hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa, koskien erikoissairaanhoidon ja Armilan sairaalan hoitohenkilökunnan lähiesimiehiä.

Kyseessä on kyselytutkimus ja mittarina käytetään Työterveyslaitoksen ”Henkilöstön hyvinvointi”-kyselyä (mukaeltu). Kerään aineiston sähköisellä kyselylomakkeella kahden eri sairaalan osastonhoitajilta (N=35). Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastausaikaa on kaksi viikkoa. Tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi niistä tunnistaa.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveystieteiden hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi, johtamisessa sekä yhteistyön kehittämiseksi.

Kyselylomake avautuu oheisesta linkistä ja vastaukset palautuvat tutkijalle anonymisti, jolloin vastausten lähettäjä ei voida tunnistaa.
(linkki)

Kiitos vaivannäöstänne!
Yhteistyöterveisin,
Eeva Tuuliainen
Mikkelin ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden osasto, Mikkelin
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
eeva.tuuliainen@elisanet.fi

Ohjaajien yhteystiedot:
Paula Mäkeläinen, yliopettaja
Mikkelin ammattikorkeakoulu
paula.makelainen@mamk.fi

Taru Juvakka, terveystieteiden tohtori
kehittämispäällikkö Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden osasto
taru.juvakka@eksote.fi

LIITE 2

Hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointikysely

Arvoisa vastaaja!

Hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointitutkimus on kyselytytkimus ja mittarina käytetään Työterveyslaitoksen "Henkilöstön hyvinvointi"-kyselyä (mukaeltu). Aineisto kerätään tällä kyselylomakkeella kahden eri sairaalan osastonhoitajilta (N=35). Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja vastukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastausaikaa on kaksi viikkoa. Tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi niistä tunnistaa. Tutkimustulokset julkaistaan Eksoten verkkosivuilla. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveyspiirin hoitotyön lähiesimiesten työn ja työhyvinvoinnin edistämisessä, johtamisessa sekä yhteistyön kehittämisessä.

Voit vastata kyselyyn tästä!

valitessasi vaihtoehtoa pudotusvalikosta **klikkaa kahdesti**

1) Ikäsi

alle 30 ▼

2) Koulutus

yliopisto tai ylempi amk ▼

3) Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi?

alle 3v ▼

4) Paljonko käytät aikaa ansiotyötehtävien hoitoon päivittäin (normaali työaika, ylityöt työpaikalla ja kotona)

TYÖ JA TYÖYHTEISÖ

5) Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat nykyistä työtäsi

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
1.voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.minulla on paljon sananvaltaa omiin töihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.minulla on hyvin vähän vapautta päättää, miten teen työni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.työni vaatii että opin uusia asioita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.minulla on mahdollisuus kehittää minulle ominaisia kykyjäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.työni vaatii erittäin kovaa työntekoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.minulta edellytetään kohtuutonta työ määrää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.minulla ei ole tarpeeksi aikaa saada töitä tehdyksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seuraavat kysymykset koskevat työyksikkösi/osastosi tavoitteita ja työn arviointia

6) Työyksikön tavoitteet ja työn arviointi

	erittäin paljon	melko paljon	jossain määrin	melko vähän	erittäin vähän
1.kannatko työyksikkösi tavoitteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.uskotko että tavoitteet ovat saavutettavissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.kiinnitetäänkö huomiota toimintanne heikkoihin kohtiin parantaaksenne työskentelyänne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.työyksikössä arvioidaan oikeudenmukaisesti oman työni tuloksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.otetaanko työyksikössä muutoksia suunniteltaessa huomioon inhimilliset näkökohdat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Vastaa seuraavissa kohdissa 1-6 esitettyihin kysymyksiin, millainen on tilanne mielestäsi nyt omassa työssä tai työpisteessäsi

	erittäin huono	melko huono	ei hyvä eikä huono	melko hyvä	erittäin hyvä
1.omien vastuualueiden selkeys työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.vaikuttamismahdollisuudet omien työtehtävien suunnitteluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.itsenäisyys työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. henkilökohtainen työssä jaksaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

	tilanne selvästi huononemassa	melko huono	tilanne ennallaan	melko hyvä	tilanne selvästi paranemassa
1.omien vastuualueiden selkeys työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.vaikuttamismahdollisuudet omien työtehtävien suunnitteluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.itsenäisyys työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. henkilökohtainen työssä jaksaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tässä osassa käsitellään lähiesimiehen toimintaa.

9) Johtaminen

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa mieltä eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
1.esimieheni kuuntelee mielipiteitäni tärkeissä asioissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta häiritsevästi hänen päätöksiinsä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.esimieheni tiedottaa riittävän ajoissa tehtävistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.esimiehemme voi luottaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Vastaa seuraavissa kohdissa 1-5 esitettyihin kysymyksiin, millainen on mielestäsi tilanne nyt omassa työssäsi tai työpisteessäsi

	erittäin huono	jokseenkin huono	ei huono eikä hyvä	jokseenkin hyvä	erittäin hyvä
1.esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.esimissuhteiden toimivuus toimipisteissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.eri ammattiryhmien välinen yhteistyö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.esimiesten ja henkilöstön välinen tiedonkuilu toimipisteessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.muutosten suunnittelu ja toteutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.johtoryhmän toiminta vastuuyksikössä, johon toimipisteeni kuuluu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Vastaa seuraavissa kohdissa 1-5 esitettyihin kysymyksiin mikä on mielestäsi muutoksen suunta näissä asioissa omassa työssäsi tai toimipisteessäsi

	tilanne selvästi huononemassa	tilanne jonkin verran huononemassa	tilanne ennallaan	tilanne jonkin verran paranemassa	tilanne selvästi paranemassa
1.esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.esimieksuhteiden toimivuus toimipisteissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. eri ammattiryhmien välinen yhteistyö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.esimiesten ja henkilöstön välinen tiedonkulkua toimipisteessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.muutosten suunnittelu ja toteutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.johtoryhmän toiminta vastuuyksikössä, johon toimipisteeni kuuluu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Seuraavat väittämät kuvaavat johtamista sairaalassa.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
1.sairaalassamme päätökset tehdään oikean tiedon perusteella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.käikkillä on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskeissa asioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.käikki asianosaiset ovat edustettuna päätöksiä tehtäessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.tehdyt päätökset ovat sairaalassamme olleet johdonmukaisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.sairaalassamme epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUUTOKSET JA STRESSITEKIJÄT

13) Kun ajattelet käikkia niitä muutoksia, joita työssäsi on tapahtunut kuluneen 24 kk aikana miten luonnehtisit tilannetta omalta kannaltasi

	1	2	3	4	5
muutokset ovat olleet pieniä ja vähämerkityksisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokset ovat olleet suuria ja merkityksellisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokset ovat olleet enimmäkseen kielteisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Kuinka usein käikin alla mainittu asia on selvästi häirinyt, huolestuttanut tai rasittanut sinua työssäsi viimeisen 6 kk:n aikana

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	erittäin usein tai jatkuvasti
1.jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.henkilöstön määrällinen riittämättömyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.jatkuvat keskeytykset, työtehtäviä ei voi tehdä yhtäjaksoisesti alusta loppuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.eri tahojen keskenään erilaiset ja ristiriitaiset odotukset työni suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.toisarvoiset työt vievät aikaa varsinaiselta tärkeimmältä työltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.ruuhkat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) Liittykö sinun työhösi seuraavia epävarmuustekijöitä

	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
1.irtisanomisen uhka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.pitkäaikaisen työttömyyden uhka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.vastentahtoinen siirto toisiin tehtäviin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.työmäärien lisääntyminen yli sietokyvyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO

16) Seuraavassa voit ilmaista, miten tyytyväinen olet alla lueteltuihin työsi piirteisiin.

	erittäin tyytyväinen	jokseenkin tyytyväinen	siltä väliltä	jokseenkin tyytymätön	erittäin tyytymätön
1.työsuhteen jatkuvuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.tulevaisuuteni turvallisuuteen tässä työpaikassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.palkkaani ja muihin työsuhte-etuihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.palkkani oikeudenmukaisuuteen tälle työpaikalle antamaani työpanokseen verrattuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.ihmisiin, joiden kanssa keskustelen ja työskentelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.työtovereiltani saamaani arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.esimieheltäni saamaani arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.esimieheltäni saamaani tukeen ja ohjaukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.minuun kohdistuneeseen johtamisen laatuun työpaikassani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.tunteeseen, että olen saavuttanut jotain merkittävää työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.mahdollisuuksiin ajatella ja toimia itsenäisesti työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.työni haasteellisuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

	hyvin paljon	paljon	ei vähän eikä paljon	vähän	hyvin vähän
1.kuinka paljon koet panostavasi kykyjäsi ja voimiasi työhön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.kuinka paljon koet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi tuloina, työsuhte-etuina yms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.kuinka paljon tunnet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi tunnustuksena ja arvostuksena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.kuinka paljon koet saavasi itsellesi vastinetta työstäsi henkilökohtaisena tyydytyksenä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Vastaa seuraavissa kohdissa 1-5 millainen on mielestäsi tilanne nyt työssäsi tai toimipisteessäsi

	erittäin huono	jokseenkin huono	ei huono eikä hyvä	jokseenkin hyvä	erittäin hyvä
1.tyytyväisyys työtehtäviin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.tyytyväisyys työmäärään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.tyytyväisyys työpaikan työhyvinvointitoimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.henkilökohtainen työnilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19) Vastaa seuraavissa kohdissa 1-5 millainen on muutoksen suunta mielestäsi työssäsi tai toimipisteessäsi

	erittäin huono	jokseenkin huono	ei hyvä eikä huono	jokseenkin hyvä	erittäin hyvä
1.tyytyväisyys työtehtäviin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.tyytyväisyys työmäärään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.tyytyväisyys työpaikan työhyvinvointitoimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.henkilökohtainen työnilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valitse seuraavien kysymysten allaolevasta pudotusvalikosta oikea vaihtoehto

20) Jos saisit joka tapauksessa riittävän toimeentulon, miten menettelisit

jatkaisin nykyisessä työpaikassani

21) Jos sinulla olisi mahdollisuus valita työn jakamisen ja eläkkeelle siirtymisen välillä, mitä tekisit

jatkaisin työntekoa

HYVINVOINTI

Seuraavat kysymykset koskevat hyvinvointiasi muutaman viimeksi kuluneen viikon aikana

22) Oletko viime aikoina pystynyt keskittymään tehtäviisi

paremmin kuin tavallisesti

23) Oletko viime aikoina valvonut paljon huolesi takia

en ollenkaan

24) Onko sinusta viime aikoina tuntunut siltä että sinusta on hyötyä asioiden hoidossa

enemmän kuin tavallisesti

25) Oletko viime aikoina tuntenut pystyväsi tekemään päätöksiä

paremmin kuin tavallisesti

26) Oletko viime aikoina tuntenut olevasi jatkuvasti ylirasittunut

en ollenkaan

27) Onko sinusta viime aikoina tuntunut ettet voisi selviytyä vaikeuksista

ei ollenkaan

28) Oletko viime aikoina kyennyt nauttimaan tavallisista päivittäisistä toimitasi

enemmän kuin tavallisesti

29) Oletko viime aikoina kyennyt kohtaamaan vaikeuksia

paremmin kuin tavallisesti

30) Oletko viime aikoina tuntenut itsesi arvottomaksi

en ollenkaan

31) Oletko viime aikoina tuntenut itsesi onnettomaksi ja masentuneeksi

en ollenkaan

32) Oletko viime aikoina menettänyt itseluottamustasi

en ollenkaan

33) Oletko viime aikoina tuntenut itsesi kaiken kaikkiaan kohtalaisesi onnelliseksi

enemmän kuin tavallisesti

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

	kuvaa erittäin hyvin	kuvaa melko hyvin	kuvaa hieman	ei kuvaa ollenkaan
1.tunnen oloni rauhalliseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 olen rentoutunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 olen tyytyväinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 oleni on kireä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.tunnen olevani poissa toiltani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 olen huolestunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35) Mitä myönteisiä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on ollut omaan työhösi

36) Mitä kielteisiä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on ollut omaan työhösi

37) Miten organisaatiosi toimintaa mielestäsi tulisi kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta

Lähetä

