

# TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Keroputaan psykiatrisessa sairaalassa

Sonja Mänty

Opinnäytetyö, kevät 2013

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Diak pohjoinen, Oulu

Terveyden edistämisen  
koulutusohjelma

Mielenterveys- ja päihdetyö YAMK

## **TIIVISTELMÄ**

Tämä opinnäytetyön aihe sai alkunsa psykiatrisensairaalan vuodeosastojen toiminnan yhdistämiseen liittyvästä henkilökunnan kokemasta epävarmuuden tilasta ja mahdollisista tulevaisuuden uhkakuvista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sitä, kuinka hyvin psykiatrisen sairaalan johto on ottanut huomioon suunnitellun organisaatiomuutoksen eri vaiheet henkilökunnan näkökulmasta katsottuna. Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä keväällä 2012 psykiatrisensairaalan muutoksen kokeneelta henkilökunnalta. Tutkimuksessa käytettiin sairaanhoitopiirin käyttämää omaa mittaria, joka pohjautuu QPSNordic-mittariin. Aineisto analysoitiin määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia psykiatrisen sairaalan työhyvinvointiin liittyviä monia osa-alueita, kuten tiedonkulkua, muutosjohtamista, lähiesimiestyötä ja työntekijöiden muospaineiden alla kokemaa työtyytyväisyyttä. Näiden kautta rakentuu työntekijöiden työhyvinvoinnin kuva.

Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää tietoa ja ymmärrystä siitä, miten johto ja työntekijät muutoksissa suhtautuvat toisiinsa ja mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää arvioitaessa työhyvinvoinnin osa-alueita työpaikalla ja niiden toimivuutta. Tiedon avulla voidaan vahvistaa ja kehittää heikompia osa-alueita.

Käytetty kirjallisuus, luetut opinnäytetyöt ja tutkielmat ovat osaltaan auttaneet tutkimaan teoriassa organisaatiomuutosten eri vaiheita. Työssä selvitettiin sitä, kuinka muutoksia yleensä johdetaan ja mikä on muutosten kokonaisvaikutus henkilökunnan kokemaan työhyvinvointiin. Johdon ja henkilökunnan yhteistyöpäivässä käytiin kehityskeskustelua tutkimusten tuloksista ja kirjattiin jatkotyöskentelyä varten tulevaisuuden tarpeelliset organisaation kehittämisalueet. Työyhteisön toimivuuden osa-alueista eniten kehittämistä vaatii tiedonkulku ja muutosjohtamisen prosessi. Lähiesimiehen toiminta ja yleinen työhyvinvointi olivat hyvää tasoa. Työntekijöiden työhyvinvointia lisää mahdollisuus osallistua organisaatiomuutoksen suunnitteluun alusta alkaen.

**Avainsanat** Organisaatiomuutokset, työhyvinvointi, lähiesimiehet, tiedonkulku,

## **ABSTRACT**

This thesis concerns issues emanating from an organisational change at a psychiatric hospital. The change process entailed the combining of different wards which led to insecurity and uncertainty experienced by the staff. The purpose of this thesis was to find out how well the hospital management has in different stages taken into account the effects of the intended organisational changes from the staff's point of view. Research material was gathered during spring 2012 via an online survey questionnaire conducted among staff members who had experienced the change. The conducted research utilizes the hospital district's own measurement tool, which is based on the QPS Nordic measurement tool. The research material was analysed using quantitative research methods.

The aim of this research was to study different aspects of the hospital staff's work-related well-being. Communication within the organisation, change management, actions of immediate management and job satisfaction under pressure brought about by on-going change were among the issues under evaluation. Put together these aspects form the whole picture of employee work-related well-being.

In order to improve work-related well-being, it is essential to comprehend how staff and management relate to each other during times of change and which factors enhance work-related well-being. The findings of this thesis can be used in evaluating how well different aspects of work-related well-being have been achieved at the workplace.

The reference literature used in this study helped to form a theoretical comprehension of the different stages involved in organisational change. The aim was to find out how organisational changes are usually administrated and what kind of impact as a whole do they have on the staff's work-related well-being. The findings revealed that communication and the change management process were areas of workplace functionality most in need of improvement. The conduct of immediate management and general job satisfaction were on a good level. Work-related well-being can be increased by enabling the staff to take part in the planning of organisational change throughout the whole process.

**Key concepts:** organisational change, work-related well-being, immediate management, communication

## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. TUTKIMUKSEN KOHDE, YMPÄRISTÖ .....</b>	<b>7</b>
<b>3. TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS ORGANISAATIOMUUTOKSESSA ..</b>	<b>10</b>
3.1. Organisaatiomuutoksesta.....	10
3.2. Työyhteisö organisaation muutoksessa .....	13
3.3. Työhyvinvointi käsitteen määrittelyä .....	16
3.4. Työhyvinvointi työyhteisössä.....	17
3.5. Johtamisen vaikutukset muutokseen .....	19
3.6. Lähiesimiestyön merkityksestä työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa .....	21
3.7. Tiedonkulun merkityksestä organisaatiomuutoksessa.....	23
3.8. Työtyytyväisyyden kautta työhyvinvointiin .....	24
<b>4. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT .....</b>	<b>26</b>
<b>5. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>27</b>
5.1. Tutkimusaineisto- ja menetelmät .....	27
5.2. Määrällinen tutkimus.....	28
5.3. Mittarin rakenne .....	30
5.4 Aineiston analysointi .....	31
<b>6. TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>34</b>
6.1. Tiedonkulku.....	35
6.2. Muutosjohtaminen.....	37
6.3. Lähiesimiestyö organisaatiomuutoksessa.....	40
6.4. Työtyytyväisyys, työyhteisön työhyvinvointi .....	42
<b>7. TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....</b>	<b>45</b>
<b>8. POHDINTA .....</b>	<b>47</b>
8.1. Kehittämistehtävä.....	52
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>55</b>
<b>LIITE 1. Kysely .....</b>	<b>58</b>

## 1. JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön taustana ovat Keroputaan sairaalassa tapahtuvien vuodeosastojen rakenne – ja organisaatiomuutokset. Keroputaan sairaala on kokenut muutoksia, ja uutta muutosvaihetta eletään parhaillaan. Vuodeosastojen yhdistäminen samaan kerrokseen antoi viitteitä siitä, että potilaspaikkamäärät tulevat supistumaan. Keroputaan psykiatrisen sairaalan tulee vastata omalta osaltaan yhteiskunnan asettamiin tavoitteisiin suuntaamalla tulevaisuudessa vuodeosasto toimintojaan Länsi-Pohjan keskussairaalan yhteyteen ja kehittää enemmän hoitokulttuuria avohoitopainotteisemmaksi.

Johtajan tai esimiehen rooli on moninainen organisaatiossa. Se sisältää muun muassa ihmisten ja asioiden johtamista, keulakuvana toimimista, päätöksentekoa, asiantuntijuutta, vastuun ja vallan tasapainottelua ja tiedonkulun ja organisaation toiminnan tehokkuuden toteutumisen kontrollointia. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 177.)

Keroputaan sairaalan tulevaisuuden visioista kirjoitettiin Pohjolan Sanomissa 05.01.-13. Artikkelin mukaan tavoitteena on pyrkiä siirtymään laitospaikoista avohoitopainotteiseen hoitomalliin. Keroputaalta on vähennetty sairaspaiikkoja, mutta samalla on pidetty huoli, että avohoidon palvelut ovat riittävät. Valtakunnalliset paineet ovat siirtämässä psyykkisesti sairaiden hoidon lähelle keskussairaaloita. Länsi-Pohjassa ei ole vielä tehty mitään ratkaisuja, mutta paineet siirtymisestä tulevat valtakunnallisista vaatimuksista. Kirjoituksessa ei sanallakaan kommentoitu, miten tämä kaikki vaikuttaa hoitohenkilökunnan tilanteeseen ja jaksamiseen. Epävarmuuden sieto tulevasta koettelee henkilökunnan työhyvinvointia.

Toimivassa työyhteisössä työ sujuu, tiedonkulku on riittävää ja vuorovaikutus on avointa. Ilmapiiri on kannustava, yhteistyö toimii ja ongelmista uskalletaan puhua. Esimiestyö on kuuntelevaa ja osallistuvaa, työnjako on selkeää ja oikeudenmukaista. palautetta annetaan rakentavasti ja myös sitä hyödynnetään. Työntekijät voivat vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja he ovat työtään halukkaita kehittämään. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin, 2005, 9.)

Työskentelen psykiatrisena sairaanhoitajana Keroputaan sairaalassa akuuttiosastolla.

Ylemmän ammattikorkeakouluopintoihin kuuluu opinnäytetyö, joka on työelämän kehittämistehtävä. Olen kiinnostunut hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnista, koska organisaatiomuutokset ja muutokset yleensä koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä, jollain tapaa. Siksi haluan osaltani olla näin kehittämistehtävän avulla mukana tutkimassa ja kehittämässä työntekijöiden työhyvinvointia.

Tämä opinnäytetyö on tutkimus siitä, mitä organisaatiomuutos on työntekijöiden kokemana psykiatrisessa sairaalassa. Kyselyssä kartoitetaan, henkilökunnan kokemukset liittyen organisaatiomuutokseen eli tiedonkulkuun, muutosjohtamiseen ja miten osastojen yhdistäminen vaikuttaa lähiesimiestyöhön, sekä onko muutoksella vaikutusta työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöhön tarvitsemaani tietoa karttui lukemalla alan kirjallisuutta ja perehtymällä muihin vastaaviin opinnäytetöihin ja tutkimuksiin. Opinnäytetyössä hyödynnän OSUVA – tutkimushanketta. Hanketta toteuttavat Arcada, (Nylands svenska yrkeshögskola), Seamk (Seinäjoen ammattikorkeakoulu), sekä THL. (Terveystieteiden tutkimuskeskus) – yhteistyössä Länsi-Pohjan keskussairaalan psykiatrian tulosalueen kanssa. Tämä opinnäytetyö nousi työelämän tarpeista havainnoista ja omakohtaisesta kokemuksesta.

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä, ei ole yksiselitteistä määritelmää. keskeisinä asioina voi mainita tyytyväisyys työhön ja siinä rasittuminen tai jaksaminen. Työntekijöille on tärkeää, että työ tuottaa tuloksia ja työstä saadaan myös tunnustusta, sillä palaute motivoi ja suuntaa työn tekemistä uudella tavalla. Kehittäminen lisää motivaatiota ja työhön sitoutumista. Samoin osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. (Laaksonen, ym. 2012, 241.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, sekä tapahtuneen organisaatiomuutoksen aikana, että muutoksen jälkeen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa organisaatiomuutoksen vaikutuksista hoitajien työhyvinvointiin, ja luoda näkemys niistä epäkohdista, jotka selvästi nousevat esille analysoidessa kyselyyn annettuja vastauksia.

Kehittämiskohteena tarkastellaan mitä asioita olisi tärkeää ja hyvä huomioida tulevaisuudessa henkilökunnan ja johdon välisessä kommunikaatiossa käytännön tasolla tulevissa muutostilanteissa.

## 2. TUTKIMUKSEN KOHDE, YMPÄRISTÖ

Keroputaan sairaala on psykiatrinen sairaala, joka on perustettu 1961. Sairaala oli 160-paikkainen, neljä osastoa käsittävä B-mielisairaalanhoitolaitos Keroputaan sairaalan potilaspaikkamäärät on vuodeosastolla supistettu. Lokakuun alusta vuonna 2012 potilaspaikkoja on 35, kun 2008 potilaspaikkoja oli vielä 55. Tähän on päästy pitkän kehittämistyön ansiosta. 1980 luvulta lähtien hoitomallia on kehitetty avohoito painotteiseksi. Parin viime vuoden aikana monia pitkään sairaalassa olleita potilaita on voitu siirtää tehostetun palveluasumisen yksiköihin. Niinpä nyt olisi mahdollista siirtää henkilökunnan työpanosta avohoitoon, koska osastohoidon tarve on vähentynyt. Ilman tehokasta ja hyvin toimivaa avohoitoa alle 30 psykiatrisella akuuttipaikkamäärällä ei selvitä. Vuosien saatossa Keroputaan sairaala on kokenut muutoksia, ja uutta muutosvaihetta eletään parhaillaan. Vuodeosaston henkilökunta on vähentynyt organisaatiomuutoksen myötä 58:sta 37:ään. Muutoksen yhteydessä, Keroputaan poliklinikasta on muodostunut koko alueen kriisipoliklinikka. Henkilökuntamäärä on poliklinikalla lisääntynyt ja myös päivystysajan hoitotyön johtaminen tapahtuu poliklinikalta. Tulevan muutoksen yhteydessä myös monen työntekijän työpisteet vaihtuvat.

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiriin, kuuluu kuusi kuntaa: Kemi, Tornio, Simo, Keminmaa, Tervola ja Ylitornio. Asukkaita alueella on n. 66 400, joista suurin osa asuu Kemi-Tornion alueella. Psykiatrian tulosalueella tällä hetkellä työskentelee 101 työntekijää koostuen eri ammattiryhmistä. Tulosalueella on Keroputaan psykiatrinen sairaala, sekä viisi psykiatrisen avohoidon poliklinikkaa; Keroputaan sairaalan, Tornion psykiatrian, yleissairaalapsykiatrian, nuorisopsykiatrian ja lastenpsykiatrian poliklinikat. Koko psykiatrian henkilökunnasta puolet työskentelee sairaalassa ja puolet avohoidossa.

Tavoitteena on tarjota psykiatrista erikoissairaanhoitoa eri-ikäisille potilaille, jotka tarvitsevat psykiatrista tutkimusta, hoitoa ja kuntoutusta. Osastohoidon tarpeen arviointi tapahtuu vastaanottokokouksissa. Sairaalan organisaatiomuutoksessa oli keskeistä siirtyminen neljän osaston rakenteesta aluksi kahteen v. 2010 ja nyt yhteen osastoon 16.1.2012. Muutoksen tavoitteena oli edistää yksikköjen henkilöstön yhteistä tekemistä.

Päivystävä sairaanhoitaja vastaa psykiatrisesta erityisosaamisesta koko Länsi-Pohjan alueella yhteistyössä päivystävän lääkärin kanssa. Päivystävä sairaanhoitaja päivystää sairaalan tiloissa ja tarvittaessa osallistuu myös osastotyöhön. Häneltä vaaditaan tietämystä eri hoito-organisaatioista, koska hän joutuu informoimaan ja neuvomaan asiakkaita ja yhteistyökumppaneita puhelimesta psykiatrisissa asioissa. (Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri. 2012. Osuva hanke)

Yksi poliklinikan perustehtävä on järjestää sairaalaan pyrkiville asiakkaille vastaanottokokous, kutsua omaiset ja läheiset. Päivystävän sairaanhoitajan tehtävänä on huolehtia, että vastaanottokokouksessa syntynyt ymmärrys ja informaatio siirtyvät seuraavana päivänä jatkettavaan hoitokokoukseen. Silloin mukana on poliklinikan työntekijä ja hoitavaa työryhmää, näin taataan jatkuvuus.

Psykiatrinen hoitotyö on tiimityöskentelyä, joka tapahtuu monen ammattilaisen välillä. Perhe- ja verkostokeskeisessä hoitotyössä käytetään nimitystä moniammatillinen työryhmä. Työryhmään kuuluvat hoitoalan työntekijöistä, mielenterveyshoitajat, lähihoitajat ja sairaanhoitajat. Lisäksi työryhmässä voi työskennellä, sosiaalityöntekijät, psykologit, lääkärit, kuntoutustyöntekijät ja toimintaterapeutit. Työryhmään osallistuvat toimivat yhteistyössä potilaan/asiakkaan etujen ja oman erityisosaamisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kiviniemi, Läksy, Matinlauri, Nevalainen, Ruotsalainen, Seppänen & Vuokila-Oikkonen 2007, 153-154.)

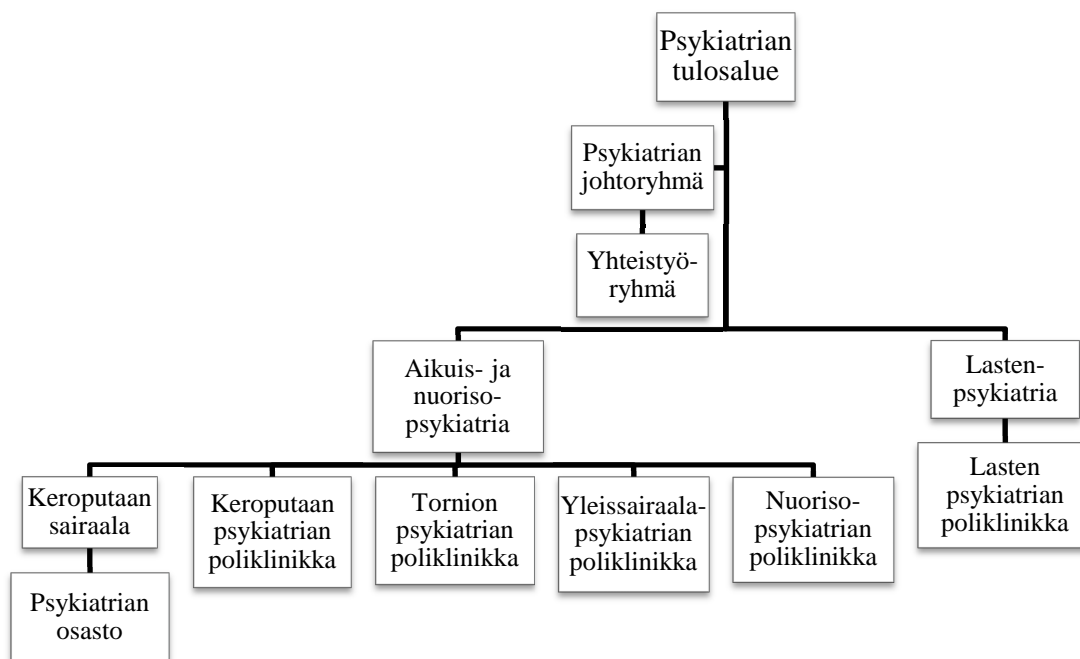
Muutoksen yhteydessä, usean työntekijän työpiste vaihtui. Potilailla on psykoosi- tai skitsofreniaoireita, vakavia depressio tai maniaoireita, alkoholi- ja huumepsykoosi tai deliriumoireita. Osa potilaista sairastaa vaikeaa skitsofreniaa ja he tarvitsevat vaikeiden pitkittyneiden psykoosien hoitoa ja psykiatrasta kuntoutusta sekä osittain psykiatrasta perushoitoa. Avohoitoa osaston henkilökunta toteuttaa osallistumalla mm. hoito- ja verkostokokouksiin, kotikäynteihin, kriisihoitoihin, vaikeahoitoisten avopotilaiden lääkehoidon turvaamiseen sekä järjestämällä asiakkaiden konsultaatiopalvelut. Yläkerrassa toimii kuntoutusyksikkö. (Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri. 2012. Osuva).

Mieli 2009 (<http://www.thl.fi/thl>) yhtenä esityksenä on psykiatristen sairaalapaikkojen sijoittaminen fyysisesti somaattisten yksiköiden yhteyteen. Tämä on myös Länsi-Pohjassa lähivuosien haasteena ja esityötä tehtävän kartoittamiseksi



on jo henkilö nimetty Keroputaan sairaalasta. Keroputaan sairaala sijaitsee 30 km päässä keskussairaala. 2013 alkaa suunnittelu osaston sijoittamisesta keskussairaalan yhteyteen. Tämä asettaa myös uuden haasteen johtajuudelle, koska samalla myös toimintakulttuurissa tulee tapahtua muutoksia. Henkilökunta on sen suhteen uuden tilanteen edessä.

Sairaanhoitopiirin hallinto-2011 johtosäännön mukaisesti tulosalueen johtaja johtaa alueellaan toimintaa ja vastaa sen yhteensovittamisesta sairaanhoitopiirin ja muiden tulosalueiden tavoitteiden kanssa. Psykiatrian tulosalueella toimii johtoryhmä, johon kuuluvat tulosalueen johtaja sekä ylihoitaja, ylilääkärit, johtava sosiaalityöntekijä, vastaava psykologi, osastonhoitajien edustaja ja yksi tulosalueen henkilöstön edustaja. Yhteistyöryhmä kokoontuu psykiatrian tulosalueella kerran kuukaudessa, johon kuuluvat psykiatrian johtoryhmän lisäksi lähiesimiehet. (Hallintosääntö, Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, 2011 Osuva- hanke.



**Kaavio 1. Psykiatrinen tulosalue**

### **3. TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS ORGANISAATIOMUUTOKSESSA**

Valtaosa muutoksista tai muutosyrityksistä suunnitellaan työpaikoilla edelleen yksinomaan johdon ja johdon kehittämisasiantuntijoiden työnä, ikään kuin muutos olisi vain ylhäältä alaspäin toteutettava mekaaninen toimenpide. Tässä ongelmaksi muodostuu, etteivät henkilöstö eikä esimiehekään ymmärrä, miksi uuteen siirrytään. Ja kun he eivät tiedä, on vaikea ihmisten motivoitua. Tyypillisimmillään viedään muutokset läpi edelleenkin niin, että henkilöstö osallistuu muutoksen tekemiseen massatapahtumissa, joissa tiedotetaan ja koulutetaan. Muutokseen johtamiset syyt voidaan kertoa, mutta mahdollisuutta niiden ymmärtämiseen tai sisäistämiseen ei tarjota. Luullaan, että riittää, kun johto on ne asiantuntijoidensa kanssa läpi käynyt ja sisäistänyt. (Mäkitalo & Paso 2008, 19.) Työhyvinvointi rakentuu niistä tekijöistä, miten organisaatiomuutoksessa tai yleensä muutoksissa johto ottaa huomioon henkilöstön ja esimiehet, heti suunnitteluvaiheessa, eikä siinä vaiheessa, kun tulevaisuuden muutoksista tiedotetaan. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 81; Mäkitalo 2003, Juuti & Vuorela 2006, Tutkiva hoitotyö 1/2013). Henkilöstön hyvinvointi ja sen kehittäminen on merkittävää toiminnan, työkyvyn säilymisen ja henkilöstön jaksamisen kannalta.

Työhyvinvointi koostuu organisaatiossa useista eri tekijöistä yhdessä ja tämä opinnäytetyö kuvaa ja kartoittaa henkilökunnan kokemukset liittyen organisaatiomuutoksen eli tiedonkulkuun, muutosjohtamiseen ja miten osastojen yhdistäminen vaikuttaa lähiesimiestyöhön, sekä onko muutoksella vaikutusta työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin.

#### **3.1. Organisaatiomuutoksesta**

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuutoksilla on kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen, ja että erilaiset riskitekijät, jotka myös johtavat heikentyneeseen terveyteen, lisääntyvät. Lisäksi on osoitettu, että mm. työntekijöiden asenne työtä kohtaan muuttuu. Esimerkiksi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen vähenevät organisaatiomuutosten seurauksena. Muutos ravistelee organisaa-

tiossa paitsi valtasuhteita myös organisaatiokulttuuria.

[http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva\\_tyolama/Sivut/Työntekijöidenhenknenhyvinvointiorganisaatiomuutoksessa](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyolama/Sivut/Työntekijöidenhenknenhyvinvointiorganisaatiomuutoksessa).

Aina kun tulee muutoksia, ihminen esittää itselleen kysymyksen, miten minulle käy. Muutos etäännyttää ihmisen organisaatiosta juuri silloin, kun pitäisi löytyä yhteistä etua. (Jabe 2010, 28; Laaksonen, Niskanen, & Ollila, 2012, 81.) Organisaatiokulttuurin huomioon ottaminen läpivietäessä muutoksia onkin oleellista. Johdolla on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin luomisessa. Tämä on muistettava myös organisaatiomuutosten yhteydessä. Rakennemuutokset vaativat siis onnistuakseen myös uuden organisaatiokulttuurin luomista. Muodollisilla muutoksilla ei saada mitään pysyvää muutosta aikaan, elleivät myös organisaation niin sanotut syvärakenteet muutu.

Muutos ei ole vain johdon oikeus tai velvollisuus, vaan jokaisen organisaatiossa työskentelevän oikeus ja velvollisuus on kyseenalaistaa asioita ja tuoda esille uusia toimintamalleja ja käytäntöjä. (Laaksonen, ym. 2012, 81.)

Organisaatiomuutoksissa henkilökunta joutuu usein sopeutumaan. Se kysyy voimavaroja. Epävarmuustekijät kasvattavat ristiriitoja, joista työilmapiiri kärsii. Kehittäviä, toimivia ideoita ja uusia toimintatapoja työn kuormittavuuden jakamisesta tulisi miettiä. ([http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva\\_tyolama/](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyolama/)) Organisaatioiden muutokset ovat lähes päivittäisiä uutisia. Arjessa tapahtuu koko ajan muutoksia, jotka aiheuttavat paineita muuttaa toimintatapoja, ottaa käyttöön uusia tietojärjestelmiä sekä kehittää ja parantaa suorituksia. Muuttuvaan tilanteeseen ihmiset reagoivat yksilöllisesti; toisen on helppo päästä mukaan muutoksen ja toinen ei tahdo selvitä pienestäkään muutoksesta ilman tukea. (Isokanniainen 2010, 6; Roti, 1999, 227.) Muutoksessa aina joudutaan tekemään surutyötä ja luopumaan menneestä. vaaditaan samalla luovuutta orientoitua uuteen. Joudutaan työskentelemään menneisyyden ja tulevaisuuden rajalla ja luomaan samalla jatkuvuutta.

Organisaation sisäinen muutos, esimerkiksi kahden osaston yhdistäminen, aiheuttaa tarpeen pitää yhteisiä kehittämistapaamisia molempien osastojen välillä. (Mutanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lautio, Pahkin 2004, 12.) Usein on muutoksen tarpeellisuus perusteltava ja vaihtoehtoiset käytänteet tarjottava pohdittavaksi kaikille

niille joita muutos tulee koskemaan. Mahdollisuus osallistua keskusteluun ja riittävän tiedon saanti osallistumisen tueksi, auttavat työntekijää ymmärtämään ja sopeutumaan tulevaan muutokseen. Tärkeää on, että jokainen tietää, mitä tämä muutos tarkoittaa juuri minun työssäni. Oikean tiedon puuttuminen johtaa mielikuvien ja huhujen syntymiseen. Yleisesti voidaan sanoa, että organisaatiomuutos on sekä uhka, että mahdollisuus.

Esimiestahon ja työyhteisön välisen luottamuksen rakentumisen kannalta, juuri muutoksen alkuvaihe on kriittisintä aikaa. Menettelytavat ja teot alkuvaiheessa aikaansaavat, joko luottamusta tai epäluottamusta esimiestahoon ja samalla koko organisaation toimintaan. Nämä asiat, ovat hyvin kauaskantoisia ja niillä on heijastusvaikutuksia sekä uuden organisaation yhteistyön toimivuuteen, että käytännön arkityön sujuvuuteen. (Stenvall, Majoinen & Syväjärvi 2007, 74; Mutanen, ym. 2004.) Muutosta voidaan vastustaa, jos pidetään tavoitetta liian suurena eikä riittävää osaamista ole sen saavuttamiseen. Usein vastarinnan taustalla on pelko siitä, mitä muutos tullessaan tuo. Tiedonanto tulevista muutoksista olisi hyvä kertoa hyvissä ajoin avoimesti keskustellen muun muassa kehittämisspäivillä. Kyräily, salailu ja huhupuheet lietsovat henkilökunnan epävarmaa oloa ja luottamus johtoa kohtaan vähenee.

Älykkäässä organisaatiossa on myös paljon aktiivista vuoropuhelua eli dialogia. Dialogia on erilaisten kysymysten ja ongelmien pohdintaa, se on aitoa toisten ajatusten kuuntelemista ja omien ajatusten kyseenalaistamista. Osallistujat dialogissa tuovat erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä esille ja puolustavat niitä. Paras mahdollinen ratkaisu pyritään löytämään yhdessä. Dialogi auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja edesauttaa organisaatiosta oppimista. Näin todellinen vuoropuhelu edistää avointa organisaatiokulttuuria, jossa sallitaan asioiden kyseenalaistaminen ja erilaiset mielipiteet. (Sydänmaalakka, 2007. 69).

Innovatiiviselle organisaatiokulttuurille on tyypillistä muun muassa joustavuus, matala hierarkia, hyvä yhteisöhenki, vähäinen byrokratia, runsaasti vuoropuhelua johdon ja henkilökunnan välillä, osallistava päätöksenteko, avoimuus, aito ideoiden kuuntelu, vapaus, yhteistyö, käsittely ja toteutus. Keskeistä on innovaatiotyön riittävä resursointi, riskinotto-kyky ja epäonnistumisen hyväksyminen sekä kannustus, rohkaisu ja palkitseminen hyvistä uusista tuotetuista ideoista.

Työntekijöiltä tämä edellyttää positiivista asennetta innovaatiotoimintaa kohtaan, yrittäjähenkisyyttä, sekä halua ylittää itsensä, sitoutumista ja luottamusta organisaatioon, sen visioon ja tavoitteisiin. (Seeck 2008; Osuva hanke 2012–2013, 3.)

### **3.2. Työyhteisö organisaation muutoksessa**

Muutoksilla on merkittäviä vaikutuksia työntekijän hyvinvoinnille, ne lisäävät työelämän vaatimuksia ja työhön liittyvää epävarmuutta työntekijän kannalta. (Forma 2006, 43). Jatkuvat organisaatiomuutokset, tietotekniset muutokset, työn johtaminen, tiukentuneet laatu- ja tehokkuusvaatimukset ja niiden aiheuttama kiire, toimenkuvien epäselvyydet, henkilöstöpula, työroolissa ja työn määrässä tapahtuvat muutokset ja lisääntyneet osaamisvaatimukset voidaan tutkimuksen mukaan yhdistää työssä jaksamisen ja työkyvyn ongelmiin sekä sairauspoissaoloihin. Toisaalta taas barometrit osoittavat, että työntekijät ovat kokeneet monien asioiden kehittyneen positiiviseen suuntaan: työpaikoilla koetaan esimerkiksi mahdollisuuksien vaikuttaa omaan työhön ja kehittää itseään sekä työyhteisön toimivuuden parantumiseen. (Launis & Pihlaja 2005, 3.)

Erilaisten organisaatioihin vaikuttavien rakennemuutostutkimusten kautta on todettu, että mitä vähemmän henkilöstövaikutuksia muutoksilla on, sitä pidemmällä työyhteisön jäsenet ovat sopeutumisessaan. (Stenvall, Majoinen & Syväjärvi 2007, 59.) Kuluttavana tekijänä muutoksen keskellä ovat myös työyhteisössä usein esille tuleva vieraantuneisuus työryhmien suhteiden välillä. Yhteisöllisyyden tunne ei tuo enää välttämättä samaa suojaa, kuten aikaisemmin on koettu. Työyhteisössä viestintä ihmisten kesken voi muuttua kaavamaiseksi, päätöksenteko autoritaariseksi ja ongelmien käsittely mekaaniseksi. (Aro 2002, 63; Mäkitalo & Paso, 2008, 19.) Muutoksen tekemisessä uskotaan toisinaan ideoihin ja malleihin, jotka jäävät teorioiden, konseptien ja arvojen yläilmoihin, kauas arkisista käytännöistä. Näin tekijät jäävät oman onnensa nojaan soveltaessaan käytäntöön uutta.

Tutkimuksissa on todettu henkilöstön ja yhteisöjen kokevan muutokset prosessinomaisesti. Henkilöstön kokemuksissa muutosten toteuttamisessa tyypillisesti erotetaan kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta. Nämä ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. (Stenvall & Virtanen, 2007, 50–51.)

Lamaannus on henkilöstön muutosprosessin **ensimmäinen vaihe**. Se tarkoittaa, että henkilöstö joutuu shokkiin, lamaantuu kuullessaan tulevasta uudistuksesta, muutoksesta. Sen seurauksena on muutoksen voimakas kritiikki tai kieltäminen. Tunnelma on apaattinen ja kireä. Ollaan ikään kuin koskaan ei muutosta tulisi. Kuvaavaa lamaannusvaiheelle on vastaanottaa rajallinen kyky informaatiota. Siksi muutosprosessin alkuvaiheessa viestintä voi olla ongelmallista. Johto väittää, että oleellinen informaatio annettiin muutostilanteessa. Henkilöstön mielestä informaatiota ei muutoksesta annettu lainkaan. Shokki tarkoittaa, ettemme kuule aina meille välitettyjä viestejä.

**Toinen vaihe** muutostilanteessa on toiveen herääminen. Tunnelmat vaihtelevat muutoksen suhteen vuoristoratamaisesti ylhäältä alas ja päinvastoin. Toisinaan henkilöstö kokee, että uudistuminen etenee ja organisaatiolla on tulevaisuutta. Tunnelmat taas toisinaan ovat apeat ja tunne, ettei muutosvaiheesta selvitä. Tämä kaikki on henkilöstölle kuluttavaa.

**Kolmas vaihe** muutoksessa on sopeutuminen, uskotaan että tästä selvitään ja aletaan nähdä muutoksessa uusi haaste ja mahdollisuus. Organisaatio alkaa elämään uutta tilannetta. (Stenvall & Virtanen, 2007, 51.)

Organisaatiomuutos voi esimerkiksi lisätä emotionaalisia vaatimuksia, tai aikapainetta, työn vaatimuksia, mikä aiheuttaa vastaavasti hyvinvoinnin heikentymistä. Työpaikan sosiaalisten suhteiden kannalta organisaatiomuutokset voivat olla haastavia. Saatu tuki esimiehiltä voi vähentyä muutosten aikana, ongelmat esimiehen ja työntekijöiden tai työntekijöiden kesken voivat lisääntyä vastaavasti. (<http://www.psyres.pl>)

Muutosprosessi kuvaa tapahtumaketjua eli kuinka muutos toteutetaan. Organisaatiomuutoksessa uusi idea, ajattelu- ja toimintatapa omaksutaan ja se edellyttää ihmisiltä oppimista. Muutos voi olla äkillinen tai vähittäinen. Se voi olla

suuri tai pieni. Sen luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevat huomattavasti. Organisaatiomuutos voidaan määritellä siten, että työpaikka vähitellen siirtyy nykyisestä toimintatavasta toisenlaiseen, uuteen. Organisaatiomuutoksella pitäisi päästä kokonaisuuden kannalta parempaan tilaan kuin mihin spontaanisti ajaututtaisiin. Työyhteisössä työskentelevät ihmiset ratkaisevat sen, kuinka organisaatiomuutos onnistuu. (Heino, 2010, 16).

Muutoksen vastustaminen on tullut hyvin esille yksilöiden kohdalla kehittämisprosesseissa, usein on kyse pois oppimisen vaikeudesta. Ei haluta siirtyä pois turvalliselta yksilölliseltä tai ryhmän työn tasapainoalueelta. Vahvasti ollaan kiinnitytty ja sitoutuneesti omiin tapoihin, ryhmän standardeihin ja talon tapoihin, sekä rutiineihin. Niistä irtautumiseen tarvitaan huomattavan voimakas ulkoinen paine, jonka voi aiheuttaa talous, yhteistyötahot, poliittiset päättäjät, asiakkaat tai esimies. (Syvänen, 2004, 23; Mäkitalo & Baso 2008, 22.) Muutos ei ainoastaan kosketa ihmistä työyhteisönä, vaan myös yksilöinä. Miksi muutoksesta muodostuu toisille mahdollisuus ja toisille uhka. Muutokseen saattavat säädellä monetkin seikat yksilön suhtautumisessa. Mistä muutos tulee, miten tulee, kuka sitä tuo, monesko muutos on jo alkamassa, miten aiemmat muutokset sujuivat ja niin edelleen. Ydinkysymys yksilön suhteessa muutokseen on siinä, että työn sisältö muuttuu suhteessa yksilön aiemmin muodostuneisiin työn lähteisiin.

Työntekijä voi toimia jaksamisensa rajoilla muutoksen käynnistyessä ja pelkkä ajatuskin työsektorin laajenemisesta tai toimintatapojen muutoksesta vaikuttaa uhkaavalta. Taloudellisuuteen ja tehokkuuteen liitettynä toteutettavat muutokset herättävät yleensä pelkoja työpaikkojen vähentymisestä ja työttömyydestä. Nämä pelot kasvavat, jos työntekijältä puuttuu luottamus organisaation johtoon muutosten toteuttajana. Tunnetasolla haetaan aluksi turvaa vanhasta. Ihmiset surevat menneisyydestä luopumista. Heidän pitää saada surra ja luopua rauhassa, jotta vanhoista toimintatavoista voidaan irrottautua. Muutoksen normaaleita ilmiöitä ovat muutoksen kieltäminen, tilanteesta johtuva vihaisuus, masentuminen tai henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu. (Heino, 2010, 20-21.)

### 3.3. Työhyvinvointi käsitteen määrittelyä

Työhyvinvoinnilla on monta määritelmää. Yksi niistä esittää, että työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tällöin työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. TTL 2009).

Työturvallisuus ja työterveys ovat osa työhyvinvointia, josta työnantaja on vastuussa työpaikalla. Työnantajalla on käytössään lakisääteinen asiantuntijataho työn, terveyden ja turvallisuuden sekä niiden välisen yhteyden hallintaan: työterveyshuolto. ([www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoterveyshuolto\\_tyohyvinvoinnin\\_tukena](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoterveyshuolto_tyohyvinvoinnin_tukena))

Työhyvinvointia säätelee lainsäädäntö, joka kuvaa erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat: työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työaikalaki.

Työterveyslaitoksen (2011) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Suomessa työelämää säätelee useampi laki. EU-direktiivien kanssa työsuojelulait ovat yhdenmukaisia. Lainsäädäntö ja sopimukset antavat hyvän pohjan työlle ja työympäristölle. Työntekijällä on, riippumatta asemastaan, oikeus terveelliseen ja turvalliseen työhön, työyhteisöön ja työympäristöön. Työsuojelulakeja valvovat työsuojeluviranomaiset, mutta työnantajalla on vastuu työoloista pääsääntöisesti eli hänen toimeksiannosta työtä tehdään. Työntekijöiden työehtoja työlainsäädännön lisäksi määrittelevät eri alojen työehtosopimukset. (Juuti & Vuorela 2004, 137-138; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 10.)

Lainsäädännön avulla on myös pyritty varmistamaan, että kiinnitetään riittävästi huomiota työhyvinvointiin. Työterveyshuoltolain (työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383) tarkoituksena on, että työntekijät, työnantaja ja työterveyshuolto yhteistoimin edistävät työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta,



työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden terveyttä, työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Työterveyshuoltolaki korostaa ennaltaehkäisevää toimintaa ja moniammatillista yhteistyötä. (Työterveyshuoltolaki)

Organisaation johdolla ja esimiehillä on tulosvastuun lisäksi vastuu työhyvinvoinnista siten, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa ja että työnteon puitteet ylläpitävät terveyttä. (Martimo, Antti-Poika, & Uitti 2010, 256.)

### **3.4. Työhyvinvointi työyhteisössä**

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2011).

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin niin fyysisesti, henkisesti, kuin sosiaalisestikin. Sairas ihminen ei tee työtä. Vain hyvinvoiva ja terve ihminen kykenee suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, häntä itseään ja organisaatiota. (Juuti, & Vuorela, 2002, 64.)

Työhyvinvointi on toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, sekä toisaalta koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. Tärkeää on, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. (Ojala & Ahonen 2003, 19; Mäkitalo, & Paso 2008, 25). Työssä onnistuminen on työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta aliarvostettu ja aliarvioitu ilmiö. Tähänastinen työterveystutkimuskin on ollut kiinnostuneempi työssä vaadittavista fyysisistä ja psyykkisistä kyvyistä kuin työhaluista. Työhalut kumpuavat onnistumisesta työssä. Työhyvinvointi on tällä tavoin ajateltuna pikemminkin seurausta työstä, eikä työn edellytys.

Mielekäs työ on hyvinvoinnin lähde ihmiselle. Kun ihminen tekee työtä, joka sopii hänelle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, se luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Tyytyväisyys ja työn ilo ovat seurausta hyvin tehdystä työstä. Jokaisen tulisi saada työskennellä tehtävässä, jonka kokee omakseen. Työn tulisi

tarjota haasteita, jotka ylläpitävät motivaatiota. Työhyvinvointia voidaan kehittää muun muassa laajentamalla ja rikastamalla työtä, luomalla mielekkäitä kokonaisuuksia, mahdollistamalla asiakassuhde ja kehittämällä tiimitoimintaa. Myönteisen palautteen saaminen työskentelystä lisää myös voimavaroja, joiden avulla työhyvinvointi paranee. (Juuti & Vuorela 2004, 68 -70; Rauramo, 2004, 14). Henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla kuitenkin suunnitelmallista pitkäjänteistä toimintaa osana arkista työtä ja johtamista.

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista: Strategista suunnittelua, työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia ja toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Sille voidaan asettaa tavoitteet, ja niiden saavuttamista arvioidaan, osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Parhaiten, niin sanotun voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella työhyvinvoinnin johtaminen sujuu. Omasta työhyvinvoinnistaan, myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa, joten vastuuta ei yksinään voi säilyttää esimiehen harteille. (Manka, 2011. 80.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tullut entistä haastavammaksi. Erialaisten yksilöllisten ja työyhteisöllisten ongelmien ratkaisemisiin tarvitaan laaja paletti joustavia kehittämismalleja, ei vain yhtä poppakonstia. Hyvinvointia edistävien toimien olisi oltava sekä yhteisöllisiä, että entistä yksilöllisempiä. Vastuulliseen johtamiseen ne olisi myös kytkettävä. (Manka 2007, 47; Furman, ym. 2004, 8.) Työyhteisön pelisäännöt olisi parasta sopia eri tilanteiden varalle, näin välttyään monilta hankaluuksilta.

Työhyvinvointi on monitahoinen ilmiö, johon vaikuttavat työntekijä itse, työ, jota hän tekee ja työympäristö, jossa työtä tehdään. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi on sitä, että työ on oikeassa suhteessa omiin voimavaroihin ja että työyhteisö on kannustava. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden pysymistä toimintakykyisinä niin, etteivät sairauspoissaolot haittaa toimintaa ja etteivät ihmiset joudu työkyvyttömyyden takia ennenaikaiselle eläkkeelle. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus tehtävän työn tuottavuuteen vallan ja vastuun jakaminen vaikuttaa työyhteisössä työn mielekkyyteen ja sen myötä työmotivaatioon. (Salminen 2006, 130; Manka, 2007, 47; Jones & Fitzpatric, 2009.) Hyvä yhteistyö vaatii kunnioitusta ja tunnustamista eri ryhmänjäseniltä. Kunnioitus edeltää ymmärrystä ja toisen asiantuntijuuden hyväksyntää. (Tutkiva hoitotyö-lehti 1/2013).

Käytännön toimintaan Osuva kehityshanke vaikuttaa voimistamalla henkilöstön työhyvinvointia heidän kokiessaan mahdollisuuden vaikuttaa omiin työolosuhteisiin.

Yksilön kokema työhyvinvointia, voidaan vahvistaa johtamisen avulla. Organisaation johtamisen tärkeitä tehtäviä ovat sekä työyhteisön, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen. Henkilöstö on organisaation voimavara ja keskeinen menestyksentekijä. Paras näkemys työpaikan käytännöistä on henkilökunnalla, ja he ovat niitä, joita muutos aina eniten koskettaa ja joihin se vaikuttaa. Pieni, mutta tärkeä asia on avoin luottamuksellinen vuorovaikutus johtoporrasta myöten; näin voidaan välttyä yhteentörmäyksiltä. Asioista voi ja pitääkin olla eri mieltä, mutta ne eivät saa henkilöityä. Tässä johtamisella on suuri merkitys. Hyvin voiva työyhteisö on ilmapiiriltään lämminhenkinen, kannustava, avoin. Sen aistii ja näkee ulkopuolinen vierailija tai kävijä.

### **3.5. Johtamisen vaikutukset muutokseen**

Oikeudenmukaisella johtamisella työntekijöiden sitoutumista voidaan lisätä ja työpaikkaa parantaa yhteistoiminnallisilla edellytyksillä ja näin vähentää henkilöstöryhmien välistä kitkaa. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa laadukkaan vuorovaikutuksen, varmistaa tuen saamisen ja antamisen, sekä lisää työnteon mielekkyyttä. (Laaksonen, Niskanen, Ollila, 2012, 250; Brown, Hillary & Zijlstra, Fred & Lyons Evanthia 2006. *Journal of Advanced Nursing* 53(3), 344–357:) Kansainvälisesti terveydenhuollonorganisaatio on kokenut muutoksia ja tulokset osoittaa kielteisiä vaikutuksia sairaanhoitajien työhön. Yleisesti arvioidaan organisaatiomuutosta johdon näkökulmasta. Viitekehystä ei ole ollut tai otettu käyttöön tai testattu, sitä miten muutosjohtamisella voidaan hallita psykologisia stressitekijöitä.

Muutosjohtajan olisikin huolehdittava toteutuksen etenemisestä, niin että siihen sisältyy pikavoittoja eli luottamusta vahvistavia episodeja. Nämä voivat vahvistaa käsitystä siitä, että muutos on realistinen ja onnistuu. Muutosjohtajan on pyrittävä vaikuttamaan luottamuksen muodostumiseen alkuvaiheessa, koska siinä syntyvää epäluottamusta on erittäin vaikea prosessin myöhemmässä vaiheessa korjata. (Stenvall, & Virtanen. 2007, 87; Jabe, 2010, 113.) Johto on melkoisessa

puristuksessa. Sen on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista, sosiaalisesta pääomasta ja osaamisesta. Puristusta lisää se, että omistajienkin tyytyväisyys rapautuu nopeasti. Kyky elää ja auttaa muita elämään muutoksessa on johtamisen avaintekijä. Kun johtajalla on idea muutoksesta, täytyy osata keskustella työyhteisön kanssa ja kysyä, onko hänen ajatuksissaan mieltä. Näin muutokseen kasvetaan yhdessä.

Tunneperäisyys vaikuttaa voimakkaasti dialogin käymisen edellytyksiin. Tietojen ja viestien vastaanotto voi olla vaikeaa, mikäli tunnetilataso on korkea. Usein hyvin selkeästi tämä vaikuttaa muutostilanteiden arvioinneissa. Johdolla tyypillinen käsitys on, että kaikki keskeiset asiat on käyty läpi. Henkilöstö saattaa sen sijaan muutoksessa kokea, että tietoa on pimitetty. Tämä johtuu siitä nimenomaan, etteivät tunneperäisten syiden takia välttämättä asiat ole menneet läpi. Lisäksi muutosjohtajalta saatetaan edellyttää tunneperäistä tukea, mikä tarkoittaa toisen asemaan asettumista ja ymmärtämistä. (Stenvall, & Virtanen. 2007, 96.)

Johtaminen on aina asema organisaatiossa ja tähän asemaan aina kuuluu valtaa ja vastuuta. Tämä koskee myös osastonhoitajia ja lähiesimiehiä. Johtaminen on vallankäyttöä, mutta ei niin yksiviivaisesti, kuin luullaan yleensä. Nykyajan organisaatiossa pystyy johtaja harvoin päättämään asioista yksin. Yleensä päätökset ovat prosesseja, joiden lopputuloksesta vastaa johto. Lähiesimiehen valta voidaan jakaa lakeihin, käskyvaltaan ja sopimukseen perustuvaan valtaan. Valta on myös vaikuttamista eri asioihin. Johtajan valtaan on liittynyt paljon pelkoja ja mielikuvia muun muassa siitä, että se rajoittaa ihmisten toimintaa ja tukahduttaa luovuuden. Vallalla on tehty paljon vääryyttä, mutta ei johtaja voi toimia täysin vailla valtaa.

Osastonhoitajan kuitenkin täytyy ymmärtää, että esimiesasemassaan hän on auktoriteetti alaiensa silmissä, käyttipä hän valtaa tai ei. Lähiesimies tai osastonhoitaja vallan avulla voi muodostaa parhaan mahdollisen osaston/yksikön tuloksen kannalta. Esimiehen käyttämä johtamistapa päätöksenteossa, delegoinnissa ja muussa johtamisessa ei ainoastaan ole hänen oma asiansa, vaan se heijastuu työntekijöiden hyvinvointiin suoraan. (Laaksonen, ym. 2012, 113-115.)

Suomalaisia esimiehiä varsin usein syytetään siitä, etteivät he osaa johtaa ihmisiä. Kuitenkin johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa kummallakin osapuolella, niin esimiehillä, kuin alaisillakin on oma vaikutus ja roolinsa toisiinsa.

Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja päinvastoin. Erityisesti muutostilanteissa työntekijän aktiivinen rooli omien tunteidensa esiintuojana korostuu. Tärkeimmät nykyiset kehittämiskohteet, ovat ihmisten johtamisen taidoissa. Esimiehen tehtävänä on luoda toimintaa varten kunnolliset olot ja resurssit, jotta työtehtävät hoituisivat. Hänen tehtävänsä on saada joukkonsa motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. Tätä on kutsuttu valtauttavaksi, jaetuksi tai aidoksi johtamiseksi. Käsitettä voimaantumisen on käytetty. (Manka, 2011, 96).

### **3.6. Lähiesimiestyön merkityksestä työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa**

Esimiehen rooli enemmänkin nyt ja jatkossa on fasilitaattorin rooli. Kaikilla tavoin hän helpottaa alaisiaan olemaan työssään mahdollisimman tehokkaita, onnistumaan tehtävissään. Esimiehen tehtävä on myös kaiken aikaa tuoda viestiä ja tulkita organisaation johdon näkemyksiä sen suhteen, mitä on tapahtumassa toimintaympäristössä ja mihin suuntaan ollaan menossa. Kaikki tämä auttaa johdettavaa suuntaamaan omaa työtään olennaisiin asioihin. (Silvennoinen, & Kauppinen, 2006, 7). Esimiehen toimintaan kuuluu kaksi ulottuvuutta: henkilöiden johtaminen ja asioiden johtaminen. Jotta työntekijät sitoutuvat organisaation tavoitteisiin, tarvitaan vuorovaikutusta, kuuntelemista, kannustamista ja luottamuksen rakentamista. Tavoitteiden asettelu, suunnittelu, ohjaaminen ja neuvonta ovat puolestaan asioiden johtamista.

Lähiesimiehillä on suuri vaikutusmahdollisuus, millaiseksi kokemukseksi henkilöstölle muutokset muodostuvat, millaisin välinein muutosta työyhteisössä jäsennetään sekä millainen vaikutus muutoksilla on työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Organisatorisista muutoksista ja hyvästä esimiestyöstä niiden toteuttamiseksi tiedetään ja on kirjoitettu paljon. Runsaasta muutokseen johtamiseen liittyvästä tiedosta huolimatta lähiesimiehet kokevat muutosten johtamisen usein haasteelliseksi ja muutoksiin suhtautuvat muita henkilöstöryhmiä kriittisemmin. (Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellinen uudistaminen ja muutosjohtamisen tukeminen 2011; Osuva hanke, 2012-2013.)

Lähiesimiestyö on tärkeä alaisten ja johdon välillä, se toimii silloin kun hän on saavuttanut hyvän luottamuksen alaistensa keskuudessa, häntä arvostetaan. Hyvä esimies on helposti lähestyttävä, hän osaa tukea ja kannustaa alaisiaan ja saa heidät tarvittaessa kehittämään taitoja. Esimies osaa kuunnella ja tukea työhön liittyvissä ongelmissa. Hän ottaa kantaa ja yrittää keskustelemalla löytää tyydyttävän ratkaisun. Hänen toimintansa vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, ja hän inspiroi heitä ylittämään odotukset vetoamalla heidän tunteisiinsa, arvoihinsa ja asenteisiinsa. Lähiesimies kannustaa yhteisten tärkeiden työhön liittyvien asioiden päätösten tekoon osallistumista, tämä lisää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä luo hyvää yhteisen tekemisen meininkiä.

Kehityskeskustelut on koettu, etteivät asetetut tavoitteet toteudu. Hyvässä hengessä tehtyjä päätöksiä, ei tuoda käytäntöön toteutettaviksi, vaan ne unohtuvat monien muiden tärkeimpien asioiden ja päätösten alle. (Manka, 2011.) Esimies omalla käyttäytymisellään rauhoittaa ja luo hyvää ilmapiiriä, kanssa käyminen on luontevaa ja sujuvaa. Aidot esimiehet ovat selkeitä, avoimia ja hyväksyvät aloitteita ja antavat työntekijöilleen rakentavaa palautetta.

Esimiehen jaksaminen työssä, on tärkeä asia koko työyhteisölle. Esimies on keulakuva, hänen tehtävänä on omalla esimerkillään, innostaa alaisia ja pitää yllä työmotivaatiota. Jos esimies uupuu, työyhteisökin uupuu. Esimies toimii kahden minuutensa varassa. Hän toimii ammattinsa mukaisessa roolissa ja ihmisenä. Esimiehen persoonallisen ja ammatillisen minän tasapaino vaikuttaa siihen, kuinka tehtävässään hän onnistuu. Johtamistehtäviensä vuoksi on työyhteisössä esimiehellä työntekijöihin nähden valtasuhde: hänellä on työnjohto-oikeus alaisiinsa. (Laaksonen, ym. 2012, 113, 119–121; Juuti & Vuorela 2002, 89.) Ihmisiä arvostava esimies pitää alaisiaan kollegoina, samanarvoisina kuin hän itse on. Jokainen ihminen on arvokas riippumatta siitä, onko hän esimies, vai ei.

Esimiehen ei tarvitse olla psykologi. Riittää, että hän kertoo asioista, ymmärtää toisen henkilön näkökulman ja on muita ihmisiä kohtaan reilu. Hyvä esimies huomioi toisten mielipiteet, tunteet, asenteet ja muun inhimillisen toiminnan. (Jabe, 2010, 121.)

### 3.7. Tiedonkulun merkityksestä organisaatiomuutoksessa

Työyhteisöjen viestintää on kritisoitu viimeaikoina kapea-alaiseksi, usein viestintä pelkistyy varsin suppeaksi tiedottamisen toimintatavaksi, sen merkitystä ei koeta suureksi. Tällainen toiminta on virheellistä ja väheksyy työyhteisöviestinnän merkitystä. Muutostilanteissa varsinkin viestintä, on kriittinen tekijä toiminnan menestymiselle ja jatkuvuudelle. Muutostilanteissa kyse on siitä, miten usein monimutkaisetkin asiat saadaan ymmärrettävästi kommunikoitua. (Stenvall & Virtanen, 2007, 63.)

Muutostilanteissa voisi ajatella, että kaikkein hedelmällisin viestinnän lähestymistapa perustuisi dialogiseen toimintamalliin. Viestintä olisi kaksisuuntaista ja viestinnän avulla muutoksia koskevia merkityksiä luotaisiin yhdessä koko työyhteisön kanssa, sillä seurauksella, että todennäköisesti muutoshankkeen läpiviemisestä tulisi helpompaa. (Stenvall & Virtanen, 2007, 63.)

Miten muutosjohtamisella voidaan tiedottamisen kautta vaikuttaa stressitekijöihin. Kaikkein keskeisin sanoma on johtajien ja esimiesten tiedottamisen tarve asioista ja kannustaa henkilöstöä osallistumaan päätöksen tekoon muutostilanteissa. Informaation eli tiedon vähäisyyteen muutos vaikuttaa tuomalla työn epävarmuutta, työn painetta, stressiä, pienempi työtyytyväisyys, fyysisen, psyykkisen elämänlaadun heikkeneminen. (Brown, Hillary & Zijlstra, Fred & Lyons Evanthia 2006. Journal of Advanced Nursing 53(3), 344–357.)

Tiedottamisen oikea-aikaisuus, on olennaista muutosviestinnässä. Toimivassa ja terveessä työyhteisössä, tieto kulkee ja vuorovaikutus toimii. Se on avointa, yhteistyö joustavaa ja sujuvaa, myös ongelmatilanteissa osataan keskustella ja säilyttää tilanne yhteys. Tiedonkulkuun muutostilanteissa olisi johdon, kuin esimiestahon entistä enemmän hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Kaikkien olisi hyvä tietää alusta asti, mistä sitä tietoa saa.

Esimiehen osoittama avoimuus viitoittaa tietä koko työyhteisön myönteiselle ilmapiirille. Avoimuudella tarkoitetaan viestinnän läpinäkyvyyttä, siitä että työyhteisö tietää, missä muutosten ja kehittämisen suhteen ollaan menossa. Rankoissa muutostilanteissa erityisesti avoin viestintä ja esimiehen taholta tapahtuva itsensä alttiiksi paneminen korostuvat. (Furman, ym. 2004, 133.)

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta muutosviestinnän tavoitteena on henkilöstön asiantuntemuksen mahdollisimman optimaalinen hyödyntäminen itse muutoksen toteuttamisessa. Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa johtoa ja henkilöstöä hallitsemaan muutostilanteita. muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää. muutoksen myllerryksessä koko organisaation viestinnän toimivuus punnitaan. Tärkeää on muistaa, että muutosviestintä ei voi olla koskaan irrallaan organisaation perustehtävästä. Kyseessä on jatkuva elävä prosessi, jolla välttämättä ei ole selkeää alkua ja loppua ja jota ei voi ulkoistaa. Organisaation johto ja esimiehet vastaavat myös muutosviestinnästä, sisäinen tiedotus- ja viestintäyksikkö toimii tässä johdon tukena. (Osuva 2012-2013)

### **3.8. Työtyytyväisyyden kautta työhyvinvointiin**

Työtehtävien ei tulisi olla liian helppoja tai rutiininomaisia, koska työ ei silloin tuottaisi tyytyväisyyttä tekijälleen. Työssä, kun saa tehdä erilaisia asioita sopivassa määrässä, työstä ei tule silloin tylsää. (Varila, Viholainen 2000.) Mikäli työ on kiireetöntä, mutta ei muuten mielenkiintoista, työyhteisö ei voi nauttia työn ilosta tai työhyvinvoinnista, vaan ainoastaan työtyytymättömyydestä. (Tainio, 2010.) Varilan ja Viholaisen tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyden saavuttamiseksi ihmissuhteilla on tärkeä osa. Keskeisiksi asioiksi tutkimuksessa nousivat työnlaatu ja hyvät ihmissuhteet. Työtyytyväisyyttä kasvattavat haasteellinen, itsenäinen, mielenkiintoinen, vastuullinen ja monipuolinen työ. (Varila, Viholainen 2000.)

Työtyytyväisyys korreloi voimakkaasti organisaatioon sitoutumiseen ja myönteiseen haasteellisuuteen, esimiestukeen, sosiaaliseen ilmapiiriin ja alhaisiin rooliristiriitoihin. Johtamis- ja organisaatiotekijöillä on myös kohtalaisia korrelaatioita työtyytyväisyyteen. Emotiealinen väsymys on yhteydessä alhaiseen organisaatioon sitoutumiseen, korkeisiin työn määrällisiin vaatimuksiin ja rooliristiriitoihin. Hyvällä sosiaalisella ilmapiirillä on lieventävä vaikutus emotionaaliseen väsymykseen.



Stressioireet, joita ovat hermostuneisuus, ahdistuneisuus ja nukkumisvaikeudet, korreloivat korkeimmin rooliristiriitoihin ja työn korkeisiin määrällisiin vaatimuksiin, sekä huonoon työnhallintaan. (Työterveyslaitos 2001. 24.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa työyhteisön selkeät ja yhteiset pelisäännöt, jokainen tietää mitä tehdään, missä tehdään ja miten tehdään. Tarvittaessa osataan kuunnella, kannustaa ja tukea työkaveria, ketään ei jätetä yksin. Avoin vuorovaikutus, asioista saa ja pitää puhua suoraan, me hengessä. Toimintaa arvioidaan jatkuvasti, tiimipalaverit ovat hyvä esimerkki tästä, sekä viikoittaiset ylilääkärin kierrot. Näin toimien, jaetaan yhteistä huolta ja mietitään keinoja, hyvien hoitokäytäntöjen eteenpäin viemiseksi. Huomioidaan, miten toimitaan kaikkia tyydyttävällä tavalla, ei yksin kanneta vastuuta, vaan se voidaan jakaa. Tämä on myös osaltaan toiminnan jatkuvaa arviointia, sekä työntekoa palvelevaa johtamista esimiestaholta. Se viestittää, että ollaan aidosti läsnä käytännön tilanteissa. Näin lisätään yhteisöllisyyttä ja työtyytyväisyyttä.

Työn tekemistä tukeva organisaatio, on kiinnostunut työntekijöittensä jaksamisesta. Kannustetaan työntekijöitä kouluttautumiseen ja kehityskeskusteluissa annettuja palautteita tuodaan uudelleen arvioitaviksi, etteivät ne jää toteutumatta, mistä yhteisymmärryksessä on sovittu. Luottamuksellisista syistä johtuen, johto noudattaa, sekä pitää kiinni yhdessä tehdyistä ja päätetyistä sopimuksista. Tämä kasvattaa työntekijöiden motivaatiota tehdä työtä, töihin on mukava tulla ja arvostaa omaa työpaikka- ja yhteisöä mihin saa kuulua. Sairauslomat vähenevät ja työntulos- ja laatu paranee, kun saa tehdä monipuolista ja haastavaa, vaikuttamalla itse, työn kuvaasi ammattitaidon eli osaamisen saralla. Onnistumiset työssä lisäävät työtyytyväisyyttä

#### **4. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja selvittää Keroputaan sairaalan vuodeosastojen yhdistymistä organisaatiomuutoksessa henkilökunnan kokemina arjen työssä. Tavoitteena on saada tietoa niistä asioista, jotka tulisi huomioida henkilökunnan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää, tulevissa organisaatiomuutoksissa Keroputaan sairaalassa.

##### **Tutkimusongelmat**

Miten henkilökunta kokee saavansa johdolta tietoa organisaation muutosprosessissa?

Miten henkilökunta kokee muutosjohtamisen yleiset vaikutukset?

Minkälaiseksi työntekijät kokevat lähiesimiestyön muutosprosessissa?

Miten organisaatiomuutos vaikuttaa henkilökunnan kokemaan työhyvinvointiin

## 5. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 5.1. Tutkimusaineisto- ja menetelmät

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirissä toteutetaan koko henkilökunnalle työhyvinvointi kysely kahden vuoden välein. Viimeisimmät niistä ovat vuosilta 2009 ja 2011. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin oman mittarin laadinnassa on käytetty Työterveyslaitoksen julkaisemaa QPS Nordig – käsikirjaa, jossa kuvataan alkuperäisen QPSNordig – mittarin rakenne, sisältö, mittausominaisuudet ja sen käyttömahdollisuudet tutkimusvälineenä, sekä erityisesti kysely- ja palautemenetelmänä organisaation kehittämisessä. QPSNordig on tarkoitettu apuvälineeksi työn psyykkisten, sosiaalisten ja organisatoristen tekijöiden mittaamiseen organisaatioiden kehittämishankkeissa, selvitettäessä työoloissa tapahtuvia muutoksia sekä työn ja terveyden välistä suhdetta koskevissa tutkimuksissa. Avainasia kyselyssä on työorganisaatioiden osallistuva kehittäminen. (Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kysely julkaisu, 2009)

Kyselyosion pohjana käytettiin Länsi-pohjan sairaanhoitopiirin käyttämää työolo- ja työtyytyväisyyskyselyä, opinnäytetyön tarpeisiin sovellettuna. Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe aloitettiin kyselyosiolla. Kyselylomake laadittiin Weropol-ohjelmalla. Työntekijät saivat mahdollisuuden vastata nimettöminä. Henkilökuntaa informoitiin hyvissä ajoin, koska vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Se alkoi heti tammikuun puolella välissä, jolloin osastomuutos toteutui käytännön tasolla. Kysely toistettiin kerran kuukaudessa, yhteensä neljä kertaa. Kyselystä saadut vastaukset muodostavat tutkimusaineiston.

Tämän opinnäytetyön kohteena oli Keroputaan sairaalan vuodeosastojen hoitohenkilökunta, 38 työntekijää, joita organisaatiomuutos kosketti. Menetelmä on tehokas, luotettava, säästää aikaa ja vaivannäköä, koska mittari on käytössä ollut aikaisemmissa työhyvinvointikyselyissä Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirissä, mistä johtuen esitestausta ei tarvittu. Kyselylomakkeet lähetettiin Webropol internetin välityksellä, joka on toimiva kysely- ja tiedonkeruu sovellus. Vastaukset palautuivat ilman vastaajan tunnistetietoja Webropol ohjelmaan. Vastaukset kehoitettiin antamaan henkilökohtaisen näkemyksen ja kokemuksen mukaisesti. Kysely toistettiin

kuukauden välein yhteensä neljä kertaa tammikuun ja huhtikuun 2012 välisenä aikana. Tutkimuksen lähestymistapa on kvantitatiivinen eli määrällinen.

Kyselyiden vastaukset jakautuivat seuraavasti;

1. kysely 20 vastaaja (38)
2. kysely 14 vastaaja (38)
3. kysely 37 vastaajaa (38)
4. kysely 25 vastaajaa (38)

Kyselyiden ensimmäisellä kierroksella vastaajien määrä keskitasoa, eli hieman reilut puolet henkilökunnasta vastasi. Toisella kyselykierroksella jäi saatujen vastausten määrä alhaiseksi, koska samaan aikaan sattui päällekkäisyyksiä kyselyjen osalta. Osuva hankkeella oli oma kyselynsä, koko psykiatrisen sairaalan henkilökunnalle, tämä aiheutti sen, että mielenkiinto herpaantui, ihmiset väsyivät. Kolmannella kyselykierroksella henkilökunta selvästi halusi osallistua ja vastausprosentti sen mukainen. Kohtuullisen hyvä tulos saatiin myös neljännellä kierroksella loma-ajasta huolimatta. Kyselyihin vastaaja määrä olisi voinut olla parempikin, olihan toive kyselyyn tullut organisaatiopyöriteisiin joutuneelta henkilökunnalta. Henkilökunta sai näin äänensä kuuluviin. Toivomuksen he esittivät, kun johto kehittämispäivässä lokakuun puolivälissä (2011) ilmoitti suunnitelmista ja jo päätetyistä muutoksista.

## **5.2. Määrällinen tutkimus**

Määrällinen menetelmä valittiin opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi, koska näin parhaiten selvitetään tutkimusongelmaa. Tarvittava aineisto kerättiin kyselylomakkeella neljä kertaa, tammi, helmi, maaliskuu- ja huhtikuun aikana. Se toteutettiin pitkittäistutkimuksella eli aineistoa kerättiin useammin, kuin kerran ja tutkimusilmiö säilyi samana. (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen, 2007.42).

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat ja käsitteiden määrittely keskeisessä asemassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2006, 131.) Tavoitteena saada vastaus kysymyksiin, jotka pohjautuvat tutkimusongelmiin. (Heikkilä 2005, 13.) Tutkittavia asioita tutkitaan numeroiden avulla määrällisessä menetelmässä. Tutkittava tieto saadaan numeroina tai vaihtoehtoisesti aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon. Numerotiedot tulkitaan ja selitetään sanallisesti. (Vilka 2007, 14.) Määrällistä tutkimusta on kritisoitu sen pinnallisuudesta, koska tutkimusmenetelmällä ilmiön tilanne pystytään kartoittamaan, mutta ilmiön syitä ei. (Heikkilä, 2004, 16.)

Kyselyä on sovellettu sopivaksi, vastaamaan ajankohtaisiin ongelmiin ja kehittämistarpeisiin, määrällisesti kysymyksiä on vähemmän, mutta organisaatiomuutokseen sopivaksi määrällisesti muokattu ja tämän opinnäytetyön kehittämistyön tarkoitusta vastaamaan. Esitetyt kysymykset antavat vastauksen selvittävään asiaan, kun kyselylomake on lähetetty ja tiedot saa, ei kysymyksiä voi enää muuttaa. (Heikkilä 2001, 47, 49.)

Saatuja tutkimustuloksia havainnollistetaan taulukoin, esille tulee keskiarvo ja hajontaluku, sekä kuvaillaan sanallisesti ja vielä kuvioin eli pylväillä. Näin saadaan paremmin esitettyä asiasisältö lukijalle. Kysymysten esille saattaminen hoitohenkilökunnan vastattaviksi ei tuottanut ongelmaa, kysely lähetettiin Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän intranetin välityksellä ja se tehtiin samalle pohjalle, mihin sairaanhoitopiirin aikaisemmatkin kyselyt on tehty eli Webropoliin. Toteutin opinnäytetyötäni varten kyselyn, tutkimukseen osallistujat saivat valita kyselyyn vastaamisen vapaasti valittavanaan aikana, olihan vastausaikaa kaksi viikkoa kerrallaan. Kyselystä saadut vastaukset muodostavat osaltaan tutkimusaineiston. Tutkimuksen lähestymistapa on kvantitatiivinen eli määrällinen.

Psykiatrisen sairaalaan kohdistuvat muutospaineet tulevaisuutta ajatellen, avaisi johdolle ja esimiehille tämän kehittämistyön kautta ottamaan kokonaisvaltaisesti työntekijät paremmin huomioon jo tulevien muutosten suunnitteluvaiheessa. Tiedonkulku on avainasemassa, kun uutta lähdetään luomaan, se säästää niin johtoa kuin henkilökuntaa väärinkäsityksiltä, yhdessä keskustelemalla avoimesti, luottamus säilyy ja työrauha.

Kyselylomakemenetelmät ovat nopeita, niistä tiedetään mitä ne mittaavat ja miten osuvasti, miten luotettavasti ja miten pysyvällä tavalla. On huomattava myös kyselylomakemenetelmien heikkous: eivät ne sellaisenaan auta vielä kehittämään työyhteisöä tai työtä. Ne saattavat auttaa vastaajia omaksumaan yhteisen käsitteistön, jonka avulla omasta työstä kokemukset, organisaatiosta ja työyhteisöstä voivat alkaa jäsentyä jo täytettäessä lomaketta.

### 5.3. Mittarin rakenne

Laatimani kysely henkilökunnalle alkaa kysymyksellä, jossa vaihtoehtoja on vain kaksi eli kysymyksiä sanotaan (dikotomiseksi) vastaajien sukupuoli, (1) mies ja (2) nainen, - asema (alainen, esimies), - työpaikkaa kysyttäessä kysymys tarkennettiin koskemaan psykiatrisen sairaalan (osasto a) alakerta, b) yläkerta) ennen muutostilannetta ja muutoksen jälkeen, sekä työvuodet nykyisessä työtehtävässä, - ikä kysytään vuosina.

Seuraavat kysymykset ovat valintakysymyksiä ja ne koostuivat neljästä kysymyssarjasta, joissa kussakin oli 4-8 alaväittämää. Vastaajat valitsivat ympäröimällä yhden mieleisen vaihtoehdon, joka parhaiten vastasi omaa mielipidettä. Ne on muokattu niin, että vastausvaihtoehdon numeroarvot ovat 1 – 5. Vaihtoehto 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain erimieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot on rakennettu tai muotoiltu siten, että vastaajien valitsemavaihtoehto 1 on aina heikoin: tarkoittaa huonoa kokemusta asiasta ja vastaavasti paras vaihtoehto on aina 5, mikä tarkoittaa, että asia yksikössä/organisaatiossa hyvin. Asteikon keskikohta muotoillaan, siten että se jätetään kokonaan pois. Yhteenvedon aineistoa analysoiden, Webropolin työkaluja käyttäen. Varsinaiset tulokset ilmaistaan keskiarvolukuina ja hajontalukuna.

Saaduista tuloksista teen yhteenvedon ja näistä keskustellaan johdon ja henkilökunnan kanssa avoimesti kehityskeskustelussa ne avaavat väylän uudennaiselle kehittymiselle tulevaisuudessa, näin opinnäytetyö palvelee käytännön tasolla henkilökuntaa ja organisaatiota. Tätä opinnäytetyötä tehdessä käytössä oli

kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tehtyjä artikkeleita ja painoksia, kaikki jotka vaikuttavat työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa henkilökunnan kokemina

#### **5.4 Aineiston analysointi**

Aineiston analysointi, vastausten tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen tärkein osa, siihen tähdätään tutkimuksen alusta saakka. Tutkijalle selviää tässä vaiheessa millaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa. Analysointitapa olisi tärkeää valita niin, että se toisi parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa käytetään selittämiseen pyrkivässä tavassa. Vastausten saapumisen jälkeen olisi hyvä heti aloittaa aineiston analysointi. Tekstin ymmärrettävyyttä ja luotettavuutta voidaan parantaa taulukoiden avulla. Niiden avulla numerotietoja esitetään. Taulukon otsikon tulisi olla sellainen, että käsityksen taulukon sisällöstä saa lukemalla. (Hirsijärvi, 2007, 216 – 218, 308.) Havainnoimisen helpottamiseksi tein taulukoinnin, että pylväskuviot, se myös osaltaan selkeyttää lukijaa huomioimaan paremmin tutkimustuloksia.

Taulukoita analysoidaan kysymyksistä saatujen vastausten perusteella numeeristen keskiarvojen valossa, hajontaluku/keskihajonta (s) lasketaan keskiarvoista, myös pylväskuviot osoittavat havainnollista saadun tilanne kokonaisuuden niin ongelma-alueita, kuin onnistumisen alueita. Eroja tarkastellaan pylväsiagrammien ja keskiarvojen avulla, joista viimeksi mainittuihin pyritään saamaan lisävalaistusta vastaajien tyytyväisyyden tason keskihajontaa kuvaavista luvuista. Vaihteluväli on mielestäni tarpeeton, kun käytetään keskiarvoa ja hajontaa (s).

Aineiston vastaukset tallentuivat Webropol ohjelmaan, jolla kysely tehtiin ilman vastaajien tunnistetietoja. Webropol laskee vastausten määrän automaattisesti. Aineiston analysointi tehtiin aina jokaisen kyselykierroksen jälkeen. Kyselyn tulokset on esitettyinä taulukoina, koska Webropol ohjelma antaa ne myös. Tutkimuksen avoimet kysymykset käytiin läpi yhtenä aihekokonaisuutena, ja niistä lyhyesti kerrottiin johtopäätökset.

Kyselyiden vastaajien määrä osoittautui tyydyttäväksi, joka oli pienoinen pettymys, olihan toive kyselyyn tullut organisaatiomuutoksen pyörteisiin joutuneelta hoitohenkilökunnalta. Henkilökunnasta nousi esiin tyytymättömyys ja pettymys tiedonkulkuun ja tapaan miten asia johdon taholta esitettiin. Henkilökuntaa ei otettu mukaan suunnitteluvaiheessa, näin henkilökunnan mielipide tulevista muutoksista jäi johdolta kuulematta ja keskustelematta. Viestinnän eli tiedon kulun puute ei voi olla vaikuttamatta henkilökunnan työhyvinvointiin.

Seuraavat kysymykset ovat vastattavissa valitsemalla ja ympyröimällä yksi mieleinen vaihtoehto. Ne on muokattu niin, että vastausvaihtoehdon numeroarvot ovat Likertin asteikolla, nouseva skaala 1 – 5. Vaihtoehto 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain erimielistä, 3 = en osaa sanoa, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Laadin yhteenvedon aineistoa analysoiden Webropolin työkaluja käyttäen. Kehityskeskustelussa tämän vuoden lopulla esittelen oman opinnäytetyöni ja tulemme johdon ja henkilökunnan kanssa avoimesti keskustelemaan tuloksista, mitkä antavat aihetta muutoksille. Näin avaamme väylän kehittymiselle tulevaisuudessa ja opinnäytetyö palvelee käytännön tasolla henkilökuntaa ja organisaatiota. Tätä opinnäytetyötä tehdessä perehdyin alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jotka vaikuttavat käsitykseeni siihen, mikä organisaatiomuutoksen merkitys työhyvinvoinnille on henkilökunnan kokemina.

### **Tiedonkulku muutosprosessissa**

Tavoitteena on saada riittävästi ja nopeasti tietoa, parantaa avointa ilmapiiriä ja että mielipidettäni arvostetaan työyhteisössä, sekä tietää mistä tietoa saa tarvittaessa.

### **Muutosjohtamisessa,**

Muutostilanteessa toiveena on, että työnantaja ottaa työntekijät hyvin huomioon, muutostilanteiden suunnitteluun ja samalla henkilökunnan osallistuminen mahdollistetaan. Työyksikköä ja/tai työjärjestelyjä koskeva oikea-aikainen tiedon anto toimii. Koulutusta työntekijät saavat riittävästi uudistuviin työkäytäntöihin. Työtehtävien uudelleen organisointiin annetaan mahdollisuus. Työntekijät luottavat työpaikan pysyvyyteen. Organisaatiomuutoksen toivotaan tuovan myös jotain uutta käytäntöä hoitomalliin. Muutoksen uskotaan tarjoavan myös hyvää tullessaan.



## **Lähiesimiestyö nähdään seuraavasti**

Lähiesimiehiin myös vahvasti luotetaan, ja taitojen kehittämistä arvostetaan. Ongelmatilanteisiin puututaan ja kuunnellaan ja saa tukea. Kanssakäyminen lähiesimiehen kanssa koetaan saumattomaksi. Tärkeät päätökset toteutetaan hyvässä hengessä. Kehityskeskustelut ovat voimaannuttavia.

## **Työtyytyväisyys**

Esimiehen johtamistapa tuo tyytyväisyyttä työyhteisöön ja se näkyy myönteisenä kokemuksena tehdä työtä ja kuulumisena työyhteisöön. Työ ei ole liian kuormittavaa ja tehdystä työstä saa mielihyvää, töihin tulo on mukavaa.

Aineisto analysoidaan Webropolin työkaluja käyttäen, koska keskussairaalan aikaisemmat työhyvinvointi kyselyt on analysoitu samalla tavalla ja ohjelma tulee olemaan sairaanhoitopiirin käytössä myös tulevaisuudessa. Se on luotettava ja hyväksi todettu menetelmä. Webropol näyttää eriteltynä vastaajamäärät arvoille 1-5. Webropol mahdollistaa aineiston kevyen tilastollisen käsittelyn, myös sieltä voi tietoa siirtää Excel-ohjelmistoon, tämä mahdollistaa aineiston tarkastelun ja käsittelyn taulukkomuodossa. Kaikki kysymykset on muokattu niin, että vastausvaihtoehdot saivat numeroarvot 1-5. Vaihtoehto 1 on aina heikoin, asian koetaan silloin olevan huonosti. Vaihtoehto 5 on paras, silloin asian koetaan olevan hyvin. Avainasia kyselyssä on työhyvinvointi.

Kysymysten vastauksia analysoitaessa erottui selvästi aiemmin esitetyt teoriat, kolme toisistaan poikkeavasta vaiheesta, joita käsitteli (Stenvall. ym.) Esitetyn lamaannusvaiheen näki tiedon kulun ja muutosjohtamisen ensimmäisellä kyselykierroksella, kun henkilökunnan antamat vastaukset osoittautuivat alhaisina lukemina. Tilanne helpottuu ja toisen, kolmannen sekä neljännen kyselyjen osalta alkoi pikkuhiljaa toiveen heräämisvaihe, eli vastausten keskiarvo alkoi nousta ylöspäin. Tapahtuneeseen muutokseen viimeinen eli sopeutumisvaihe, siihen mennessä henkilökunta on hyväksynyt tilanteen ja muutos on hyväksytty täysin, koska muutoksen alun jälkeen on jo tässä vaiheessa kulunut neljä kuukautta.

## 6. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen kuva henkilökunnan työhyvinvoinnista välittyy tehdyn työhyvinvointi mittarin avulla. Hyvänä vertailukohteena voitiin käyttää Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin tekemää koko henkilökunnalle 2009 – 2011 työhyvinvointi kyselyn tuloksia tietyiltä osilta. Huomioitavaa on, että tiedonkulku näyttää molemmissa kyselyissä vaativan tulevaisuuden kehittämisehdotuksissa huomiota, sekä muutosjohtaminen.

Toisen kyselykierroksen vähäinen vastaajamäärä näkyy tuloksissa, ja se täytyy ottaa huomioon, taulukoita analysoidessa. Tämä opinnäytetyö palvelee kehittämiskohteena työhyvinvoinnin parantamiseksi, kun kohdistetaan voimavaroja ja toimintoja, oikeisiin kohdealueisiin. Kyselyyn vastanneiden määrään täytyy olla tyytyväinen tammi - maaliskuu- ja huhtikuun vastausmäärän suhteen, paitsi helmikuussa ilmeni notkahdus alaspäin, vastaus katoa selittää samanaikaiset Osuva hankkeen tekemät työhyvinvointi haastattelut ja kyselyt, sekä talvilomat ja muut poissaolot. Saatuja tutkimustuloksia käsitellään Keroputaan psykiatrisen sairaalan yhteistyöpäivässä.

Keskeisimpinä huomioina kyselyn tuloksista voidaan nostaa esiin tietoisuuteen tulleita ongelma-alueita, jotka yleensäkin liittyvät organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin. Ensinnäkään henkilökunta ei kokenut saaneensa tarpeeksi tietoa uusista asioista eli tiedonkulku oli riittämätöntä. Tästä huolimatta työntekijät kuitenkin kokivat, että heidän mielipidettään arvostettiin, mutta että heitä ei kuitenkaan otettu tarpeeksi huomioon. Tämä viittaa siihen, että työntekijöiden mielipidettä olisi pitänyt tiedustella aktiivisemmin. Toisaalta yleensä aina muutostilanteessa työntekijät kokevat jollain tasolla ettei heitä kuunnella tarpeeksi. Työntekijät kokivat muutosjohtaminen tökkivän. Lisäksi tapahtunutta muutosta ei pidetty niin hyvänä asiana, mikä on hyvin yleistä organisaation muutostilanteissa. Vastausten perusteella koettiin myös, että koulutukseen ei liioin kannustettu. Työpaikan menettämisestä ei kannettu huolta, mikä on positiivista, koska yleensä muutostilanteisiin liittyy myös työpaikan menettämisen pelko. Kyselyn tuloksista oli myös havaittavissa, miten muutos vaikutti hetkellisesti työyhteisön ilmapiiriin kaikilla osa-alueilla. Ilmapiiri parani jälleen kun muutoksesta kului aikaa.

## 6.1. Tiedonkulku

Tiedon kulku	Kysely 1	Kysely 2	Kysely 3	Kysely 4
Saan riittävän nopeasti uusiin asioihin tietoa.	2,55 (1,07)	2,71 (1,28)	2,68 (0,99)	2,84 (1,01)
Työyhteisössäni on avoin ilmapiiri.	2,70 (1,10)	3,14 (1,19)	2,92 (1,05)	3,08 (1,06)
Mielipidettäni arvostetaan ja kuunnellaan työyhteisössäni.	3,25 (1,18)	2,93 (1,16)	3,22 (1,02)	3,20 (1,06)
Tiedän mistä tietoa on saatavissa.	3,10 (1,09)	3,79 (1,08)	3,43 (1,00)	3,52 (1,10)

### TAULUKKO 1. Tiedonkulun kyselytulokset

Kuvioista käy ilmi, että henkilökunta ei kokenut saaneensa tarpeeksi tietoa uusiin asioihin eli tiedonkulku oli riittämätöntä. Tiedonsaanti uusista asioista ei Keroputaan sairaalassa ole toteutunut toivotulla tavalla, vaan se on kangerrellut ja täten lisännyt tyytymättömyyden tunnetta henkilökunnan keskuudessa. Työntekijät kuitenkin kokivat, että heidän mielipidettään arvostettiin, mutta heitä ei otettu tarpeeksi huomioon. Tämä viittaa siihen, että työntekijöiden mielipidettä olisi pitänyt tiedustella aktiivisemmin. Yleensä muutostilanteessa työntekijät kokevat ettei heitä kuunnella tarpeeksi. Tapahtunutta muutosta ei nähty tarpeelliseksi ja sitä ei koettu hyvänä asiana, mikä on hyvin yleistä organisaation muutostilanteissa. Vastauksista tuli myös esiin, että koulutukseen ei liioin kannustettu. Työpaikan menettämisestä ei kannettu huolta, mikä on positiivista, koska yleensä muutostilanteisiin liittyy myös työpaikan menettämisen pelko. Kyselyn tuloksista oli myös havaittavissa, miten muutos vaikutti hetkellisesti työyhteisön ilmapiiriin kaikilla osa-alueilla. Ilmapiiri parani jälleen, kun muutoksesta kului aikaa. Työilmapiiri on heijastunut tunnepuolelle ja se on vaikeuttanut työhön sopeutumista. Ajan kuluessa on mukauduttu muutokseen ja samalla on koettu työyhteisön ilmapiirin parantuneen

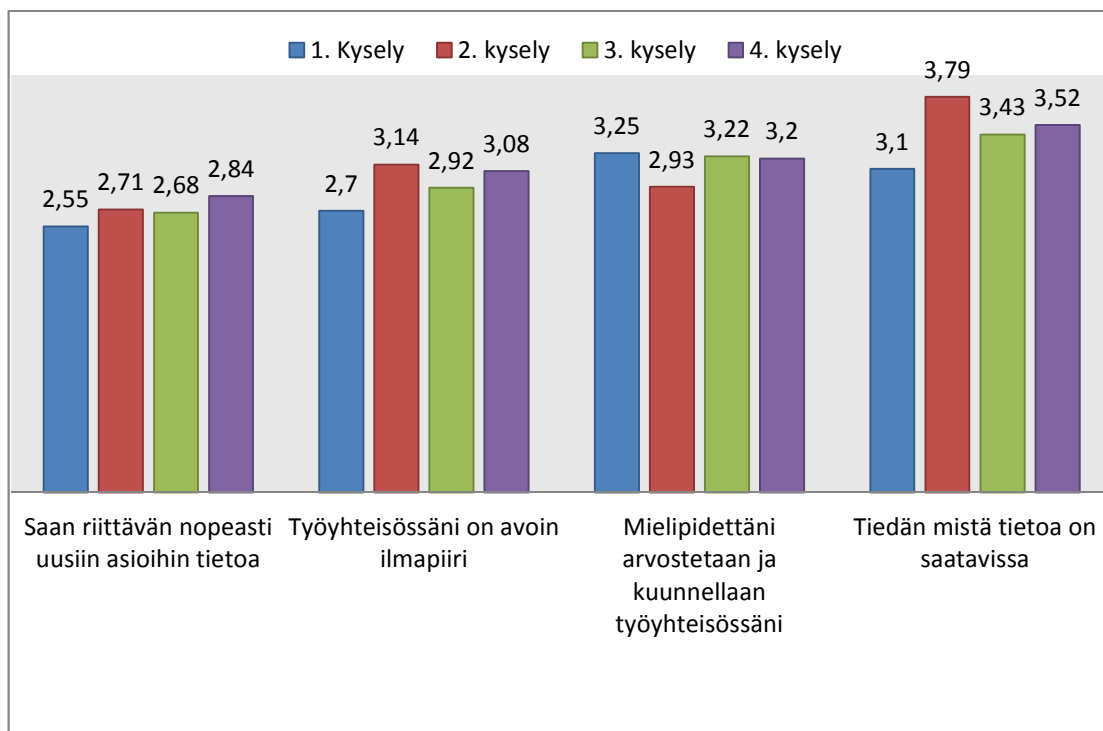
Muutoksen tapahduttua menee aikaa oman paikkansa löytämiseen. Tämä näkyy kyselyn tulosten positiivisessa kehityksessä kautta linjan. Kyselyn vastauksissa työntekijät ovat ilmaisseet, että työyhteisön jäsenten mielipidettä on yhteisössä kuunneltu läpi muutosprosessin. Yksilöiden mielipiteitä on arvostettu ja se on antanut luottamuksen tunnetta, mikä on edistänyt yhteisöllisyyden rakentumista.

Tämä on selkeä kannanotto kautta kyselykierrosten.

Henkilökunta ei koe saavansa tietoa uusiin asioihin niin nopeasti kuin pitäisi. Tyytymättömyys tiedonkulkuun antoi keskiarvon 2,55 – 2,84 (keskihajonta 1,07). Organisaatiossa johdon ja työntekijöiden välinen tiedonkulku on riittämätöntä. Henkilökunta kokee, ettei tietoa riittävän nopeasti.

Työyhteisön ilmapiirin avoimuuden koettiin välillä olevan koetuksella, muutos ei ole sujunut ongelmitta, vastausten keskiarvo 2,7 – 3,14 (keskihajonta 1,10). Mielenkiintoisuuden huomioimisessa saatiin tasainen tulos. Toisen kyselykierroksen alhainen tulos (2,93) vaikuttaa saatuun keskiarvoon alentavasti (keskiarvo 2,93 – 3,25 keskihajonta 1,16). Toisella kierroksella vastaajamäärä oli alhainen, joten tämä on voinut vaikuttaa tulokseen alentuvina lukuina.

Työntekijöiden kokemus on, että omaehtoinen tiedon saanti toimii kun, itse kysyy (keskiarvo 3,10 – 3,79 keskihajonta 1,09). Tämä on mielenkiintoista kun huomioidaan, että uusista asioista ei koettu saatavan tietoa riittävän nopeasti. Tämä viittaisi siis siihen, että työntekijät kaipaavat enemmän yleisistä asioista tiedottamista. Työntekijät ovat kuitenkin sisäistäneet tiedonsaannin väylän, jos tieto ei ole aktiivisesti heille annettu.



**KUVIO 1. Tiedonkulun kyselytulokset**

## 6.2. Muutosjohtaminen

<b>Muutosjohtaminen</b>	<b>Kysely 1</b>	<b>Kysely 2</b>	<b>Kysely 3</b>	<b>Kysely 4</b>
Muutostilanteessa työnantaja ottaa työntekijät hyvin huomioon.	1,90 (0,94)	2,21 (1,15)	2,24 (0,97)	2,52 (1,10)
Työyksikössäni henkilöstö saa osallistua muutostilanteiden suunnitteluun.	2,05 (0,92)	2,93 (1,28)	2,54 (1,00)	2,72 (1,15)
Työyksikköä ja/tai työjärjestelyjä koskevissa asioissa annetaan työntekijöille oikea-aikaista tietoa.	1,80 (0,87)	2,79 (1,21)	2,38 (0,91)	2,56 (0,98)
Työntekijät saavat riittävästi koulutusta tehtävien tai työkäytäntöjen muuttuessa.	2,25 (1,18)	2,57 (1,12)	2,76 (1,00)	2,60 (0,89)
Työpaikallani työntekijöitä kannustetaan itse miettimään miten työt voisi tehdä entistä paremmin.	3,15 (1,01)	3,43 (1,18)	3,24 (1,02)	3,24 (0,99)
Koen, että voin säilyttää työpaikkani.	3,30 (1,05)	3,43 (0,98)	3,57 (1,03)	3,28 (1,08)
Organisaatiomuutos tuo mielestäni uutta hoitomalliin.	2,60 (1,24)	2,93 (1,39)	2,73 (1,11)	3,12 (1,07)
Koen muutoksen hyvänä asiana.	2,21 (1,40)	2,79 (1,26)	2,84 (1,15)	2,76 (1,07)

### TAULUKKO 2. Muutosjohtamisen kyselytulokset

Kyselyssä työntekijät ovat kokeneet jääneensä ulkopuolelle muutostilanteen suunnitteluvaiheessa, eikä tapahtunutta muutosta ole koettu hyvänä asiana. Suhtautuminen on ollut kriittistä. Huolta on kannettu koulutuksen ja sitä kautta oman osaamisen ja ammattitaidon riittävydestä. Tähän toivotaan muutosta. Työn sujuminen on ongelmaton, kun itse voi vaikuttaa työn suunnitteluun. Työn mielekkyyttä lisää se, kun saa itse vaikuttaa työn sisältöön ja suorittamiseen. Työpaikan säilymisestä ei kanneta huolta, on luotettu, että työtä riittää. Organisaatiossa tapahtuneita muutoksia ei ole koettu hyvänä asiana, mikä näkyy tyytymättömyytenä.

Tapahtuneessa muutostilanteessa ei ole huomioitu riittävän ajoissa henkilökuntaa. He ovat kokeneet luottamuspulaa johtoon, kun asia on tuotu heidän tietoon valmiina päätöksenä. Työntekijöille ei ole annettu mahdollisuutta keskustella tulevasta muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta toteuttaa. Tärkeää olisi huomioida työntekijät heti muutostilanteen suunnitteluvaiheessa ottamalla heidät mukaan keskustelemaan avoimesti tulevista muutoksista, ja mitä muutos tulee käytännössä tarkoittamaan. Henkilökunta ei ole kokenut saaneensa oikea-aikaista tietoa riittävän ajoissa, jotta se

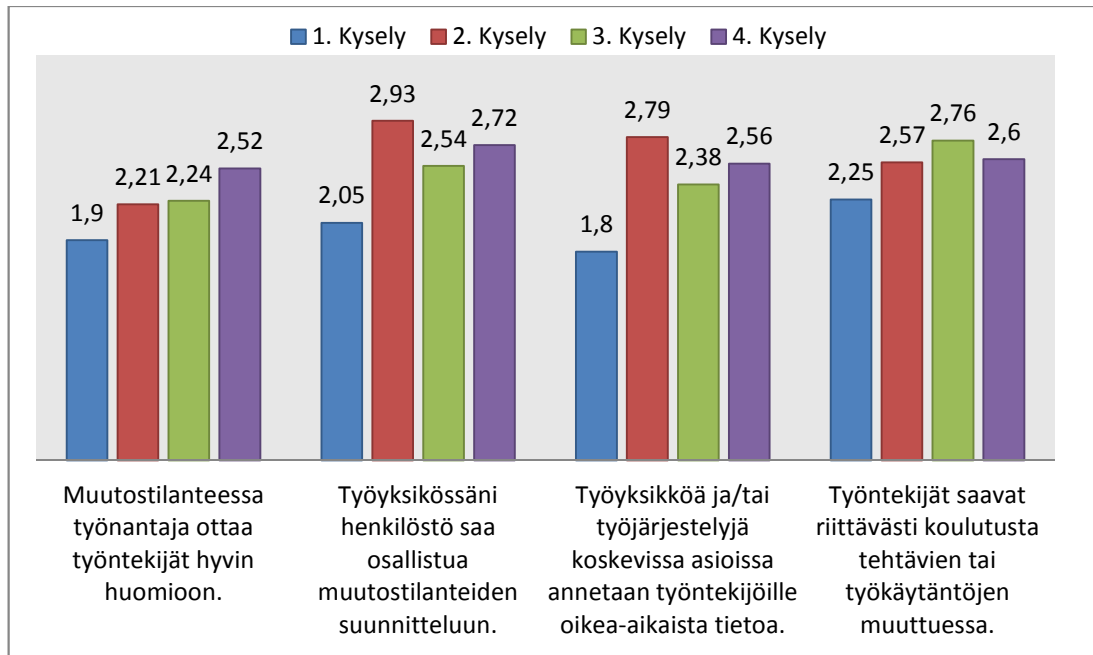
olisi kyennyt sopeutumaan tuleviin muutuskäytäntöihin. Tämä on voinut vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

Työntekijät eivät ole kokeneet saaneensa riittävässä määrin koulutusta työtehtävien tai käytäntöjen muuttuessa. Toisinaan tietotekniikassa tapahtuneet muutokset ovat siirtyneet käytännön tasolle ennen saatua perehdytystä. Vastaajat ovat sitä mieltä, että itse voi sopeuttaa ja käytännössä toteuttaa uusia työtapoja, kun niihin saadaan kannusta ja tukea.

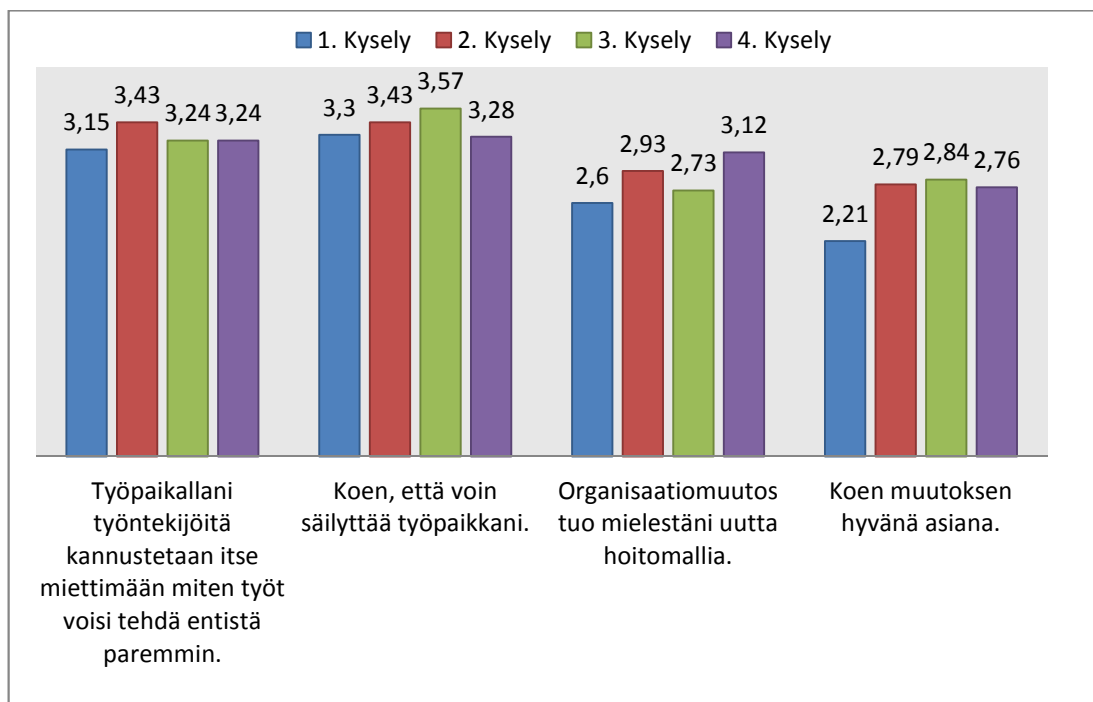
Työpaikan säilymiseen luotetaan tulevista muutoksista huolimatta. Organisaatiomuutoksen itsessään ei uskota tuovan uusia hoitokäytänteitä, vaan töiden odotetaan menevän samalla painolla kuin ennenkin. Muutos vaatii työntekijöiden sopeutumista ja uusien käytänteiden käyttömahdollisuuksien löytämistä hoitotyön saralla, jotta kykenee suoriutumaan työtehtävistään. Hoitomalli- ja käytännön työ ei muutu hetkessä.

Toteutunutta muutosta ei ole koettu hyvänä asiana, koska ymmärrystä sille ei vastausten perusteella tunnu löytyvän. Ainakaan heti ei ole ymmärretty, mihin tehty muutos vaikuttaa. Onko osastojen yhdistymisellä ollut tarkoitus turvata mieshoitajien määrä, niin kuin johto on keskusteluissa antanut ymmärtää, vai onko kysymyksessä sittenkin tulevaisuuteen suunnattu visio sairaalan siirtymisestä keskussairaalan yhteyteen.

Tyytymättömämpiä ollaan muutosjohtamiseen. Koetaan, ettei työnantaja ole ottanut työntekijöitä huomioon (keskiarvo 1,90–2,52 ja keskihajonta 0,94). Työntekijät kokevat, ettei oikea aikainen tieto saavuta heitä (keskiarvo 1,80 – 2,79 ja keskihajonta 0,87). Tapa, miten muutos hoidettiin, toi esille tyytymättömyyden (keskiarvo 2,21 – 2,84 keskihajonta 1,07). Huomioitavaa on, että muutokseen liittyy paljon tunnetta. Koetaan ettei mikään ole niin kuin ennen. Luopumisen tuska, pelko ja ahdistus, sekä huoli tulevasta nousevat pintaan.



**KUVIO 2. Muutosjohtamisen kyselytulokset 1-4**



**KUVIO 3. Muutosjohtamisen kyselytulokset 5-8**

### 6.3. Lähiesimiestyö organisaatiomuutoksessa

Lähiesimiestyö	Kysely 1	Kysely 2	Kysely 3	Kysely 4
Saan tarvittaessa tukea ja apua lähiesimieheltäni.	3,50 (1,20)	3,86 (1,06)	3,50 (1,04)	3,68 (1,05)
Lähiesimieheni auttaa kehittämään taitojani.	3,45 (1,12)	3,43 (1,18)	3,35 (0,99)	3,56 (0,94)
Lähiesimieheni arvostaa osaamistani ja saavutuksiani työssäni.	3,70 (1,10)	3,64 (0,97)	3,46 (1,03)	3,76 (0,91)
Esimieheni kuuntelee, jos kerron työhön liittyvistä ongelmista.	3,40 (1,28)	3,79 (1,08)	3,67 (0,88)	3,75 (1,13)
Lähiesimieheni puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.	3,00 (1,18)	3,43 (0,90)	2,86 (1,12)	3,15 (1,22)
Kanssakäyminen lähiesimieheni kanssa on stressaamatonta.	3,35 (1,31)	4,07 (0,80)	3,57 (0,92)	3,64 (1,16)
Lähiesimieheni rohkaisee alaisiaan osallistumaan työhön liittyvien tärkeiden päätösten tekoon.	3,30 (1,19)	3,43 (1,18)	3,24 (1,12)	3,40 (1,20)
Kehityskeskustelut asetetut tavoitteet toteutuvat.	2,70 (1,14)	3,14 (0,74)	2,86 (1,02)	2,72 (1,15)

#### TAULUKKO 3. Lähiesimiestyön kyselytulokset

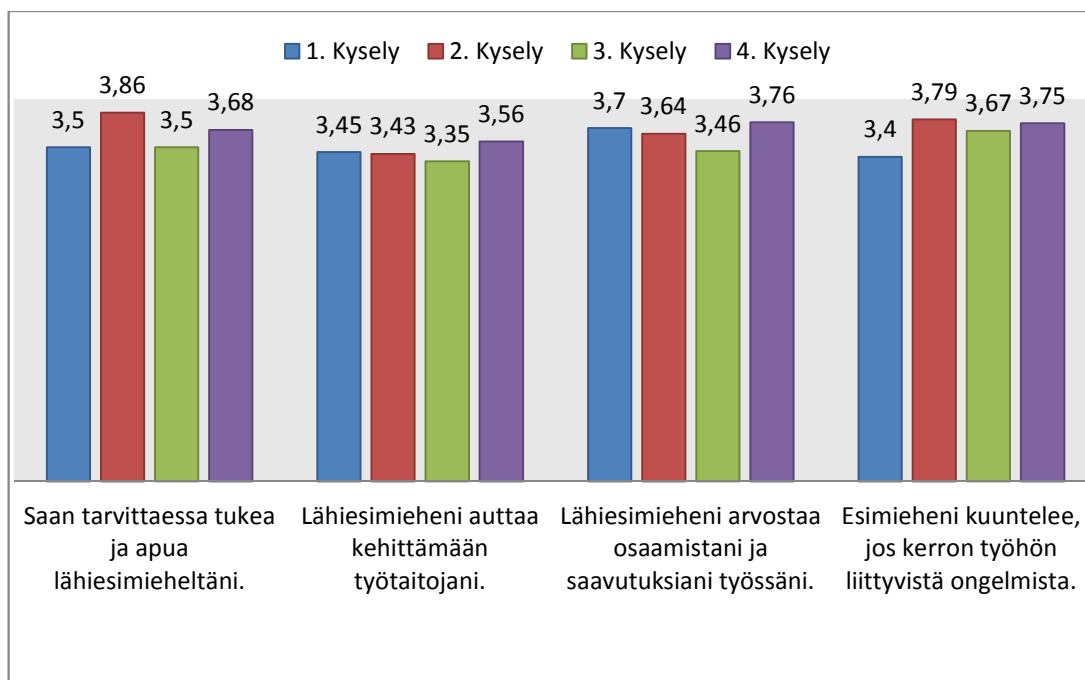
Lähiesimiehen työnkuva yleisesti ottaen katsotaan toimivaksi. Vuorovaikutus on hyvää ja koetaan, että lähiesimies kuuntelee, ymmärtää, tukee ja kannustaa. Arvioitaessa kolmannen kyselykierroksen vastaajamäärää, joka oli 37 (38) voi todeta, että tyytyväisyys näkyy kautta kyselylinjan. On huomioitavaa, että lähiesimiestyö (oh) koetaan hyvin toimivaksi ja rakentavaksi henkilökunnan keskuudessa. Lähiesimiehiin luotetaan ja he ovat niitä, jotka kannustavat opiskelemaan ja kartuttamaan omaa osaamista. Lähiesimies on läsnä ja kuuntelee ongelmatilanteissa. He myös pyrkivät osaltaan ratkomaan ja luomaan avaimia käytännössä ongelmatilanteiden selvittämiseksi. Tarvittaessa he läsnäolollaan tukevat yksittäistä työntekijää hyvään tilanteeseen pääsemiseksi. Lähiesimies huomaa parhaiten myös hoitajien yksilölliset ammatilliset vahvuudet ja kannustaa niiden esilletuomisessa käytännön työhön. Lähiesimiehiin luotetaan ja luottamus on molemminpuolista.

Psykiatrisessa sairaalassa avoin ilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltaminen vuodeosastotyöskentelyssä on ollut voimaannuttava tekijä. Uudet muutokset osastojen yhdistymisen myötä osittain sekoittivat tuttua ja turvallista esimiestahoa,

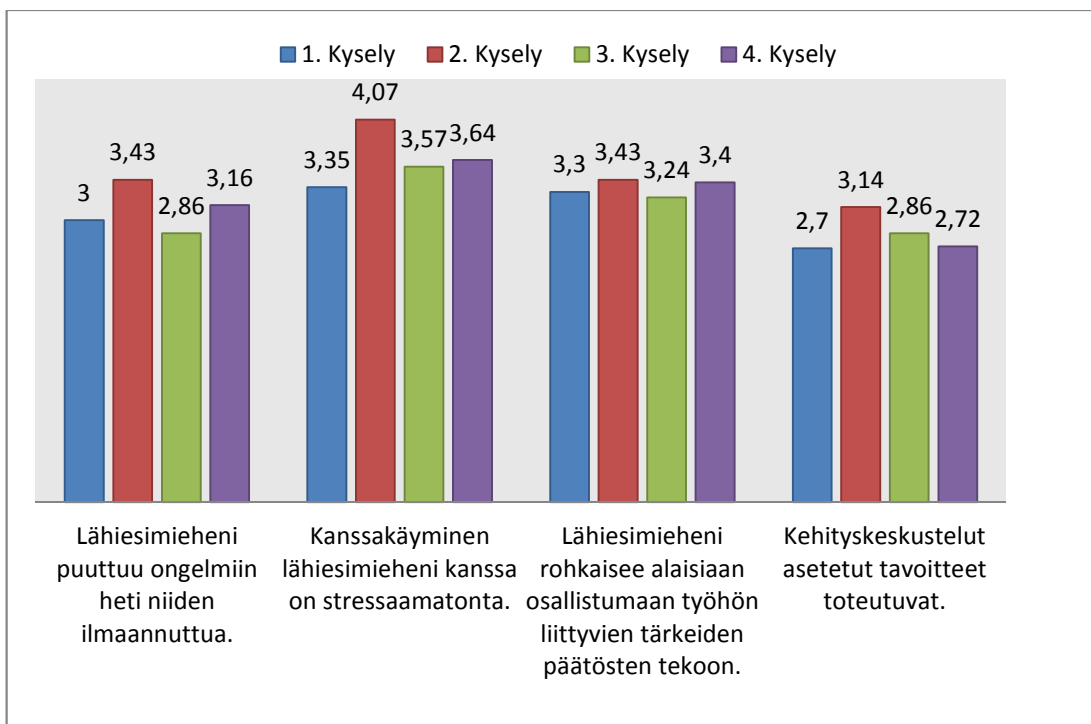


koska osa siirtyi avopuolelle ja osa henkilökunnasta joutui sopeutumaan uusiin esimiehiin. Vie aikansa ennen kuin oppii tuntemaan esimiehen johtamiskäytänteet ja toimintatavat. Se on molemminpuolista tutustumista. Tärkeää olisi huomioida työntekijät heti muutostilanteen suunnitteluvaiheessa ottamalla heidät mukaan keskustelemaan avoimesti tulevista muutoksista, sekä siitä, mitä muutos tulee käytännössä tarkoittamaan.

Saan tarvittaessa tukea ja apua lähiesimiehliltäni, (osastonhoitaja) keskiarvo on (3.5 - 3.86 ja keskihajonta (1,04). Kysymyksiin saatujen vastausten arvot ovat tasaisesti hyviä kaikilta neljältä eri kyselykierrokselta. Lähiesimiestyöskentelyyn ollaan tyytyväisiä. Kehityskeskusteluihin asetetut tavoitteet antavat aihetta tyytymättömyyteen, sovitut linjaukset ei toteudu käytännön tasolla. Toisen kyselykierroksen alhainen vastaajamäärä vaikuttaa tuloksiin, muuten tulokset olivat tasaiset eli keskiarvo 2,70 – 3,14 keskihajonta 1,14.



**KUVIO 4. Lähiesimiestyön kyselytulokset 1-4**



**KUVIO 5. Lähiesimiestyön kyselytulokset 5-8**

#### 6.4. Työtyytyväisyys, työyhteisön työhyvinvointi

Työtyytyväisyys	Kysely 1	Kysely 2	Kysely 3	Kysely 4
Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	2,80 (1,21)	3,43 (1,35)	2,84 (1,05)	3,24 (1,11)
On mukavaa uppoutua työhöni.	2,80 (1,33)	3,29 (1,28)	3,68 (0,84)	3,32 (1,09)
Arvostan jäsenyyttäni omassa työyksikössä ja tiimissäni.	3,65 (1,15)	3,29 (1,33)	3,86 (0,93)	3,67 (0,94)
Koen työstäni aiheutuvan stressitason sopivaksi.	2,60 (1,28)	2,79 (1,32)	3,43 (1,00)	3,08 (0,98)
Työni tuottaa minulle tyydytystä.	2,85 (1,28)	3,29 (1,33)	3,46 (1,20)	3,28 (1,04)
On ollut kivaa tulla töihin viime aikoina.	2,35 (1,24)	3,00 (1,41)	3,30 (1,25)	3,00 (1,17)

**TAULUKKO 4. Työtyytyväisyyden kyselytulokset**

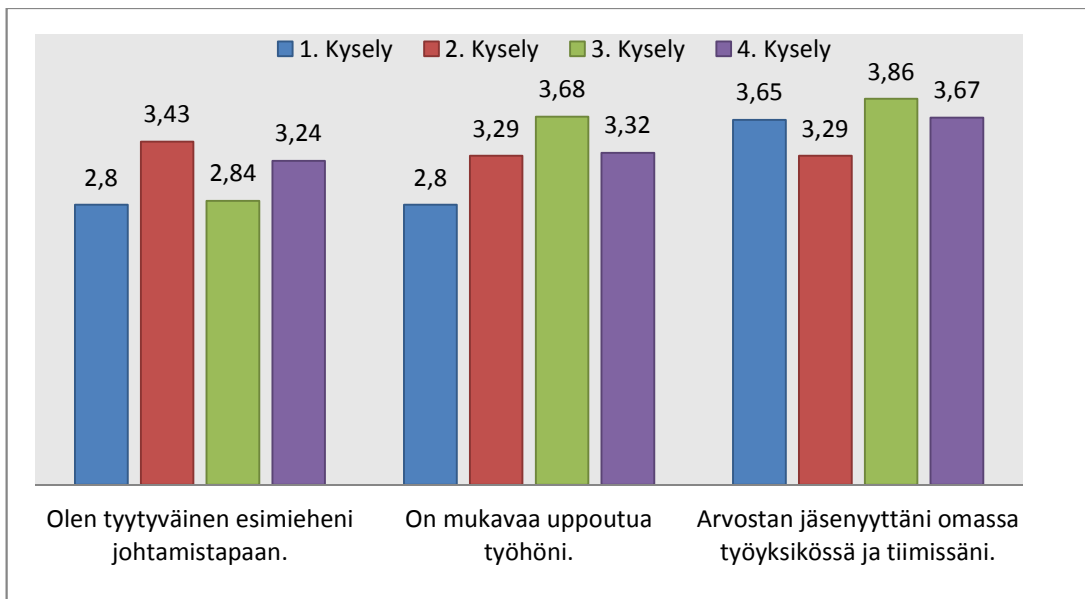
Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet asiat. Meneillään oleva tai mennyt organisaation uudelleen järjestely ei ole voinut olla vaikuttamatta tuloksiin. Erityisen vahvasti organisaatiomuutoksen hetkelliset vaikutukset näkyvätkin nimenomaan työ-

tyytyväisyydessä. Työtyytyväisyyden osalta kehitys on ollut selkeää ja esimerkiksi kysymyksen: on kiva tulla töihin muutos ensimmäisen ja viimeisen kyselyn välillä (0,7) osoittaa, että hetkellisestä työtyytyväisyyden muutoksesta on toivuttu shokkialun jälkeen.

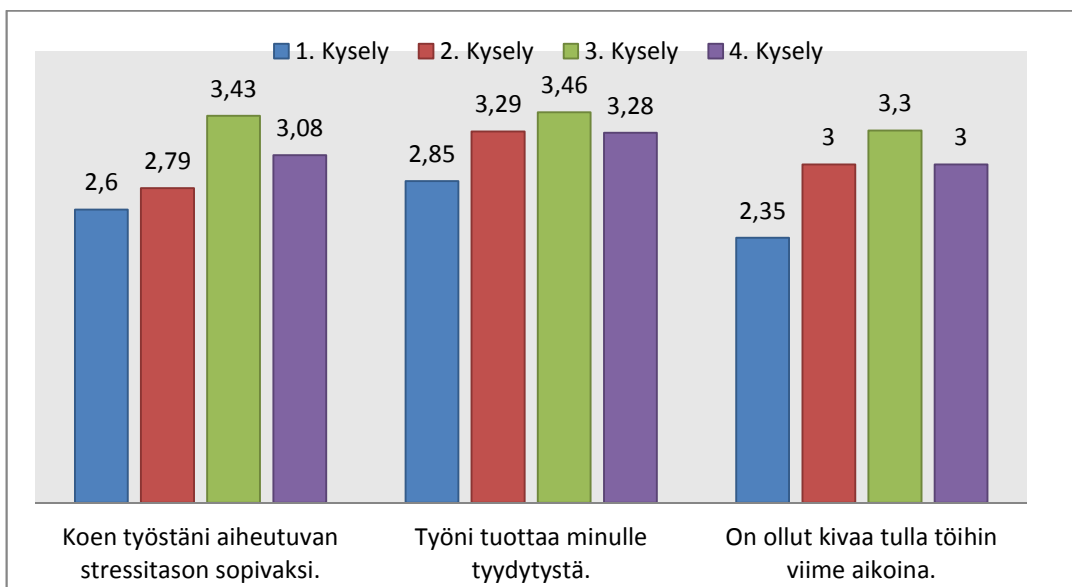
Tuloksista voidaan huomata, työntekijät ovat vastauksissaan olleet hieman pettyneitä ensimmäisellä ja kolmannella kysekerroksella esimiehen johtamistapaan. Tapahtuvasta muutoksesta ei pidetty ja esiin tulee tyytymättömyyttä. Töihin uppoutuminen ei sujunut tyydyttävällä tavalla, vaan sopeutuminen uuteen muutokseen vei aikaa. Tämä ilmeni annetuissa vastauksissa keskiarvon muodossa ensimmäisellä kyselykerroksella. Ensimmäisen kyselykerroksen aika on nimenomaan muutokseen liittyvää lomaantumisen vaihetta, jossa shokkitilanteessa tuttu ja turvallinen työnkuva koettiin toiseksi. Vähitellen työ koettiin mukavana ja siihen uppouduttiin täysillä. Lopulta tilanne on vastauksissakin tasaantunut normaaliksi.

Vastaajien arvostamaan jäsenyyteen omassa työyksikössään muutos ei vaikuttanut merkittävästi. On helppo arvostaa itseään ja omassa tiimissä ja työyksikössä löydettyä paikkaansa. Työn stressitaso nousi merkittävästi muutoksen jälkeen. Tähän on vaikuttanut esimiesten johtamistavat, joista tyytymättömyys kumpusi esiin. Työtyytyväisyys palasi pienen epävarmuuden jälkeen, kun päästiin muutosta sopeutumaan ja kohtamaan arkea uudessa ympäristössä. Töihin tuleminen ensimmäisen kyselykerroksen aikana koettiin epämiellyttävämpänä kuin yleensä. Tähän kokemukseen ovat voineet vaikuttaa muutoksen lisäksi myös meneillään ollut lomakausi.

Kiva tulla töihin, on tuonut pientä hajontaa (keskiarvo 2,35 – 3,3. keskihajonta 1,17). muutoksen alkaessa, työtyytyväisyyden notkahtaneen alas, töihin tulo ei ollut niin kivaa. stressitaso nousi, (keskiarvo 2,60 – 3,43 keskihajonta 1,28) muutoksen alkaessa eli kahdella ensimmäisellä kyselykerroksella, tasoittui kahdella viimeisellä kyselykerroksella. Työstä saatiin tyydytystä alun lomaantumisen jälkeen (keskiarvo 2,85 – 3,46 keskihajonta 1,28) päästiin heräämisvaiheen kautta sopeutumisvaiheeseen. Muutoksen alkuvaiheessa vei motivaatiota töihin tulo (keskiarvo 2,35 – 3,30 keskihajonta 1,24), mieliala koheni ja töihin tulo muuttui helpommaksi.



**KUVIO 6. Työtyytyväisyyden kyselytulokset 1-3**



**KUVIO 7. Työtyytyväisyyden kyselytulokset 4-6**

## 7. TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

QPSNordigin käyttöön liittyy lähinnä kaksi eettistä näkökohtaa; tiedottaminen ja yksilötietojen luottamuksellisuus. Vastaajille tulee tiedottaa alusta alkaen, mitkä ovat kyselyn tavoitteet ja tutkimuksen toteutusvaiheet, miten sen tietoja analysoidaan, miten tulokset raportoidaan ja miten yksilötietojen salassapito varmistetaan. Täytyy myös tiedottaa miten kysely täytetään, kuka niitä käsittelee ja analysoi, sekä miten saadut tiedot taltioidaan ja säilytetään. Kyselyyn vastaaminen tulee olla aina vapaaehtoista. Mitään tuloksia tai johtopäätöksiä ei saa tehdä tai esittää yksilötasolla. Tärkeää on, ettei yksilöiden leimaaminen tai syrjiminä ole mahdollista. (Työterveyslaitos 2001, 33)

Tutkimuskäytännöt vaihtelevat eri organisaatioissa, mutta tutkimusta varten yleensä lupa haetaan ylihoitajalta tai johtavalta lääkäriltä. Tutkimuslupa ja tutkimukseen osallistuvan suostumus aina tarvitaan, mutta eettisen toimikunnan lausuntoa yleensä ei tarvita silloin, kun tutkimuksen kohteena on hoitohenkilöstö. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, Tutkimus hoitotieteessä, 2009, 181; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 98-99). Tutkimuksen tekijältä tarvitaan ja vaaditaan kriittisyyttä ja harkintaa valittaessa lähteitä ja tulkittaessa niitä. Aiheeseen tutustuin lähdemateriaalien kautta, ennen tutkimuksen ryhtymistä.

Tutkimus aineisto kerättiin organisaatiomuutoksessa muutoksen käynnistyessä ja sen jälkeen tehdyn kyselyn avulla. Kysely toteutettiin tammi-huhtikuussa 2012. Kyselykierroksen päätyttyä analysoitiin aina aineisto. Helmikuun osalle sattui paljon muutakin tapahtumaa, talvilomat alkoi pyöriä. Neljä kysymyskierrosta kuukauden välein tähän opinnäytetyöhön on haastava ja voimia vievä suoritus, niin tutkimuksen tekijälle, kuin kysymysten vastaajille. Kyselyyn vastasivat samat henkilöt eli kohde ei muuttunut. Ajatuksena oli nähdä, miten vastaajat reagoivat, kun muutos on käynnistynyt ja sen jälkeen, kun on aikaa kulunut ja tulee etäisyyttä koettuihin asioihin. Näin jälkepäin ajatellen teemahaastattelu muutaman hengen ryhmässä olisi ollut järkevämpi vaihtoehto. Tämän opinnäytetyön aineiston analysointi on ollut aikaa vievää ja haastavaa. Kyseessä oli ensimmäinen määrällinen tutkimus ja kokemattomuuteni tuotti ongelmia matkalla, koska yksin työskennellessä voi tulla sokeutta omalle tutkimukselle, mikä voi johtaa virheellisiin päätelmiin.

Tutkimustulokset on raportoitu avoimesti, rehellisesti ja niillä tiedoilla ja taidoilla mitkä olen sisäistänyt oppimisen tiellä.

Alkuperäisen kyselymenetelmän reliabiteetti ja validiteetti on testattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, mittaustulos voidaan toistaa ja saadaan molemmilla kerroilla sama tulos.(luotettavuus). Validiteetti (pätevyys) Tutkimus tulee mitata sitä mitä oli tarkoituskin selvittää, se tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. (Hirsijärvi ym. 2003, 213; Heikkilä, 2004, 28). Mittarin käyttötarkoituksiksi käsikirja mainitsee tieteellisen tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön. Kyselyn käytön toivotaan vahvistavan työyhteisöjen osallistuvaa kehittämisperinnettä. Työtyytyväisyysmittari on Länsi-pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän työolo- ja työtyytyväisyyskyselynä, ja tämän opinnäytetyön psykiatrisen sairaalan tarpeisiin sovellettuna. Näin se mittaa tässä tutkimuksessa, henkilökunnan työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa. Tulokset on tuotettu ja raportti laadittu Wepropolin perusraporttien pohjalta. Kehittämistä vaativat kohteet nousevat esille selkeästi.

## 8. POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Keroputaan sairaalan vuodeosastojen yhdistymistä organisaatiomuutoksessa henkilökunnan kokemina arjen työssä, sekä siihen liittyvästä epävarmuuden tilasta ja tulevaisuuden uhkakuvista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, miten psykiatrisensairaalan johto, on huomionnut organisaatiomuutoksen eri vaiheet, työtä tekevän henkilökunnan näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia työhyvinvointiin liittyviä monia osa-alueita, kuten tiedonkulkua, muutosjohtamista, lähiesimiestyötä ja työtyytyväisyyttä. Näiden kautta rakentuu työntekijöiden hyvinvoinnin kuva organisaatiomuutoksessa, Keroputaan psykiatrisessa sairaalassa tämän tehdyn kyselyn muodossa.

Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen ja sopi tähän tutkimus tarkoitukseen. Mittarin koostamisen pohjana on Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin työtyytyväisyysmittarin laadinnassa käytetty Työterveyslaitoksen vuonna 2001 julkaisema QPS Nordig-käsikirja, jossa kuvataan alkuperäisen QPSNordig-mittarin rakenne, sisältö, mittausominaisuudet ja sen käyttömahdollisuudet tutkimusvälineenä sekä erityisesti kysely- ja palautemenetelmänä organisaation kehittämisessä.

Opinnäytetyössä työntekijöiden antamien vastausten perusteella on todistettu, että se on hyvässä hallinnassa käytännössä työntekijöillä, eli he hakevat tietoa sieltä mistä sitä saa. Problematiikkaa on toisinpäin. Johto ei useinkaan organisaatiomuutoksissa kohdista huomiota käytännössä tarpeeksi siihen, että ottamalla työntekijät mukaan jo muutoksen alkuvaiheessa keskusteluihin, viestisi se työntekijöille, että heidän mielipiteitä halutaan myös kuulla, ennen tulevia muutoksia. Se rakentaisi yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutuminen tuleviin muutoksiin, tapahtuisi pikku hiljaa sopeutumisen kautta. Näin välttyttäisiin turhilta konflikteilta, väärin ymmärryksiltä, epätietoisuudelta ja huhupuheilta, vihan tunteilta, sekä turhilta pelkotiloilta, kun ei tarvitsisi miettiä, mitä tämä kaikki tarkoittaa tulevaisuutta ajatellen, riittääkö työtä kaikille.

Tässä opinnäytetyössä tiedonkulkua selvitettiin neljällä eri kysymyksellä, jotka toistettiin samanlaisina, jokaisella kyselykierroksella. Psykiatrisen sairaalan muutokseen joutuneiden työntekijöiden kyselyyn antamissa vastauksissa, tuotiin

esille, että tiedonkulun riittämättömyyteen oltiin tyytymättömiä. Tämä sama linjaus näkyi myös Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin tekemässä kyselyssä koko henkilökunnalle 2009 – 2011. Tiedonkulussa löytyi sielläkin parannettavaa, vaikka se oli jonkin verran parantunut edellisestä kyselystä (2009). Tässä tulee käytännön tasolla oleva ongelmatilanne esille, kun tarkastellaan tiedonkulun osatekijöitä. Tieto ei kohtaa aina, kun uusiin asioihin tulisi saada tietoa.

Työyhteisön avoin ilmapiiri muutoksen alussa oli matalimmillaan, koska silloin ei vielä niin sopeuduttu uuteen työympäristöön ja työkavereihin. Selvästi lamaannuksen vaihe, valtasi henkilökunnan. Toisen kyselykierroksen vastaajien pieni otantamäärä vaikuttaa nostavasti keskiarvolukemiin eli tässä kohden voi ajatella, että nämä vastaajat ovat yksimielisesti kokeneet, että homma toimii. Pikkuhiljaa joiltakin osin on työntekijöiden toiveen heräämisen vaihe aistittavissa. Vastaajien ilmapiiriin tulee parempaa palautetta, kun muutoksesta on kulunut pitempi aika. Tämän voi tulkita, että sopeutumisvaihe on saavutettu.

Mielipidettä kuunnellaan ja arvostellaan työyhteisössäni, se saa kohtuullisen hyvän palautteen. Kaikki ovat sitä mieltä, että tietävät mistä tietoa on saatavissa. Organisaation johdon ja työntekijöiden välinen tiedonkulku sen sijaan koetaan riittämättömäksi. Tapoja ja käytäntöjä tulee kehittää, ja kiinnittää huomiota yhteisvoimin siihen, mitkä ovat ne käytännön toimet, jotta tiedon kulun tärkeys huomattaisiin. Siihen tulisi saatujen tulosten perusteella suhtautua oikealla asenteella, koska sen toimivuus on kyseenalaistettu. Hyvää tahtoa ja yhteishenkeä vaaditaan, uudenlaiseen käytäntöön vietäväksi, että tiedon kulku paranisi ja työtyytyväisyys tältä osin nousisi oikealle tasolle. Tämä on yksi Kehittämispäivän kehityskeskusteluun nouseva aihe.

Vuodeosastojen toiminnan muuttaminen kokonaisuudessaan alakertaan, suurimpana vaikuttajana ilmoitettiin henkilökunnan riittämättömyys, etenkin mieshoitajien osalta. Henkilökunnasta nousi esiin tyytymättömyys ja pettymys tiedonkulkuun.

Kehittämistyötä tämän kyselyn perusteella ilmeni muutosjohtamisen ja tiedonkulun osalta Suhtautuminen organisaatiomuutokseen oli kriittistä. Eniten parannettavaa löytyy muutostilanteiden hoitamisen osalta myös Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin tekemässä kyselyssä. Se antaa uskoa ja luottamusta siihen, että saadut kyselyjen



vastaukset on tässä opinnäytetyön tutkimuksessa analysoitu oikein. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin johtajien täytyy miettiä keinoja, niin somaattisella, kuin psykiatrisella puolella, miten tiedonkulkua ja muutosjohtamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan, niin että henkilökunta kokisi tiedonkulun ja tapahtuvien muutosjohtamisien koskevan myös heitä. Vastauksen tähän saamme 2013 koko Länsi-Pohjan henkilökunnalle suunnatun kyselyn kautta Psykiatrisensairaalan Osuva hanke omalta osaltaan auttaa pitkällä tähtäimellä löytämään tarvittavat työkalut hyvän muutoksen tielle, siihen tarvitaan koko johdon ja työntekijöiden päämäärätietoinen halu ja toiminta.

Vahvoina alueina on huomioitavaa se, että henkilökunnan luottamus esimiehiin on vahvaa eli lähiesimiestyö (oh). Esimiesten kykyyn huolehtia alaistensa osaamisesta myös muutoksessa sai ristiriitaisen alun jälkeen hyvää palautetta. Työtyytyväisyys alun lamaannuksen jälkeen elpyi ja päästiin heräämisvaiheen kautta lopulta sopeutumisvaiheeseen. Pienin askelin yhteistyö hioutui uudessa työympäristössä, jokainen löysi oman paikkansa, muutokseen sopeuduttiin ja luottamus työyhteisössä palasi.

Työntekijöiden työhyvinvointiin tulisi kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisesti, koska organisaatiossa tapahtuvat niin isot, kuin pienetkin muutokset ensisijaisesti koskettaa työntekijöitä. Vie aikaa ennen kuin luottamus palautuu johtoon, hierarkkisuudesta tulisi päästä pois ja johtamiskäytänteet suunnata tämän ajan tasolle, eli avoimempaan nykyaikaisempaan suuntaan.

Hallintolehdessä (2/2012) Pirjo Ala-kapee kolumnissaan määrittelee kuinka puitteet työhyvinvoinnille ja motivaatiolle luovat johtaja ja esimies. Vasta sen jälkeen henkilöstö voi ottaa osuutensa kokonaisuudesta. Johtamisen tulee tähdätä ihmisten työpanoksen yhteensovittamiseen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Motivaatio voidaan määritellä tahdoksi johonkin. Motivaatio ei ole manipulointia. Tavoitteet tuntuvat, kun motivoidumme. Osallisuus ja vuorovaikutus ovat avainsanoja, ne lähtevät johtajasta. Organisaatio, joka nähdään toimintana ilman tavoitetta, on absurdi.

Kehittyneet työolot ja hyvä työelämän laatu on tunnistettu yleisesti organisaatioiden keskeiseksi menestystekijäksi. Suomi ja muut Pohjoismaat ovat vertailututkimuksen mukaan maailmanlaajuisesti tällä alueella edelläkävijöiksi. (Martimo, ym. 2010, 30.)

Tutkimustulokset on raportoitu avoimesti, rehellisesti ja niillä tiedoilla ja taidoilla mitkä olen sisäistänyt oppimisen tiellä. Tutkimuksen raportointi on esitetty kehittämistyönä johdolle ja henkilökunnalle 20.11.2012 yhteistyöpäivässä. Tutkimuksessa nousseet kehittämishaasteet keskusteltiin hyvässä yhteisymmärryksessä ja hengessä. Tutkimus sai paljon positiivista palautetta niin johdon, kuin kyselyyn osallistuneelta henkilökunnalta.

Tulevissa organisaatiomuutoksissa työntekijöiden työhyvinvointia lisätään siten, että tiedonkulku eli viestittäminen muuttuu avoimemmaksi. Muutosjohtamisessa työntekijät ovat kokeneet jääneen ulkopuolelle muutostilanteen suunnitteluvaiheessa. Eikä tapahtunutta osastojen muuttumista yhdeksi vuodeosastoksi koettu hyvänä asiana, suhtautuminen kriittistä. Vaatii työntekijöiltä aikaa sopeutua tulevaan uuteen tilanteeseen ja kiire lisää stressiä sekä epäluottamusta johtoon. Tästä viisastuneena otetaan henkilökunta mukaan alusta alkaen tulevaisuuden organisaatiomuutoksiin, näin lisätään luottamusta johtoportaan. Onnistunutta on lähiesimiestyö, se on tukea antavaa ja työntekijät huomioivaa. Työtyytyväisyys koki notkahduksen ensimmäisen kyselyn osalta, tyytymättömyys heijastui, lamaannus iski, uuden ympäristön ja oman paikan hakemisen myötä, mutta joka kyselykierroksella kuukausittain päästiin pikkuhiljaa sopeutumisvaiheen kautta muutoksen seesteiseen vaiheeseen ja kaikki hyvin.

Työhyvinvointi ja sen edistäminen on tärkeä asia työntekijälle työssä jaksamisen kannalta, koska työelämässä tapahtuu muutoksia yhteiskunnan rakentamien tavoitteiden ja päätöksien osalta. Työntekijän tulisi toimia ja olla työkuuntoinen entistä pidempään.

Paras tapa kaikessa kehittämistyössä on avoin luottamuksellinen keskustelu kulttuuri. Keroputaan Psykiatrisen sairaalan henkilökunnalla on tiedossa, että organisaatiomuutokset eivät vielä tähän lopu, jatkoa on tulossa. Opinnäytetyöni tavoitteena on herätellä psykiatrisen sairaalan johtoa huomioimaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaatiomuutoksen arjessa entistä paremmin työntekijöiden näkökulmasta.

Osuva kehityshanke tuottaa uudenlaisia käytännön näkökulmia johtamisen kehitykseen. Osallisuuteen perustuva toimintatutkimus, jonka yhteydessä toteutetaan kehityshanke, kerää kaikilla tasoilla henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä, sekä siihen liittyvistä esteistä ja mahdollisuuksista. Käytännön toimintaan kehityshanke vaikuttaa voimistamalla henkilöstön työhyvinvointia heidän kokiessaan mahdollisuutta vaikuttaa omiin työolosuhteisiin, kokemalla osallisuutta työn edistämiseen ja johtajuuteen, sekä voivansa vaikuttaa omalla luovalla tavallaan koko organisaation kehitykseen. Tämän kehittämishankkeen avulla saadaan kokemuksiin perustuvaa tietoa siitä, millaista johtajuutta organisaatio Länsi-Pohjan psykiatrisella tulosalueella voi jatkossa kehittää ja ylläpitää edelleen. Odotettavaa on, että tulevaisuudessa henkilöstön työhyvinvointi paranee, samalla sairauspoissaolot laskevat ja asiakastytyväisyys vahvistuu entisestään. Organisaatioon kehittyy uudenlaista luottamuksellisuutta ja avoimuutta. Henkilöstö sitoutuu innovatiiviseen ja luovaan työympäristöön, jossa he voivat toteuttaa itseään ja tuoda avoimemmalla tavalla esille omia ajatuksiaan. Horisontaalinen johtajuus, jota hankkeessa kehitetään tuottaa henkilöstöön vastuullista autonomian tunnetta, jonka kautta itsenäinen työskentely sekä työryhmätyöskentely vahvistuvat. Organisaation kehittyy yhtenäinen johtamiskulttuuri, joka on tiiviisti yhteydessä henkilöstön päivittäiseen työskentelyyn. Uudistuneessa johtamismallissa ei enää aseteta omien reviirien sisään, vaan perinteiseen johtamiskulttuuriin liittyvät rajat hälvenevät.

Kyseisessä osahankkeessa on tarkoitus kuvata tutkimuksen avulla työorganisaatioiden muutostarpeita koskien osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja sen johtamista, sekä kehittää alkukartoituksen ja aikaisemman tutkimustiedon pohjalta interventio, joka vastaa muuttuviin tarpeisiin. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksenperiaatteella ja yhteistyössä Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrisen tulosalueen johtajien ja työntekijöiden kanssa. Länsi-Pohjan psykiatrisen tulosyksikön organisaatiolla on tarvetta kehittää nykyistä avoimempaan suuntaan johtamiskulttuuria,

Länsi-Pohjan alueella on tehty paljon kehittämistyötä, mutta kehitystyö ei ole suoranaisesti kohdistunut johtamiseen ja sen vaikutukseen organisaation toiminnassa. Kehittämistyötä on tehty pääasiallisesti omien resurssien avulla ilman ulkopuolista osaamista ja asiantuntijuutta. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että uusia ajatuksia on organisaatioon harvoin tullut koskien varsinkin työolosuhteiden, organisaation ja

johtajuuden kehitystä. Terapeuttiseen ja hoidolliseen kehitykseen ovat ulkopuoliset asiantuntijat kylläkin monella tavalla vaikuttaneet Henkilöstön sitoutuminen ja luottamuksen kehitys kaikilla organisaation tasoilla on merkittävä tarve Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin alueella. (Osuva-tutkimushanke 2012-2013.)

Osuva hankkeeseen liittyy viisi eri teemaryhmää. Olen saanut omakohtaisesti toimia luovuus teemaryhmässä toisena vetäjänä, mitä olen ehtinyt osallistua omilta kiireiltäni. Se on ollut erittäin mielenkiintoista ja haastavaa, sekä antoisaa. Sitä kautta on mahdollisuuksia hakea toimintatapoja työn kehittämiseen. Luovuutta ei niinkään aina osata ajatella ottaa osaksi työskentelytapaa. Kaikista meistä löytyy potentiaalia, kun vain annamme luovuudelle tilaa.

### **8.1. Kehittämistehtävä**

Tutkimuksen raportointi on esitetty kehittämistyönä johdolle ja henkilökunnalle 20.11.2012 yhteistyöpäivässä. Tutkimuksessa nousseet kehittämishaasteet keskusteltiin hyvässä yhteisymmärryksessä ja hengessä. Tutkimus sai paljon positiivista palautetta niin johdon, kuin kyselyyn osallistuneelta henkilökunnalta.

Saatuja tuloksia voitiin hyödyntää yhdessä keskustelemalla avoimesti ja nostaa kehittämissuhteita niiden pohjalta. Pohjustin aiheittani tekemällä PowerPoint esityksen, tuomalla esiin tärkeimpiä kohtia jokaisesta osa-alueesta opinnäytetyöstäni. Eli tiedon kulku, muutosjohtaminen, lähiesimiestyö ja työtyytyväisyys. Analysoin kysymyksiä havainnollistamalla taulukoilla ja kuvioilla graafisesti. He saivat pienoiskoossa kattavan paketin. Selkeästi opinnäytetyössäni kaksi kehittämiskohdetta nousi ongelmallisesti esiin eli muutosjohtaminen ja tiedonkulku ja ongelmatonta eli tyytyväisyyttä toi lähiesimiestyö ja alun notkahduksen jälkeen työtyytyväisyys, kun alku shokista selvittiin, kaikki palasi uomiinsa.

### **Ylihoitaja I. Vehkaperän kommentti.**

Aiheesi ajankohtainen liittyy hyvin Kerojohankkeeseen, (Osuva) jossa työhyvinvointi myös keskeisenä, tutkimuskohde, osallisuuden, luottamuksen ja luovuuden ohella. Esityksesi oli hyvä ja eteni johdon mukaisesti. Keskustelu oli laajaa ja innovoivaa. Aihe oli koskettava, aikaa varattu liian vähän. Toivottavasti kyselyn tulokset tulevat yksiköihin, että ovat luettavissa arjessa ja saisi työntekijät keskustelemaan aidosti esimerkiksi; siitä miten itse kukin voisi kehittää ja edistää omaa ja yhteisön työhyvinvointia, omien työyhteisötaitojen avulla. Ehkäpä kaipaa yksilöllistä vastuuta mitä sanoo; miten sanoo; ja minkälaisia sanoja käyttää. Onko läsnä työssä? Mielestäni tämä on hyvä kehittämisen jatkotehtävä, ja tätäkin joku voisi tutkia, jolloin pitäisi myös dokumentoida/kuvata työntekijöiden vuorovaikutustaitoja.

**Oh. M. Biro kirjallinen kommentti;** Esitti aiheen selkeästi, hyvin koostaen ja nosti esille tärkeitä tuloksia. Esitys tuki muutosprosessin etenemistä, esitys toimi hyvin työyhteisöä kannustavana ja haastoi yksittäistä työntekijää itsensä johtamisen avulla vaikuttamaan jokaisen työhyvinvointiin. Esittäjä käytti esityksessä monipuolisesti sekä sanallista, että graafista ilmaisua.

M. Biro otti esille tuon muutosprosessin, joka itse asiassa on tosi haastava ja paljon kysymyksiä aiheuttanut aihe. Ei ole yhdentekevää, miten organisaatiossa tieto kulkee, koska ei ole hyvä kokemus että henkilökunta kokee itsensä ulkopuoliseksi, kun yhteisistä asioista on kyse.

Muutos, kuten elämä yleensä on valintoja siitä, miten asioista puhutaan. Puhutaanko oikeasti niistä vaikeista ja keskeneräisistäkin asioista suoraan ja avoimesti yhteismahdollisuuksia rakentaen vai kenties siltoja polttaen. Huolellinen valmistautuminen, runsas ja moniareenainen tiedonkulku, henkilöstön varhainen osallistaminen ja tulevien haasteiden yhteinen pohdinta auttavat luovimaan eteenpäin karikossa. Meistä jokainen vaikuttaa työyhteisöön ja sen toimimiseen, toiset tahot, kuten johto ja esimiehet, enemmän ja jotkin toiset tahot vähemmän. Jokaisen sanoilla ja eleillä on merkityksensä kokonaisuuden kannalta. Aito muutos kun alkaa aina itsestä ja arjesta ja sitä rakennetaan yhdessä. ([www.valtionkonttori.fi](http://www.valtionkonttori.fi))

**Kehittämiskohteena** nousi esille, tiedon kulun kehittäminen. Työntekijät osaavat kyllä hakea tietoa, mutta tieto ei kulje johtoportaalta työntekijöille. Työntekijät pitäisi päästä mukaan alusta alkaen, tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Se lisää luottamusta johtoon ja edistää työhyvinvointia- ja yhteisöllisyyttä. Ehdotettiin myös uutta seurantalutkimusta noin vuoden päähän.

## LÄHTEET

- Airila, A. 2002. (toim.) Työssä jaksamisen ohjelma. Työn kuormittavuuden mittarit. Selvitys olemassa olevista mittareista ja niiden käytettävyydestä.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy
- Brown, Hillary & Zijlstra, Fred & Lyons Evanthia 2006. Journal of Advanced Nursing 53(3), 344–357: The psychological effects of organizational restructuring on nurses.
- Forma, P. 2006. Muutos ja epävarmuus kunta-alan työssä. Kuntatyö murroksessa miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö 2010- projekti. Kuntien eläkevakuutus. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Suomen kuntaliitto.
- Furman, B, & Ahola, T, & Hirvihuhta, T. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. kustannusosakeyhtiö, Tammi
- Gerlander E-M & Launis K. 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus Arbetslivsforskring vol 5, vol 3, s. 202-212
- Haarakangas, K. 2002. Mielisairaala muuttuu. Hakapaino Oy, Helsinki
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro Gradu-tutkielma.
- Heikkilä, J, & Heikkilä K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. WSOY, Porvoo
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Isokanniainen, K. 2010. Työhyvinvointi organisaation muutostilanteessa. Opinnäytetyö.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi opas alaiselle ja esimiehelle. Hansprint, Vantaa.
- Jones, TS, Fitzpatrick, JJ. 2009. CRNA-Physician collaboration in anesthesia.

American Association of Nurse Anesthetists 77(6), 431-436. Tutkiva  
Hoitotyö-lehti 1/2013

Juuti, P & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.

Aavarantasarja. PS-kustannus. Juva.

Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, P. 2009. Wsoy pro Oy

Kiviniemi, L., Läksy, M-L., Matinlauri, T., Nevalainen, K., Ruotsalainen, K.,  
Seppänen, U-M. & Vuokila-Oikkonen, P. 2007. Minä mielenterveystyöntekijänä.

Edita Prima Oy. Helsinki

Kivistö,S., Kallio,E. & Turunen 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja

mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Helsinki,  
Yliopistopaino

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> Viitattu 17.11.2011

Laaksonen, H., Niskanen.J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet.

terveydenhuollossa. Edita Prima Oy, Helsinki

Hoitotieteenlaitos,Tampereen yliopisto. Viitattu 18.11.2011 [www.Uta.fi/laitokset/hoito](http://www.Uta.fi/laitokset/hoito)

Launis, K & Pihlaja, J. 2005. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien

muutokset. Konsepti-toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 2(1).  
Toiminnan teorian ja kehittämisen työtutkimuksen yksikkö. Helsingin  
yliopisto. Helsinki. Viitattu 30.3.2012.

Lindström, K., Elo, A-L.,; Skogstad, Anders; Dallmer, Margareta; Gamberale,

Francesco, Hottinen, Vesa; Knardahl, Stein; Orhede, Elsa. 2000. Use's guide  
for the QPSNordic.

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri. 2012. Viitattu 31.3.2012.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto  
Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön,  
Tutkimus- ja Koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOY pro Oy.



[http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva\\_tyoelama/](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyoelama/) viitattu 20.10.2011

Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma STM. Mieli 2009

Martimo, K-P., & Antti-Poika, M & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä.

Kustannus Oy, Duosecim. Helsinki

Mutanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lautio, L-M., Pahkin, K. 2004.

Parempi työyhteisö. Työterveyslaitos, Otamedia Oy.

Mäkitalo, J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home

work. Oulu yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta Acta Universitatis Ouluensis MEDICA d 837

Mäkitalo, J., & Paso, E. 2008. työtyö ja työ. Kalevaprint Oy.

<http://www.lpshp.fi/fi/osastot-poliklinikat-ja-palvelut/psykiatria/osasto-ja-poliklinikat/psykiatrian-osasto-alakerta.html> Viitattu 20.10.2011

QPSNordic -käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden

yleiskysely. Työterveyslaitos. Helsinki 2001.

Otala, L- M & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä.

ekonomiasarja. WSOY. Helsinki.

Osuva –tutkimushanke, Arcada, Seamk, THL. Kehittämishanke-suunnitelma, Länsi-

Pohjan sairaanhoitopiiriin psykiatrisessa tulosityksikössä 2012-2013

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy, Helsinki.

Roti, O. 1999. Työn-ilo – organisaation voimavara. Tammerpaino Oy, Tampere.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum. Helsinki.

Silvennoinen, M., & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan

esimiestäni ja itseäni. Gummerus Oy, Jyväskylä

Stenvall, J., Majoinen, K. & Syväjärvi, A. & Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees

romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki.

Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita, Helsinki

Sydänmaanlakka, P. 2007. Gummerus Kirjapaino Oy

Syvänen, S. 2004. Sosiaalialan työsuojelu- ja kehittämisopas. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien sosiaali ja terveystalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopio. Kuopion yliopiston julkaisuja. Tutkiva hoitotyö-lehti 1/2013

Valpola, A. 2004. organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: Wsoy

Vilkkä H. 2007. Tutki ja mittaa. määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoterveyshuolto\\_tyohyvinvoinnin\\_tukena](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoterveyshuolto_tyohyvinvoinnin_tukena)  
Viitattu 21.02.2013

Työterveyshuoltolaki,21.12.2001/1383.Viitattu18.10.2011

[http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi\\_ja\\_toimintakonseptien\\_muutokset.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi_ja_toimintakonseptien_muutokset.pdf) Viitattu 11.12.2011

Työterveyslaitos. 2011. Viitattu 31.3.2012

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>.

[http://www.ktl.fi/portal/suomi/julkaisut/kansanterveyslehti/lehdet\\_2006/nro\\_10\\_2006/tyopaikan\\_oikeudenmukaisuus\\_ja\\_henkiloston\\_terveys](http://www.ktl.fi/portal/suomi/julkaisut/kansanterveyslehti/lehdet_2006/nro_10_2006/tyopaikan_oikeudenmukaisuus_ja_henkiloston_terveys) viitattu 03.05.2012

<http://www.hallintolehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2168> Viitattu 16.11.2011

<http://www.psyres.pl/21963.html>

## **LIITE 1. Kysely**

## **Työhyvinvointikysely Keroputaan sairaalan vuodeosaston hoitohenkilökunnalle**

### **Organisaatiomuutoksessa**

#### **1. Esitiedot**

1. mies
2. nainen

#### **Valitse ikäryhmäsi**

1. 18-29v.
2. 30-39v.
3. 40-49v.
4. 50-59v.
5. 60->

#### **Asema**

1. Alainen
2. Esimies

#### **Työpaikkasi**

1. Työpaikkasi ennen muutostilannetta a) alakerta b) yläkerta
2. Työpaikkasi muutoksen jälkeen a) alakerta b) yläkerta

#### **Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?**

1. alle 1 vuoden
2. 1-5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11-20 vuotta
5. 21-30 vuotta
6. yli 30 vuotta

### Valitse ja ympäröi yksi mieleisesi vaihtoehto

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = en osaa sanoa

4 = osittain samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

#### 1. Tiedon kulku

Saan riittävän nopeasti uusiin asioihin tietoa	1-2-3-4-5
Työyhteisössäni on avoin ilmapiiri	1-2-3-4-5
Mielipidettäni arvostetaan ja kuunnellaan työyhteisössäni	1-2-3-4-5
Tiedän mistä tietoa saatavissa	1-2-3-4-5

#### 2. Muutosjohtaminen

Muutostilanteessa työnantaja ottaa työntekijät hyvin huomioon	1-2-3-4-5
Työyksikössäni henkilöstö saa osallistua muutostilanteiden suunnitteluun	1-2-3-4-5
Työyksikköä ja/tai työjärjestelyjä koskevissa asioissa annetaan työntekijöille oikea aikaista tietoa	1-2-3-4-5
Työntekijät saavat riittävästi koulutusta tehtävien tai työkäytäntöjen muuttuessa	1-2-3-4-5
Työpaikallasi työntekijöitä kannustetaan itse miettimään miten työt voisi tehdä entistä mielekkäämmin	1-2-3-4-5
Koen, että voin säilyttää työpaikkani	1-2-3-4-5
Organisaatiomuutos tuo mielestäni uutta hoitomalliin	1-2-3-4-5
Koen muutoksen hyvänä asiana	1-2-3-4-5

### 3. Lähiesimiestyö

Saan tarvittaessa tukea ja apua lähiesimieheltäni	1-2-3-4-5
Lähiesimieheni auttaa kehittämään taitojani	1-2-3-4-5
Lähiesimieheni arvostaa osaamistani ja saavutuksiani työssäni	1-2-3-4-5
Esimieheni kuuntelee, jos kerron työhön liittyvistä ongelmista	1-2-3-4-5
Lähiesimieheni puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua	1-2-3-4-5
Kanssakäyminen lähiesimieheni kanssa on stressaamatonta	1-2-3-4-5
Lähiesimieheni rohkaisee alaisiaan osallistumaan työhön liittyvien tärkeiden päätösten tekoon	1-2-3-4-5
Kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet toteutuvat	1-2-3-4-5

### 4. Työtyytyväisyys

Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan	1-2-3-4-5
On mukavaa uppoutua työhöni	1-2-3-4-5
Arvostan jäsenyyttäni omassa työyksikössä ja tiimissäni	1-2-3-4-5
Koen työstäni aiheutuvan stressitason sopivaksi	1-2-3-4-5
Työni tuottaa minulle tyydytystä	1-2-3-4-5
On ollut kivaa tulla töihin viime aikoina	1-2-3-4-5