Anna-Kristiina Malinen & Minna Mettovaara

KEHITTÄMISIDEOITA TYÖHYVINVOINTIIN

Osastonhoitajien työhyvinvointi Oulun yliopistollisen sairaalan medisiinisellä tulosalueella

KEHITTÄMISIDEOITA TYÖHYVINVOINTIIN

Osastonhoitajien työhyvinvointi Oulun yliopistollisen sairaalan medisiinisellä tulosalueella

Anna-Kristiina Malinen
Minna Mettovaara
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijät: Anna-Kristiina Malinen & Minna Mettovaara
Opinnäytetyön nimi: Kehittämisideoita työhyvinvointiin. Osastonhoitajien työhyvinvointi OYS:in medisiinisellä tulosalueella.
Työn ohjaajat: TtT yliopettaja Liisa Kiviniemi & TtT yliopettaja Pirkko Sandelin
Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Kevät 2014 Sivumäärä 73 + 9 liitesivua

Työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen on ajankohtaista ja tärkeää. Hyvinvoivilla esimiehillä on paremmat edellytykset vastata työn mukanaan tuomiin vaatimuksiin ja heidän työhyvinvointinsa heijastuu koko työyhteisöön. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena syksyn 2013 aikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli määritellä Oulun yliopistollisen sairaalan medisiinisen tulosalueen osastonhoitajien vuosien 2011 ja 2013 Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tuottamien työolobarometrien tuloksista analysoitavaksi aineistoksi valittavat aihealueet yhteistyössä sairaalan edustajien kanssa sekä teoriataustan pohjalta. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien työhyvinvointia analysoimalla työolobarometrien käsiteltäviksi valittujen aihealueiden tuloksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kehittämisideoita työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä suunnitella näiden ideoiden avulla kehitysiltapäivän toteutussuunnitelma ja työskentelymateriaali.

Tutkimusaineisto muodostui vuosien 2011 ja 2013 työolobarometreista valituista aihealueiden tuloksista. Analysoitaviksi aihealueiksi valikoituivat hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus, ylikuormitus työssä, työkyky, kehityskeskustelujen kattavuus, kehityskeskustelujen hyödyllisyys oman työn kannalta sekä esimiestehtävissä toimivien vertaistuki. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällön analyysia.

Opinnäytetyössä kehittämisideoiksi muodostuivat viestinnän merkitys työyhteisön toiminnassa, työn kuormituksen ja työkyvyn huomioiminen töiden organisoinnissa ja resursoinnissa, kehityskeskustelujen kattavuuden ja hyödyllisyyden arvioiminen sekä vertaistukitoiminnan säännöllinen mahdollistaminen. Jatkotutkimushaasteena tälle opinnäytetyölle on kehitysiltapäivän toteuttaminen tässä työssä laaditun toteutussuunnitelman ja ennakkomateriaalin avulla.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen työyhteisöissä on jatkuva prosessi. Työhyvinvointitoiminnan ymmärrys esimiestehtäviä hoitavilla henkilöillä kehittyy, kun he altistavat itsensä työhyvinvoinnin arvioinnille sekä työhyvinvointiasioiden pohtimiselle.

Avainsanat: työhyvinvointi, osastonhoitaja, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, työolobarometri, toimintatutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Authors: Anna-Kristiina Malinen & Minna Mettovaara
Title of the thesis: Development ideas for well-being at work. Head nurses well-being at Medicinic field in The Oulu University Hospital.
Supervisors: PhD Senior Principal Lecturer Liisa Kiviniemi & PhD Senior Principal Lecturer Pirkko Sandelin
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014 Number of pages 73 + 9 appendix pages

The development of employees' well-being at work is a current and important issue. Well appearing superiors have better talents to manage the difficulties in their work environment and their well-being influences the whole work community. This study was carried out as an action research during autumn of 2013.

The purpose of this thesis was to determine the topics to be analyzed from the Oulu University Hospital's working condition –barometers year 2011 and year 2013 in cooperation with the hospital's representative and on the basis of theory. Additional purpose was to characterize head nurses' well-being by analyzing the topics selected from the working conditions –barometers. The aim of this study was to create development ideas to maintain well-being and to construct an implementation plan and work material for a development afternoon according to these ideas.

The study material consisted from the selected topics of working conditions – barometers from years 2011 and 2013. The selected topics were good communication and interaction, the overload of work, ability to work, the covering and usefulness of development discussions and support of peer groups among head nurses. The data was analyzed by using content analysis.

The importance of communication in work procedures, the consideration of overload and the capacity to work when organizing work, the assessment of development discussions and the enabling of peer groups' support among head nurses formed to be the development ideas of this study. As a follow-up research to this study is the execution of the development afternoon according to the implementation plan and work material constructed in this study.

Maintaining and developing well-being in working environments is a continuous process. The understanding of the proceedings in well-being among superiors grows as they assess and consider their actions from well-being's point of view.

Keywords: well-being, head nurse, leadership,staff management, working conditions – barometer, action research

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ 3
ABSTRACT 4
1 JOHDANTO 7
2 TYÖHYVINVOINTI ESIMIESTYÖSSÄ 9
2.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi 10
2.1.1 Työhyvinvoinnin perusta 12
2.1.2 Työhyvinvoinnin etiikka 15
2.1.3 Työhyvinvoinnin organisointi 17
2.1.4 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö 18
2.1.5 Työhyvinvoinnin mittarit 21
2.2 Henkilöstöjohtaminen 22
2.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen 23
2.2.2 Työhyvinvointisuunnitelma johtamisen apuvälineenä 27
2.2.3 Lähijohtaminen 28
2.2.4 Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot 30
2.2.5 Lähiesimiehen tehtävät, valta ja vastuu 31
2.2.6 Hyväksi esimieheksi voi oppia 33
2.2.7 Työyhteisön työhyvinvointi hyvän johtamisen tulos 35
2.2.8 Esimiehen työhyvinvointi hyvän johtamisen mahdollistajana 36
2.2.9 Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja johtamisessa 37
3 OPINNÄYTETYÖHÖN SISÄLTYVÄN TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT 41
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS 42
4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä 42
4.2 Toimintatutkimus 44
4.3 Opinnäytetyön eteneminen 45
4.4 Aineiston kerääminen 46
4.5 Aineiston analyysi 48
5 TYÖOLOBAROMETRIEN TULOKSET 49
5.1 Työolobarometrien tulosten tarkastelu 50

5.2 Johtopäätökset 53
6 OSASTONHOITAJIEN KEHITYSILTAPÄIVÄN TOTEUTUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN 56
7 POHDINTA 59
7.1 Tutkimuksen luotettavuus 60
7.2 Tutkimuksen eettiset perusteet 62
7.3 Työolobarometri aineistona 63
7.4 Opinnäytetyön prosessi 63
8 KEHITTÄMISIDEAT 66
LÄHTEET 67
LIITTEET 74

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin tarkastelu sisältää monia historiallisia vaiheita. Työhyvinvoinnista käytetty kieli kuvaa hyvin niitä muutoksia, joita työhyvinvoinnin näkökulmissa eri ajanjaksoina on tapahtunut. Työviihtyvyydestä puhuttiin jo ennen maailman sotaa. Työviihtyvyydellä tarkoitettiin sitä, miltä työ tuntui ja mitä työntekijä työssään koki. Työtyytyväisyys käsitteestä alettiin puhua 1960- luvun lopulla. Työtyytyväisyys kytkettiin toisaalta työpaikan ilmastosta ja toisaalta työn sisällöstä aiheutuvaksi tekijäksi. Työpaikan ilmastosta puhuttiin vielä 1970-luvulla. Ilmastotutkimukset muuttuivat 1980-luvulla ilmapiirikartoituksiksi. Työkykytoiminta alkoi 1980- luvulla. Työkykytoiminta piti sisällään yksilön voimavarojen, työn ja työympäristön tekijöiden sekä työyhteisön muodostaman kokonaisuuden. Myöhemmin työkyvyn käsite kehittyi työhyvinvoinnin käsitteeksi. Tämän käsitteen tarkastelu osoittaa, kuinka työhyvinvointi on noussut organisaation strategiseksi tekijäksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46- 47.)

Työhyvinvoinnin tutkimus on alkanut lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Stressin uskottiin aiheutuvan yksilön fysiologisena reaktiona työn vaatimuksiin. Myöhemmin näkökulma kattoi myös työn yksilölle aiheuttamat psykologiset reaktiot sekä työn kuormittavuudesta johtuvat vaikutukset. Tästä tasapainomallista tuli myöhemmin niin sanottu työn vaatimusten ja hallinnan malli. Myöhemmin malliin lisättiin myös sosiaalinen tuki, jonka todettiin vaikuttavan oleellisesti työhyvinvointiin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5, hakupäivä 3.9.2013.)

Laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite sisältää aiemmista stressimalleista puuttuneet asiat: työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Tämän käsityksen mukaan organisaatiossa, työn organisoinnissa, esimies toiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät muutostarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossykäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisena takaisin, koska hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen. (Manka ym. 2007, 6, hakupäivä 3.9.2013.) Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite muuttaa painopisteen työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tutkimisesta

mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien positiivisten piirteiden tarkasteluun ja kehittämiseen (Manka ym. 2007, 7, hakupäivä 3.9.2013).

Sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiassa vuoteen 2020 ja sosiaali- ja terveysalan kansallisessa kehittämisohjelmassa (KASTE-ohjelma) 2012–2015 yhtenä kehittämistavoitteena on työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5-6, hakupäivä 4.9.2013; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30–31, hakupäivä 4.9.2013). Tähän pyritään työhyvinvointia parantavilla toimenpiteillä, niiden seurannalla ja arvioinnilla sekä edelleen kehittämisellä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30–31, hakupäivä 4.9.2013). Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään valtakunnallisessa KASTE-ohjelmassa välttämättömänä, jotta myös tulevaisuudessa voidaan turvata palvelujen toimivuus ja laadukkuus sekä työntekijöiden pysyvyys ja saatavuus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30). Työhyvinvoinnin edistämisellä pyritään siihen, että ihmiset jatkavat työssään nykyistä kauemmin. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä parannetaan. Työhyvinvoinnin toteutuminen edellyttää sitä, että organisaatioissa tulee olla riittävästi oikeaa tietoa, tahtoa ja osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5-6, hakupäivä 4.9.2013.) On tärkeää, että työntekijät jaksavat työssä mahdollisimman pitkään, koska tulevaisuudessa työikäisten määrä tulee vähenemään. Työhyvinvoinnin edistämisellä voidaan parantaa myös tuottavuutta, vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7, hakupäivä 4.9.2013.)

Työhyvinvointi valikoitui opinnäytetyön aiheeksi tutkijoiden oman mielenkiinnon ja aiheen ajankohtaisuuden myötä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on määritellä Oulun yliopistollisen sairaalan (OYS) medisiinisen tulosalueen osastonhoitajien työolobarometrien tuloksista analysoitavaksi aineistoksi valittavat aihealueet yhteistyössä sairaalan edustajien kanssa sekä teoriataustan pohjalta. Lisäksi tarkoituksena on kuvata osastonhoitajien työhyvinvointia analysoimalla sairaanhoitopiirin tuottamien työolobarometrien käsiteltäviksi valittujen aihealueiden tuloksia vuosilta 2011 ja 2013. Analysoinnin tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita, joiden avulla voidaan luoda osastonhoitajien työhyvinvointia ylläpitäviä toimintatapoja yhdessä osastonhoitajien ja OYS:in työhyvinvointipäällikön kanssa.

2 TYÖHYVINVOINTI ESIMIESTYÖSSÄ

Opinnäytetyömme tietoperusta on rakennettu työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista. Nämä näkökulmat valikoituivat tarkasteltaviksi, koska opinnäytetyömme aihe käsittelee lähiesimiesten työhyvinvointia ja ne palvelevat työn tarkoitusta ja tavoitteita.

Työhyvinvoinnin käsite on monisäikeinen ja lukuisiin aiheisiin viittaava kokonaisuus ja työkyvyn käsitteen taustalla on nähtävissä monien eri tieteenalojen käsitteitä. Työuupumuksesta ja työnilosta on puhuttu viimeaikoina myös työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä. Näiden käsitteiden tuleminen ilmapiiri-, stressi- ja tyytyväisyys- käsitteiden rinnalle, viittaa siihen, että töiden sisällöt ovat muuttuneet henkisiksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäviksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46- 47.)

Esimiesten on entistä tärkeämpää olla mahdollistamassa työn tekoa ja toisaalta rajoittaa liiallista työkuormaa (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11). Työhyvinvointi vaati selkeää johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista osana organisaation strategiatyötä. (Manka ym. 2007, 7, hakupäivä 3.9.2013.)

Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu hyvin voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Työhyvinvointia ei voi sälyttää kokonaan esimiehen harteille, vaan jokainen työntekijä on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi muodostuu organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta. Hyvä työpaikka mahdollistaa mielekkään työnteon, jolloin työntekijä kokee työniloa. Työstä tulee silloin myös tuloksellista työnantajalle. (Manka ym. 2007, 7, hakupäivä 3.9.2013.) Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista (Suonsivu 2011, 135).

2.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin edistämiseen voivat vaikuttaa yksilö, yhteiskunta ja organisaatiot (Virolainen 2012, 12). Ihmisen asenteet ovat käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden pohjalta yksilö havaitsee ympäristönsä ja tulkitsee sen tapahtumia. Tämän vuoksi jokainen yksilö näkee ja kokee työpaikkansa eri tavoin. (Manka ym. 2007, 8, hakupäivä 3.9.2013.) Yhteiskunnan vastuulla on puitteiden ja mahdollisuuksien luominen työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työn teon kannattavuutta. Organisaatioiden tehtävänä on huolehtia työpaikan turvallisuudesta, noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä rakentaa positiivinen työskentely ilmapiiri. (Virolainen 2012, 12.) Organisaatioissa työhyvinvointi syntyy systemaattisella johtamisella ja se vaatii strategista suunnittelua, toimenpiteitä työntekijöiden voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia (Manka ym. 2007, 7, hakupäivä 3.9.2013).

Työhyvinvointi muodostuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta (Virolainen 2012, 12). Koettuun työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat työolosuhteiden ja työyhteisön lisäksi työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus, työstä palautuminen, työntekijän omat elintavat, terveydentila ja elämäntilanne sekä työn organisointi ja työn asettamat vaatimukset (Manka ym. 2007, 8, hakupäivä 3.9.2013; Golubic, Milosevic, Knezevic & Mustajbegovic, 2009, 2066, hakupäivä 12.12.2013; Virolainen 2012, 12). Positiivisen elämänasenteen omaavat ihmiset eivät kuormitu ristiriitatekijöistä samalla tavalla kuin pessimistisesti elämään suhtautuvat (Virolainen 2012, 12). Mankan ym. (2007, 8) mukaan elämässä on oltava muutakin kuin työtä, koska työntekijöistä kaikista kuormittuneimpia ovat henkilöt, joilla on korkeat ja abstraktit työtä koskevat tavoitteet. Vähiten kuormittuneita ovat henkilöt, joiden vapaa-aikaa koskevat tavoitteet ovat korkealla (Manka ym. 2007, 8, hakupäivä 3.9.2013). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia pitää tarkastella kokonaisvaltaisesti, koska kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa. Puutteet jossakin osa-alueessa heijastuu helposti myös muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 12.)

Fyysinen työhyvinvointi sisältää fyysisen kunnon ja terveyden. Näillä on tärkeä merkitys jokaisen jaksamisessa ja suorituskyvyssä (Leskinen & Hult 2010, 39; Manka ym.

2007, 8, hakupäivä 3.9.2013.)) Fyysinen työhyvinvointi muodostuu lisäksi mm. fyysisistä olosuhteista, työn fyysisestä kuormituksesta sekä ergonomisista ratkaisuista. Fyysisiin työolosuhteisiin vaikuttavat myös työpaikan lämpötila, melu, siisteys ja työvälineet. (Virolainen 2012, 11–12, 17.) Yleisesti tunnetut elintavat kuten terveellinen ravinto, alkoholin käytön kohtuus, riittävä lepo ja liikunta toimivat terveytemme perustana. Nämä asiat ovat kaikille itsestäänselvyyksiä, mutta usein silti vaikeaa noudattaa. Fyysisen kunnon parantuessa työn kuormittavuus vähenee ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä elämäntapa sairauksien aiheuttamat rajoitteet ja esteet vähentyvät. Fyysisesti hyväkuntoinen ihminen palautuu myös stressistä helpommin ja nopeammin. (Leskinen & Hult 2010, 40.)

Työhyvinvoinnin tarkastelussa psyykkinen työhyvinvointi on nostettu keskeiseen asemaan viimeisten vuosien aikana. Psyykkinen työhyvinvointi sisältää mm. työpaineet, työn stressaavuuden ja työilmapiirin. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan parantaa jakamalla töitä henkilöstön kesken, tukemalla henkilöstöä sekä huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta. (Virolainen 2012, 18.) Psyykkistä työhyvinvointia edistävät monipuolinen, sopivan haasteellinen ja mielekäs työ, jossa on mahdollisuus onnistua, kouluttautua ja edetä Kivistö, Kallio & Turunen, 2008, 25, hakupäivä 11.12.2013; Golubic ym. 2009, 2066, hakupäivä 12.12.2013; Marjala 2009, 192, hakupäivä 11.12.2013; Virolainen 2012, 18). Terveydenhuollon ammattihenkilöstö lukeutuu usein työuupumuksesta kärsivien riskiryhmään. Työntekijän tyytymättömyys esimiestyöhön sekä huoli tulevaisuudesta ja omasta terveydestä lisäävät työuupumuksen riskiä. (Ilhan, Durukan, Taner, Maral & Bumin 2007, 105, hakupäivä 12.12.2013.)

Sosiaalinen työhyvinvointi parantaa työntekijän sitoutuneisuutta työhön sekä tukee työssä jaksamista (Marjala 2009, 193, hakupäivä 11.12.2013). Sosiaalinen työhyvinvointi sisältää mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden välit ovat toimivat ja työkavereita on helppo lähestyä sekä työpaikalla on mahdollisuus keskustella työasioista työyhteisön jäsenten kesken. (Virolainen 2012, 24.) Sosiaalista työhyvinvointia lisäävät myös, että työtoverit osaavat luontevasti tukea huonona päivänä, vuorovaikutus koetaan pakottomaksi ja työn epäkohdat osataan selvittää (Ilhan ym. 2007, 105, hakupäivä 12.12.2013; Kivistö ym. 2008, 26, hakupäivä 11.12.2013). Kiireisen aikataulun vuoksi sosiaalinen kanssakäyminen saattaa jäädä vähäiseksi. Sosiaalista työhyvinvointia parantaa myös työkave-

reihin tutustuminen ihmisinä. Yhteisöllisyyden tunnetta luo työkavereiden harrastuksiin ja perheeseen tutustuminen. Työkaverin tunteminen henkilökohtaisella tasolla helpottaa työkaverin lähestymistä myös työasioiden puitteissa. Yhteiset kahvi- ja ruokailutauot sekä kohtaamiset kopiokoneen luona tai käytävällä ovat hyviä tilaisuuksia vaihtaa kuulumisia sekä tutustua työkavereihin persoonina. (Virolainen 2012, 24.)

Henkinen työhyvinvointi muodostuu esimerkiksi siitä, miten työkaverit kohtaavat työpaikalla toisensa, miten yhteistyö sujuu ja miten asiakkaita kohdellaan. (Virolainen 2012, 26). Hyvinä henkisen työhyvinvoinnin piirteinä voidaan pitää ihmisten iloisuutta, asiakkaista ja työkavereista välittämistä, henkilöstön tukemista ja arvostamista työpaikalla sekä sitä, että työstä saa itselleen iloa ja työhön tulo tuntuu miellyttävältä (Kivistö ym. 2008, 26, hakupäivä 11.12.2013; Virolainen 2012, 26–27). Henkiseen työhyvinvointiin työpaikalla vaikuttaa myös yhteisöllisyyden tunne asiakkaiden, työkavereiden ja muiden sidosryhmien kanssa sekä koetun työn tekeminen ja työstä nauttiminen. Lisäksi henkisistä työhyvinvointia parantaa tunne oman ja organisaation arvomaailman kohtaamisesta. (Virolainen 2012, 26–27.) Työrasitusta säätelevä työntekijä on oppinut kiinnittämään huomiota kuormituksen purkamiseen ja hän ei ota vakavasti kaikkea mikä voisi rasittaa ja osaa irrottautua työstä työpäivän päätyttyä (Kivistö ym. 2008, 26, hakupäivä 11.12.2013).

2.1.1 Työhyvinvoinnin perusta

Abraham Maslow on kehittänyt ihmisen tarvehierarkiaan perustuvan mallin jo 1940-luvulla. Malli sopii edelleen työhyvinvoinnin arvioinnin ja kehittämisen tueksi. Maslowin viiden portaan malli pitää sisällään fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Työhyvinvoinnin portaat – mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli on luotu hyödyntämällä työkykyä ylläpitävän ja työhyvinvoinnin edistämisen määritelmiä ja malleja yhdistämällä niitä sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yksilön ja organisaation näkökulmasta ja aihealueeseen liittyvistä mittareista sekä arviointimenetelmistä. Mallin avulla voidaan kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras portaalta. Portaat on nimetty uudelleen paremmin työelämään sopivilla käsitteillä: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.

Työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä on luotu malliksi Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. (Rauramo 2012,8, 13.)

Ensimmäinen porras on terveys. Terveys toimii hyvinvoinnin perustana, joten se on voimavara, jota voi ja kannattaa vaalia. Terveyden edistäminen on tavoitteellista toimintaa ihmisen terveyden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi ja sairauksien ehkäisemiseksi. Terveellisten elämäntapojen avulla jokainen voi vaikuttaa omaan terveyteensä. Terveelliset elintavat sisältävät: kohtuullisesti ja säännöllisesti liikuntaa, terveellisen ravinnon, tupakoimattomuuden, kohtuuden alkoholin käytössä sekä riittävän levon ja unen. Useat sairaudet olisivat ennaltaehkäistävissä, paremmin hallittavissa ja jopa parannettavissa terveellisillä elintavoilla ja työelämää kehittämällä. Organisaatioilla tavoitteena on henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn parantaminen, kansantautien, työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja muiden terveysongelmien sekä ennen aikaisten eläkkeiden vähentäminen. Työterveyshuollon rooli tällä portaalla on merkittävä. (Rauramo 2012, 14, 26–27.)

Toinen porras on turvallisuus. Turvallisuus on ihmisen perustarve ja myös perusoikeus työssä ja yhteiskunnassa. Jokaisella on oikeus tulla terveenä töistä kotiin, kärsimättä tapaturmista, työperäisistä sairauksista, kiusaamisesta, häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta. Työsuhteen pysyvyys ja toimeentulo lisäävät myös turvallisuutta. Organisaatioiden jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden vuoksi työturvallisuuden hallinta on muuttunut riskien ja ristiriitojen hallinnaksi. On tärkeää, että koko henkilöstö ylempää johtoa myöten on sitoutunut turvallisiin työ- ja toimintatapoihin ja sen tulee näkyä toiminnan suunnittelussa ja arjen tilanteissa. Jokaisen työntekijän on toimittava lakien, asetuksien, määräyksien ja ohjeiden mukaisesti ja lisäksi on oltava aktiivinen turvallisuuden edistämisessä ja vaarojen torjunnassa. Turvallisuutta tukee järjestelmällinen riskienarviointi, toiminnan suunnittelu ja toteutus sekä asianmukainen työsuojelun yhteistoiminta. (Rauramo 2012, 14,70–71.)

Kolmas porras on yhteisöllisyys. Yksilölle tärkeä voiman lähde on yhteisö, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta. Työyhteisössä hyvät ihmissuhteet lisäävät työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Tuloksellisempaan työhön pystyy yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit. Sosiaalisen tuen saaminen työssä on jaksamisen kannalta tärkeää. Työyhteisössä avoimuus ja luottamus se-

kä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Lisäksi tärkeitä asioita ovat toimivat esimies- alaissuhteet, kokouskäytännöt ja kehittyvä työ. Työyhteisöjen ja vapaa-ajan hyvät ihmissuhteet ovat tärkeitä, mutta ne eivät korvaa läheisten ihmissuhteiden merkitystä. Pitkäaikaisissa ihmissuhteissa on jatkuvuutta, varmuutta ja syvyyttä, jota työelämä tai harrastukset eivät yleensä pysty tarjoamaan. Nykyään perheelle, sukulaisille ja ystäville on yhä vähemmän aikaa työn, harrastusten ja muiden arkirutiinien puristuksessa. (Rauramo 2012,14, 104–105.)

Neljäs porras on arvostus. Arvostuksen kokeminen ja saaminen edistää ja ylläpitää itsetunnon kehittymistä. Ihmisten osoittamaan arvostukseen työssä ja vapaa-ajalla vaikuttaa se, miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään. Yksilön kannalta merkittävää on sellaisten henkilöiden osoittama arvostus, joita hän pitää erityisen tärkeinä. Esimies osoittaa arvostusta ja tukee työn mielekkyyttä mahdollistamalla terveelliset ja turvalliset työolot, selkeän päämäärän työlle, eettisyyden, tuloksenteon ja onnistumisen kokemukset, sopivan kuormittavuuden ja haasteellisuuden, työn ilon, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tuen ja kannustamisen ja myönteisten ihmissuhteiden kehittymisen. (Rauramo 2012, 124, 126–127.)

Viides porras on osaaminen. Osaamisen ylläpitäminen on tärkeä kilpailutekijä työmarkkinoilla ja se edistää työn hallintaa, jaksamista sekä hyvinvointia. Tämä asettaa kaikille organisaatioissa toimiville haasteita ja edellyttää jatkuvaa uuden tiedon opettelua. Jokaisen työntekijän pitää tuntea organisaation visio ja tavoitteet sekä ymmärtää oma rooli ja merkitys näiden päämäärien saavuttamisessa. Tämä edellyttää työntekijän osaamisen kehittämistä yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Organisaatiolla tulisi olla keinoja osaamisen arviointiin, jotta osaamistarpeet ja osaamisen taso pystytään arvioimaan. Esimiehillä on päävastuu oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä, koska he organisoivat ja ohjaavat toimintaa, mutta kuitenkin ihmiset ovat itse vastuussa omasta oppimisestaan. Työntekijän kannalta sopivan haastava työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita Lisäksi sopivasti mitoitettu työ edistää työn tuloksellisuutta, motivaatioita, hyvinvointia ja kehittymistä. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta on oleellista, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään työtään, työympäristöään ja toimintatapojaan sekä hallitsee työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja muiden työvälineiden käytön. (Rauramo 2012,146–149, 156.)

Luukkala puolestaan (2011, 31) on määritellyt työhyvinvoinnin rakentuvaksi kolmesta elementistä, jotka ovat: osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin hän kokee työperäisen stressin positiivisena asiana ja voimavarat aktivoituvat. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työn vaatimukset ja työntekijän osaaminen ovat tasapainossa. Kun työntekijä saa työelämässä laajaa sosiaalista tukea, hän kestää hetkellisen voimavarojen ylityksen. Työssä jaksamista edistää merkittävästi myös saatu tuki omalta esimieheltä. (Luukkala 2011, 31–32.)

Työhyvinvointia voidaan kuvata myös työhyvinvoinnin ikkunoilla (Gerlander ja Kaunis 2007), jotka käsittelevät työhyvinvointia kolmesta eri näkökulmasta. Kokemusikkunassa työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ja tuntemukset otetaan työssä huomion kohteeksi ja ensisijaisena työhyvinvoinnin mittarina toimii työntekijän tyytyväisyys työhön. Kuormitusikkunassa työhyvinvointi nähdään työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien välisenä tasapainona. Tässä ikkunassa on tärkeää arvioida työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten tasapainoa. Kehittyvän toiminnan ikkunassa työhyvinvointia lähestytään osana muutoksessa olevaa työtoimintaa. Työntekijän työhyvinvointi ja työmotivaatio vahvistuvat, kun työ sujuu ja hän onnistuu itselleen tärkeillä osaalueilla. Tässä ikkunassa muutosta ei nähdä itsessään hyvänä tai huonona asiana. Uhkaa työhyvinvoinnille aiheuttavat enemminkin tavat, joilla uudistuksia pyritään toteuttamaan. Työhyvinvointi määritellään ikkunoissa eri tavoin ja ongelmien syyt nähdään eri tavalla. Tällä tavoin työhyvinvoinnin kehittämiseen mahdollistuu erilaisia ratkaisuja riippuen siitä, miten työssä jaksamisen ongelmia tulkitaan. (Schaupp, Koli, Kurki, Ala-Laurinaho 2013, 37–45.)

2.1.2 Työhyvinvoinnin etiikka

Työhyvinvoinnin etiikan kannalta tärkeää on huolenpito kaikkien hyvinvoinnista, pyrkimys organisationaalisen, työyhteisöllisen, työympäristöllisen ja seuraamuksellisen totuuden selvittämiseen ja kohtuus. On ensisijaista, että huolenpitovelvoitteen merkityksen ymmärtää jokainen, jolla on valtaa vaikuttaa asioihin. Organisaation ylimmällä tasolla olevat henkilöt voivat vaikuttaa yleisiin tekijöihin huomattavasti nopeammin ja enemmän kuin muut. Eettisesti on perusteltua toimia pätevän tiedon perusteella. Tämä edellyttää organisationaalista, työyhteisöllistä ja työolosuhteisen tilaa sekä työolosuhteisiin kohdistuvaa toimintaa ja työolosuhdeseuraamuksia koskevan todellisuuden luotet-

tavaa, monipuolista ja säännöllistä kartoittamista ja arviointia. Kohtuus tarkoittaa sitä, mikä normaalioloissa henkilön itsensä suoriutumisedellytysten kannalta on mahdollista ja kestävää. (Tarkkonen 2012, 26–27.)

Eettisten perusteiden pohjalta työhyvinvoinnin toiminnan keskeiset arvot ovat vastuullisuus ja huolenpito, yhteistyö, oikeudenmukaisuus, kohtuus, tasa-arvo, totuuden selvittäminen, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, järjestelmällisyys, ennakoivuus ja osaaminen. Vastuullisuudella ja huolenpidolla tarkoitetaan sitä, että tunnustetaan yhteiskunnallisten työhyvinvointinormien velvoittavuus. Työnantajan ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä saadaan hyviä tuloksia työolosuhteiden ja työn kehittämisessä. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kohdellaan reilusti ja päätöksenteon periaatteet ovat kaikkia samalla tavalla koskevat, läpinäkyvät ja etukäteen tiedossa. Kohtuus on kestävä ja yleinen hyve työelämässä. Työn on vastattava yksilöllisiä suoriutumisedellytyksiä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. (Tarkkonen 2012, 28–31.)

Tasa-arvoisuuden toteutuminen tarkoittaa sitä, että ihmiset saavat tasapuolista kohtelua. Tasa-arvoisuuden kokemus on edellytys sille, että ihmiset kokevat arvostusta työpaikalla. Työhyvinvoinnin luomisen, ylläpidon ja jatkokehittämisen kannalta totuuden selvittäminen on välttämätöntä. Työhyvinvoinnin johtaminen ei voi onnistua, mikäli siihen ei liity työhyvinvointitodellisuuden selvittämistä. Suunnitelmallisuus on välttämätöntä tehokkaalle työhyvinvointitoiminnalle. Tavoitteellisuus tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnille on asetettu päämääriä ja niitä vastaavia osatavoitteita. Järjestelmällisyys tarkoittaa sitä, että kaikki organisaation yksiköt, työolosuhteet, työt, työpisteet ja ihmiset ovat säännöllisesti tarkastelussa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ennakoivuus tarkoittaa sitä, että töiden, työolosuhteiden ja muiden tekijöiden suunnittelu- varautumistilanteissa otetaan huomioon terveellisyys-, turvallisuus- toimivuus- ja viihtyvyystavoitteet. Työhyvinvointiasioissa osaaminen on edellytys sille, että osataan johtaa ja toimia tuloksellisesti. Edellä on kuvattu työhyvinvointia käsitteiden, etiikan ja arvojen näkökulmasta. Näillä kaikilla on yhteys siihen, miten työorganisaatioissa ymmärretään työhyvinvoinnin tärkeys ja työhyvinvointiin vaikuttaminen. Tällöin voidaan käyttää käsitettä työhyvinvointistrategia. (Tarkkonen 2012, 31–33.)

2.1.3 Työhyvinvoinnin organisointi

Jatkuva toimintaympäristön yllätyksellisyys 2000-luvulla on luonut ihmiselle, työyhteisölle ja organisaatiolle mahdollisuuksia, mutta on samalla tuonut esimiestyöhön uutta asennetta mm. vahvempaa henkisen työsuojelun otetta johtamisessa, tarkempaa työn organisointia, oleellisen tiedon erottamista epäoleellisesta ja perustehtävään keskittyvää johtamista. Työsuojelu on saavuttamassa johdon strategiatyössä 2000-luvulla kokonaan uudenlaisen aseman. Enää ei pyritä ainoastaan korjaamaan fyysisiä työolosuhteita ja työympäristöä, vaan mukaan ovat tulleet lisäksi työn psyykkisten ja henkisten riskien varhainen arviointi ja ennaltaehkäisy. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11.)

Työn fyysisestä raskaudesta johtuvat terveydelliset vaarat ovat vähentyneet. Sen sijaan työtahdin, vaikuttamismahdollisuuksien vähyyden, huonon johtamisen, puutteellisen perehdytyksen, epäselvien työnkuvien aiheuttamat kuormituksen tunteet ovat lisääntyneet. Kuormitus heijastuu terveysongelmina, stressinä, työuupumuksena, motivaation hiipumisena ja lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Nykyään organisaatiot tarvitsevat selkeitä rakenteita, toimintamalleja ja pelisääntöjä sekä kokonaisvaltaista yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kesken. Organisaatioissa on kirjava käsitys siitä, mitä työhyvinvointi työ on ja miten se on huomioitu strategioissa, toimintasuunnitelmissa ja budjeteissa. Työhyvinvointi työn tulee olla luonnollinen osa kokonaisvaltaista johtamista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11–12.)

Lainsäädäntöä voidaan kiittää siitä, että puhuttaessa työhyvinvoinninista huomio kohdistuu yleensä työterveyshuoltoon ja työsuojeluun ja näistä saataviin tunnuslukuihin. Useimmissa organisaatioissa näiden asiantuntijatahojen toiminta onkin aika hyvällä mallilla ainakin suunnittelun ja raportoinnin osalta ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma on yleensä laadittu. Samoin tapaturmat, altisteet, ergonomia ym. ovat yleensä seurannassa, raportoitu ja valmistauduttu tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin. Lainsäätäjä on määrittänyt työturvallisuuden pääsisällön, jota työntekijän ja työnantajan tulee noudattaa. Työhyvinvointityö on pitkälle lailla säädettyä toimintaa. Toisaalta työhyvinvointityöhön sisältyy myös ei-lakisääteistä toimintaa esimerkiksi terveiden elämäntapojen edistämistä, virkistys- ja kulttuuritoimintaa, liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä. (Suutarinen & Vesterinen 2010,12, 14.)

2.1.4 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Työhyvinvointia säätelee lainsäädäntö, joka sisältää erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16) Työhyvinvoinnin osa-alueista työturvallisuus ja –terveys sekä henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen työperäisiltä osiltaan ovat lakisääteisiä velvoitteita ja tavoitteita. Sen sijaan henkisen hyvinvointi ei ole yksiselitteisesti lakisääteinen velvoite, mutta henkistä hyvinvointia voidaan pitää henkilöstöpoliittisesti perusteltuna, koska se on tutkimusten mukaan yhteydessä tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. (Tarkkonen 2012, 50.)

Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat: Yhteistoimintalaki, Työturvallisuuslaki, Työterveyshuoltolaki, Työsopimuslaki, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Vuosilomalaki, Työeläkelaki, Työsuojelun valvontalaki, Ammattitautilaki ja Tapaturmavakuutuslaki. Lakeja voidaan kuvata lyhyesti työhyvinvoinnin keskeisten normien osalta seuraavalla tavalla. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16–17.)

Työsopimuslakiin 2001/55 sisältyvä yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmää muutettaessa. (Manka ym. 2007, 10, hakupäivä 3.9.2013; Suutarinen & Vesterinen 2010, 17.)

Työturvallisuuslain 2002/38 tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky voidaan turvata sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia haittoja. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi työnantajalla tulee olla Työsuojelun toimintaohjelma. Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi. (Manka ym. 2007, 10, hakupäivä 3.9.2013; Suutarinen & Vesterinen 2010, 17.)

Työsuojelun valvontalain 2006/44 tarkoituksena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Yhteistoiminnan tavoitteena on työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistäminen ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä käsitteleviin asioihin. Työntekijää edustavalla työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asian käsittelyyn työntekijän pyynnöstä. Työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa. (Manka ym. 2007, 10, hakupäivä 3.9.2013; Suutarinen & Vesterinen 2010, 18.)

Yhteistoimintalaki 2007/334 toteutetaan yrityksen toimintaorganisaation puitteissa, työnantajan ja henkilöstön edustajien kuten luottamusmiehen kesken. Työnantajan on käsiteltävä yhteistoimintaneuvotteluissa työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet sekä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee käydä ilmi yrityksen henkilöstörakenteen ja määrän ohella periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä ja arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat koulutustavoitteet. (Manka ym. 2007, 10, hakupäivä 3.9.2013; Suutarinen & Vesterinen 2010, 18.)

Työterveyshuoltolain 2001/1388 tarkoituksena on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa yhdessä edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyyttä/turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajan tulee toimia yhteistyössä heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työpaikan työterveyshuollon järjestämisen suuntaviivoihin ja toiminnan suunnitteluun. Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet. (Manka ym. 2007, 11, hakupäivä 3.9.2013 Suutarinen & Vesterinen 2010, 18.)

Työeläkelain 2001/242 mukaan työnantajan on kustannettava ja järjestettävä jokaiselle työntekijälleen työeläkelain edellyttämät vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustannuksiin työntekijän eläke-

vakuutusmaksulla. Työntekijällä on oikeus jäädä vanhuuseläkkeelle 63–68 vuoden täyttämistä seuraavan kalenterikuukauden alusta, varhennetulle työeläkkeelle voi jäädä 62-vuotiaana. Työntekijällä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hänen työkykynsä arvioidaan olevan heikentynyt sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti ainakin vuoden ajan. (Manka ym. 2007, 10, hakupäivä 3.9.2013; Suutarinen & Vesterinen 2010, 18–19.)

Tasa-arvolain 2005/232 tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työolot tulee kehittää sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, ja helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Jos työnantajan työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on sisällytettävä vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan toimenpiteet naisten ja miesten tasa-arvon toteutumisen jouduttamiseksi työpaikoilla. (Manka ym. 2007, 10, hakupäivä 3.9.2013; Suutarinen & Vesterinen 2010, 19.) Kaikki työhyvinvointia ohjaavat lait on esitetty taulukossa 1 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö.

TAULUKKO 1. Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö.

Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö	Säädetty
Työsopimuslaki	2001/55
Työturvallisuuslaki	2002/38
Työsuojelun valvontalaki	2006/44
Yhteistoimintalaki	2007/334
Työterveyshuoltolaki	2001/1388
Työeläkelaki	2001/242
Tasa-arvolaki	2005/232
Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	2007/334
Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	2004/759
Vuosilomalaki	2005/162

Ammattitautilaki	1988/1343
Tapaturmavakuutuslaki	1948/608

2.1.5 Työhyvinvoinnin mittarit

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin näkökulmaan liittyy se, että työhyvinvointia mitataan ja siihen panostetaan kokonaisvaltaisesti yksittäisten toimenpiteiden sijaan (Virolainen 2012, 105). Työhyvinvointi on henkilökohtainen tunne tai kokemus ja siksi työhyvinvoinnin mittaaminen tai havainnointi on vaikeaa (Sinisammal ym. 2011. 33). Työhyvinvointia tulee mitata ja tarkastella säännöllisesti niin kuin muutakin organisaation liiketoimintaa. Lisäksi on tärkeää suunnitella ja analysoida, miten työhyvinvointia kehitetään myös jatkossa kokonaisvaltaisesti. (Virolainen 2012, 105.)

Työhyvinvoinnin mittarit toimivat toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuna (Suonsivu 2011, 97). Organisaatiot mittaavat ja tallentavat tunnuslukuja monista eri prosesseita ja työyksiköiden toiminnoista (Suonsivu 2011, 97; Virolainen 2012, 110, Rauramo 2012, 20). Mittaamisen taustalla on halu kehittää kyseistä prosessia ja saada siitä irti mahdollisimman suuri hyöty. Mittauksesta saatuja työhyvinvoinnin tietoja analysoimalla saadaan selville kriittiset kehittämistä vaativat kohdat. (Suonsivu 2011, 97.) Mittausten avulla saadaan selville, miten organisaation työntekijät viihtyvät ja toimivat työssään (Suonsivu 2011, 97; Virolainen 2012, 110).

Työhyvinvointiin liittyvät mittarit voidaan luokitella taloudellisiin sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Henkilöstöä voidaan arvioida esimerkiksi ajankäytön, työsuhteen, terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, osaamisen ja tuloksellisuuden mukaan. (Rauramo 2012, 20.) Yhtenä työhyvinoinnin mittarina voidaan pitää myös henkilöstön vaihtuvuutta (Sinisammal ym. 2011. 33). Kokoamalla tilastotiedot henkilöstön tilasta ja kehityksestä mahdollistetaan järjestelmällinen henkilöstöpääoman kehittäminen (Rauramo 2012, 20).

Ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta mittaukset ovat tärkeitä, jotta työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä saadaan tietoa ja mahdollisia kehitystoimenpiteitä pystytään toteuttamaan. Mittaukset ja seuranta ovat tärkeitä myös siksi, että voidaan puuttua epäkohtiin ja parantaa niitä, ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. (Suonsivu

2011, 97–98; Virolainen 2012, 111.) Valittujen mittareiden tulee mitata työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta ja mittareiden tulee pohjautua organisaation strategiaan (Suonsivu 2011, 98; Rauramo 2012, 20).

Työhyvinvoinnin mittaaminen on strategisen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan apuväline. Mittaamisella kartoitetaan sitä, mihin suuntaan organisaatiossa ollaan menossa, selvitetään nykytilan kokonaisuus sekä viestinnän ja oppimisen tilat. Mittaamisella selvitetään myös ovatko asetetut tavoitteet saavutettu ja toimittiinko oikein. Toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen, toiminnan ohjaus ja jatkuva parantaminen ovat kohdennettuja mittaamisalueita. Organisaation tuloksellisuuden tarkastelemiseksi on merkityksellistä myös käytössä olevien kannustamisen ja palkitsemisen apuvälineiden tulosten mittaaminen, henkilöstön hyvinvoinnin, kuormittumisen ja motivaation seuranta ja organisaation voimavarojen arviointi ja seuraaminen. (Suonsivu 2011, 98.) Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää johdon ja koko henkilöstön sitoutumista (Rauramo 2012, 20).

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Työhyvinvointi on oleellinen osa henkilöstöjohtamista. Hyvä osallistuva ja päätöksiä tekevä ylin johto on keskusteleva, kyseenalaistava ja toiminnallaan organisaatiolle lisäarvoa aktiivisesti tuottava. Hyvä johtaja keskittyy olennaiseen. Johtajan on uskallettava tehdä vaikeitakin päätöksiä, jos yrityksen etu niin vaatii. Hyvän johtajan yksi tunnusmerkki on se, että henkilöstöllä on selkeä yhteinen tahtotila ja toiminnassa on tilaa luoville näkemyksille sekä avoimille keskusteluille. Johdon tulisi kyetä uusiutumaan, arvioida omaa toimintaansa ja kehittää osaamistaan sekä toimintatapojaan säännöllisesti. (Suonsivu 2011, 134–135.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä palvelu- ja toimintastrategioiden pohjalta. Esimiestoiminta ja henkilöstön johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen. Hyvä henkilöstöjohtaminen on oikeudenmukaista, joustavaa ja luottamusta herättävää. Inhimillisten voimavarojen johtaminen on yksi ydinalue henkilöstöjohtamisessa. Keskeisiä toimintoja ovat muun muassa henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, henkilöstön kannustamismuodot ja työhyvinvoin-

nista huolehtiminen. Tärkeää on myös, että työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välillä on sopiva tasapaino. Myös johtajan itsensä kehittäminen ja ajan tasalla pysyminen luo hyvät mahdollisuudet henkilöstöjohtamisen toteutukseen. (Suonsivu 2011, 135–136.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja ovat myös koordinointi eri organisaation sidosryhmien kanssa. Yhteistyö ja kehittäminen ovat keskeisiä johtamistoimintoja ja siten myös johtamisosaamisen vaatimuksia. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle hyvät työnteon mahdollisuudet käytännössä. Henkilöstöjohtaminen tuo tietoisuuteen ja käytäntöön ne vaatimukset ja asiat, jotka organisaatiolle on määritelty. Hyvään johtamiseen sisältyy myös verkostojen ylläpito työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa. (Suonsivu 2011, 136–137.)

Johtajaroolin tulisi painottua ensisijaisesti johtamisosaamiselle. Koulutukset ja tutkinnot antavat sille hyvän perustan ja tietoa, jota kokemukset työyhteisössä täydentävät. Koska johtajavalinnoissa painotetaan eri tavoin alan työkokemusta, asiantuntijuutta, johtamisosaamista ja – kokemusta, johtajaksi ryhtyvän on pohdittava oman tehtävänsä substanssiosaamista ja sitä, minkä verran työn sisällöllistä puolta hänen on hallittava. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 23.) Esimiehen on tunnettava itsensä ja luotettava itseensä, koska hän tekee työtä omalla persoonallaan (Reikko ym. 2010, 55).

2.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on määriteltävissä johtamisen näkökulmaksi, joka ottaa huomioon organisaation kaikilla tasoilla johtamiseen liittyvän seurannan, valvonnan ja varmistamisen. Johtamisessa ohjauksen avulla huomioidaan työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen, henkinen hyvinvointi, ikä ja sukupuoli sekä muut työhön ja työolosuhteisiin asiayhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet. Työhyvinvoinnin johtamisessa on lisäksi huomioitava organisaation, työyhteisön ja teknologisten järjestelmien mahdolliset muutoksen tarpeet. (Tarkkonen 2012, 77.)

Hyvinvoinnin avainkehittäjiä organisaatiossa ovat johto ja esimiehet. Laadukkaiden palvelujen tuottaminen asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman kannattavasti ja taloudellisesti on jokaisen organisaation tavoitteena. Johdon tulee määritellä tavoitteet ja keinot,

joilla työntekijöiden työhyvinvointia ylläpidetään. Suunniteltujen asioiden käytäntöön toteuttamisesta voidaan varmistua määrittelemällä esimiesten vastuut ja toimivalta selkeästi ja kytkemällä työkykyä ylläpitävä toiminta osaksi organisaation suunnittelu- ja ohjausjärjestelmää. Työhyvinvointia voidaan pitää organisaatioiden kilpailukeinona, jolla voidaan turvata menestyminen myös pitkällä aikavälillä. (Nummelin 2007, 91.)

Keskeisiä asioita työhyvinvoinnin johtamisessa ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yksilölliset sekä työyhteisöpohjaiset kehityssuunnitelmat toteutuksineen (Suonsivu 2011, 136). Johdon tulee ennakoida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, koska työntekijöiden osaamisella ja ammattitaidon oikealla hyödyntämisellä on merkitystä työhyvinvoinnille. Säännöllisellä osaamiskartoituksella nähdään työntekijöiden kehittymistarpeet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 47 hakupäivä 4.9.2013.) Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisessa painottuvat organisaation toiminnan tavoitteiden asettaminen, työsuoritusten seuranta ja arviointi sekä työn organisointi. Muutostilanteissa työhyvinvointia edistävät esimiehen läsnä oleva johtaminen ja kyky laittaa itsensä likoon, rohkeus tarttua ongelmiin, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus. (Suonsivu 2011, 136.)

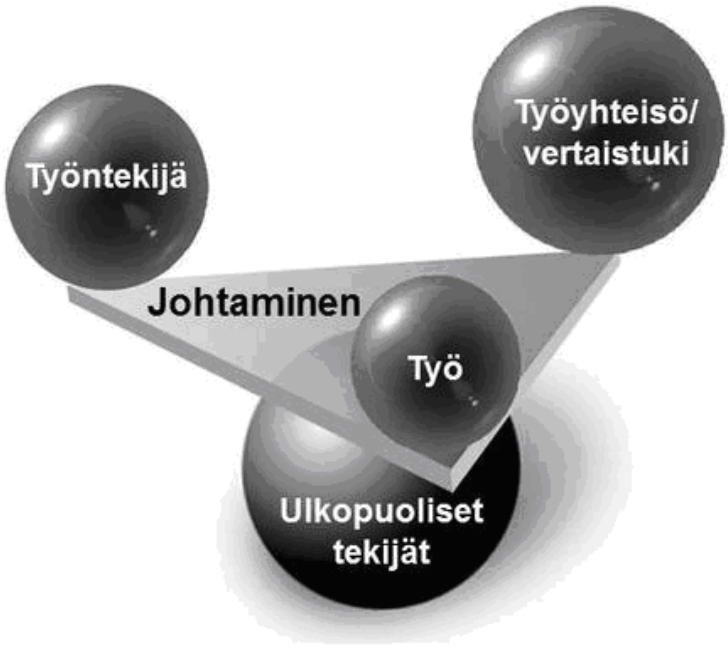
Oikeanlaisella johtamisella on mahdollisuus edistää työntekijöiden työhyvinvointia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7, hakupäivä 4.9.2013). Johtaminen vaikuttaa sekä ihmisen kykyyn että haluun tehdä työtä. Johtamisella on myös tärkeä rooli kehitettäessä työhyvinvointia, työelämän laatua ja työn tuottavuutta samanaikaisesti (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6, hakupäivä 4.9.2013.) Myös työntekijällä itsellään on suuri vastuu oman työhyvinvointinsa ylläpitämisestä ja edistämisessä ja työntekijän tulee myös itse huolehtia työkyvystään ja osaamisestaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7, hakupäivä 4.9.2013). Terveellinen työympäristö parantaa työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäksi organisaation tuottavuutta ja tukee kestävää kehitystä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5, hakupäivä 4.9.2013).

Työhyvinvointi on keskeinen osa esimiestyötä kaikilla esimiestasoilla. Suositeltavaa on, että esimiehet koulutetaan ja perehdytetään yleisten johtamistaitojen lisäksi käsittelemään myös yleisiä työhyvinvoinnin kysymyksiä. Erityisesti korostuu kuitenkin esimiehen johtamistyyli ja asennoituminen työhyvinvointia kohtaan. Positiivinen ja avoin asenne ohjaa jo sinänsä esimiehiä työhyvinvointia tukevaan toimintaan. (Virolainen

2012, 105.) Hyvinvoinnin kannalta johtaminen on parhaimmillaan työntekijän ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, kannustusta, valmentamista ja tunteen viritystä. Pahimmillaan se on kutistamista, latistamista tai nöyryyttämistä. (Rauramo 2012, 19–20.) Työhyvinvointi ei ole missään organisaation elinkaaressa valmis, vaan sitä tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti (Virolainen 2012, 105). Johtamisjärjestelmän vaikutus työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin jokaisessa työorganisaatiossa on keskeinen. Keskeisyys johtuu siitä, että työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja kehittäminen vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista. (Tarkkonen 2012, 74–75.)

Sinisammal on luonut tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin, jossa mallin kaikki työhyvinvoinnin osatekijät ovat jatkuvassa liikkeessä ja niiden merkityksellisyys voi muuttua. Työhyvinvoinnin osatekijät painottuvat eritavalla riippuen toimialasta, organisaation koosta, kulttuurista ja muista tekijöistä. Työhyvinvoinnin osatekijät ovat työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Työntekijään kohdistuvia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisötaidot, ammatillinen osaaminen, koettu terveys sekä arvot ja asenteet. Työhön kuuluvat työtehtävien ohella myös työvälineet ja työympäristö. Lähityöyhteisöön sisältyviä asioita ovat esimerkiksi luottamus, työilmapiiri, toveruus, työn organisointi, työpaikan pelisäännöt ja arvot. Johtamismallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä ovat mm. lainsäädännölliset asiat, suhdannevaihtelut, kilpailijoiden toimet, perhe ja vapaa-aika. Ulkoiset tekijät vaikuttavat keskeisesti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Johtamisen tehtävänä on ohjata työyhteisöön, työhön ja työntekijöihin liittyviä muutosprosesseja niin, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. (Sinisammal 2011. 64-66, 70, hakupäivä 3.9.2013.)

Esimiehen tehtävä on pitää työhyvinvoinnin osatekijät tasapainossa ja se vaatii kykyä reagoida työyhteisön sisäisten tai ulkoisten tekijöiden muutoksiin. Työhyvinvoinnin tilanneherkässä johtamismallissa tasapainoa ylläpitävinä tekijöinä pidetään muun muassa organisaation arvoja, strategiaa, tavoitteita, pelisääntöjä, yhteistyökumppaneita, taloutta ja tulevaisuudennäkymiä. Lisäksi tärkeänä pidetään johdon harjoittamaa avointa ja aktiivista organisaation sisäistä viestintää. (Sinisammal 2011, 64–65, hakupäivä 3.9.2013.)



KUVIO 1. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (Sinisammal 2011, 6 hakupäivä 3.9.2013)

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on laajimmalle vaikuttava vallankäytön ja johtamisen muoto. Jokaisen työorganisaation olisi kyettävä määrittelemään mikä on työhyvinvoinnin todellisuus (henkilöstön hyvinvoinnin tila ja siihen vaikuttavan toiminnan kehitysvaihe), minkälaista työhyvinvoinnin (työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen sekä henkisen hyvinvoinnin) tasoa tai tilaa halutaan ja mitkä ovat ne keskeiset työolosuhdetekijät ja työolosuhteisiin vaikuttavat toimintatavat (työympäristön kehittämisen painopisteet, järjestelmät, periaatteet, menettelytavat ja keinot), joilla saavutettaisiin hyvä tai paras lopputulos. (Tarkkonen 2012, 78–79.)

Suositeltavin vaihtoehto on työpaikan oma työhyvinvointiohjelma. Ohjelma alkaa ohjata johtamisorganisaatiota, mikäli se tehdään onnistuneella prosessilla. Yhtenä käytännön keinona työhyvinvointistrategian toteuttamiselle on työhyvinvoinnin vuosikello, johon sisällytetään kuukausijaon mukaan kaikki sellaiset työhyvinvoinnin painopisteisiin, järjestelmiin, menettelyihin, prosesseihin, käytäntöihin ja resursseihin liittyvät asiat, jotka ovat määritelty strategian pohjalta. Vuosikello auttaa tarkistamaan asioita ja niiden tilaa sekä huolehtimaan tiettyjen asioiden aikataulun mukaisesta toteutuksesta vuosikierron mukaan. (Tarkkonen 2012, 79.)

Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksessa johtaja tai esimiesasemassa olevat antavat johdettaville arvostusta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia, ohjausta, palautetta neuvoja ja muuta sosiaalista tukea, ongelmanratkaisuapua ja onnistumisen mahdollisuuksia. Henkilöjohtamiseen kuuluu myös tarvittaessa tiukkakin ohjaus turvallisuus-, työyhteisö- ja palautumiskäyttäytymisen ongelmissa. (Tarkkonen 2012, 82.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy työhyvinvoinnin näkeminen kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka on monen tekijän summa. Johtamiseen liittyy myös työhyvinvointiin panostamisen näkeminen investointina siinä missä muutkin liiketoimintainvestoinnit. Lisäksi työhyvinvointi tulee nivoa osaksi organisaation arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria. Näiden tekijöiden sisäistäminen toimii perustana muille työhyvinvoinnin hyväksi tehtäville toimenpiteille. Kun johto näkee työhyvinvoinnin keskeisenä asiana organisaation arvomaailmassa, se näkyy tyypillisesti myös panostuksissa työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 105, 107.)

2.2.2 Työhyvinvointisuunnitelma johtamisen apuvälineenä

Hyvinvointia tulee johtaa selvin prosessein ja hyvinvointi on otettava osaksi liiketoiminnan kehittämistä (Hyppänen 2010, 258). Työhyvinvoinnin tulee sisältyä oleellisena osana organisaation strategiaan. Tällöin työhyvinvointia tarkastellaan osana strategista toimintaa, suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä työnä. Siihen voivat sisältyä muun muassa henkilöstön osaaminen, jaksaminen, resurssit, johtaminen sekä työolo- ja ympäristöasiat. Työhyvinvointityössä turvallisuus ja riskienhallinta sekä työsuojelu yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Henkilöstön työhyvinvointia edistettäessä tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tärkeää. (Suonsivu 2011, 68.)

Työhyvinvointisuunnitelma voidaan rakentaa useammalle vuodelle ja sen päivittäminen tapahtuu vuosittain. Työhyvinvointisuunnitelman perustana voivat olla organisaation strategia, siinä esitetyt arvot, menestystekijät ja painopistealueet sekä visio. Työhyvinvointisuunnitelman aluksi on hyvä määritellä organisaation käsitys ja ymmärrys työhyvinvoinnista. Suunnitelman tavoitteena on koota yhteen keskeisiksi todetut työhyvinvointia edistävät asiat yleisellä tasolla. Se on väline, jota voidaan käyttää työhyvinvoinnin osa-alueittein kehittämistyössä. (Suonsivu 2011, 68.)

Esimiesten kouluttaminen ja sparraaminen ovat myös tärkeitä. Varhaisen puuttumisen ja vaaratilanteiden tunnistamisen lisäksi on kehitettävä aktiivisesti organisaatiokohtaisia työhyvinvoinnin edistämisen käytäntöjä. Täytyy tietää alkutilanne, tavoitteet ja mittarit sekä on luotava tarkastelusysteemi tuloksista ja kustannuksista. Pohjana hyvinvoinnin edistämiselle ovat vuorovaikutustaidot ja avoin yrityskulttuuri. Työhyvinvoinnin johtaminen on pitkäjänteistä työtä ja se on osa kestävää kehitystä. On tiedettävä millaisia odotuksia henkilöstöllä on ja miten tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin voidaan vaikuttaa juuri omassa organisaatiossa. (Hyppänen 2010, 258–259.)

Työelämän ja työhyvinvoinnin laadun kehittämisessä tarvitaan viisaita, pitkänäköisiä kestävää kehitystä tukevia päätöksiä niin yhteiskunnan päättäjiltä kuin yritysten ja organisaatioiden johdolta. Käytännön arjessa korostuvat vuorovaikutussuhteet, päivittäisten töiden sujuminen ja esimiestyö. Avaintekijöitä ovat ihmisten arvostaminen ja kunnioittaminen sekä oikeudenmukaisuus. Lisäksi työpaikoilla voidaan luoda monenlaisia rakenteita ja järjestelmiä, jotka kannustavat yksittäisiä ihmisiä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Osa näistä toimista on organisaation hyvää henkilöstöpolitiikkaa, osa lakisääteisiä. (Hyppänen 2010, 302–303.)

Työhyvinvointi on subjektiivinen tunne, joka syntyy monista asioita. On asioita, joihin työnantaja voi vaikuttaa valittujen toimintatapojen ja linjausten avulla. Esimiehet ovat tällöin tärkeässä asemassa, samoin kuin työhyvinvointiin liittyvät yhteistyökumppanit ja henkilöstöalan ammattilaiset. Jokaisena työpäivänä työn ääressä voidaan kehittää ja parantaa työhyvinvointia. Kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista voimme kukin huolehtia joka päivä. Ei tarvita suuria ponnistuksia, vaan arjen pieniä oikeita valintoja. (Hyppänen 2010, 311.)

2.2.3 Lähijohtaminen

Johto ja lähiesimies ovat menestyvässä organisaatiossa tärkeitä työhyvinoinnin mahdollistajia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 48, hakupäivä 4.9.2013; Sinisammal ym. 2011. 32). Vielä muutamia vuosia sitten organisaatiossa johtajilla oli sekä viisaus että valta. Nykyään työelämässä ovat lisääntyneet työntekijöiden itsenäisyys ja vastuu. Esimiestyölle työn muuttuminen on merkinnyt isoa muutosta. Tänä päivänä esimiestyölle

kohdistetaan yhä suurempia vaatimuksia koulutustason ja työn vaatimusten muuttuessa. Lisäksi esimiehen arvostus pitää ansaita toiminnan kautta. (Nummelin 2007, 45.)

Esimiestyö, työntekijöiden työn hallinnan lisääminen, henkilöstön riittävästä osaamisesta huolehtiminen ja työympäristön turvallisuus sekä muun elämän yhteensovittaminen tukevat työhyvinvointia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 48–49, hakupäivä 4.9.2013). Esimies pystyy tukemaan työssä onnistumista esimerkiksi työvälineiden ja työajan määrittelyn kautta. Lisäksi esimiehen tulee rakentaa toimivat käytännöt organisaation tarpeisiin ja innostaa henkilöstöä tekemään työtä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Arvojen mukaiset yhteiset pelisäännöt ja selkeät käytännöt parantavat työyhteisön hyvinvointia. Esimieheltä työntekijät odottavat jämäkkyyttä ja sitoutumista perustehtävän noudattamiseen sekä henkilöstön tasapuolista kohtelua. (Sinisammal ym. 2011. 32.)

Nykyään esimies kokee olevansa usein ristivedossa ja lähijohtajat kuvaavatkin monesti asemaansa puun ja kuoren välissä olemiseksi (Nummelin 2007, 45; Romppanen & Kallasvuo 2011, 11). Hankalaksi lähijohtajan aseman tekee se, että hän edustaa sekä työntekijöitä että työnantajaa. Hänen voi olla välillä vaikeaa valita kumpaa tahoa kulloinkin edustaa. (Reikko ym. 2010, 46.) Lähiesimiehet työskentelevät lähellä työntekijöitä ja näkevät heidän haasteensa, mutta ovat toisaalta myös johdon asialla ja siten joutuvat tasapainottelemaan työnantajan edustamisen ja omien työntekijöiden puolustamisen välillä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 11–12.) Lähijohtaja onnistuu työssään, jos hän kykenee toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot, mutta samalla edistämään alaistensa asiaa ja etuja (Reikko ym. 2010, 47). Hän joutuu miettimään miten olla riittävän hyvä johtaja itselleen ja muille (Romppanen & Kallasvuo 2011, 12).

Menestyvä johtajuus vaatii ajan seurantaa sekä herkkyyttä havaita toimintaympäristön signaaleja ja muutoksia, jotka ennakoivat tulevaisuutta. Reagointi jo tapahtuneisiin muutoksiin ei riitä, vaan yhteisöä on johdettava tulevaisuudesta käsin. Lähijohtajan on helpompi perustella henkilöstölle muuttuvia tilanteita ja vaikeitakin ratkaisuja, kun hän on itse tietoinen toimintaympäristöstä. Viisautta on pitää työntekijät ajan tasalla meneillään olevista ilmiöistä ja muutoskuvista. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 12.)

Lähijohtajan työssä on keskityttävä työyhteisön päätehtävissä pitämiseen, työskentely-olosuhteiden luomiseen, työntekijöiden ohjaamiseen ja kuuntelemiseen sekä arkisten työn ongelmien ratkaisemiseen. Keskijohdon työskentelyn painopiste on organisaation kulttuurin ja toimivien työtapojen luomisessa. Ylimmän johdon on keskityttävä toimintaympäristön analysointiin, strategisiin linjauksiin ja ulkoisten suhteiden luomiseen. Pienten organisaatioiden johtajat joutuvat työskentelemään usein kaikilla näillä johtamisen osa-alueilla samanaikaisesti. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 15.)

Joskus johtaminen edellyttää lujuutta ja kovuutta seisoa myös vaikeiden ja epämieluisten päätösten takana. Vaikeissa tilanteissa päätökset on kyettävä perustelemaan ja ihmisiä on pystyttävä kohtelemaan kunnioittavasti. Siksi on tärkeää erottaa toisistaan roolinsa inhimillisenä, myötäelävänä ihmisenä ja roolinsa vaativia tehtäviä hoitavana johtajana. Lähijohtajan on löydettävä moninaisten odotusten ja haasteiden puristuksessa itselleen luonteva ja työyhteisölleen soveltuva tapa olla roolissaan. Oman johtajaroolin omaksuminen edellyttää uskallusta lisätä itsetuntemusta ja kykyä löytää itsestä aina uusia puolia ja käyttämättä olevia voimavaroja. Johtamistehtävissä jaksamiseen auttaa omien johtamisen mielikuvien ja työhön liittyvien tunteiden avoin tutkiminen. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 16-17.)

2.2.4 Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Työhyvinvoinnin johtamisessa vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on merkittävä tekijä (Sinisammal 2011. 70, hakupäivä 3.9.2013). Lähijohtajan viestintä ja toiminta vaikuttavat paljolti siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä (Reikko ym. 2010, 69). Esimiestä tarkkaillaan suurennuslasilla. Hänen sanomisiaan tai sanomatta jättämisiä tulkitaan varmasti. Tulkintoja tehdään kokonaisviestinnästä, ei pelkästään sanomisista. Oman merkityksen viestille antavat äänenpaino, ilmeet ja eleet. (Nummelin 2007, 36.)

Hyvään johtamiseen kuuluu avoimuuden edistäminen työpaikalla. Avoimuudella ja läsnäololla on suora yhteys hyvän työilmapiirin syntymiselle ja säilyttämiselle. Avoimuus ja läsnäolo edellyttävät lähijohtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja. (Reikko ym. 2010, 69, 50.) Esimiehen viestintätaidot parantaa työhyvinvoinnin lisäksi myös tuloksellisuutta (Sinisammal 2011. 70, hakupäivä 3.9.2013). Luottamus syntyy silloin, kun osapuolet

kokevat, että heitä kuunnellaan. Työntekijät kaipaavat usein ymmärrystä omille näkökulmilleen. (Reikko ym. 2010, 69, 50.)

2.2.5 Lähiesimiehen tehtävät, valta ja vastuu

Johtaminen on taitolaji, jossa vaaditaan monipuolista osaamista. Ruohotie 2004 on esitellyt johtamiskompetenssin jäsentymistä erilaisiksi taidoiksi ja kyvyiksi. Ruohotien mukaan johtamiskompetenssi jakautuu viiteen osaan: oman toiminnan hallintaan, kommunikointitaitoon, ihmisten ja tehtävien johtamiseen, liiketoiminnan johtamiseen, innovatiivisuuteen ja muutosten hallintaan. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 111.)

Oman toiminnan hallinta sisältää oppimisen taidon, kyvyn organisoida ja hallita ajankäyttöä, henkilökohtaiset vahvuudet, ongelmanratkaisutaidon sekä analysointitaidon. Kommunikointitaito sisältää vuorovaikutustaidon, kuuntelutaidon, suullisen viestintätaidon, kirjallisen viestintätaidon ja sähköisen viestintätaidon. Ihmisten ja tehtävien johtaminen sisältää koordinointikyvyn, päätöksentekotaidon, johtamistaidon, taidon hallita konflikteja, suunnittelu- ja organisointitaidon, oikeudenmukaisuuden ja kyvyn hallita ihmissuhteita. Liiketoiminnan johtaminen sisältää liiketoiminnan tuntemuksen, asiakassuuntautumisen, tuloshakuisuuden, strategisen ajattelun, tehokkuususkomukset ja suoritushalun. Innovatiivisuus ja muutostenhallinta sisältävät: hahmottamiskyvyn, luovuuden, riskinottokyvyn ja visiointikyvyn. (Laaksonen ym. 2012, 111–112.)

Johtaminen on aina asema organisaatiossa ja siihen sisältyy valtaa ja vastuuta. Tämä koskee myös osastonhoitajia ja lähiesimiehiä. Johtaminen on vallankäyttöä, mutta ei niin yksiselitteisesti kuin yleensä luullaan. Johtaja pystyy harvoin päättämään asioista yksin nykyajan organisaatioissa. Päätökset ovat yleensä prosesseja, joiden lopputuloksesta vastaa johto. Lähiesimiehen valta voidaan jakaa lakeihin, käskyvaltaan ja sopimuksiin perustuvaan valtaan. Osastonhoitajan täytyy ymmärtää, että esimiesasemassaan hän on alaistensa silmissä auktoriteetti, käyttipä hän valtaa tai ei. (Laaksonen ym. 2012, 113–114.)

Lähiesimiehellä on johtamisvastuu, joka perustuu hänen saamaansa valtaan. Lähiesimiehen tai osastonhoitajan johtamisvastuuseen kuuluu delegointi, päätöksenteko, työtehtävien jako, työntekijöiden sijoittaminen, ohjaus, valvontavelvollisuus, työajan seu-

ranta, työn seuranta ja epäkohtiin puuttuminen. Valta-asemansa perusteella osastonhoitajalla on työn johto- ja valvontaoikeus. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työaikojen osalta työnantaja on vastuussa työaikalain noudattamisesta, jota työsuojeluviranomaiset voivat valvoa. Työn johto- ja valvontaoikeuteen kuuluvia asioita ovat muun muassa työajan sijoittelu, työajan alkamis- ja päättymishetket, lepoajat, työpaikan määrääminen ja työvuorojen sijoittelu. (Laaksonen ym. 2012, 114.)

Työ- ja virkaehtosopimus (VES) ohjaa osaltaan osastonhoitajan toimintaa. Virkaehtosopimus ohjaa lähiesimiestä monessa päätöksenteossa, muun muassa työvuorojen laatimisessa, vuosilomien järjestämisessä, virkavapauksien myöntämisessä ja palkan maksamisessa. Jokaisen esimiehen ja työntekijän velvollisuus on noudattaa virkaehtosopimuksen määräyksiä. (Laaksonen ym. 2012, 114.)

Oikeanlainen delegointi johtaa hyviin tuloksiin. Esimies voi antaa vastuuta alaisilleen, mutta silloinkaan hän ei menetä sitä. Tässä mielessä voidaan sanoa, että vastuu on jakamaton. Toisaalta delegointi on tapa osoittaa alaisilleen luottamusta. Delegoinnin avulla voidaan motivoida, innostaa ja kannustaa työntekijöitä työssä kehittymisessä. Osallistaminen työyhteisön toimintaan jakamalla vastuuta on organisaation etu, joka lähiesimiehen on hyvä muistaa suunnitellessaan yksikkönsä toimintaa. Osallisuus vahvistaa syiden ja seurausten ymmärtämistä ja hyväksymistä. Samalla osallisuus vahvistaa henkilöstön luottamusta johtoon ja työyhteisöön sekä lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. Ottamalla henkilöstö mukaan suunnitteluun ja työn kehittämiseen, voidaan synnyttää myönteistä asennemuutosta. (Laaksonen ym. 2012, 115,117.)

Toiminnan valvonta kuuluu myös lähiesimiehen tehtäviin. Toiminnan valvonnalla tarkoitetaan toiminnan tulosten arvioimista ja tarkistamista. Lähiesimiehen toiminnan valvonnassa ja arvioinnissa tärkeänä tukena ovat erilaiset tilastot ja rekisterit. Työssään lähiesimies joutuu seuraamaan muun muassa budjetin pitävyyttä. Asiakaspalautteiden kerääminen, eritteleminen ja henkilöstön kanssa keskusteleminen kuuluvat myös toiminnan valvontaan. Taitava esimies hyödyntää asiakaspalautetta hoitotyön kehittämisessä. (Laaksonen ym. 2012, 119.)

Haasteellisempia asioita lähijohtajan työssä ovat suuri työmäärä ja erilaisten tehtävien paljous. Työtä kuormittaa lisäksi se, että lähijohtajat joutuvat perustehtävistä huolehti-

misen ohella kantamaan paljon vastuuta toiminnan kehittämisestä ja uusien toimintatapojen omaksumisesta. Moni lähiesimies pitää merkittävänä haasteena myös työvoiman riittävyyttä omissa yksiköissään. Tutkimuksen mukaan sairauspoissaolot ovat lisääntymässä ja korvaavan henkilöstön saaminen ei ole aina helppoa. Haasteena on myös osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saaminen sosiaali- ja terveysalalle ylipäätään. (Reikko ym. 2010, 52–53, 73.) Henkilöstön riittävyyteen voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamisella, tehtävärakenteiden, työnjaolla ja mitoituksella ja työhyvinvoinnin kehittämisellä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 47 hakupäivä 4.9.2013). Lähijohtajan on hallittava työkokonaisuutensa ja ymmärrettävä työssä ilmenevien eri tekijöiden merkitys. Lähijohtajan on kaikista ristipaineista huolimatta yritettävä löytää myös keinoja sekä itsensä että työyhteisönsä voimaantumiseen. (Reikko ym. 2010, 52–53, 73.)

2.2.6 Hyväksi esimieheksi voi oppia

Hyväksi johtajaksi tuleminen on oppimisprosessi. Se ei tapahdu käden käänteessä. Johtaminen on yksinkertaista, kun siihen suhtautuu kokonaisuutena, eikä akuuttien tilanteiden ratkaisemisena milloin mistäkin näkökulmasta käsin. Johtamisen eri puolia kannattaa kehittää rauhassa ja määrätietoisesti. Hyväksi johtajaksi pyrkivän on selkiytettävä itselleen oman johtamistehtävänsä tarkoitus ja käytettävä aikaa työkenttänsä kokonaisuuden hahmottamiseen. Johtamistehtävät ovat erilaisia riippuen työyhteisön tilanteesta. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 15–16.)

Johtajalla on kova paine kehittyä jatkuvasti. Johtajille kirjoitetaan uusia kirjoja ja tarjotaan hienoja ja kalliita koulutuksia. Työntekijätkin ovat valmiita lähettämään johdon koulutukseen toiveenaan muutos sen toimintatavoissa. Johtaja on usein yksin ongelmiensa kanssa ja hakee toimintamalleja organisaation pelisäännöistä johtamisopeista ja –menetelmistä tai konsulteilta. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 210.) Johtajuus merkitsee vääjäämättömästi ryhmän ulkopuolella oloa, vaikka suhteet työntekijöihin olisivatkin hyvät. Johtajan on siedettävä monimutkaisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa epävarmuutta siitä, mikä on oikea tapa toimia. (Reikko ym. 2010, 47.) Johtaminen on yksinkertaista kokonaisuuden toiminnasta huolehtimista, mutta yksinkertaisuus löytyy vasta, kun johtamiskokemusta on takana riittävän pitkään. Johtoryhmät ovat hyviä foorumeita johtamiskeskusteluille ja yhteisten toimintatapojen luomiselle. Niistä saa myös vertaistukea. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 210.)

Lähiesimieheltä odotetaan paljon. On osattava kuunnella, tukea, ohjata, kannustaa ja valmentaa. Muutostilanteissa on vastattava työntekijöiden kysymyksiin, välitettävä viestejä ja tulkattava ylemmän johdon toiveita sekä strategiauudistuksia työntekijöille. Lähiesimiesten vastuulla on työntekijöiden työhyvinvointi, sairauspoissaolojen seuranta ja työkyvyn varhainen tuki. Esimiehellä on myös vastuu toiminnan ja talouden suunnittelusta ja niihin liittyvien tehtävien organisoinnista sekä turvallisuusriskien hallinnasta. Esimiehen odototetaan toimivan työntekijöilleen esikuvana. (Schaupp ym. 2013, 6.)

Hyvät esimiestaidot kuvataan usein taitoina ja ominaisuuksina, joita esimieheltä toivotaan. Nykyisin hyvän esimiehen taitoina korostetaan ihmisten johtamistaitoja (Schaupp ym. 2013, 9). Innovatiivisen vuorovaikutuksen edistäminen ja uutta luovan ilmapiirin sekä työyhteisön motivoiminen ja kannustaminen ovat hyvän esimiehen työelämätaitoja, joita oikeastaan jokaisen työtä tekevän tulisi hallita (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner 2008, 30, hakupäivä 12.12.2013; Schaupp ym. 2013, 9.)

Hyvä esimiestyö ei ole luontaisten johtajien tehokkaasti suorittamia erillisiä johtamistekoja, vaan toimintaa, jonka kohteena on työyhteisön yhteisesti suorittama työ ja sen kehitys kokonaisuudessaan. Esimies ei siis johda vain prosesseja, asioita ja yksilöitä, vaan toiminnan kokonaisuutta, jolla on oma kehityshistoria. Nykyisin esimiestyön ytimessä on ymmärrys johdettavan toiminnan kehityksestä ja työyhteisön työn kytkeytymisestä organisaation muihin toimintoihin. (Schaupp ym. 2013, 9.)

Johtajan täytyy pitää huolta omasta jaksamisestaan ja oman energiansa uudistamisesta, jotta kehittyminen on mahdollista. Sitä varten on etsittävä itselle sopivat tuen muodot ja tavat purkaa tunnetaakkoja. Johtajaryhmässä pulmista keskusteleminen on monesti huojentavaa. Silloin voi todeta, että muillakin on samanlaisia vaikeuksia työssään. Tämä vapauttaa johtajaa syyllisyydentunteista ja auttaa ymmärtämään, etteivät kaikki ongelmat johdu pelkästään hänestä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 210.)

Johtajana kehittymistä voi lähestyä erilaisten oppimistapojen kautta. Sitä varten johtajan on tutustuttava itseensä ja pohdittava oman persoonansa piirteitä, mikä on hänelle luontaista ja millainen hän on oppijana. Rohkea laittaa itsensä likoon aina uusiin haasteisiin pelkäämättä epäonnistumista. Arempi pysyttelee tutuilla mukavuusalueilla ja toimii vanhojen, itselleen tuttujen toimintamekanismien malleilla. Mitä haasteellisimpiin töi-

hin haluaa, sitä tärkeämpää on tuntea itsensä eri puolet ja osata hyödyntää niitä monipuolisesti eri tilanteissa. Johtajana kehittymisessä kannattaa käyttää itselle luontaisia taipumuksia, sillä niiden kautta oppiminen sujuu. Johtajana kehittyminen on jatkuvaa ja kokemus opettaa kaiken aikaa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 211–212.)

Esimiehen toiminta vaikuttaa suuresti työyhteisön työhyvinvointiin. Laajemmin ajateltuna koko organisaation johto ja henkilöstönhallinnon toimet vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. Rohkaiseva, tukea antava ja innostava esimies antaa työntekijöille hyvät mahdollisuudet kehittyä. Runsas ja avoin keskustelu poistaa raja-aitoja ja edistää yhteishenkeä. Tärkeää on myös, että esimies kertoo hyvistä työsuorituksista. Niistä palkitseminen lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Se, että esimies todella välittää työntekijöistä, kuuntelee heitä ja esimerkiksi kannustaa opiskelemaan ja kehittymään, osoittaa työntekijälle esimiehen arvostavan heitä. Luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus ovat esimiehen toiminnassa tärkeitä. (Laaksonen ym. 2012, 245–246.)

2.2.7 Työyhteisön työhyvinvointi hyvän johtamisen tulos

Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat tasa-arvoiset ja terveet työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys ja osallistuminen. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eri-ikäisten huomioon ottaminen sekä eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen. Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen ja työssä jaksamiseen. (Suonsivu 2011, 58–59.)

Toiminnan sujumisella ja työryhmän me-henkisyydellä kuvataan työyhteisön työhyvinvointia. Tällöin työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. (Suonsivu 2011, 59) Henkilöstö, joka viihtyy hyvin työpaikalla, palvelee asiakkaita hyvin ja lisäksi kertoo organisaatiostaan menestystarinoita. Huonoksi koettu ilmapiiri alentaa työmotivaatiota, lisää sairauspoissaoloja ja työpaikan vaihtamista. (Nummelin 2007, 92.)

Työyhteisön johtamisen tulee olla tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa ja osallistuvaa. Työnjaon pitää olla selkeästi ja oikeuden mukaisesti toteutettua. Lisäksi esimiehen ja henkilöstön välillä palautteen antamisen tulee olla rakentavaa. (Suonsivu 2011, 59.) Työyksikkötason hyvinvointia voidaan edistää muun muassa kiinnittämällä huomiota perustehtävän ja työyhteisöjen toimivuuden kehittämiseen. Työyhteisön kehittämisessä ihmisten johtaminen tarkoittaa ratkaisukeskeisyyttä eli vahvuuksien etsimistä ja huomion kiinnittämistä niihin keinoihin, jotka lisäävät työniloa ja innostusta. (Suonsivu 2011, 60.)

Toimivalla työyhteisöllä on hyvät muutoksenhallintavalmiudet ja käytössä ongelmanratkaisuvälineitä. Työyhteisön toiminta on suunnitelmallista, kehittämishaluista ja toiminta suuntautuu tulevaisuuteen. Työyhteisön uudistamisessa on käytössä voimaantumisen viitekehys, jolla tarkoitetaan sitä, että muutosta rakennetaan yhdessä henkilöstön ja johdon kesken ja siirrytään poispäin ongelmapainotteisesta kehittämistyöstä kohti yksilöiden ja yhteisöjen vahvuusalueita (Suonsivu 2011, 59.)

2.2.8 Esimiehen työhyvinvointi hyvän johtamisen mahdollistajana

Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät. Työhyvinvointia ajatellen esimiehen asemaan liittyy kaksi puolta. Työhyvinvointia kuormittaviin tekijöihin liittyvät tiukat aikarajat, tulosvastuullisuus sekä ihmisten johtamiseen liittyvät seikat. Ihmisten johtamiseen liittyvien seikkoihin liittyy usein kuormitustekijöitä, koska eri tilanteita on ajoittain vaikea ennakoida ja ihmisten kanssa toimiminen vaatii läsnäoloa, tilannejohtamista sekä mukautuvuutta. (Virolainen, 2012, 201.)

Esimiehen jaksaminen koetaan usein itsestäänselvyytenä ja jaksamattomuudesta vaietaan. Esimiehen tulee näyttää jaksavalta ja mikäli hän ei jaksa, vaakalaudalla on ammatillinen uskottavuus. Henkilöstön kannalta esimiehen jaksamisella on iso merkitys. Hyvin jaksava esimies pystyy vastaamaan henkilöstön odotuksiin ja kykenee antamaan heille tarvittavaa tukea. Hyvä henkinen tasapaino auttaa esimiestä sietämään epävarmuutta, kiirettä, ennustamattomuutta ja ristipainetta. Esimies pystyy paremmin säilyttämään rakentavan työskentelytavan myös vaikeissa tilanteissa, kun stressinhallintakyky on hyvä. (Nummelin 2007, 103–104.)

Korkeat tulos- ja tehokkuustavoitteet saattavat aiheuttaa esimiehille stressiä Tyypillisesti esimiestehtäviin kuuluu suunnittelutehtäviä, erilaisten asioiden selvittämistä, ja ihmisten johtamista. Työmäärä saattaakin kasvaa suureksi, ja seurauksena on pitkiä työpäiviä, mikä heikentää esimiehen työhyvinvointia. Pitkien työaikojen on todettu uhkaavan erityisesti naisten työhyvinvointia. Eräs kuormittava tekijä esimiehen työssä on tyypillisesti sosiaalisen tuen puute. Esimiehellä ei ole välttämättä samalla tasolla olevaa kollegaa tai muuta henkilöä, jolle voisi puhua luottamuksellisesti työasioista ja jolta saisi tukea. (Virolainen, 2012, 201.)

Toisena puolena on kontrolli omaan työhönsä. Esimiehillä on usein mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, päätöksiin ja ainakin jossain määrin myös työaikaansa. Korkeiksi koetut vaikutusmahdollisuudet ja kontrolli lisäävät tyypillisesti työhyvinvointia. Vaikka työmäärä ja vaativuus olisivat edelleen suuria, ei kuormitusta koeta tyypillisesti niin suurena, mikäli yksilöllä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Tilanne on toinen, jos työtehtävät, aikataulut ja päätökset tulevat täysin annettuina ja vaikutusmahdollisuudet ovat pienet. (Virolainen, 2012, 202.)

2.2.9 Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja johtamisessa

Keskeisiä toimijoita työhyvinvoinnin ja työolojen parantamisessa ovat työntekijä itse, esimies ja organisaation johto, työsuojeluhenkilöt ja luottamusmiehet sekä työterveyshuollon edustajat. Työhyvinvoinnin eri toimijoiden yhteisenä tavoitteena on tarttua riittävän varhaisessa vaiheessa sellaisiin tilanteisiin työyhteisöissä, jotka saattavat johtaa palvelujen tuloksellisuuden ja työelämän laadun heikkenemiseen, työntekijöiden työkyvyn alenemiseen tai ennenaikaiseen eläkkeelle siirtymiseen. Riittävän nopea ongelmiin puuttuminen ja niiden puheeksi ottaminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Ongelmiin tarttuminen ja toisten tukeminen ovat osoitus välittävästä työkulttuurista. (Suonsivu 2011, 63–64.)

Työhyvinvointia lisäävät itsensä toteuttamisen ja kehittämisen mahdollisuus ja onnistumisen kokemukset työssä. Tärkeänä työhyvinvoinnin osatekijänä pidetään myös keskinäistä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. (Sinisammal, Belt, Autio,Härkönen & Möttönen. 2011, 33.) Oikeudenmukaisuus on myös tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Kannustavalla johtamisella ja osaamisen kehittämisellä voi-

daan lisätä työn hallinnan tunnetta. Johtajan on oltava myös esimerkki ja elettävä todeksi, sitä mistä puhuu. Esimiestyö korostuu hankalissa ja vaativissa tilanteissa. Vaikka jokainen on oma yksilönsä, kaikkia tulee kohdella arvostavasti. Menestyvä johtaja välittää alaisistaan ja heidän hyvinvointinsa on hänelle tärkeä asia. (Jabe 2012, 36.)

Useasta esimiehestä työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat tuntua vaikeilta. Työhyvinvointiin tarttumisen vaikeus voi johtua siitä, että sitä edistetään ja tarkastellaan usein irrallaan työn varsinaisesta sisällöstä. Yhteisen työn sisällön kehittäminen ja mielekkyyden arviointi jäävät taka-alalle, kun työhyvinvoinnin tarkastelussa keskitytään helposti esimerkiksi ilmapiirin kohentamiseen, virkistäytymiseen tai kiireen hallinnan keinoihin. (Schaupp ym. 2013, 36.)

Hyvinvointi ja tulos kulkevat käsi kädessä. Ne ovat ennen kaikkea kiinni johtamisesta, yhteistyöstä, kulttuurista, toimintamalleista sekä omasta asenteesta, motivaatiosta, osaamisesta ja kokemuksesta. Esimies johtaa haluttuun suuntaan, luo puitteet, kunnioittaa ja kannustaa porukkaansa, luo tunnelman ja antaa palautetta. Hän myös perustelee päätöksensä eikä kuvittele aina itse olevansa oikeassa. Työhyvinvoinnin tulee olla jokaisen esimiehen avaintehtävä. Hyvinvointi on keskeinen tekijä siinä, miten innostunutta henkilöstö on. (Jabe 2012, 40.)

Johtamisen avaintekijä on kyky elää ja auttaa muita elämään muutoksessa. Siinä tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta. Teot ratkaisevat, ei pelkkä keskustelu. Esimies luo yrityskulttuurin, toimintamalleja ja pelisääntöjä. Tavoitteena on, että ihmiset kykenevät saamaan toistensa kanssa aikaan tuloksia. Esimies on roolimalli. Hänen on tärkeää toimia sanojensa mukaan ja pitää luvatut asiat. Siinä tarvitaan luottamusta puolin ja toisin. Työhyvinvoinnin oleellinen osa on se, että saa jotain aikaan ja nautitaan yhdessä saavutuksista. (Jabe 2012, 52.)

Kehityskeskustelu on yleisesti tunnettu johtamisen työkalu ja oikein käytettynä se onkin erittäin tärkeä toiminto (Leskinen & Hult 2010, 106). Jotta esimiehet voivat toteuttaa kehityskeskustelua tarkoituksenmukaisesti, heidän tulee saada koulutusta kehityskeskustelujen toteutuksesta, sisällöstä ja tavoitteista (Laaksonen ym. 2012, 169, 172). Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuk-

sessa (Autio, Juuti & Wink 2010, 29). Kehityskeskustelussa on kolme osaa: työtehtävien tai työsuoritusten arviointi, uusien tavoitteiden sopiminen ja osaamisen kehittäminen (Laaksonen 2012, 169). Kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä myös työssä selviytyminen ja koettu kuormittuneisuus sekä työtehtävien arviointi suhteessa työntekijöiden resursseihin. (Rautio 2010, 24). Hyvin toteutettu kehityskeskustelu hyödyttää työntekijän, työyhteisön ja koko organisaation toimintaa. Lisäksi onnistuneet kehityskeskustelut ovat parantaneet työilmapiiriä, lisänneet työmotivaatiota ja edistäneet organisaation kehittymistä (Laaksonen 2012, 168–169.)

Varhaisen puuttumisen malli on toimintatapa, jossa ongelmiin ja epäkohtiin puututaan ajoissa ennen kuin ne alkavat kasaantua (Rautio 2010, 25; Suonsivu 2011, 64; Virolainen 2012, 69). Hyvä keino puuttua asioihin on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu. Tarvittaessa keskusteluun voidaan ottaa mukaan myös työterveyshuollon edustaja. (Virolainen 2012, 69–70.) Työssä jaksamisen tukemista voidaan edistää erilaisin tavoin työuran eri vaiheissa. Näitä ovat muun muassa työkierto, työkokeilu, ammatillinen koulutus, urasuunnittelu, uudelleensijoitustoimenpiteet, yksilölliset työ- ja työaikajärjestelyt. (Suonsivu 2011, 64.) Varhaisen tuen mallin välillisenä tuloksena on ollut tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusten vahvistuminen sekä yhteisten pelisääntöjen selkiytyminen. Asioihin paneutuminen varhaisessa vaiheessa on koko työyhteisön tilanteenhoitamista, koska työkykyongelmista kärsivän työntekijän ongelmat heijastuvat usein koko työyhteisöön. (Rautio 2010, 25.)

Työterveyshuollon terveystarkastuksissa arvioidaan työntekijän kanssa yhdessä hänen terveyttään ja työ- sekä toimintakykyä (Rautio 2010, 24). Työhyvinvointia ja elämänlaatua voitaisiin parantaa muun muassa ylipainon alentamisella sekä tupakan ja alkoholin käytön vähentämisellä (Sinisammal ym. 2011. 31). Työterveyshuollon erityisenä etuna on parhaimmillaan toteutuessaan tarkastella työntekijän terveyttä, työ- ja toimintakykyä kokonaisvaltaisesti ja suunnata neuvonta ja ohjaus sekä tarvittavat toimenpiteet vastaamaan hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa. (Rautio 2010, 24).

Työnohjaus on voimavarojen kehittämismuoto, jonka tavoitteena on yksilön, ryhmän tai yhteisön ammatillisen kasvun tukeminen työhön sisältyviä kokemuksia tarkastelemalla. Työnohjaus prosessi lähtee liikkeelle yleensä kriisi-, muutos-, tai ongelmatilanteesta, johon halutaan ratkaisua. Työnohjauksen alkuvaiheessa pyritään rakentamaan luotta-

muksellinen yhteistyösuhde. Keskivaihe on työskentely-, oppimis- ja muutosvaihe. Lopuksi opittua syvennetään omaan työhön, mietitään tulevaisuutta ja arvioidaan koko prosessia. Myös johdon ja esimiesten työnohjaus on lisääntynyt viime vuosina. (Nummelin, 2007, 133–134.) Työnohjauksella voidaan vähentää työntekijöiden fyysisiä oireita sekä ahdistuneisuutta ja siten parantaa heidän työhyvinvointiaan. Työnohjaus voi myös auttaa asioiden ja erilaisten tilanteiden hallinnassa. (Bégat, Ellefsen & Severinsson 2005, 228, hakupäivä 10.12.2013.)

Mikäli jaksamisen ongelmat nähdään vain työntekijän ongelmana ja toimenpiteet kohdistetaan työntekijään, saatetaan jaksamisongelma saada hetkellisesti hallintaan, mutta tilanne palaa todennäköisesti ennalleen, jos samanaikaisesti työssä ei muutu mikään. Näin ollen tartutaan seurauksiin, mutta ei syihin. (Schaupp ym. 2013, 37.) Työhyvinvointia parantavat keinot ovat usein arkipäivän työhön liittyviä oivalluksia, uusia toimintamalleja, menetelmiä tai johtamiskäytäntöjä. Näihin löytyy ideoita jokaisesta organisaatiosta järjestämällä aikaa yhteiselle keskustelulle ja kehittämiselle. Harvoin vaaditaan taloudellisia investointeja. (Nummelin 2007, 93.)

3 OPINNÄYTETYÖHÖN SISÄLTYVÄN TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on määritellä Oulun yliopistollisen sairaalan (OYS) medisiinisen tulosalueen osastonhoitajien työolobarometrien tuloksista analysoitavaksi aineistoksi valittavat aihealueet yhteistyössä sairaalan edustajien kanssa sekä teoriataustan pohjalta. Lisäksi tarkoituksena on kuvata osastonhoitajien työhyvinvointia analysoimalla sairaanhoitopiirin tuottamien työolobarometrien käsiteltäviksi valittujen aihealueiden tuloksia vuosilta 2011 ja 2013. Analysoinnin tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita, joiden avulla voidaan luoda osastonhoitajien työhyvinvointia ylläpitäviä toimintatapoja yhdessä osastonhoitajien ja OYS:in työhyvinvointipäällikön kanssa sekä tuottaa toteutussuunnitelma ja ennakkomateriaali osastonhoitajille järjestettävästä kehitysiltapäivästä.

Tutkimustehtävät:

- Mitkä keskeiset aihealueet nousevat kehittämiskohteiksi vuosien 2011 ja 2013 työolobarometreistä?
- Mitä OYS:in medisiinisen tulosalueen osastonhoitajien työhyvinvointia ylläpitäviä kehitysideoita saadaan analysoimalla työolobarometristä valittujen aihealueiden tuloksia?
- Millainen kehitysiltapäivän toteutussuunnitelma voidaan laatia vuosien 2011 ja 2013 työolobarometreistä nousseista keskeisistä aihealueista?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyössämme olemme käyttäneet sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällisen tutkimuksen parina voidaan pitää laadullista tutkimusta ja näitä menetelmiä yhdistämällä voidaan selittää samaa tutkimuskohdetta eri tavoin. (Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 22.10.2013.) Opinnäytetyön sekä laadullinen että määrällinen aineisto koostuu sairaanhoitopiirin tuottamista työolobarometreistä. Työolobarometrien kysymysten asettelusta muodostuu työn laadullinen aineisto ja numeerisista vastauksista määrällinen aineisto. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää yhdistämällä voidaan tuottaa opinnäytetyön kohderyhmänä oleville osastonhoitajille kehitysideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Toimintatutkimus menetelmänä määräytyi lähtökohdaksi opinnäytetyöllemme sen soveltuvuuden vuoksi. Sitä käytetään tilanteissa, joissa kohteena ovat ryhmä tai sen toiminta ja toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset liittyvät useimmiten johtamiseen tai esimiestyöhön. (Kananen 2009, 11–13.) Opinnäytetyössämme tutkimuksen kohteena oli ryhmä esimiestyössä toimivia osastonhoitajia mikä on toimintatutkimukselle tyypillistä. Tavoitteena oli tuottaa opinnäytetyössä analysoitavista työolobarometreista kehitysideoita käytännön työhön osastonhoitajien hyödynnettäväksi ja oman työn kehittämiseksi.

4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Määrällisen tutkimuksen parina voidaan pitää laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta ja näitä menetelmiä yhdistämällä voidaan selittää samaa tutkimuskohdetta eri tavoin. (Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 22.10.2013). Kvalitatiivinen tutkimus perustuu sanojen ja lauseiden käyttöön ja kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullinen tutkimus ei pyri määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin. Laadullista tutkimusta ei toteuteta määrällisen tutkimuksen mukaisesti tarkan viitekehyksen mukaan vaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2009, 18.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus puolestaan perustuu tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaamiseen ja tulkitsemiseen erilaisten tilastojen ja numeroiden avulla (Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 22.10.2013).

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kuinka ihmiset kokevat ja näkevät elämismaailman. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan mielenkiinto kohdistuu prosesseihin ja ilmiön ymmärtämiseen. (Kananen 2009, 19.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään yksittäisistä tutkimuskohteista laatua, joka tekee kohteesta merkityksellisen. Tutkimuksessa kuvaillaan tai tulkitaan ilmiötä, jolle on tyypillistä reflektiivisyys ja dialektisuus eli usein se liittyy kulttuurisiin, sosiaalisiin ja psyykkisiin yhteyksiin. (Anttila 2006, 275.)

Kvalitatiivinen tutkimus tehdään oikeassa asiayhteydessä (Kananen 2009, 19). Tutkimuksessa on suora yhteys tutkijan ja tutkittavan välillä ja tutkijan mielenkiinto ilmiöön vaikuttaa tuloksiin (Anttila 2006, 276; Kananen 2009, 19). Tutkijan näkökulman valintaan vaikuttavat hänen ammatti, elämäntapa ja elämän historia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkija valitsee lähestymistapansa omasta käytännön kokemuksista ja historiastaan. (Anttila 2006, 276.) Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan luoda uusi näkökulma ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tapausta käsitellään huolellisesti syvyyssuunnassa ja tutkimuskohteesta pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti. Laadullinen tutkimus on joustava ja mahdollistaa tutkijalle erilaisia polkuja. (Kananen 2009, 19–20.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on aiempiin tutkimuksiin pohjautuvat johtopäätökset ja aiemmat teoriat sekä aineiston keruun suunnittelu siten, että se soveltuu määrälliseen mittaamiseen ja se voidaan saattaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Lisäksi havaintoaineistosta on pystyttävä tekemään päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen. Määrällisessä tutkimuksessa on tavoitteena saada tulokseksi yleistettäviä päätelmiä. Tulosten aikaansaamiseksi tutkijan on määriteltävä tutkimuksen perusjoukko ja valittava tästä joukosta edustava otos. Otoksen koko voidaan ratkaista neljän eri kriteerin avulla. Näitä kriteereitä ovat se mikä on tutkimuksen tavoite, miten tarkkaa perusjoukkoa vastaavia tuloksia halutaan saada, miten useaa tekijää on tarkoitus tarkastella yhtäaikaisesti sekä miten yhtenäinen perusjoukko on tutkittavan aineiston suhteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130–131, 168-169.)

Tässä opinnäytetyössä sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen aineisto muodostuu sairaanhoitopiirin tuottamista työolobarometrien tutkimustuloksista. Tutkimustuloksista tutkittavaksi kohderyhmäksi määrittyivät osastonhoitajat ja otokseksi medisiinisen tu-

losalueen osastonhoitajat. Tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden/tekijöiden määrä muotoutui myös tämän valmiin aineiston pohjalta.

4.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi tutkimalla ihmisten toimintaa (Heikkinen 2006, 16). Toimintatutkimuksessa korostuu yksilöllisen toiminnan sijaan sosiaalisen ryhmän toiminta yhteistä päämäärää kohti (Glassman, Erdem & Bartholomew 2013, 272–273, hakupäivä 18.12.2013). Toimintatutkimuksen tekeminen ei ole pelkästään tutkijoiden työtä vaan siinä on aina mukana ihmisiä myös käytännön työelämästä. Se nähdään toimijoista lähtöisin olevana toimintana, ei ulkoa päin ohjattuna kehittämistyönä. (Kananen 2009, 9-10.) Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä tutkimalla ryhmän toimintaa ja sen välisiä suhteita (Glassmann ym. 2013, 274, hakupäivä 18.12.2013). Toimintatutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksen tekemisestä siten, että tutkimuksen tulokset eivät jää vain toteavalle tasolle, vaan ne viedään käytännön työhön ja siten työtä pyritään kehittämään (Kananen 2009, 11–13). Käytännön tutkimuksen kannalta toimintatutkimuksessa muutoksen aikaansaaminen nähdään sen periaatteellisena tavoitteena (Kuusela 2005, 15).

Toimintatutkimuksen laajuuden mukaan se voidaan jakaa viiteen analyysitasoon. Näitä tasoja ovat analyysi yksilötasolla, ryhmätasolla, ryhmien välisten suhteiden tasolla, organisaatiotasolla sekä alueellisten verkostojen tasolla. (Heikkinen 2006, 17.) Toimintatutkimuksen eri analyysitasojen lisäksi on huomioitava erilaisten tasojen välinen dynamiikka. Tasojen ohella onkin siis huomioitava nimenomaan tasojen väliset suhteet. Esimerkiksi yksilötasolla huono motivaatio vaikuttaa myös ryhmän motivaatioon ja sitä kautta taas ryhmän toiminta heijastuu organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. (Kuusela 2005, 64.)

Toimintatutkimuksen perusajatuksena on ongelman tarkka määrittely, ongelman ratkaisuesitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi (Sullivan, Hegney & Francis 2013, 9, hakupäivä 18.12.2013). Toimintatutkimus etenee johdonmukaisesti vaihe vaiheelta prosessin omaisesti. Toimintatutkimuksen vaiheita ovat kirjallisuuskatsauksen kokoaminen, tut-

kimussuunnitelman tekeminen, tutkimustehtävien laatiminen, aineiston keruu ja analysointi sekä tulosten julkaiseminen. (Heikkinen ym. 2006, 78.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on aina muutos (Kananen 2009, 48). Tutkimuksen tuloksena ei välttämättä synny lopullista toimintamallia, koska tutkimuksen edetessä ja päättyessä toimintaympäristö muuttuu ja saatetaan luoda vielä parempi käytäntö. Tutkijan täytyy määrittää tutkimukselle päättymisajankohta. (Heikkinen ym. 2006, 29.) Tässä opinnäytetyössä määrittelimme selkeän päättymisajankohdan. Kehittämistyö päättyi kehittämisiltapäivän toteutussuunnitelman luomiseen ja liittämiseen varsinaiseen opinnäytetyöhön.

4.3 Opinnäytetyön eteneminen

Aihe opinnäytetyöhön löytyi opinnäytetyöpankista Oulun seudun ammattikorkeakoulun internet sivujen kautta. Näille sivuille meidät ohjasivat koulutusohjelman opettajat, kun mietimme mistä aiheesta voisimme tehdä opinnäytetyön. Aiheita selatessa selvisi, että molempien yhteinen mielenkiinto oli työhyvinvointi ja sen myötä päätimme alkaa yhteistyöhön opinnäytetyöprosessin tekemisessä. Kun aihe oli selkiytynyt ja sopimus yhteistyöstä tehty löytyi työlle toimeksiantaja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Oulun yliopistollisesta sairaalasta (OYS).

Otimme yhteyttä sairaalan edustajiin maaliskuussa 2013 ja ilmoitimme mielenkiintomme heiltä löytyvää työhyvinvointiin liittyvää opinnäytetyöaihetta kohtaan. Ensimmäinen yhteinen tapaaminen OYS:n edustajien kanssa sovittiin kesäkuulle 2013 ja siellä käydyn keskustelun myötä aihe alkoi muovautua. Aineistona opinnäytetyössä kerrottiin olevan Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tekemät työolobarometrikyselyt ja tarkastelun kohteeksi barometreistä päätettiin ottaa Oulun yliopistollisen sairaalan medisiininen tulosalue ja sieltä osastonhoitajien työhyvinvointiin liittyvät aihealueet. Tarkempi aihealueiden valinta tehtiin syys-talvella 2013 kun opinnäytetyölle oli jo rakennettu teoriapohjaa.

Opinnäytetyön viitekehyksen rakentamisessa hyödynsimme opintoihin kuuluvaa systemaattista kirjallisuuskatsausta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota yhteen ja hahmottaa jo olemassa olevien tutkimusten kokonaisuutta. Kun kootaan

yhteen tietyn alueen tutkimuksia, saadaan kokonaiskuva muun muassa siitä miten paljon ja minkälaista aiempaa tutkimustietoa käsiteltävästä olevasta aiheesta löytyy. (Johansson, 2007. 3-5.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisen ajoitimme syksylle 2013. Sen avulla etsimme aikaisempaa tietoa opinnäytetyön aiheena olevasta kohteesta ja tarkoituksena oli löytää julkaisuja työhyvinvoinnista esimiestyössä. Apuna kirjallisuuskatsauksessa ja käytettävien tietokantojen valinnassa käytimme Oulun seudun ammattikorkeakoulun kirjaston informaatikon asiantuntijuutta. Kirjallisuuskatsauksen avulla löysimme useita julkaisuja joita saatoimme hyödyntää opinnäytetyön teoriataustan laatimisessa. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja tehdyt haut sekä käytetyt hakusanat on esitetty liitteissä 1. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja 2. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa suoritetut haut.

Opinnäytetyölle laadittiin myös tutkimussuunnitelma syksyllä 2013. Tutkimussuunnitelman valmistuttua se lähetettiin OYS:aan tutkimusluvan saamiseksi opinnäytetyölle. Kun tutkimuslupa myönnettiin, saatoimme alkaa käsitellä opinnäytetyössä aineistona käytettyjä työolobarometreja. Aineiston tarkastelu, opinnäytetyön viitekehys sekä Oulun yliopistollisen sairaalan edustajien mielipiteet ohjasivat sitä, mitkä osiot työolobarometreista valittiin tarkemman analyysin kohteiksi.

Aineiston analyysi tehtiin syys-talvella 2013 ja siitä tuotetun laadullisen tiedon avulla muodostettiin kehitysideoita osastonhoitajien työhyvinvoinnin lisäämiseksi Oulun yliopistollisen sairaalan medisiinisellä tulosalueella. Näiden kehitysideoiden sekä teorian pohjalle alettiin rankentaa runkoa jatkotutkimushaasteena olevan kehitysiltapäivän järjestämistä varten. Kehitysiltapäivässä hyödynnettävä materiaali saatiin valmiiksi jouluna 2013. Materiaali ja kehitysiltapäivän toteutussuunnitelma on esitetty opinnäytetyön liitteissä 3. Osastonhoitajien kehitysiltapäivän toteutussuunnitelma ja 4**.** Kehitysiltapäivän ennakkomateriaali.

4.4 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyössämme tutkimusaineistona olivat sairaanhoitopiirin tuottamat työolobarometrit vuosilta 2011 ja 2013. Toimintatutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää haastattelua ja havainnointia. Aineistoja voivat olla myös esimerkiksi

muistiot, pöytäkirjat ja raportit. Lisäksi toimintatutkimuksen aineistona voidaan käyttää myös määrällistä aineistoa, joka on kerätty kyselylomakkeella. (Heikkinen ym. 2006, 104.) Toimintatutkimuksessa tutkimuspäiväkirjan pitäminen on hyvä keino tapahtumien dokumentointiin. Tutkimuspäiväkirja toimii yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimuspäiväkirjaan kannattaa kirjata asiat mahdollisimman tarkasti, jotta asioihin voidaan myöhemmin aina palata. (Kananen 2009, 71–72.)

Opinnäytetyöhön jatkotutkimushaasteena järjestettävän kehitysiltapäivän aineiston keruussa voidaan hyödyntää Learning café työskentelymenetelmää, jonka avulla esimerkiksi kehittämisiltapäivässä isompi ryhmä saadaan keskustelemaan ja kehittämään uutta jakamalla heidät pienempiin ryhmiin. (Verkostojohtamisen opas, hakupäivä 11.11.2013.) Learning café –menetelmän idea on mahdollisimman useiden näkökulmien ja ideoiden tuottaminen ja pohtiminen yhdessä (Kupias 2007, 93). Menetelmän vahvuutena voidaan pitää osallistavaa toimintatapaa sekä sen keinoja jakaa tietoa ja osaamista. Learning café on luova työskentelytapa, jonka avulla on mahdollista löytää uusia toimintatapoja. (Nummi 2007, 43,48.) Tämän menetelmän mukaan osallistujat jaetaan pienryhmiin, joissa he käyvät keskusteluja ja tekevät muistiinpanoja omista ja ryhmän ajatuksista. Ryhmäkeskustelujen jälkeen puheenjohtaja tekee yhteenvedon työskentelystä ja kiteyttää ajatukset kirjalliseen muotoon. Myöhemmin materiaali kootaan yhteen ja toimitetaan osallistujille, jolloin näihin tuotettuihin ideoihin on mahdollista palata vielä omassa työyhteisössä. (Kupias 2007, 93–94.)

Kehitysiltapäivän toteuttamisessa voidaan hyödyntää learning café –menetelmää siten, että kehitysiltapäivän osallistujat jaetaan pienryhmiin, joissa he käyvät keskustelua ennalta ilmoitettujen työolobarometrien teemojen pohjalta ja tekevät keskustelusta muistiinpanoja. Tämän jälkeen keskustelut voidaan purkaa yhdessä isossa ryhmässä OYS:in työyhteisön edustajan johdolla. Keskustelujen purkamisen aikana tutkijat voivat tehdä muistiinpanoja esiin nousevista työhyvinvoinnin teemoista. Tällä tavoin kerätty aineisto voidaan analysoida esimerkiksi sisällön analyysillä ja esittää jatkotutkimuksen loppuraportissa.

4.5 Aineiston analyysi

Käytimme opinnäytetyömme aineiston analyysimenetelmänä sisällön analyysia. Sisällön analyysi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä päätelmiä tutkimusaineistosta. Tämän työvälineen avulla voidaan tuottaa uusia näkemyksiä, uutta tietoa ja tuoda esiin piileviä tosiasioita. Aineisto voi olla lähes mitä tahansa, kunhan sitä voi vain koota, havainnoida ja analysoida. (Anttila 2006, 292.) Sisällön analyysissä kuvataan aineisto sanallisesti tiiviissä muodossa. Aluksi tutkimusaineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Aineiston sisältöön tulee perehtyä huolellisesti. Kokonaiskuvan muodostumisen jälkeen aineistosta laaditaan tiivistelmä, jonka pohjalta aihekokonaisuudet pilkotaan pienempiin alaluokkiin. Rakenteiden paljastamiseksi luokkien välille pyritään luomaan loogisia yhteyksiä. (Kananen 2009, 84–85.)

Sisällön analyysissä aineiston analyysi voidaan tehdä aineistolähtöisellä analyysillä, teorialähtöisellä analyysillä tai teoriaohjaavalla sisällön analyysillä. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän asettelun mukaisesti ja pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu tiettyyn teoriaan tai malliin ja analyysin taustalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa tilanteessa. Teoriaohjaavassa analyysissä on mukana teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aikaisempi tieto ohjaa analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95–97.)

Toimintatutkimuksessa tutkija muodostaa tulokset päättelemällä. Tyypillisimpiä päättelyn muotoja ovat induktio ja deduktio. Induktiossa tutkimustulokset muodostavat uutta tietoa ja deduktiossa tuloksia tarkastellaan aikaisempaan tietoon peilaten. Abduktiossa oletukseen päädytään intuitiivisesti, kun tapausta koskevaan tietoon on perehdytty huolellisesti. (Heikkinen ym. 2006, 88–89.) Opinnäytetyössämme deduktiivista lähestymistapaa ja abduktiota hyödynnettiin työolobarometrien tulosten analyysissa. Opinnäytetyöhön tehdyn analyysin kohteeksi valittuja aihealueita peilattiin aiempaan työhyvinvoinnista ja johtamisesta löytyneisiin tietoihin ja muodostettiin johtopäätöksiä niiden avulla.

5 TYÖOLOBAROMETRIEN TULOKSET

Aineistona tässä opinnäytetyössä on käytetty Pohjoispohjanmaan sairaanhoitopiirin tuottamia tutkimustuloksia vuosilta 2011 ja 2013. Tarkastelussa on keskitytty medisiinisen tulosalueen osastonhoitajien vastauksiin. Medisiininen tulosalue kattaa yhteispäivystyksen, kardiologian, syöpätautien ja hematologian, neurologian, ihotautien ja geriatrian, sisätautien ja keuhkosairauksien sekä tutkimuksen ja kehittämisen toimialat. (PPSHP Työolobarometri 2013.)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Tavoitteena terveyttä –strategia vuosille 2010-2015 ohjaa sairaanhoitopiirin toiminnan ja talouden suunnittelua, kehittämistä ja johtamista. Strategiassa on huomioitu henkilöstön hyvinvointi huolehtimalla siitä, että sairaanhoitopiirissä on riittävät henkilöstövoimavarat suhteessa toimintaan ja että ne jakautuvat tasaisesti. Henkilöstön osaamisen arviointia kartoitetaan kehityskeskusteluilla, jotta osaamistarpeet kyetään tunnistamaan paremmin. Sairaanhoitopiirissä otetaan esimerkiksi työtilojen suunnittelussa huomioon työhyvinvointia edistävät ratkaisut. Sairaanhoitopiirin henkilöstö voi olla mukana työyhteisön toiminnan ohjauksessa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Johtaminen on ihmisläheistä ja yhteistyötä tukevaa. Osallistavan toimintakulttuurin toteutumista ja työhyvinvointia arvioidaan sairaanhoitopiirissä työolobarometrien tuloksilla. (PPSHP Strategia 2010-2015.)

Työoloja ja toimintaa kuvaavan raportoinnin avulla on osaltaan tarkoitus mahdollistaa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tavoitteeksi asetetut korkeatasoiset erikoissairaanhoitopalvelut kaikissa tilanteissa koko Pohjois-Suomen asukkaille. Tuloksia tarkastelemalla voidaan havaita työyhteisön voimavaratekijöitä ja toiminnan kehittämiskohteita sekä laatia kehittämistyötä koskevia toimintasuunnitelmia. (PPSHP Työolobarometri 2013.)

Tuloksista on valittu käsiteltäväksi aineistoksi seuraavat kohdat:
- hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus
- ylikuormitus työssä
- työkyky

- kehityskeskustelujen kattavuus
- kehityskeskustelujen hyödyllisyys oman työn kannalta
- esimiestehtävissä toimivien vertaistuki.

Työolobarometrien aineisto on tuotettu arviointikyselyllä. Raportit on koottu vähintään kymmenen vastaajan aineistosta ja esitetty palkkikuviossa, jossa iso arvo asteikolla tarkoittaa hyvää tulosta ja pieni arvo heikkoa tulosta (arviointiasteikko 1-5). Ylikuormitusta tulkitaan siten, että pieni arvo asteikolla tarkoittaa hyvää tulosta. Esimerkiksi arvo 1 tarkoittaa, ettei ylikuormitusta esiinny työssä. Kehityskeskustelujen kattavuus ja hyödyllisyys oman työn kannalta on kuvattu prosenttituloksina. Medisiinisen tulosalueen vastausprosentti vuonna 2011 oli 52,5 % ja vuonna 2013 42,8 %. Vuoden 2013 työolobarometriin on yhteistyötoimikunnassa asetettu tavoitetasot eri osa-alueille aikaisempiin tuloksiin ja strategisiin tavoitteisiin verraten. (PPSHP Työolobarometri 2011, PPSHP Työolobarometri 2013) Tulosten tarkastelussa on nostettu esiin vuoden 2013 tulokset ja verrattu niitä vuoden 2011 tuloksiin sekä sairaanhoitopiirin tavoitetasoon.

5.1 Työolobarometrien tulosten tarkastelu

Hyvällä tiedonkululla ja vuorovaikutuksella työyhteisössä toiminnan sujuminen paranee. Avoin keskustelu poistaa raja-aitoja sekä edistää yhteishenkeä. Näiden asioiden positiivinen ilmeneminen kuvastaa työyhteisön hyvää työhyvinvointia. (Laaksonen ym. 2012, 245–246; Suonsivu 2011, 59.) Hyvää tiedonkulkua ja vuorovaikutusta mitattiin työolobarometrissa seuraavien muuttujien avulla: tiedon jakaminen työyksikön sisällä, ajan tasalla pitäminen työasioissa, uusiin tehtäviin perehdyttämisestä huolehtiminen, arvojen sopusointu toiminnan kanssa, selvyys työyksikön tavoitteista, ideoiden kehittelyn ajan käyttö työyksikössä, kokemus työyksikön ilmapiiristä, kiittäminen onnistumisesta työyksikössä, tyytyväisyys vastuualeen johtamiseen sekä moniammatillisen yhteistyön hyvä toimivuus työyksikössä. Näistä aihealueista muodostettuihin kysymyksiin vastattiin työolobarometreissa vaihtoehdoilla erittäin usein, usein, silloin tällöin, harvoin sekä erittäin harvoin. Vastaukset on annettu arvoasteikolla 1-5 ja arvio on sitä myönteisempi mitä suurempi toimintaa kuvaava keskiarvo on. Vuoden 2013 barometrissa keskiarvo oli 3,8, joka ylitti sairaanhoitopiirin tavoitetason 3,6. Vuoden 2011 barometrin tulos oli sama 3,8. Vastaajia tähän aihealueeseen molempina vuosina oli 17. Hyvä tiedonkulku ja

vuorovaikutus työolobarometrien mukaan koettiin yhtä myönteisinä vuosina 2011 ja 2013.

Haasteellisimpia asioita lähijohtajan työssä ovat suuri työmäärä ja erilaisten tehtävien paljous. Työtä kuormittaa myös se, että lähijohtajat joutuvat perustehtävien huolehtimisen lisäksi kantamaan vastuuta toiminnan kehittämisestä ja uusien toimintatapojen omaksumisesta. (Reikko ym. 2010, 52–53.) Työmäärä voi kasvaa suureksi, jonka seurauksena tehdään pitkiä työpäiviä, mikä heikentää esimiehen työhyvinvointia. Esimiehen vaikutusmahdollisuudet ja kontrolli omaan työhönsä lisää työhyvinvointia. Mikäli esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, ei kuormitusta koeta niin suurena. (Virolainen 2012, 201–202.) **Ylikuormitusta työssä** mitattiin seuraavien väittämien avulla: tunnen olevani jatkuvasti ylirasittunut sekä pidän työmääräni kohtuuttomana. Ylikuormituksen esiintyvyys oli sitä vähäisempää mitä pienempi vastauksista saatu keskiarvo oli. Vuonna 2013 keskiarvo oli 2,5 ja tavoitetaso 2,6. Vuonna 2011 keskiarvoksi saatiin 2,6. Vastaajia näihin väittämiin molempina vuosina oli 17.

Terveys on yksi hyvinvoinnin perusta ja työssään hyvin jaksava esimies pystyy vastaamaan henkilöstön odotuksiin ja antamaan heille tarvittavaa tukea (Nummelin 2007, 103; Rauramo 2012, 26). Epävarmuuden, kiireen ja ristipaineen sietämistä edesauttaa esimiehen hyvä henkinen tasapaino. Kun stressinhallintakyky on hyvä, säilyy rakentava työskentelytapa myös vaikeissa tilanteissa. (Nummelin 2007, 103–104.) **Työkykyä** kuvattiin seuraavien muuttujien avulla: tietojen ja taitojen riittävyys nykyisten työtehtävien hoitamiseen, kokemus työssä jaksamisesta, työkyky suhteessa työn fyysisiin ja henkisiin vaatimuksiin nähden. Mitä suurempi keskiarvo oli, sitä paremmaksi vastaajat arvioivat työkykynsä. Vuonna 2013 keskiarvo oli 4,4, joka ylitti sairaanhoitopiirin tavoitetason 4,1 sekä vuoden 2011 vastausten keskiarvon 4,3. Vastaajia näihin kysymyksiin molempina vuosina oli 17.

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää. Onnistunut kehityskeskustelu hyödyttää työyhteisön toimintaa ja parantaa työilmapiiriä, lisää työmotivaatiota ja edistää organisaation kehittymistä. (Laaksonen ym. 2012, 168–169.) **Kehityskeskustelujen kattavuutta** kartoitettiin kysymällä vastaajilta ovatko he käyneet työhönsä liittyvän kehityskeskustelun lähiesimiehen kanssa viimeisen vuoden aikana. Vuonna 2013 17 vastaajasta 76,5 % kävivät kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana. Sairaanhoitopiirin ta-

voitetaso oli 70 %. Vuonna 2011 17 vastaajasta 64,7 % kertoi käyneensä kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana.

Kehityskeskustelu on tärkein työhyvinvoinnin henkilöjohtamisen käytännön muoto. Kehityskeskustelussa tulee olla riittävän perusteellinen työhyvinvointitilanteen kartoitus- ja ongelmanratkaisuosuus. (Tarkkonen 2012, 82.) Kehityskeskustelussa arvioidaan työntekijän työsuorituksia, sovitaan uusia tavoitteita ja suunnitellaan osaamisen kehittämistä (Laaksonen 2012, 169). Keskusteluissa on huomioitava myös työntekijän selviytyminen ja kuormittuneisuus suhteessa hänen resursseihinsa. (Rautio 2010, 24). **Kehityskeskustelut oman työn kannalta hyödylliseksi** kokivat 76,5 % 17 vastaajasta vuonna 2013. Tavoitetasoksi oli asetettu 60 %. Vuoden 2011 17 vastaajasta hyödylliseksi kehityskeskustelut koki 94,1 %.

On tärkeää, että esimies saa sosiaalista tukea samalla tasolla olevalta kollegalta, jolle voi puhua luottamuksellisesti työasioista (Virolainen 2012, 201). Esimiesryhmässä ongelmista keskusteleminen on usein helpottavaa. Silloin voi todeta, että muut kohtaavat työssään samankaltaisia vaikeuksia ja huomata, etteivät kaikki ongelmat ole esimieslähtöisiä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 210.) **Esimiestehtävissä toimivien vertaistukea** mitattiin kysymällä mahdollisuutta jakaa esimiestyön haasteita ja innovaatioita vertaistukiryhmässä kollegojen kanssa. Kysymykseen vastattiin vaihtoehdoilla riittävän usein, harvoin tai en juuri lainkaan. Vertaistuki toiminnan vuonna 2013 riittävän usein tapahtuvaksi koki 87,5 % ja harvoin tapahtuvaksi 12,5 % 16 vastaajasta. Sairaanhoitopiirin tavoitetaso riittävän usein tapahtuvalle vertaistuelle oli 50 %. Vuonna 2011 17 vastaajasta 76,5 % vastasi riittävän usein ja 23,5 % vastasi harvoin. Kumpanakaan vuonna ei annettu yhtään ”en juuri lainkaan” - vastausta.

Taulukkoon 2. on koottu vuosien 2011 ja 2013 työolobarometrien tulokset aineistona olleista aihealueista.

TAULUKKO 2. Työolobarometrien tulokset.

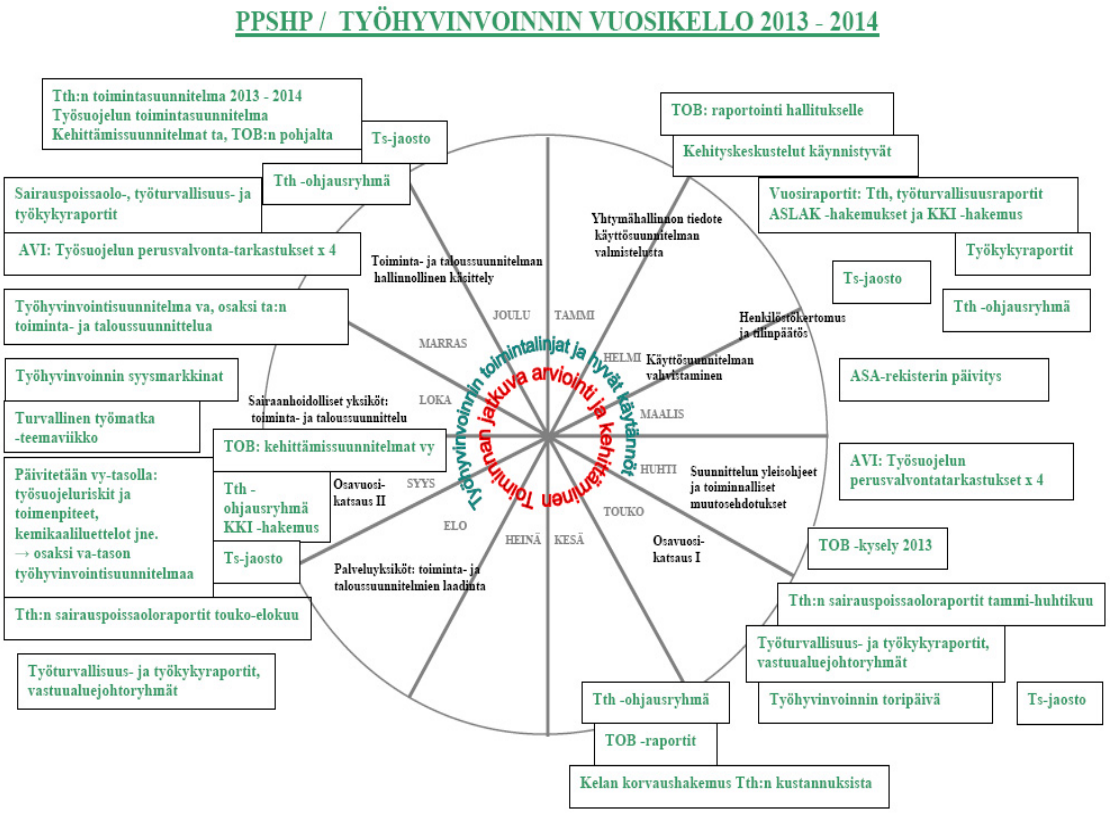
Aihealueet	2011	2013	Tavoitetaso 2013
Hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus	3,8	3,8	3,6
Ylikuormitus työssä	2,6	2,5	2,6
Työkyky	4,3	4,4	4,1
Kehityskeskustelujen kattavuus	64,7 %	76,5 %	70,0 %
Kehityskeskustelujen hyödyllisyys	94,1 %	76,5 %	60,0 %
Esmiestehtävissä toimivien vertaistuki	Riittävän usein 76,5 %	Riittävän usein 87,5 %	Riittävän usein 50,0 %

5.2 Johtopäätökset

Suonsivun (2011, 97–98) ja Virolaisen (2012, 111) näkemyksen mukaan mittaukset ovat tärkeitä ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta, jotta mahdollisia kehitystoimenpiteitä on mahdollista toteuttaa. Mittaamiseen valittujen mittareiden tulisi olla tärkeitä organisaation tavoitteiden kannalta (Manka ym. 2007, 25, hakupäivä 3.9.2013). Manka ym.(2007, 27) Suonsivu (2011, 98) ja Rauramo (2012, 20) painottavat, että valittujen mittareiden tulee pohjautua organisaation strategiaan ja mittaamisen tarkoitus on olla strategisen suunnittelun ja toteutuksen seurannan apuväline.

Tarkkonen (2012, 79) kertoo, että yhtenä käytännön keinona työhyvinvointistrategian toteuttamiselle on työhyvinvoinnin vuosikello, johon sisällytetään kuukausijaon mukaan kaikki sellaiset työhyvinvoinnin toimintoihin liittyvät asiat, jotka ovat määritelty strategian pohjalta. Hänen mukaansa vuosikello auttaa tarkistamaan asioita ja niiden tilaa sekä huolehtimaan tiettyjen asioiden aikataulun mukaisesta toteutuksesta vuosikierron mukaan. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin työolobarometrin tuloksia on ollut

mahdollista hyödyntää työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa. Suunnitelmat on käsitelty työhyvinvoinnin vuosikellon mukaisesti sairaanhoitopiirin eri tasoilla. (PPSHP Työolobarometri 2013.)



KUVIO 2. PPSHP/ Työhyvinvoinnin vuosikello 2013–2014.

Aihealueiden tarkastelussa on huomioitava, että tulokset ovat keskiarvoja annetuista vastauksista, eikä niistä käy ilmi yksikölliset kokemukset aiheesta. Jotta asioita ja syitä päästään tarkastelemaan, on mitattavat asiat kuvattava tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Tuloksena keskiarvon keskiarvo ei välttämättä ohjaa tarttumaan oikein mihinkään. Tulkinnalle olennaiset taustatekijät on kuvattava, jotta mittareita on mahdollista tulkita oikein. (Ilmarinen, hakupäivä 2.12.2013.)

Sairaanhoitopiirin vuodelle 2013 asettamaan tavoitetasoon peilaten **hyvän tiedonkulun ja vuorovaikutuksen** aihealueen tulos on hyvä, koska tulos ylittyi tavoitetasosta 0,2 yksiköllä. Samalla tavalla voidaan nähdä myös **työkykyä** kuvaava tulos, joka sekin ylit-

ti 0,3 yksiköllä tavoitetason. Työn kuormittavuuden osalta vuoden 2013 työolobarometrissa **ylikuormitusta työssä** ei koettu niin kuormittavana kuin vuonna 2011 ja saatiin tavoitetasosta 0,1 yksikköä parempi tulos. Edellä mainitut aihealueiden tulokset eivät viittaa siihen, että ne tarvitsevat välttämättä kehittämistä, mutta työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin tärkeää, että ne tulevat huomioiduiksi työyhteisössä. Positiiviset tulokset voidaan nähdä kannustimena työyhteisössä.

Kehityskeskustelujen kattavuus parani vuodesta 2011 vuoteen 2013 11,8 % ja ylitti myös sairaanhoitopiirin tavoitetason 6,5 %. Kokemus **kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä** puolestaan heikentyi yli 17,6 %, mutta tulos riitti ylittämään sairaanhoitopiirin tavoitetason 16,5 %. Kehityskeskustelujen kattavuudessa on tapahtunut huomattava parannus vuodesta 2011 vuoteen 2013, mutta olisi mielenkiintoista tietää mistä johtuu, että kehityskeskustelujen hyödyllisyys on puolestaan koettu niin paljon alhaisempana vuonna 2013. Tähän seikkaan voi kiinnittää erityistä huomiota työyhteisöissä.

Esimiestehtävissä toimivien vertaistuki ylittyi sairaanhoitopiirin tavoitetasosta 37,5 %. Mahdollisuuden jakaa esimiestyön haasteita ja innovaatioita vertaistukiryhmässä riittävän usein koki 11 % enemmän osastonhoitajista vuonna 2013 kuin 2011. Esimiehen työssä jaksamisen kannalta mahdollisuus vertaistukeen työtehtävissä on tärkeää, joten on positiivista huomata, että tässä aihealueessa on tapahtunut merkittävää kehitystä työolobarometrien välillä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka työolobarometrien 2011 ja 2013 tulokset valittujen aihealueiden osalta eivät annakaan viitteitä työhyvinvoinnin alenemisesta medisiinisen tulosalueen osastonhoitajilla on työhyvinvoinnin mittaamisella ja kehittämisellä silti merkittävä rooli työyhteisön toiminnassa. On tärkeää, että työhyvinvointia mitataan säännöllisesti, sillä se mahdollistaa hyvinvoinnin tason havainnoimisen ja ongelmatilanteisiin puuttumisen sekä ratkaisujen löytämisen tarpeeksi varhaisessa vaiheessa.

Lähiesimiehen työhyvinvointi on tärkeää, koska se heijastuu esimiehen toiminnasta koko työyhteisöön. Vielä laajemmin ajateltuna lähiesimiesten hyvinvoinnin vaikutukset voivat heijastua työyhteisön kautta koko organisaation toimintaan. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeitä kaikissa organisaation elinkaaren vaiheissa.

6 OSASTONHOITAJIEN KEHITYSILTAPÄIVÄN TOTEUTUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia osastonhoitajille pidettävän kehitysiltapäivän toteutussuunnitelma työhyvinvointia ylläpitävien toimintatapojen kehittämiseksi. Jatkotutkimushaasteena on kehitysiltapäivän toteuttaminen Oulun Yliopistollisen sairaalan medisiinisen tulosalueen osastonhoitajille yhteistyössä OYS:n edustajan kanssa. Kehitysiltapäivä voidaan toteuttaa myös työpaikan ulkopuolella ja alustuksena päivälle voidaan kutsua työterveyshuollon edustaja puhumaan työhyvinvoinnista.

Aloitimme kehitysiltapäivän toteutussuunnitelman laatimisen listaamalla päivän kulun ja sen työvaiheet. Ensimmäisenä vaiheena olivat kehitysiltapäivän esivalmistelut, jotka sisälsivät kehitysiltapäivään osallistuville jaettavan ennakkomateriaalin toimittamisen OYS:n yhdyshenkilölle.

Seuraava vaihe oli kehitysiltapäivän kulku. Siinä käydään läpi kehitysiltapäivän tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi tähän vaiheeseen kuuluu kehitysiltapäivän osallistujien jakaminen pienryhmiin, joissa he keskustelevat ryhmälle osoitetusta teemasta. Ryhmää ohjeistetaan valitsemaan joukostaan sihteeri, joka kirjaa ylös ryhmän käymän keskustelun sekä heille kerrotaan keskusteluun käytettävissä oleva aika. Ryhmien käymät keskustelut puretaan yhdessä kehitysiltapäivään osallistujien kesken OYS:in edustajan johdolla. Yhdessä käytävän keskustelun aikana tutkijat tekevät muistiinpanoja ja keräävät talteen pienryhmien tuottaman materiaalin. Lopuksi tässä vaiheessa kehitysiltapäivän osallistujille kerrotaan, että kehitysiltapäivän aikana tuotettu materiaali analysoidaan ja toimitetaan myöhemmin osallistujille.

Viimeisenä vaiheena kehitysiltapäivän toteutussuunnitelmassa oli yhteenveto. Siinä kehitysiltapäivästä saatu aineisto eli tutkijoiden muistiinpanot sekä ryhmien tuottamat materiaalit analysoidaan. Tutkijoiden tekemän analysoinnin avulla tuotettu materiaali toimitetaan työyhteisöihin sellaisessa muodossa, että sitä voidaan hyödyntää osastonhoitajien työssä. Edellä kuvatut vaiheet on muokattu valmiiksi toteutussuunnitelmaksi ja esitetty liitteessä 3. Osastonhoitajien kehitysiltapäivän toteutussuunnitelma.

Kehitysiltapäivän ennakkomateriaalin laatimisessa hyödynnettiin työolobarometrien analyysista saatuja tuloksia ja niistä muodostettuja kehitysideoita. Materiaalin alkuun päätettiin kirjeen muodossa esittää kehitysiltapäivän tarkoitus, sen toteuttamisessa hyödynnettävä menetelmä sekä esittely kehitysiltapäivän toteuttajista. Lisäksi kirjeessä esitellään kehitysiltapäivässä käsiteltävät aiheet, joita ovat hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus, ylikuormitus työssä, työkyky, kehitys keskustelujen kattavuus ja hyödyllisyys oman työn kannalta sekä esimiestehtävissä toimivien vertaistuki.

Ennakkomateriaaliin liitettiin myös pienryhmille jaettavat keskusteluteemat. Nämä teemat muodostettiin opinnäytetyömme kehitysideoiden avulla. Pienryhmien keskustelun tueksi sekä kattavan materiaalin saamiseksi laadittiin jokaiselle teemalle kaksi keskustelun avaavaa kysymystä. Ennakkomateriaali on esitetty liitteessä 4. Kehitysiltapäivän ennakkomateriaali. Kehitysiltapäivän teemat, ryhmäjako ja keskustelun avaavat kysymykset on esitetty taulukossa 3. Kehitysiltapäivän teemat.

TAULUKKO 3. Kehitysiltapäivän teemat.

Ryhmä	Teema	Kysymykset
1	Hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus	Miten hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus ilmenevät työssäni? Miten voin parantaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työssäni?
2	Ylikuormitus työssä	Miten ylikuormitus ilmenee työssäni? Miten voin vaikuttaa ylikuormittumisen määrään työssäni?
3	Työkyky	Miten voin huolehtia omasta työkyvystäni? Mitkä keinot auttavat selviämään epävarmuus- ja ristiriitatilanteista?
4	Kehitys keskustelujen kattavuus ja hyödyllisyys oman työn kannalta	Onko kehityskeskustelut toteutettu suunnitelmien mukaan? Miten kehityskeskustelujen hyödyllisyys varmistetaan?

5	Esimiestehtävissä toimivien vertaistuki	Onko työssäsi mahdollista saada vertaistukea? Millaisena koet vertaistuen hyödyllisyyden ja tärkeyden omassa työssäsi?

7 POHDINTA

Sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiassa vuoteen 2020 ja sosiaali- ja terveysalan kansallisessa kehittämisohjelmassa (KASTE-ohjelma) 2012–2015 yhtenä kehittämistavoitteena on työntekijän työhyvinvoinnin edistäminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5-6, hakupäivä 4.9.2013; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30–31, hakupäivä 4.9.2013). Tähän pyritään työhyvinvointia parantavilla toimenpiteillä, niiden seurannalla ja arvioinnilla sekä edelleen kehittämisellä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30–31, hakupäivä 4.9.2013). Näiden asioiden kannalta opinnäytetyömme aiheen ajankohtaisuus korostuu ja hyvinvoinnin huomioiminen organisaatioiden toiminnassa on nykyään keskeisessä asemassa.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuu tulevaisuudessa muutoksia ja uudistamista johtuen muun muassa ikärakenteen muutoksesta, kansainvälistymisestä ja taloudellisen kilpailun kovenemisesta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 16, hakupäivä 4.9.2013). On tärkeää, että työntekijät jaksavat työssä mahdollisimman pitkään, koska tulevaisuudessa työikäisten määrä tulee vähenemään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7, hakupäivä 4.9.2013). Lisäksi sosiaali- ja terveysalaan on viime vuosina kohdistunut voimakkaita paineita tehostaa toimintaa, vähentää päällekkäisyyksiä ja lisätä työn vaikuttavuutta (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 69). Mielestämme ikärakenteen muutos aiheuttaa sosiaali- ja terveysalalle paineita henkilöstön eläköitymisen ja väestön ikääntymisen vuoksi. On tärkeää, että sosiaali- ja terveysala koetaan houkuttelevana, jotta ikärakenteen muutoksiin kyetään vastaamaan. Hyvä työilmapiiri voi kokemuksemme mukaan lisätä työpaikan houkuttelevuutta ja siten työhyvinvoinnin huomioiminen organisaation toiminnassa mielestämme korostuu. Näin ollen organisaation vetovoimaisuus on merkityksellinen tekijä työvoimasta kilpailtaessa.

Tulevaisuudessa vaaditaan palveluprosessien uudelleen järjestelyä, henkilöstön toimintatapojen kehittämistä, ketterämpää oppimista ja muutoksen hallintaa (Reikko ym. 2010, 69; Sinisammal ym. 2011. 32). Työhyvinvoinnin edistämisellä voidaan parantaa tuottavuutta, vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7, hakupäivä 4.9.2013.) Näkemyksemme mukaan työhyvinvoinnin kehit-

tämistyön riittävä resursoiminen organisaation toiminnassa on tärkeää, jotta saavutetaan mahdollisimman hyviä työhyvinvoinnin tuloksia.

Työhyvinvointitoiminta ja sen onnistuminen muodostuvat viime kädessä siitä ymmärryksestä, joka esimiestehtäviä hoitavilla henkilöillä on. Ymmärrys ei kehity toivotulla tavalla, mikäli esimiehet eivät altista itseään työhyvinvoinnin arvioinnille sekä työhyvinvointiasioiden jäsentämiselle ja syy-seuraussuhteiden mallintamiselle. (Tarkkonen 2012, 79–80.) Mielestämme työhyvinvointitoiminta tulisi nähdä osana hyvää liiketoimintaa ja työhyvinvoinnin arvioiminen erilaisten mittareiden avulla tulisi olla oleellinen osa organisaatioiden esimiesten toimintaa.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Sen tarkoituksena oli kuvata Oulun yliopistollisen sairaalan (OYS) medisiinisen tulosalueen osastonhoitajien työhyvinvointia analysoimalla sairaanhoitopiirin tuottamien työolobarometrien (2011 ja 2013) tuloksia. Toimintatutkimuksessa kehittämistyön arviointia tapahtuu koko prosessin ajan ja se ohjaa kehittämistyön etenemistä (Heikkinen ym. 2008, 78). Toimintatutkimus soveltui mielestämme osaltaan hyvin tämän opinnäytetyön tekemiseen, koska se usein liitetään johtamiseen ja esimiestyöhön. Opinnäytetyömme tarkoituksen ja tavoitteidenkin perusteella toimintatutkimuksen valinta tutkimusmetodiksi oli looginen. Kehitysiltapäivän toteutussuunnitelman laatiminen toimintatutkimuksen ratkaisuesitykseksi onnistui tavoitteiden mukaisesti ja opinnäytetyömme päättymisajankohta muotoutui suunnitelman laatimisen ympärille. Toimintatutkimukselle ominainen käytännön toiminnan tutkimisen osuus eli kehitysiltapäivän toteuttaminen ja arviointi jäivät tämän opinnäytetyön jatkotutkimushaasteiksi. Seuraavissa luvuissa arvioimme tämän opinnäytetyön luotettavuutta, eettisiä perusteita ja opinnäytetyön prosessia.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on itse pääasiallisin luotettavuuden kriteeri ja hän joutuu pohtimaan ratkaisujaan sekä ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja työnsä luotettavuuteen. Tämä on selkeä ero kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa tutkijan toimenpiteiden osuvuutta ei ole tapana arvioida vaan luotettavuudesta puhutaan nimenomaan mittauksen luotettavuutena. (Eskola & Suoranta 2008, 208–211.)

Tutkimuksen luotettavuus on varmistettava validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteena ovat oikeat asiat. Validiteetti eli pätevyys varmistetaan siten, että käytetään oikeita tutkimusmenetelmiä, oikeita mittareita ja mittaamalla oikeita asioita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pysyvyyttä. Jos tutkimus toistetaan tulokset pysyvät samoina eli tutkimuksessa saadut tulokset eivät johdu sattumasta. (Kananen 2009, 87.)

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnista voidaan hyödyntää muun muassa historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisyyden, toimivuuden ja havahduttavuuden periaatteita. (Heikkinen ym. 2008, 148–149.) Historiallisella jatkuvuuden raportoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tapahtumat esitetään siten, että lukija havaitsee tutkimuksen kronologisuuden ja tapahtumien syy-seurausketjun (Heikkinen ym. 2008, 149). Reflektiivisyys on yksi toimintatutkimuksen peruskäsite ja uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektoimiseen. Toiminnan arvioinnilla voidaan tuottaa tietoa, jonka perusteella voidaan suunnitella uusia toimintatapoja. (Heikkinen ym. 2008, 154.) Otimme historiallisen jatkuvuuden ja reflektiivisyyden näkökulmat huomioon pyrkimällä läpinäkyvyyteen raportin kirjoituksessa ja etenimme tutkimuksen teossa tutkimussuunnitelman mukaisesti.

Toimintatutkimuksen toimivuutta voidaan arvioida sen käytännön vaikutusten kannalta, joten hyvä toimintatutkimus tuottaa toimivia ja tuottoisia tuloksia. Havahduttavuuden arviointi periaatteen mukaan hyvä tutkimus saa ajattelemaan asioita uudella tavalla. Tutkimuksen kirjoittajan on pyrittävä kirjoittamaan raportti elävästi ja todentuntuisesti. (Heikkinen ym. 2008, 155–160.) Tutkimuksen toimivuuteen on pyritty kehittämällä opinnäytetyössä käytännön toimintaan siirrettäviä toimintatapoja ja kehittämisideoita. Vaikka havahduttavuuden toteaminen voi olla haastavaa, toivomme että työhyvinvointi aiheena herättää lukijoissa mielenkiintoa ja ajatuksia.

Olemme huomioineet tutkimuksen luotettavuuden koko opinnäytetyön prosessin ajan kuvaamalla tutkimuksen etenemistä selkeällä ja tarkalla raportoinnilla. Raportista ilmenee tutkimustyyppi ja – luonne, tutkimuksen suorittaminen sekä tutkimustulokset. Kieliasun ja kirjoitustyylin valinta ovat tärkeitä tutkimuksen selkeyden ja luotettavuuden kannalta. Näin lukijalla on mahdollisuus seurata tutkimuksen kulkua ja arvioida tehtyjä päätelmiä. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 220.)

7.2 Tutkimuksen eettiset perusteet

Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyvät tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti hyväksyttyjä, mutta pohdintaa voi aiheuttaa se, missä määrin tutkimustoiminnan on otettava vastuuta tutkimuksella hankitun tiedon käytöstä ja seurauksista. Tutkimuksen teossa tulee tehdä tietoisia ja eettisesti perusteltuja ratkaisuja eri tutkimustoiminnan vaiheissa. Näitä vaiheita ovat tutkimusaiheen valinta sekä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelu. Lisäksi on vältettävä epärehellisyyttä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 25–28.)

Tutkijan on huomioitava erilaisia tutkimuksen tekoon liittyviä eettisiä ongelmia ja pohdittava vaihtoehtoisia tutkimusmenetelmällisiä ratkaisuja. Tutkimuksen tekijän on noudatettava ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta, jonka mukaan tutkittavien henkilökohtaista koskemattomuutta ei saa loukata eikä heille saa aiheuttaa vahinkoa. (Anttila 2006, 510.) Eettisesti toimiva tutkija miettii kuinka tutkimuksen tekeminen vaikuttaa tutkimuksen kohteena oleviin henkilöihin ja heidän tunnistettavuuteensa raportoinnissa. (Heikkinen ym. 2008, 158.) Tutkimuksella ja tiedonkeruulla ei saa johtaa tietoisesti ketään harhaan eivätkä erilaiset eturistiriidat saa vaikuttaa tutkimukseen tai tietojen keruuseen (Anttila 2006, 510).

Työolobarometrien aineiston pohjalta vastaajien yksityisyys ja nimettömyys oli helppo turvata, koska barometrien tulokset olivat sellaisessa muodossa, ettei niistä ollut mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Työolobarometriin osallistumisen eettisyydestä on huolehtinut sairaanhoitopiiri sillä, että barometriin vastaaminen on ollut vapaaehtoista. Opinnäytetyössämme oli materiaalina valmiiksi kerätty aineisto, jonka meidän käyttöömme myönsi sairaanhoitopiirin edustaja tutkimusluvan hakemisen jälkeen. Aineistoa eivät ole käsitelleet opinnäytetyöprosessin ulkopuoliset henkilöt.

Tutkimuksen tulosten julkaisemisen yleinen periaate on, että ne raportoidaan rehellisesti ja avoimesti. Opinnäytetyömme kaikissa työvaiheissa olemme rehellisesti arvioineet suorittamaamme työtä, mikä on työskentelyn eettinen perusedellytys. Hyvän tutkimusetiikan mukaan tutkijan tulee hakea neuvoja ja ohjausta epäselvyyttä herättävissä asioissa. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 31–32). Opinnäytetyön eri vaiheissa on pidetty tapaamisia opinnäytetyötä ohjaavien opettajien kanssa ja siten varmistettu työn

oikeellinen eteneminen. Teoriataustan rakentamisessa on hyödynnetty mahdollisimman tuoretta tietoa ja lähteiden valinnassa käytetty lähdekritiikkiä sekä lähdeviitteiden merkinnässä on noudatettu huolellisuutta. Opinnäytetyössä kuvatut tulokset on esitetty avoimesti ja totuudenmukaisesti.

7.3 Työolobarometri aineistona

Aineistona opinnäytetyössä olivat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin medisiinisen tulosalueen osastonhoitajien työolobarometrit vuosilta 2011 ja 2013. Työolobarometreista käsiteltäviksi valitut aihealueet muovautuivat OYS:in edustajien ehdotusten ja teoriassa tärkeiksi nostettujen asioiden pohjalta.

Työolobarometrin käyttäminen aineistona opinnäytetyössä edellytti meitä huomioimaan sen, että tulokset olivat keskiarvoja annetuista vastauksista ja yksittäiseen keskiarvoon oli voitu nivoa yhteen useita kysymyksiä ja näin ollen vastauksen tulos oli keskiarvon keskiarvo. Tämän perusteella on aiheellista pohtia tällaisten kyselyiden soveltuvuutta syvälliseen työhyvinvoinnin mittaamiseen. Työolobarometri toimii mielestämme työyhteisön suuntaa antavana työhyvinvoinnin mittarina ja tulosten läpikäyminen työyhteisöissä korostaa työolobarometrin vaikuttavuutta.

Opinnäytetyötä tehdessä pohdimme, että työolobarometrin vastauksiin on voinut vaikuttaa kyselyn pituus ja vastaajalla käytettävissä ollut aika. Kiireessä ei ehdi kunnolla perehtyä kysymyksiin ja vastaukset voivat olla vain pinnallisia mielipiteitä kysymyksen kohteena olevasta aiheesta. Näin voi käydä myös jos kysely on kovin pitkä ja loppupuolella kyselyä vastaajan mielenkiinto alkaa herpaantua. Pohdimme myös sitä, että onko kyselyyn saatettu vastata todellista tilannetta positiivisemmin. Käsityksemme mukaan tähän opinnäytetyöhön käsiteltäviksi valitut aihe-alueet koettiin ajankohtaisiksi kehittämisen kohteisi työhyvinvoinnissa, vaikka työolobarometrien tulokset eivät siitä välttämättä viitteitä antaneetkaan.

7.4 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön aiheen valintaa ja tekemistä ohjasi tutkijoiden oma mielenkiinto esimiesten työssä jaksamista ja hyvinvointia kohtaan. Tässä opinnäytetyössä on lähestytty työ-

hyvinvointia osastonhoitajien näkökulmasta. Koimme aiheen merkitykselliseksi, koska mielestämme lähiesimiesten työhyvinvointi on tärkeää. Lähiesimiesten työhyvinvointi heijastuu heidän toiminnastaan koko työyhteisöön. Vielä laajemmin ajateltuna esimiesten hyvinvoinnin vaikutukset voivat heijastua työyhteisön kautta koko organisaation toimintaan. Mielestämme hyvinvoivilla esimiehillä on paremmat edellytykset vastata työn mukanaan tuomiin vaatimuksiin.

Lähdekirjallisuuden etsimisessä käytettiin apuna erilaisia tiedonhakumenetelmiä ja opinnäytetyön aiheesta löytyi viitteitä runsaasti. Haastavaa olikin valita niistä juuri meidän työhömme sopivat lähteet. Yhtenä valintakriteerinä käytimme aineiston tuoreutta ja pyrimme ottamaan lähteiksi uusimmat tiedot ja teoriat. Viitekehystä kirjoittaessa huomasimme, että myös erilaisia työhyvinvoinninmalleja löytyi useita. Halusimme tuoda työssä esiin näkemyksiä työhyvinvoinnista monipuolisesti. Keskeiseksi lähestymistavaksi valikoitui Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat – malli, koska se istui opinnäytetyömme aiheeseen luontevasti.

Toimintatutkimuksen tekeminen oli meille molemmille uutta, mutta työhyvinvointi aiheena motivoi meitä opinnäytetyön tekemisessä. Opinnäytetyön alkuvaiheessa tutkimussuunnitelman mukaan myös kehitysiltapäivän toteuttaminen ja arviointi sekä siitä saadun aineiston analysointi olisi kuulunut opinnäytetyöhömme. Opinnäytetyö muotoutui kuitenkin jo niin laajaksi kokonaisuudeksi työlle asetettujen tutkimuskysymysten pohjalta, että resursseja ja aikataulua ei riittänyt kehitysiltapäivän toteuttamiseen.

Mielestämme opinnäytetyön tekeminen on ollut haastava ja antoisa kokemus. Parityöskentelynä tehdyn opinnäytetyön haasteeksi koimme aikataulujen yhteensovittamisen, mutta hyvällä organisoinnilla ja joustavuudella aikataulutuksessa onnistuttiin eikä siinä pysyminen tuottanut ongelmia. Mielestämme yhteistyömme sujui hyvin, koska olimme sopineet yhteiset tavoitteet opinnäytetyön toteutuksesta.

Koimme opinnäytetyön aiheen mielenkiintoisena ja siksi motivaation säilyttäminen koko opinnäytetyön prosessin ajan oli helppoa. Prosessin alussa kirjoitustyön alkuun pääsemisen jälkeen työn tekemiselle löytyi selkeä rytmi ja työn eteneminen itsessään motivoi jatkamaan kirjoittamista. Ymmärrys esimiestyötä kohtaan parani ja tieto työhyvinvoinnin merkityksestä lisääntyi.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen työyhteisöissä on jatkuva prosessi. Jatkotutkimushaasteena voidaan pitää tässä opinnäytetyössä suunnitellun kehitysiltapäivärungon ympärille rakennettavaa tilaisuutta. Tilaisuudesta saatu aineisto voisi toimia jatkotutkimuksen materiaalina. Sen pohjalta voisi tuottaa työhyvinvoinnin kehitysideoita ja uusia toimintamalleja osastonhoitajien työhön.

8 KEHITTÄMISIDEAT

Tulosten tarkastelun, pohdinnan ja johtopäätösten pohjalta korostuvat seuraavat kehittämisideat:

- Tiedonkulku ja vuorovaikutus on huomioitava esimiehen ja työyhteisön välisessä viestinnässä, jotta työyhteisön toiminta on sujuvaa.
- Töiden organisointiin on kiinnitettävä huomiota, ettei esimiesten työn kuormitus kasva liian suureksi.
- Esimiehen on huolehdittava työkyvystään ja esimiesten työtehtävien suunnittelussa on huomioitava työlle riittävät resurssit, jotta kestetään työtehtävien mahdollisesti aiheuttamat epävarmuus- ja ristiriitatilanteet.
- Jokaiselle työntekijälle järjestetään mahdollisuus käydä kehityskeskustelu määräajassa.
- Kehityskeskustelujen hyödyllisyyden arviointiin kiinnitetään huomiota.
- Esimiehille järjestetään mahdollisuus kokoontua vertaistukiryhmään säännöllisesti sosiaalisen tuen saamiseksi.

LÄHTEET

Aleksi –tietokanta. Hakupäivä 15.9.2013.
http://aleksi.btj.fi/
http://kanava.etela-karjala.fi/Kiinteasivu.asp?KiinteaSivuID=4428&NakymaID=213

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi Oy. Hamina.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Bégat, I., Ellefsen, B. & Severinsson, E. 2005. Nurses´ satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses´ experiences of well-being – A Norwegian study. Journal of Nursing Management 13 (3), 221–230. Hakupäivä 10.12.2013.
http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a67cb6f-478b-4dd6-9522-159203848b94%40sessionmgr4002&vid=6&hid=4214

CINAHL (Ebsco). Hakupäivä 15.9.2013
https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/10559643/CINAHL.pdf

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Glassman, M., Erdem, G. & Bartholomew, M. 2013. Action Research and Its History as an Adult Education Movement for Social Change. Adult Education Quarterly 63 (3), 272-288. Hakupäivä 18.12.2013.
http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b709dbf0-67f9-4f0a-b439-67ce3774a645%40sessionmgr4004&vid=7&hid=4207

Golubic, R., Milosevic, M., Knezevic, B. & Mustajbegovic, J. 2009. Work-related stress, education and work ability among hospital nurses. Journal of Advanced Nursing 65(10), 2056–2066. Hakupäivä 12.12.2013. http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a67cb6f-478b-4dd6-9522-159203848b94%40sessionmgr4002&vid=8&hid=4214

Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.). 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansan valistusseura. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Ilhan, M.N., Durukan, E., Taner, E., Maral, I. & Bumin, M.A., 2007. Burnout and its correlates among nursing staff: questionnaire survey. Journal of advanced nursing. 61(1), 100-106. Hakupäivä 12.12.2013. http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a67cb6f-478b-4dd6-9522-159203848b94%40sessionmgr4002&vid=10&hid=4214

Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Hakupäivä 2.12.2013. http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyhyjohtaminen.pdf

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin käsikirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy. Saarijärven Offset Oy.

Johansson K., Axelin A., Stolt M. & Ääri R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, A:51/2007. Digipaino. Turun yliopisto. Turku.

Jyväskylän yliopisto, Koppa. Tutkimusstrategiat; määrällinen tutkimus. Hakupäivä 22.10.2013
https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kivistö, S. Kallio, E. & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Hakupäivä 11.12.2013.
http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/tervemieli-2.pdf

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Yliopistopaino. Helsinki.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Leevi –kokelmatietokanta. Hakupäivä 15.9.2013.
http://www.oamk.fi/kirjasto/aineistot_ja_tiedonhaku/leevi/

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi - Kristallisoi toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa –työhyvinvointitaitojen käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen S. 2007. Työhyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Hakupäivä 3.9.2013.
http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina– narratiivinen arviointitutkimus. Oulun Yliopisto. teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. Hakupäivä 11.12.2013. http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf.

Medic, kotimainen terveystieteiden viitetietokanta. Hakupäivä 15.9.2013. http://www.terkko.helsinki.fi/medic-tietokanta

Melinda, kirjastojen yhteistietokanta. Hakupäivä 15.9.2013. http://melinda.kansalliskirjasto.fi/F/TJQLRY8SR3MBF72Y8MLI4T3P96JMQRPJ2K8NVRKIQ1NIE91YB6-09858?func=file&file_name=ohje.htm

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S. 2008. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. Work & Stress Vol. 22, No. 1, 16–32. Hakupäivä 12.12.2013 http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a67cb6f-478b-4dd6-9522-159203848b94%40sessionmgr4002&vid=12&hid=4214

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö - opitaan kokemuksesta. WS Bookwell Oy. Juva.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2006. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY. Juva.

PPSHP Strategia 2010-2015. Tavoitteena terveyttä. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.

PPSHP Työolobarometri. 2011. Ammattinimikkeittäin. Medisiininen tulosalue. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.

PPSHP Työolobarometri. 2013. Ammattinimikkeittäin. Medisiininen tulosalue. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Bookwell Oy. Porvoo.

Rautio, M. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa Kantolahti, T & Tikander,T. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. 22–28. Hakupäivä 5.9.2013. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1082856&name=DLFE-13209.pdf

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Sage Premier- tietokanta. Hakupäivä 15.9.2013. http://www.uta.fi/kirjasto/oppaat/tiedonhankinnanperusteet/yky/tiedonlahteet/e-lehti/index.html

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A.-L. & Alalaurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos työhyvinvointia kehittämällä. Työterveyslaitos Helsinki. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Sinisammal. J. 2011 Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen- tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun Yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Hakupäivä 3.9.2013 http://herkules.oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf

Sinisammal, J. Belt, P, Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi: terveys- ja sosiaalialan erikoisjulkaisu vol. 6 no. 4, 28–35

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja hyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Hakupäivä 4.9.2013 http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuja 2011:1. Hakupäivä 4.9.2013. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-14357.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Hakupäivä 4.9.2013. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Hakupäivä 4.9.2013. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf

Sullivan, E., Hegney, D. & Francis, K. 2013. An action research approach to practice, service and legislative change. Nurse Researcher 21 (2) 8-13. Hakupäivä 18.12.2013. http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=b709dbf0-67f9-4f0a-b439-67ce3774a645%40sessionmgr4004&hid=4207

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannus osakeyhtiö Otava. Helsinki.
Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Verkostojohtamisen opas. Hakupäivä 11.11.2013.
http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=139

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand. Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1

SYSTEMAATTISESSA KIRJALLISUUSKATSAUKSESSA KÄYTETYT TIETOKANNAT.

Melinda	Melinda on suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta. Se sisältää Suomen kansallisbibliografian sekä viitetiedot yliopistokirjastojen, yhteiskirjastojen, Eduskunnan kirjaston, Varastokirjaston ja Tilastokirjaston tietokantoihin sisältyvistä aineistoista. Vuosina 2013-2014 mukaan tulevat kaikki ammattikorkeakoulujen kirjastot. Melindan hakukäyttö on kaikille avointa. (Melinda, 15.9.2013)
Medic	Medic on kotimainen terveystieteellinen viitetietokanta, joka sisältää lääke-, hammaslääke- ja hoitotieteellisiä julkaisuja sekä sellaista biotieteellistä kirjallisuutta, jolla on yhteyttä lääketieteeseen. Julkaisut ovat väitöskirjoja, opinnäytteitä, tutkimuslaitosten raportteja sekä hoito- ja lääketieteellisten lehtien artikkeleita. Helsingin Meilahden kampuskirjasto Terkko tuottaa Medic-tietokantaa. (Medic, 15.9.2013)
Aleksi	Aleksi on viitetietokanta kotimaisten aikakaus- ja sanomalehtien sisällöistä. Aleksin avulla voi tehdä hakuja ilman, että tietää missä lehdessä etsitty materiaali on julkaistu ja sen lehtivalikoima kattaa laajasti eri aihepiirejä. Aleksi sisältää linkkejä lehtien internetsivujen kokoteksteihin. (Aleksi -tietokanta, 15.9.2013)
Leevi	Leevi- kokoelmatietokanta sisältää tiedot Oulun seudun ammattikorkeakoulun toimipisteiden kokoelmista sekä viitteitä e-aineistoihin. (Leevi- kokoelmatietokanta, 15.9.2013)
Cinahl	CINAHL on hoitotieteen tietokanta, jossa on viitteitä noin 3000 hoito- ja lähitieteiden lehdestä. Lisäksi CINAHLista löytyy artikkeliviitteitä muun muassa kuntoutuksen, biolääketieteen, toimintaterapian, sosiaalialan, ensihoidon ja suun terveyden aloilta. (CINAHL, 15.9.2013)
Sage Premier	SAGE Premier on monialainen tieteellisten aikakauslehtien tietokanta. Se sisältää yli 600 kokotekstilehteä muun muassa kasvatustieteen, psykologian, viestinnän, liiketalouden, tekniikan, luonnontieteiden, lääketieteen, yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteiden aloilta. (Sage Premier –tietokanta, 15.9.2013)

LIITE 2

SYSTEMAATTISESSA KIRJALLISUUSKATSAUKSESSA SUORITETUT HAUT.

Käytetyt hakusanat	Tietokanta	Löytyneet viitteet (kpl)
lähiesimie? työhyvinvoin?	Melinda	12
työhyvinvoin? esimie?		258
työhyvinvoin? esimie? terveydenhuol?		16
osastonhoi? tyohyvinvoin?		0
työhyvinvoin* lähiesimie* esimie* osastonhoit*	Medic	6
työtyytväi* lähiesimie* esimie* osastonhoit*		15
työhyvinvoin ja esmie	Aleksi	101
työhyvinvoin ja esmie ja tervey		16
lähiesimie? Esimie? osastonhoitaja? *and* työhyvinvoin?	Leevi	77
well-being ”nurse manager”	CINAHL	68, (scholarly; 25)
well-being manager work		180
well-beimg leadership work nursing		37
well-being leadership work healthcare		33
job satisfaction leadership work healthcare		36
“well-being” *or* “job satisfaction” *and* leadership *or* manager *and* healthcare *or* nursing	Sage Premier	3378
“well-being” *or* “job satisfaction” *and* leadership *or* manager *and* healthcare *or* nursing (kaikkien perässä rajauksena abstract)		10

LIITE 3

OSASTONHOITAJIEN KEHITYSILTAPÄIVÄN TOTEUTUSSUUNNITELMA

Kehitysiltapäivä järjestetään yhteistyössä Oulun Yliopistollisen sairaalan medisiinisen tulosalueen yhdyshenkilöiden kanssa. Tilaisuus voidaan järjestää myös työpaikan ulkopuolella. Tilaisuuden alkuun voidaan kutsua esimerkiksi työterveyshuollosta henkilö puhumaan työhyvinvoinnista yleisesti.

Esivalmistelut:

1. Kehitysiltapäivään osallistuville jaetaan ennakkoon materiaali kehitysiltapäivässä käsiteltävistä aiheista OYS:n yhdyshenkilön kautta.

Kehitysiltapäivän kulku:

2. Kehitysiltapäivä aloitetaan kertomalla tilaisuuden tarkoituksesta ja tavoitteista.

3. Kehitysiltapäivään osallistujat jaetaan viiteen ryhmään, joille annetaan tehtäväksi keskustella ryhmälle annetusta aiheesta. Ryhmä valitsee joukostaan sihteerin, joka kirjaa ylös keskustelusta esiin nousevat ajatukset. Ryhmille kerrotaan keskusteluun käytettävissä oleva aika (esimerkiksi 30 min.).

4. Ryhmien käymät keskustelut puretaan yhdessä kehitysiltapäivään osallistujien kesken OYS:in edustajan johdolla. Keskustelujen purkamisen aikana opinnäytetyön tekijä(t) tekevät muistiinpanoja esiin nousevista hyvinvoinnin teemoista.

5. Opinnäytetyön tekijä(t) keräävät keskustelun lopuksi ryhmien tuottamat materiaalit talteen muistiinpanojen täydentämistä varten.

6. Kehitysiltapäivän lopuksi osallistujille kerrotaan, että kehitysiltapäivän aikana tuotettu materiaali analysoidaan ja toimitetaan myöhemmin osallistujille.

Yhteenveto:

7. Kehitysiltapäivässä saatu aineisto eli opinnäytetyön tekijän/tekijöiden muistiinpanot sekä ryhmien tuottamat materiaalit analysoidaan. Analysoinnin avulla tuotettu materiaali toimitetaan työyhteisöihin sellaisessa muodossa, että sitä voidaan hyödyntää osastonhoitajien työssä.

LIITE 4

KEHITYSILTAPÄIVÄN ENNAKKOMATERIAALI

Hei,

Olemme/olen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavia opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä työhyvinvoinnista osastonhoitajien työssä. Järjestämme yhteistyössä _____ kanssa kehitysiltapäivän, jonka aiheina ovat työhyvinvointiin liittyvät teemat. Kehitysiltapäivän tavoitteena on tuottaa Teille työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja hyödynnettäväksi omassa työskentelyssänne.

Kehitysiltapäivässä hyödynnetään Learning café –menetelmää, jonka idea on mahdollisimman useiden näkökulmien ja ideoiden tuottaminen ja pohtiminen yhdessä. Tämän menetelmän mukaan osallistujat jaetaan pienryhmiin, joissa he käyvät keskusteluja ja tekevät muistiinpanoja ryhmän ajatuksista. Ryhmäkeskustelujen jälkeen tehdään yhteenveto työskentelystä. Myöhemmin materiaali kootaan yhteen ja toimitetaan osallistujille.

Kehitysiltapäivässä käsiteltävät aiheet ovat:
1. Hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus
2. Ylikuormitus työssä
3. Työkyky
4. Kehitys keskustelujen kattavuus ja hyödyllisyys oman työn kannalta
5. Esimiestehtävissä toimivien vertaistuki

Ystävällisin terveisin,

_____

_____

RYHMÄ 1.

TEEMA: HYVÄ TIEDONKULKU JA VUOROVAIKUTUS

Hyvällä tiedonkululla ja vuorovaikutuksella työyhteisössä toiminnan sujuminen paranee. Avoin keskustelu poistaa raja-aitoja sekä edistää yhteishenkeä. Näiden asioiden positiivinen ilmeneminen kuvastaa työyhteisön hyvää työhyvinvointia.

- Tiedonkulku ja vuorovaikutus on huomioitava esimiehen ja työyhteisön välisessä viestinnässä, jotta työyhteisön toiminta on sujuvaa.

Keskustelkaa aiheesta käyttäen apuna seuraavia kysymyksiä:

Miten hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus ilmenevät työssäni?
Miten voin parantaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työssäni?

RYHMÄ 2.

TEEMA: YLIKUORMITUS TYÖSSÄ

Haasteellisimpia asioita lähijohtajan työssä ovat suuri työmäärä ja erilaisten tehtävien paljous. Työtä kuormittaa myös se, että lähijohtajat joutuvat perustehtävien huolehtimisen lisäksi kantamaan vastuuta toiminnan kehittämisestä ja uusien toimintatapojen omaksumisesta. Mikäli esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, ei kuormitusta koeta niin suurena.

- Töiden organisointiin on kiinnitettävä huomiota, ettei esimiesten työn kuormitus kasva liian suureksi.

Keskustelkaa aiheesta käyttäen apuna seuraavia kysymyksiä:

Miten ylikuormitus ilmenee työssäni?
Miten voin vaikuttaa ylikuormittumisen määrään työssäni?

RYHMÄ 3.

TEEMA: TYÖKYKY

Terveys toimii työhyvinvoinnin perustana ja työssään hyvin jaksava esimies pystyy vastaamaan henkilöstön odotuksiin ja antamaan heille tarvittavaa tukea. Epävarmuuden, kiireen ja ristipaineen sietämistä edesauttaa esimiehen hyvä henkinen tasapaino. Kun stressinhallintakyky on hyvä, säilyy rakentava työskentelytapa myös vaikeissa tilanteissa.

- Esimiehen on huolehdittava työkyvystään ja esimiesten työtehtävien suunnittelussa on huomioitava työlle riittävät resurssit, jotta kestetään työtehtävien mahdollisesti aiheuttamat epävarmuus- ja ristiriitatilanteet.

Keskustelkaa aiheesta käyttäen apuna seuraavia kysymyksiä:

Miten voin huolehtia omasta työkyvystäni?
Mitkä keinot auttavat selviämään epävarmuus- ja ristiriitatilanteista?

RYHMÄ 4.

TEEMA: KEHITYSKESKUSTELUJEN KATTAVUUS JA HYÖDYLLISYYS OMAN TYÖN KANNALTA

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää. Onnistunut kehityskeskustelu hyödyttää työyhteisön toimintaa ja parantaa työilmapiiriä, lisää työmotivaatiota ja edistää organisaation kehittymistä. Kehityskeskustelussa arvioidaan työntekijän työsuorituksia, sovitaan uusia tavoitteita ja suunnitellaan osaamisen kehittämistä. Keskusteluissa on huomioitava myös työntekijän selviytyminen ja kuormittuneisuus suhteessa hänen resursseihinsa.

- Jokaiselle työntekijälle järjestetään mahdollisuus käydä kehityskeskustelu määräajassa.
- Kehityskeskustelujen hyödyllisyyden arviointiin kiinnitetään huomiota.

Keskustelkaa aiheesta käyttäen apuna seuraavia kysymyksiä:

Onko kehityskeskustelut toteutettu suunnitelmien mukaan?
Miten kehityskeskustelujen hyödyllisyys varmistetaan?

RYHMÄ 5.

TEEMA: ESIMIESTEHTÄVISSÄ TOIMIVIEN VERTAISTUKI

On tärkeää, että esimies saa sosiaalista tukea samalla tasolla olevalta kollegalta, jolle voi puhua luottamuksellisesti työasioista. Esimiesryhmässä ongelmista keskusteleminen on usein helpottavaa. Silloin voi todeta, että muut kohtaavat työssään samankaltaisia vaikeuksia ja huomata etteivät kaikki ongelmat ole esimieslähtöisiä.

- Esimiehille järjestetään mahdollisuus kokoontua vertaistukiryhmään säännöllisesti sosiaalisen tuen saamiseksi.

Keskustelkaa aiheesta käyttäen apuna seuraavia kysymyksiä:

Onko työssäsi mahdollista saada vertaistukea?
Millaisena koet vertaistuen hyödyllisyyden ja tärkeyden omassa työssäsi?