

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2014

Taru Heikkilä

OSASTONHOITAJA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ NYT JA TULEVAISUUDESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Taru Heikkilä

OSASTONHOITAJA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ NYT JA TULEVAISUUDESSA

Työhyvinvointi on avainasemassa organisaation menestyksen mahdollistajana. Osastonhoitaja toimii osastoilla lähiesimiehenä ja toteuttaa omalla toiminnallaan työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Työhyvinvointi on monialainen käsite. Siihen vaikuttavia tekijöitä osastonhoitajan toiminnan lisäksi ovat muun muassa, organisaatio, ryhmähenki, työ ja yksilö itse. Tämän kehittämisprojektin aihe-alue rajattiin koskemaan nimenomaan osastonhoitajan ja työntekijän välistä suhdetta sekä sitä, miten osastonhoitaja pystyy edistämään työntekijän kokemaa työhyvinvointia.

Kehittämisprojekti toteutettiin yhteistyössä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin tuki- ja liikuntaelinsairauksien toimialueen kanssa. Projektin tavoitteena oli kehittää osastonhoitajien valmiutta edistää ja tukea työntekijän kokemaa työhyvinvointia. Tarkoituksena oli kehittää työhyvinvoinnin toimintamalli, josta osastonhoitajat voivat saada tukea työhyvinvoinnin edistämiseen.

Aineisto kerättiin kyselynä TULES-toimialueen koko henkilöstöltä (N=258). Vastausprosentiksi muodostui 42 % (n=109). Kyselylomake perustui professori Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tikkatauluun® sekä Pentti Sydänmaanlakan itsensä johtamisen osioon. Asiantuntijapaneeli (n=10) työsti työhyvinvoinnin toimintamallin projektipäällikön johtamana. Aineistot analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja soveltaen sisällön analyysia.

Tulosten perusteella johtamisen ja itsensä johtamisen alueet saivat parhaimman tyytyväisyyden vastaajien keskuudessa. Heikoin tyytyväisyys liittyi henkilökunnan palkitsemiseen ja työnantajan kiinnostukseen henkilöstön hyvinvoinnista. Johtamiskoulutus, henkilöstön informointi sekä osastonhoitajien osallistuminen käytännön työhön ovat vaikuttaneet hyvän tyytyväisyyden saavuttamiseen. Heikoimman tyytyväisyyden saaneiden osa-alueiden parantamiseksi palkitsemista ja työntekijöiden yksilöllisempää huomioimista tulisi parantaa. Lopputuloksena, asiantuntijapaneelityöskentelynä kehitettiin työhyvinvoinnin toimintamalli TULES-toimialueelle.

ASIASANAT:

Työhyvinvointi, osastonhoitaja, muutos, muutosjohtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of health care | Development and management of social affairs and health

2014 | 69

Raija Nurminen

Taru Heikkilä

HEAD NURSES' ROLE IN PROMOTING WORK WELFARE NOW AND IN THE FUTURE

Work welfare is a key factor in establishing organizational success. Head nurses work as immediate managers on hospital wards and play a role in how employees experience work welfare. Work welfare is a diverse term. It involves many aspects such as organization, team spirit, work and individual. This development project was defined to the relationship between the head nurse and an employee and how head nurses can promote work welfare experienced by the employee.

The development project was done in co-operation with the orthopedical division of the Hospital District of Southwest Finland. The purpose of this thesis was to develop the ability of head nurses in promoting and supporting work welfare experienced by the employees. A key goal was to produce a model of work welfare that will support the head nurses in achieving this purpose.

The research material was gathered with a quantitative questionnaire (N=258), sent to all staff members. The response percentage was 42% (n=109). The questionnaire was based on Professor Marja-Liisa Manka's work welfare dartboard® and also a section about self-management. An expert panel from members of the orthopedical division (n=10) lead by the Project Manager gathered to produce a work welfare model. The quantitative material was analyzed using the SPSS-software and the qualitative material by applying a content analysis.

The results showed that leadership and self-management received the highest complacency. Lowest complacency was received in rewarding and in how the employer is seen to have interest in the employees' welfare. Education on leadership, informing the staff and the participation of head nurses in day-to-day work influenced the high level of complacency. In order to improve the areas with lower complacency, more effort should be given to rewarding the staff and giving more individual consideration towards staff members. As a result the expert panel developed a work welfare model.

KEYWORDS:

Work welfare, head nurse, change, management of change

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTI	8
2.1 Kehittämiprojektin lähtökohdat	8
2.2 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus	10
2.3 Kehittämiprojektin eteneminen	10
3 TYÖHYVINVOINTI	13
3.1 Työhyvinvoinnin tekijät	13
3.2 Osastonhoitaja työhyvinvoinnin edistäjänä	16
3.3 Työhyvinvoinnin merkitys muutoksessa	21
4 EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS	24
4.1 Tavoite ja tarkoitus	24
4.2 Aineisto ja sen keruu	24
4.3 Aineiston analyysit	27
5 EMPIIRISEN OSAN TULOKSET	28
5.1 Kyselyn tulokset	28
5.2 Asiantuntijapaneelin tulokset	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	42
6.1 Tulosten tarkastelu	42
6.2 Luotettavuus ja eettisyys	44
6.3 Johtopäätelmät	45
7 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN TOIMINTAMALLI	47
8 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI	53
LÄHTEET	55

LIITTEET

- Liite 1. Frekvenssitaulukot.
- Liite 2. Kyselylomake.
- Liite 3. Kyselylomakkeen saatekirje.
- Liite 4. Asiantuntijapaneelin saatekirje.

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämiprojektin eteneminen.	11
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät.	13
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin vastuunjako.	17
Kuvio 4. Kyselyn vastaajien sukupuolijakauma.	28
Kuvio 5. Kyselyyn vastaajien vastualueet.	29
Kuvio 6. Kehityskeskustelujen pitäminen viimeisen vuoden aikana.	30
Kuvio 7. Työhyvinvoinnin osa-alueet	47
Kuvio 8. Organisaation menestystekijät ja kehittämiskohteet.	48
Kuvio 9. Osastonhoitajan roolin menestystekijät ja kehittämiskohteet.	49
Kuvio 10. Yksilön menestystekijät ja kehittämiskohteet.	50
Kuvio 11. Ryhmähengen kehittämiskohteet.	50
Kuvio 12. Työn menestystekijät ja kehittämiskohteet.	51

TAULUKOT

Taulukko 1. Terveys- ja elämäntilanne tulevaisuudessa.	31
Taulukko 2. Työ tulevaisuudessa.	32
Taulukko 3. Työyhteisö tulevaisuudessa.	33
Taulukko 4. Osaaminen tulevaisuudessa.	34
Taulukko 5. Johtaminen tulevaisuudessa.	35
Taulukko 6. Tiimin toimivuus tulevaisuudessa.	36
Taulukko 7. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa.	37
Taulukko 8. Itsensä johtaminen tulevaisuudessa.	38
Taulukko 9. Paras tyytyväisyys.	39
Taulukko10. Heikoin tyytyväisyys.	40
Taulukko 11. Palkitsemisen muodot.	51
Taulukko 12. Kehittämiprojektin SWOT-analyysi.	54

1 JOHDANTO

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät (Laine 2013, 152) kuten esimies, ryhmähenki, työ, organisaatio ja yksilö itse (Manka 2006, 15–18). Työ vie aikaa ja hallitsee ihmisten elämää vahvemmin kuin koskaan aikaisemmin. Julkisuudessa käydään keskustelua työurien pidentämisestä. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat asioita, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta tässä voidaan onnistua. (Naumanen & Liesivuori 2007, 8) Asennemuutosta tarvitaan; työntekijöiden työhyvinvointiin panostaminen ei ole ainoastaan kuluera organisaatioille vaan se tulisi nähdä yhtenä organisaation menestystekijänä (Ojala & Ahonen 2003; Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 69; Pyöriä 2012, 7).

Työhyvinvoinnin käsite on varsin laaja ja siksi aihealue rajattiin tarkastelemaan työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutussuhdetta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämä kehittämisprojekti kuuluu Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin Hoi-Pro hankkeeseen, jonka osaprojektin tarkoituksena oli kehittää työhyvinvoinnin toimintamalli osastonhoitajille. Tavoitteena on, että valmis toimintamalli antaa osastonhoitajille valmiutta edistää ja tukea työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia.

Muutostilanteet ovat omiaan aiheuttamaan organisaatiossa epävarmuuden tunnetta. Muutokset voivat olla nopeita, suuria ja jopa koko organisaatiota yhdellä kertaa koskevia. Toisaalta organisaatioissa tapahtuu paljon myös pieniä ja hitaita, vain yhtä työntekijää koskevia muutoksia. (Työterveyslaitos 2010.) Tässä kehittämisprojektissa muutostilanteita tarkastellaan yleisellä tasolla, jossa ei oteta huomioon niinkään muutoksen suuruutta.

Kehittämisprojektin empiirinen osa toteutettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin tuki- ja liikuntaelinsairauksien toimialueella henkilöstökyselynä. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa kerättiin kyselyn avulla (n = 109), jossa kartoitettiin kahdeksan eri osa-alueen avulla työhyvinvoinnin nykytilaa sekä kysytyjen asioiden tärkeyttä tulevaisuudessa. Toisessa vaiheessa kyselyn tuloksista esiin

nousseiden keskeisimpien asioiden pohjalta kehitettiin työhyvinvoinnin toimintamalli osastonhoitajille asiantuntijapaneelityöskentelyinä.

2 KEHITTÄMISPROJEKTI

2.1 Kehittämiprojektin lähtökohdat

Tämä kehittämisprojekti toteutettiin yhteistyössä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin kuuluvan tuki- ja liikuntaelinsairauksien toimialueen (TULES) kanssa. Projekti oli osa Tulevaisuuden sairaala- Hoitotyön kehittämisprojektia 2009–2015 (Hoi-Pro). Hoi-Pro hanke on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin (VSSHP) ja Turun ammattikorkeakoulun yhteinen projekti, joka on kuulunut osana jo päättyneeseen T-sairaalan toiminnan kehittämisen hankkeeseen (T-Pro hanke). (Kummel 2012.)

Hoi-Pro hanke tukee VSSHP:n strategiaa 2007–2015 ja Hoitotyön toimintaohjelmaa 2010–2015. Hoitotyön toimintaohjelman keskeisimmät tavoitteet ovat potilaslähtöiset palvelut, tehokas toiminta, hoidon oikea tuotantomalli, vahva yliopistollinen yhteistyö, kehittynyt infrastruktuuri, hyvä johtaminen, yhtenäinen toimintakulttuuri sekä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö- osatehtävä kuuluu Hoi-Pro hankkeen toteutusvaiheeseen 2013–2014, jolloin oli tarkoitus kartoittaa henkilökunnan työhyvinvointia haastatteluilla ja kyselyillä. Tässä Hoi-Pro:n alaisessa kehittämisprojektissa keskitytään nimenomaan hyvinvoivaan henkilöstöön. (Kummel 2012.)

Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on myös osa VSSHP strategian 2007–2015 tavoitteista. Henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen ja työtyytyväisyyden kasvu, sairauspoissaolojen vähentäminen ja ennen aikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden lukumäärän vähentäminen ovat henkilöstön työhyvinvoinnin tavoitteita. Strategian mukaan tavoitteisiin päästään muun muassa kehittämällä vuorovaikutuksellista, reilua ja selkeää johtamista, työolosuhteita sekä työskentelyympäristöä. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia 2007–2015.) Edellisten lisäksi VSSHP on käynnistänyt työhyvinvointiohjelman vuosille 2013–2015, jonka tavoitteena on luoda sairaanhoitopiiriin henkilökunnalle yhteistä käsitystä

työhyvinvoinnista sekä hyvästä työstä ja työpaikasta. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma 2013–2015.)

Yllä mainitut asiat osoittavat, että henkilöstön hyvinvointiin ja työhyvinvointiin halutaan VSSH:ssa panostaa. Sairaanhoitopiiri on kartoittanut henkilöstön työhyvinvointia aikaisemmin vuosina 2004, 2008 ja 2012. Työtyytyväisyys on ollut hyvää ja se on pysynyt hyvin samankaltaisena jokaisena vuonna. (Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2012.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työssä jaksamista. Sen kokeminen voi olla yksilötasoista tai yhteisöllistä ja se nähdään osana työn ilon kokemista. (Ojala & Ahonen 2003, 19; Partanen 2009, 44; Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma 2013–2015.) Hyvinvointi on suomalaisessa yhteiskunnassa yksi keskeisimmistä arvoista (Ervasti ym. 2011, 79).

Osastonhoitajat ovat hoitotyössä avainasemassa muutostilanteissa ja muutostilanteiden johtaminen saattaa olla haasteellisimpia tehtäviä osastonhoitajalle. Osastonhoitajat ovat tiiviisti mukana muutoksen toteuttamisessa ja yleisen mielipiteen ja asenteiden muokkaajana ja uudistava johtamistyyli voi edesauttaa työntekijöiden terveyttä (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 59–62, 70; Nielsen & Munir 2009). Osastonhoitaja toimii esimerkkinä muille työntekijöille asenteensa, tekojensa ja toimintansa kautta. Esimiehen kokemalla työstressillä ja tehokkuudella on todettu olevan vaikutusta myös yksittäisen työntekijän kokemaan työstressiin ja tehokkuuden laskuun (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010).

Lähtökohtia työhyvinvoinnin tarkastelulle ovat terveys ja elämäntilanne, työ, työyhteisö, osaaminen, johtaminen, tiimin toimivuus sekä tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus (Manka, työhyvinvoinnin tikkataulu). Työhyvinvointia on tutkittu vaikuttavuuden ja arvostuksen näkökulmasta (Ervasti ym. 2011.), kustannuksien näkökulmasta (Ojala & Ahonen 2003, 51.), stressitilanteiden näkökulmasta (Salomäki 2002.), oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon näkökulmasta (Suonsivu 2011). Työhyvinvointia muutostilanteihin liittyvänä on tutkittu muutosjohtamisen viestinnän näkökulmasta (Taskinen 2011.) ja työn kuormittavuuden näkökul-

masta (Valtiokonttori 2012.) Osastonhoitajan näkökulmasta muutostilanteita on tutkittu asenteiden muokkaajana ja johtamistyylinä (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008; Nielsen & Munir 2009) sekä esimerkin tärkeyden näkökulmasta (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010).

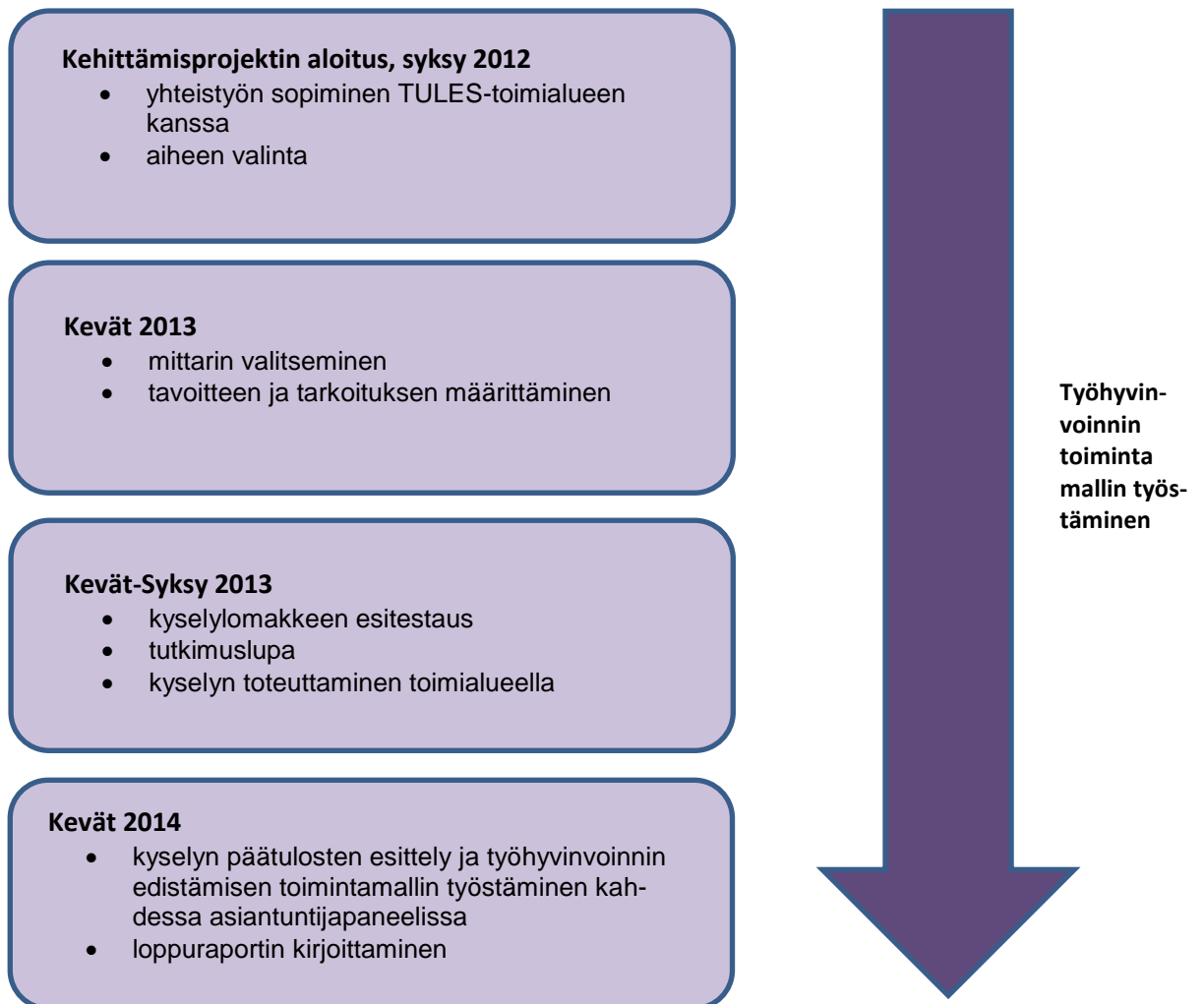
2.2 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus

Tämän projektin tavoitteena oli kehittää osastonhoitajien valmiutta edistää ja tukea työntekijän kokemaa työhyvinvointia. Tarkoituksena oli kuvata työhyvinvoinnin toimintamalli osastonhoitajan työn tueksi.

2.3 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojektin aihe valikoitui projektipäällikön kiinnostuksesta Hoi-Pro hanketta kohtaan. Kehittämiprojekti eteni prosessina oheisen kuvion mukaan (Kuvio 1.). Kehittämiprojekti käynnistyi aihealueen valitsemisella syksyllä 2012, jolloin myös kohde organisaatioksi valikoitui Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin tuki- ja liikuntaelinsairausneuvottelukeskus (TULES). Koko henkilöstön osallistaminen kyselyyn katsottiin palvelevan toimialueen tavoitteita parhaiten.

Keväällä 2013 täsmentyivät kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus. Kyselyn mittariksi valikoitui Professori Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tikkataulu, joka päätettiin toteuttaa kyselyn muodossa toimialueella yhteisellä päätöksellä projektiryhmän kanssa. Kyseiseen mallin päädyttiin, koska kyselyn tekijä on tunnettu työhyvinvoinnin asiantuntija, yliopiston professori ja työhyvinvoinnin tikkataulu on vakiintunut ja rekisteröity tapa mitata organisaation kokemaa työhyvinvointia. Lupa kyselyn käyttöön saatiin Marja-Liisa Mankalta.



Kuvio 1. Kehittämisprojektin eteneminen.

Projektin suunnitelmavaiheessa keväällä 2013 kyselylomake esitettiin TULES-toimialueelta työskentelevien neljän terveydenhuollon ammattihenkilön toimesta. Projektisuunnitelman ja esitestauksen jälkeen haettiin lupaa aineiston keruulle Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä kesällä 2013. Tutkimuslupan saamisen jälkeen kysely toteutettiin syyskuussa 2013. Projektipäällikkö esitteli kyselyn päätulokset ensimmäisessä asiantuntijapaneelissa tammikuussa 2014. Tulokset jaettiin menestystekijöihin ja kehittämiskohteisiin. Asiantuntijapaneeli arvioi mitkä toimialueella tehdyt toimenpiteet olivat edesauttaneet parhaiden pisteiden saavuttamiseen. Vastaavasti asiantuntijapaneeli pohti, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä huonoimmat pisteet saavuttaneilla osa-alueilla tilanteen parantamiseksi. Ensimmäinen luonnos työhyvinvoinnin toimintamallista esiteltiin toisessa asiantuntijapaneelissa maaliskuussa 2014. Tämän jälkeen projektipääl-

likkö työsti vielä mallia asiantuntijapaneelissa nousseiden pohdintojen perusteella ja lopuksi hyväksytti valmiin toimintamallin asiantuntijapanelisteilla. Loppuraportti valmistui toukokuussa 2014.

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin tekijät

Suomalaiset arvostavat hyvinvointia korkeasti myös työelämässä. (Ervasti ym. 2011, 79.) Työhyvinvointi määritellään ulkoisten ympäristötekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien tasapainona. Seuraavassa kuviossa on määritelty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Kuvio 2.) (Manka 2006, 16; Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hallintojaosto 2012.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tahot; (Laine 2013, 152) yksilö, organisaatio, työ, ryhmähenki ja esimies. Yksilön vaikutus omaan elämäänsä on suuressa roolissa. Elämäntilanteeseen kuuluu kyky selviytyä haasteista, joita yksilö itse ja

ympäristö asettavat. Yksilön hallinnan tunteella on yhteys muun muassa stressin sietämiseen, työn hallintaan, terveyteen, tyytyväisyyteen elämäänsä sekä sairauspoissaolojen määrään. Kasvumotivaatioon liittyy jatkuva uuden oppimisen halu ja kehittyminen. Kehittymismyönteinen ihminen kokee ympäristönsä positiivisemmaksi kuin sellainen henkilö, joka ei ole kiinnostunut kehittämään itseään. Tärkeät yksilön jaksamiseen vaikuttavat tekijät ovat terveys ja fyysinen kunto. Työyhteisön positiivisen ilmapiirin luominen lähtee jokaisesta yksilöstä käsin ja näin ollen asenne on ratkaisevassa roolissa yhteistyössä. (Manka 2006, 15.)

Vision, strategian ja arvojen määrittelemineen kuuluvat tavoitteelliseen organisaatioon. Jokaisen työntekijän tulee tietää yhteiset ja omat tavoitteensa. Toiminnan kuuluu olla joustavaa ja jokaisen tulisi saada tehdä päätöksiä omalla työalueellaan. (Manka 2006, 17.) Omaan työhön ja työaikoihin vaikuttaminen edistävät työhyvinvoinnin kokemista (Laru 2009, 40). Osaamista tulee kehittää, ymmärtäen samalla minkälaista osaamista organisaatiossa jo on ja mitkä ovat tulevaisuuden vaatimukset osaamiselle. (Manka 2006, 17.)

Hyvän työn yhtenä mittarina voidaan pitää yksilön omaan työhönsä sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet. Jokaisen tulisi saada asettaa omia tavoitteitaan ja työyhteisön pelisääntöjä. Työn pitäisi olla kannustearvoltaan monipuolista ja uuden oppiminen tulisi mahdollistaa. Itse vaikutetusta työstä ja tavoitteiden määrittelystä saavutetaan työnhallinnan tunne, joka edistää hyvinvointia, terveyttä ja motivaatiota. Hyvä ryhmähenki koostuu toisten työn arvostamisesta, kunnioittamisesta, auttamisesta, avoimuudesta ja luottamuksesta. Yhteisten tavoitteiden määrittäminen edistää tuloksellisuutta. (Manka 2006, 18.)

Osastonhoitajan työ voidaan jakaa kahteen osaan; ihmisten johtamiseen ja suorituksen johtamiseen. Ihmisten johtamiseen kuuluu oikeudenmukainen kohtelu, alaisten kuunteleminen sekä luottamus. Tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja palautteiden antaminen ovat suorituksen johtamiseen liittyviä tekijöitä. Molemmat johtamisen alueet vaikuttavat yksilön kokemaan hyvinvointiin. (Manka 2006, 18.)

Edellä mainittuihin osa-alueisiin panostamalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin myönteisesti. Riippumatta siitä minkälaisesta työorganisaatiosta on kyse, keskeisimmät hyvinvointiin vaikuttavat asiat ovat päätöksenteko, vaikuttamismahdollisuudet, resurssipula ja ryhmän henki. (Manka 2006, 18.)

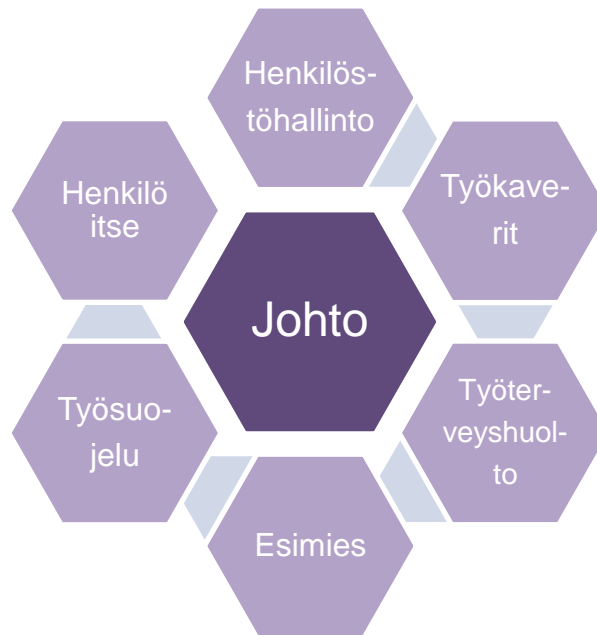
Työhyvinvointi on myös työssä jaksamista ja sen kokeminen voi olla yksilötasoista tai yhteisöllistä. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen mielletään hyvin usein samaksi asiaksi. Työhyvinvointi on osaksi työn ilon kokemista. (Ojala & Ahonen 2003; Partanen 2009, 44.) Maslowin tarvehierarkian mukaan työhyvinvoinnin pyramidiin kuuluvat kolme osa-alueita: psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi. Alimman tason fyysiseen hyvinvointiin kuuluu perustarpeet kuten ravinto, neste ja riittävä uni. Toisen tason sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu turvallisuus, sekä henkinen että fyysinen turvallisuus. Kolmas taso liittyy läheisyyteen sosiaalisessa hyvinvoinnissa. Neljäntenä tasona ovat arvostuksen tarpeet, joka tukee sosiaalista hyvinvointia. Viimeisen tason tarpeet liittyvät omaan kehitykseen ja osaamiseen. Pyramidin huipulla ovat vielä henkisyys ja sisäinen draivi. Työhyvinvointi on joskus aiemmin liittynyt enemmän työn fyysisyyden parantamiseen ja työturvallisuuteen. Nykyään työhyvinvointi liittyy enemmänkin motivaatioon, osaamiseen ja työilmapiiriin. Työhyvinvoinnille on asetettu yrityksille vaatimuksia työlainsäädäntöön. (Ojala & Ahonen 2003.) Vastuu työolosuhteista on työnantajan edustajilla eli esimerkiksi osastonhoitajilla (Tarkkonen 2013). Työhyvinvoinnin puute lisää selkeästi yritysten kustannuksia esimerkiksi työterveyshuollossa. (Ojala & Ahonen 2003.)

Kaikkien näiden osa-alueiden ja vaikuttavuustahojen mukaanotto tähän kehittämisprojektiin olisi tehnyt siitä liian laajan. Tämän takia tässä työssä perehdytään osastonhoitajan ja työntekijän näkökulmaan ja siihen miten esimies pystyy vaikuttamaan teoillaan, asenteillaan ja sanoillaan yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin.

3.2 Osastonhoitaja työhyvinvoinnin edistäjänä

Osastonhoitajan toimenkuvaan kuuluu kaksi vahvaa pääosaamista, ihmisten johtaminen eli leadership ja suorituksen johtaminen eli management. Näiden avulla varmistetaan se, että henkilöstö pystyy toteuttamaan perustehtävänsä. Ihmisten johtamistaitoja ovat rehellisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja alaisten kuuntelemisen taito. Havaittuihin ristiriitoihin ja ongelmatilanteisiin osastonhoitajan tulee puuttua välittömästi. Osastonhoitaja mahdollistaa toimivan työyhteisön ja toimii esimerkkinä muille. Osastonhoitajan työhyvinvointi on tärkeää, sillä se heijastuu työntekijöille ja sitä kautta myös koko organisaatiolla (Malinen & Mettovaara 2014, 55).

Suorituksen johtamiseen tarvitaan päämäärien ja tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen oikeanlaista antamista. Osastonhoitaja omaa hyvän organisointikyvyn ja osaa samalla huomioida käytettävissä olevat resurssit ja voimavarat. Osastonhoitaja toimii yhteistyössä erilaisten tukitoimintojen kuten henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa (Kuvio 3.). Hyvän esimiehen katsotaan omaavan kaikki edellä mainitut seikat. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hallintojaosto 2012; Manka 2006.) On todettu, että esimiehen tekemät päätökset ja toimet vaikuttavat suuresti työntekijän psykologiseen hyvinvointiin (Gilbreath & Benson 2004). Esimiehen ottama vastuu ja huolenpito työntekijöiden terveydestä on todettu parantavan työyhteisön työilmapiiriä (Gurt, Schwennen & Elke 2011).



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin vastuunjako (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hallintojaosto 2012.)

Työntekijälle ja ihmiselle itselle työhyvinvointi koostuu elämänhallinnan tunteesta eli siitä, että tuntee pystyvänsä vaikuttamaan omaan elämäänsä. Hallinnan tunteeseen sisältyy fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä kuten stressin kokeminen, terveys, tyytyväisyys elämään ja fyysinen kunto. Jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä kiinnostunut ihminen on luonteeltaan positiivinen ja kokee helpommin hyvinvointia. (Manka 2006, 15.)

Tietoisien läsnäolon eli mindfulness:n vaikutuksesta stressin kokeminen vähentyy, keskittymiskyky paranee, oppiminen tehostuu, stressi ja kipu ovat paremmin hallittavissa, unen laatu paranee, energiataso nousee, luovuus lisääntyy ja tunneäly ja empaattisuus kasvavat. Tietoinen läsnäolo on elämistä nyt tässä hetkessä. Monesti mietimme menneitä tai keskitymme liiaksi tulevaan. Työn iloon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa epävarmuus töiden jatkumisesta, kiire ja työn teon määrän kasvu. Työn fyysinen kuormittavuus on muuttunut enemmän henkiseksi kuormittavuudeksi. Työntekijöiltä vaaditaan enemmän työpanosta ja töitä tehdään ylikierroksella ja vaarana on loppuun palaminen. Työntekijöiden vähäisyys näkyy kiireenä ja yhdelle työntekijälle kasaantuu liikaa

työtehtäviä. Kiire taas on yksi stressin aiheuttajista. Sopiva ja pieni stressi on joskus paikallaan saamaan työntekijään otetta ja tuloshakuisuutta mutta pitkään jatkunut stressitila voi johtaa työuupumukseen. Stressillä ei ole ainoastaan psyykkisiä vaikutuksia vaan se voi vaikuttaa myös fyysiseen terveyteen. (Manka 2011, 12–15, 42.)

Työkyvyttömyyseläkkeet ovat nousussa. Masennuksen ja erityisesti nuorten työntekijöiden mielenterveyshäiriöiden takia joudutaan nykyään työkyvyttömyyseläkkeelle huolestuttavan usein. Yhtenä työhyvinvoinnin parantamisen tavoitteena yrityksillä on sairauspoissaolojen vähentäminen. Lisäksi työhyvinvoinnilla on sekä välillisiä että välittömiä vaikutuksia yritysten menestymiseen. Kun sairauspoissaolot, tapaturmat ja ennenaikaiset eläköitymiset vähenevät, menot sitä vastoin pienenevät. Myös tuloksellisuuden on huomattu olevan yhteydessä työhyvinvointiin. (Manka 2011, 20–25; Tarkkonen 2013, 48) Työhyvinvointi tulisi nähdä yhtenä organisaation menestystekijänä, ei ainoastaan kulleränä. Työntekijöiden hyvinvointi edesauttaa organisaation menestystä, vaikka helposti organisaation menestystä tarkastellaan vain talouden näkökulmasta. Työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä pitkällä aikavälillä monin kerroin takaisin. Työperäisten sairauksien kasvu, motivaation heikkeneminen ja yhteishengen lasku ovat seurausta työhyvinvoinnin laiminlyömisestä. Nämä asiat vaikuttavat myös organisaation menestymiseen, joten millään organisaatiolla ei pitäisi olla varaa laiminlyödä työhyvinvointia. (Pyöriä 2012, 7.) Aineettomaan pääomaan panostaminen säästää organisaation henkilöstökuluissa, jotka voivat olla suurimmillaan jopa 50 prosenttia kaikista kustannuksista (Manka 2011, 34).

Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys, sukupuolten tasa-arvo, työn ja vapaaajan yhteensovittaminen, eri-ikäisten ja eri kulttuuritaustasta tulleiden kunnioitus. Työyhteisön menestykseen vaikuttavaa tekijää ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi (Sydänmaanlakka 2010). Hyväksi koettuun työhyvinvointiin liittyy myös työyhteisön johtaminen. Johtamisen tulisi olla osallistuvaa ja tasa-

puolista kaikkia työntekijöitä kohtaan (Suonsivu 2011; Turunen 2011). Hyvinvoinnilla työyhteisöllä on vähemmän henkilökunnan vaihtuvuutta ja poissaoloja.

Työhyvinvointia voidaan kehittää yksilön- ja yhteisön näkökulmasta. Jokainen työntekijä pystyy vaikuttamaan yhteisön kokemaan työhyvinvointiin. Kokonaisvastuu työyhteisön hyvinvoinnista on kuitenkin osastonhoitajalla. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös yhteisöllisyys ja moniammatillinen yhteistyö. Moniammatillinen yhteistyö lisää työntekijöiden taitoja ja tietoja sekä sitä kautta myös työn mielekkyyttä. Ihminen on yksilö, joten työhyvinvointi koetaan hyvin yksilöllisesti. Vaikeiden ja työhyvinvointia uhkaavien tilanteiden ennaltaehkäiseminen ja aikainen havaitseminen on tärkeää. Asioista selvää ottaminen ja aikainen puuttuminen edistävät parempaa lopputulosta. Työpaikoilla työhyvinvointia edistäviksi välineiksi on koettu muun muassa mentorointi ja työnohjaustoiminta. (Suonsivu 2011.)

Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi ihminen tarvitsee terveyttä sekä osaamista taidon ja tiedon muodossa. Työhyvinvoinnin katsotaan olevan melko hyvää, jos nämä kaikki kohdat toteutuvat motivaation ja sitoutumisen lisäksi. Suomessa työtä ja työhyvinvointia säätelevät monet lait kuten työturvallisuus-, työterveyshuolto-, sairausvakuutus-, eläkevakuutus- ja työsopimuslain säädäntö. (Partinen 2003.) Hoitohenkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat terveys, toimintakyky, motivaatio, osaaminen ja johtaminen sekä koko työyhteisön ilmapääri. Osaamisen lisäämisellä ja koulutuksella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. (Heikkilä & Miettinen 2003.)

Työkierron vaikutus on koettu myönteisenä ja lähiesimiehen antama rooli ja tuki ovat tärkeitä hyvinvointiin liittyviä asioita. Hoitajat pitävät työssä jaksamista hyvin kokonaisvaltaisena fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnintilana. Esimiesten näkökulmasta työhyvinvointiin kuuluu suurelta osin itsensä kehittäminen. Työn kuuluu olla sopivan haastavaa, itsensä johtaminen tulee olla selkeää ja asenteet muutoksiin positiivisia. (Partanen 2009.)

Työn kokeminen mielekkääksi, arvostuksen saaminen ja työympäristön ilmapiiri ovat työhyvinvoinnin lähtökohtia. Kiusaaminen voi vaikuttaa työntekijöihin sairauspoissaolojen kasvuna, tyytymättömyytenä johtoon ja psyykkisinä ongelmina. Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen koetaan esimiesten työtehtäväksi. Esi- miesten tulisikin näin ollen saada opastusta ja koulutusta asiaan puuttumiseen sekä tukea omalta esimieheltä asioiden ratkaisemiseksi. (Makkonen 2011.)

Ihminen on kokonaisuus fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen tarkastelun mu- kaan. Työssä jaksaminen on pitkälti työn ja levon tasapainottamista oikeassa suhteessa. Jos työssä tuntee raatavansa ilman, että siitä saa minkäänlaista tyydytystä, on mahdollista polttaa itsensä loppuun. Osastonhoitajan roolissa olevan tuleekin olla tällaisissa tilanteissa valppaana ja reagoida välittömästi huomaamiinsa epäkohtiin (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hallintojaosto 2012). Toisaalta liiallisessa työhönsä omistautumisessa, jossa työn ja vapaa- ajan raja on häilyvä, on omat riskinsä palaa loppuun. Työssä jaksamiseen on paljon erilaisia tekijöitä. Kiire, joka johtuu esimerkiksi henkilökunnan vähyydes- tä, lisääntyneet vaatimukset osaamiselle ja työyhteisössä valitseva huono ilma- piiri ovat tekijöitä, jotka alentavat työssä jaksamista. Työn pitäisi olla mielekästä. (Salomäki 2002.) Esi miesten tulisi puuttua asiaan, jos huomaavat jonkun työn- tekijän puurtavan liiallisesti työssään. Esimiehen tehtävänä on huolehtia koko henkilökunnan jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Kukaan työntekijä ei ole kor- vaamaton ja esimiehen tehtävä on muistuttaa siitä. (Pyöriä 2012.)

Motivaatio työhön on yksi tärkeimmistä asioista. Muita jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ammatillinen osaaminen, riittävät psyykkiset ja sosiaaliset valmiu- det suhteessa työyhteisöön, organisointikyky, oma tahto vaikuttaa asioihin, halu kehittyä ja terveys sekä stressinhallintakyky. Väliaikainen stressitilanne on työ- elämässä joskus paikallaan mutta kun tila muuttuu pysyväksi, vaikuttaa se jak- samiseen liikaa. Pitkään jatkunut kova stressitilanne saattaa ajaa työntekijän uupumukseen. (Salomäki 2002.)

Hyvin tehty työ tuottaa onnistumisen iloa ja, jotta työntekijä pystyy tekemään hyvää työtä, täytyy organisaation antamat resurssit olla kunnossa. Tärkeä edel-

lytys työhyvinvoinnille on se, että työn vaatimukset ja hallinnan tunne ovat kuta-kuinkin tasapainossa, samoin työhön annettu panostus ja siitä palkitsemisen tulisi olla tasapainossa. (Pyöriä 2012.) Palkitsemista hyvin tehdystä työstä tarvitsee vielä kehittää terveydenhuollossa. Vaikeutta ja haastavuutta terveydenhuollossa tapahtuvaan palkitsemiseen tuovat vahva ja yksityiskohtainen lainsäädäntö, vahvat perinteet ja alaa hallitseva arvomaailma. (Parvinen, Lillrank & Ilvonen 2005.)

Työhyvinvoinnin mittareita organisaatiossa voivat olla esimerkiksi sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden seuranta, työtyytyväisyyskyselyt sekä työvahinkojen tilastoinnit. Näissä jokaisessa tilastoinnissa esimiehen rooli on suuri. Myös henkilöstön kuuntelu ja heidän kehittämisajatus huomioiminen on esimiehen vastuulla. (Pyöriä 2012) Työhyvinvointi rakentuu monista palasista ja siihen vaikuttavat yhtäläillä osastonhoitaja kuin työntekijä itse. (Pyöriä 2012; Silvennoinen 2008).

3.3 Työhyvinvoinnin merkitys muutoksessa

Muutos voi kohdistua moneen erilaiseen asiaan esimerkiksi työn organisointiin, toimintatapoihin, henkilöstön määrään, työvälineisiin, palveluihin ja toimintaympäristöön. Muutos voi olla hidasta tai nopeaa, toisaalta muutos voi koskea koko henkilökuntaa tai vaan osaa siitä. Muutoksen luonteesta riippuen täytyy osata suunnitella ja toteuttaa muutosvaiheen siirtymä oikeanlaiseksi. Muutoksille on ominaista aiheuttaa henkilökunnassa epävarmuutta ja ahdistustakin (Manka 2007, 29–31) ja sitä kautta yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointi ja terveys voivat vaarantua. Siksi avainasemassa muutostilanteiden läpiviemisessä on muutosjohtaminen. (Työterveyslaitos 2010.)

Muutosjohtaminen on sitä haasteellisempaa mitä isommasta ja laajemmasta muutoksesta on kyse. Organisaation johtajalla on suuri merkitys muutoksen onnistumiseen esimerkiksi kommunikoinnin ja viestinnän kautta henkilöstölle. (Taskinen 2011.) Työntekijän kokeman työpaikkakiusaamisen on todettu huonontavan hänen ja esimiehen välistä kommunikointia (Makkonen 2011). Muu-

toksen johtamisen haasteellisuus lienee siinä, että muutos on erilainen eri henkilöille. Avainasemassa muutoksessa ovat viestintä ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet. Muutoksista tulisi tiedottaa ja viestittää mahdollisimman aikaisin, jotta jokainen työyhteisön jäsen pystyy ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaisuuttaan. Lisäksi tiedotuksen tulee olla jatkuvaa muutoksen eri vaiheissa. Aikainen ja jatkuva tiedotus mahdollistavat henkilöstön mukana olon koko muutoksen aikana ja siten myös muutosvaihe koetaan helpommin oikeudenmukaiseksi. (Taskinen 2011.)

Muutokset aiheuttavat usein henkistä kuormitusta. Esimerkiksi uudet potilastietojärjestelmät, omien työtehtävien muuttuminen, epävarmuus omasta työpaikasta ja paineet hyväksytyksi tulemisesta niin esimiesten kuin työkavereiden keskuudessa kasvattavat paineita. Kaikki uudet asiat koetaan helpommin kuormittavimmiksi. Nyky-yhteiskunnan ja työelämän asettamat aikapaineet, kiire ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen lisäävät osaltaan työn kuormittavuutta. (Valtiokonttori 2012.)

Osastonhoitajat ovat tiiviisti mukana muutoksen toteuttamisessa ja yleisen mielipiteen ja asenteiden muokkaajana ja uudistava johtamistyyli voi edesauttaa työntekijöiden terveyttä (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008; Nielsen & Munir 2009). Osastonhoitaja toimii esimerkkinä muille työntekijöille asenteensa, tekojensa ja toimintansa kautta. Esimiehen kokemalla työstressillä ja tehokkuudella on todettu olevan vaikutusta myös yksittäisen työntekijän kokemaan työstressiin ja tehokkuuteen laskuun (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010). Muutostilanteita ennen työyksiköissä vallitsee usein odottava, levoton ja turvaton tunne. Uudet tilanteet ja muutos aiheuttavat henkilökunnassa usein vastustusta. Vastustus liittyy usein vanhojen työmenetelmien ja työympäristöjen luopumiseen muutoksessa. Hyvän työpaikan tunnuspiirteitä ovat uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja ylpeys sekä osaston yhteishenki. Työyhteisön hyvinvoinnin kuusi peruspilari ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008.)

Rytikankaan mukaan: ”Ainut pysyvä asia maailmassa on jatkuva muutos”. Muutosvastarinta aiheuttaa ylimääräistä energian kulutusta mikä on työntekijälle turhaa. Joillakin työntekijöillä on automaattinen tapa vastustaa uutta. Turhaa energiaa kuluu ja harvoin työntekijä pystyy vaikuttamaan työpaikalla tapahtuviin muutoksiin. (Rytikangas 2011.)

4 EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS

4.1 Tavoite ja tarkoitus

Kehittämiprojektin empiirisen osan tarkoituksena oli määrittää työhyvinvointia edistäviä tekijöitä henkilökunnan arvioimana. Tavoitteena oli kehittää osastonhoitajien valmiutta edistää ja tukea työntekijän kokemaa työhyvinvointia muutoksessa. Tarkoituksena oli kuvata työhyvinvoinnin toimintamalli osastonhoitajan työn tueksi.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Minkälaiseksi henkilökunta arvioi työhyvinvointinsa?
2. Minkälaiset asiat ovat merkittäviä työhyvinvoinnissa tulevaisuudessa henkilökunnan kannalta?
3. Minkälaiset tekijät edesauttavat osastonhoitajia parantamaan henkilökunnan kokemaa työhyvinvointia?

4.2 Aineisto ja sen keruu

Kohderyhmänä toimi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin tuki- ja elinsairauksien toimialueen (TULES) koko henkilöstö (N=258). Henkilökunnalla tässä tarkoitetaan TULES-toimialueen sairaanhoitajia, lähihoitajia, laitoshuoltajia, osastosihteerejä, lääkäreitä, fysioterapeutteja ja toimintaterapeutteja.

Projektin empiirisen osan lähestymistapa oli sekä määrällinen että laadullinen. Aineistojen keruut toteutettiin kahdella eri menetelmällä: 1. strukturoidulla kyselylomakkeella (Liite 2.) ja 2. asiantuntijalausuntoina paneelityöskentelynä. Tätä kehittämiprojektia varten kehitetty kyselylomake henkilökunnalle perustui professori Marja-Liisa Mankan tikkataulu ®-nimiseen työhyvinvointikyselyyn. Kyse-

lyyn lisättiin Pentti Sydänmaanlakan teoksesta ”Älykäs itsensä johtaminen” kysymyksiä kirjan lopussa olevasta itsearviosta. (Sydänmaanlakka 2010, 310-315.) Lupa työhyvinvoinnin tikkataulukyselyn käyttöön saatiin Tampereen yliopiston filosofian tohtorilta ja Docendum Oy toimitusjohtajalta Marja-Liisa Mankalta. Kyselyssä käytettiin 5 – portaista Likert-asteikkoa sekä jokaisen kysymyksen jälkeen pyydettiin arvioimaan asian tärkeyttä tulevaisuudessa vastaajalle. Likert-asteikon 1 tarkoitti ”erittäin vähän” ja 5 ”erittäin paljon”. Paneelityöskentelynä toteutettujen asiantuntijalausuntojen keruussa käytettiin kyselyn pohjalta syntyneitä teemoja, menestystekijöitä ja kehittämiskohteita. Kyselylomakkeiden esitestaus toteutettiin ylihoitajan nimeämien TULES-toimialueen neljän henkilökuntaan kuuluvan henkilön toimesta. Esitestauksen jälkeen ainoastaan kyselylomakkeen saatekirjeessä olevia sanamuotoja muokattiin luontevammiksi sekä korostettiin vastaajalle, että vastaaminen tulisi suorittaa vastuualueen tiimityöskentelyn näkökulmasta.

Kyselylomakkeet lähetettiin toimialueen ylihoitajan nimeämälle yhteyshenkilölle, joka huolehti kyselylomakkeiden jakamisen sähköpostin välityksellä vastaajille. Osallistujia informoitiin kirjallisesti kyselyjen mukana lähetettävillä saatekirjeillä (Liite 4.). Henkilökunnan resurssien käyttö muodostui yhteyshenkilön työajan käytöstä sähköpostilla lähetettävien kyselyiden muodossa sekä hoitohenkilökunnan kyselyyn vastaamisen ajankäytöstä, mikä vei noin 15 minuuttia.

Asiantuntijalausuntojen keruu paneelissa käynnistettiin välittömästi kyselyaineiston analyysin, tulosten kirjoittamisen sekä teemojen, menestystekijöiden ja kehittämiskohteiden jälkeen tammikuussa 2014. Asiantuntijoiksi paneeliin kutsuttiin entisen ortopedian- ja traumatologian tulospalkkiotyöryhmä, joka päivitettiin TULES-toimialueen mukaiseksi (N=10). Heidät informoitiin suullisesti ja kirjallisesti paneelityöskentelystä (Liite 3.). Ensimmäiseen asiantuntijapaneeliin tammikuussa osallistui neljä henkilöä. Ensimmäistä paneelia varten projekti-päällikkö poimi kyselystä nousseet parhaimmat pisteet saavuttaneet väittämät sekä heikoimmat pisteet saaneet väittämät. Panelistit pohtivat parhaimman tyytyväisyyden saavuttaneiden väittämien kohdalla seuraavia kysymyksiä:

1. Mitä toimenpiteitä on tehty näillä osa-alueilla hyvän tyytyväisyyden saavuttamiseksi? Kolme toimenpidettä
2. Miten varmistetaan hyvän tason säilyminen?
3. Miten voidaan parantaa tuloksia entisestään?

Panelistit pohtivat heikoimmat pisteet saavuttaneiden väittämien kohdalla seuraavia kysymyksiä:

1. Onko nämä tiedostettu aiemmin?
2. Onko tehty jotain toimenpiteitä, jos on, niin mitä?
3. Mitä on palkitseminen, mitä kaikkea se voisi olla?
4. Miten osastonhoitaja pystyy vaikuttamaan kyseessä oleviin asioihin?

Henkilöille jotka eivät päässeet osallistumaan paneeliin, lähetettiin yllä mainitut kysymykset sähköpostitse kommentoitaviksi. Yhtään vastausta ei kuitenkaan viikon kuluessa tullut. Yllä mainittujen kysymysten perusteella projektipäällikkö jakoi asiat viiteen teemaan; organisaatioon, osastonhoitajan rooliin, yksilöön, ryhmähenkeen ja työhön. Jokaisesta teemasta nostettiin paneelissa esille tulleet tehdyt toimenpiteet, jotka tukevat menestystä sekä havaitut kehittämiskohdet. Ensimmäinen luonnos työhyvinvoinnin edistämisen toimintamallista lähetettiin sähköpostitse asiantuntijoille ennen seuraavaa paneelia, jotta he pystyivät perehtymään luonnokseen etukäteen ja miettimään mahdollisia muutosesityksiä malliin.

Toiseen paneeliin osallistui viisi asiantuntijaa maaliskuussa 2014. Toimintamallin luonnos koettiin varsin valmiiksi, eikä siihen haluttu tehdä isoja muutoksia. Ainoastaan aineeton palkitseminen haluttiin selittää paremmin toimintamallin tekstiosassa. Toisen paneelin jälkeen projektipäällikkö teki luonnokseen vielä pieniä korjauksia, joita oli tullut esille paneelissa. Valmis työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalli lähetettiin vielä kaikille paneeliin kutsutuille asiantuntijoille hyväksyttäväksi. Ainoastaan kahdelta henkilöltä tuli korjausehdotuksia sanamuotoihin sähköpostin välityksellä.

4.3 Aineiston analyysit

Kyselylomakkeet analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmalla. Sukupuolijakaumasta, kehityskeskusteluiden pitämisestä sekä vastaajien jakautumisesta eri vastuualueille tehtiin ympyrädiagrammit Microsoft Excel-ohjelmalla. Kahdeksasta kyselylomakkeen aihealueesta muodostettiin SPSS-ohjelmalla jokaisesta oma frekvenssitaulukko. Taulukkojen tekoon käytettiin monimutkaisille taulukoille tarkoitettua ”Custom Tables” toimintoa. Taulukoihin tuli jokaisesta kysymyksestä frekvenssijakaumat eli vastaajien määrä ja prosentuaalinen osuus. Lisäksi taulukoihin laitettiin kysymysten vastausten keskiarvo, asian tärkeyden keskiarvo sekä asian tärkeyden vaihteluväli. SPSS-ohjelmalla tehtiin myös jokaisesta kahdeksasta aihealueesta erillinen taulukko kyseessä olevan asian tärkeydestä. Tässä taulukoinnissa käytettiin Wilcoxonin testiä ja siinä asiat jaettiin prosentuaalisesti kategorioihin; tulevaisuudessa vähemmän tärkeää, tulevaisuudessa tärkeää ja yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin.

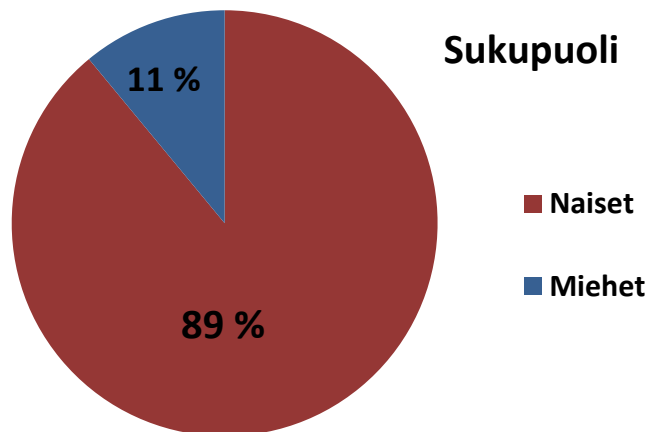
Työhyvinvoinnin toimintamallin työstäminen tapahtui projektipäällikön toimesta asiantuntijapalaverissa nousseiden asioiden pohjalta. Asiantuntijapaneelien tulokset analysoitiin soveltaen sisällön analyysia. Tulostaulukoiden pohjalta projektipäällikkö poimi parhaimman tyytyväisyyden ja heikoimman tyytyväisyyden saaneet väittämät. Asiantuntijapanelistit vastasivat ensimmäisessä palaverissa aiemmin mainittuihin projektipäällikön esittämiin kysymyksiin paperille. Kaikkien panelistien vastauksista poimittiin kysymyskohtaiset vastaukset omiksi vastausryhmikseen. Kysymysryhmien vastaukset lajiteltiin teoreettisen taustan eli Marja-Liisa Mankan nimeämiin työhyvinvoinnin tekijöihin; organisaatioon, osastonhoitajan rooliin, yksilöön, ryhmähenkeen ja työhön. Osa-alueisiin löytyi vastausten perusteella menestystekijöitä ja kehittämiskohteita.

5 EMPIIRISEN OSAN TULOKSET

5.1 Kyselyn tulokset

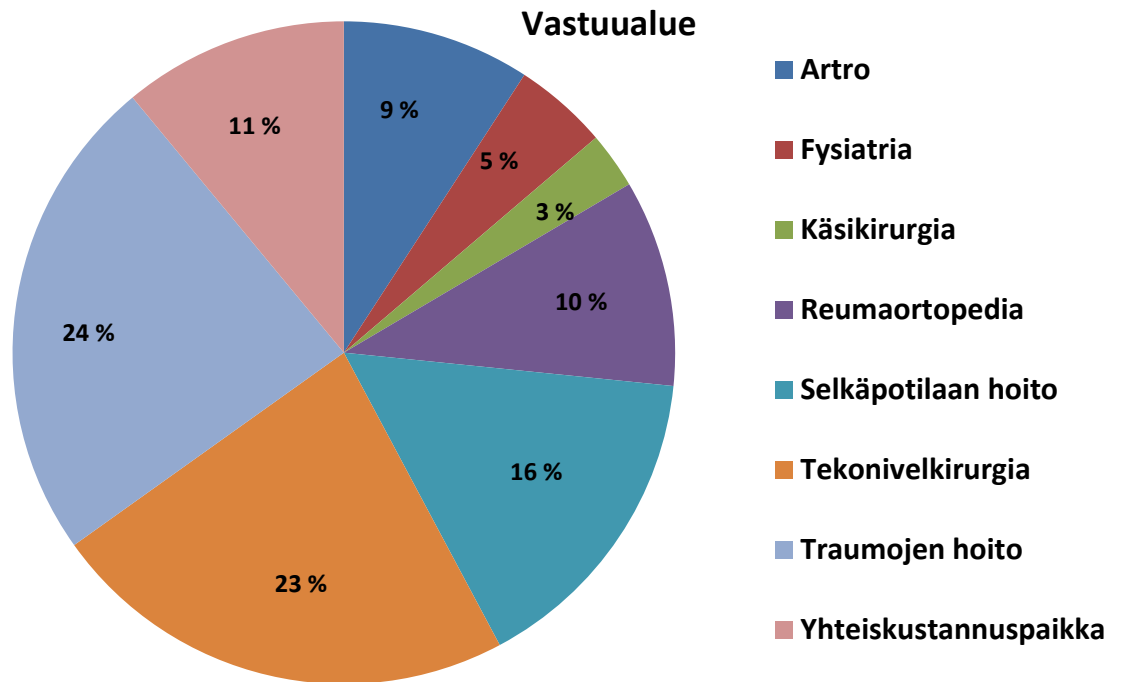
Kehittämiprojektin empiirisen osan kyselylomakkeet lähetettiin TULES-toimialueen koko henkilökunnalle (N=258) ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostitse Webropol®-verkkopalvelun kautta TULES-toimialueen suunnittelijan toimesta. Vastausprosentti jäi annetun määräajan päättyessä melko alhaiseksi (37,6 %). Tästä syystä kyselyn vastausaikaa päätettiin jatkaa viikolla ohjausryhmän yhteisellä päätöksellä. Lopulta yhteensä kolmen viikon vastausajan jälkeen vastausprosentiksi muodostui 42 % kun kyselyyn vastasi yhteensä 109 henkilöä.

Kyselyn vastaajien sukupuolijakauma muodostui siten, että vastaajista naisia oli 89 % (n=97) ja miehiä 11 % (n=12) (Kuvio 4). Kokenein tehtävässään toimiva vastaaja oli työskennellyt ammatissaan 37 vuotta ja toisaalta lyhyimmän työkokemuksen omaava vastaaja vain puoli vuotta.



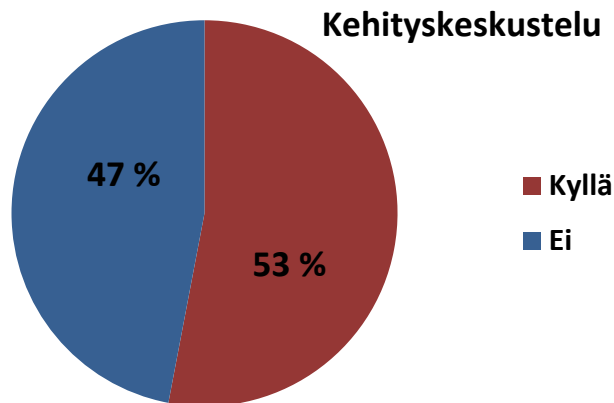
Kuvio 4. Kyselyn vastaajien sukupuolijakauma.

Lähes puolet (47 %) vastaajista työskenteli TULES-toimialueen vastuualueilla traumojen hoito ja tekonivelkirurgia (Kuvio 5.). Vähiten vastauksia saatiin käsikirurgian vastuualueelta (3%).



Kuvio. 5. Kyselyyn vastaajien vastuualueet.

Vastaajista 53 % (n=58) oli käynyt kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa viimeisen vuoden aikana. Melkein puolet vastaajista eli 47 % (n=51) ei ollut käynyt kehityskeskustelua vuoden aikana (Kuvio 6).



Kuvio 6. Kehityskeskustelujen pitäminen viimeisen vuoden aikana.

Kyselylomake muodostui kahdeksasta eri osa-alueesta, jotka olivat terveys- ja elämäntilanne, työ, työyhteisö, osaaminen, johtaminen, tiimin toimivuus, tulokellisuus ja toiminnan jatkuvuus sekä itsensä johtaminen. Vastaajan tuli jokaisen väittämän kohdalla arvioida Likert-asteikon mukaisesti 1-5, miten he kokevat asian tällä hetkellä olevan. Likert-asteikolla numero yksi tarkoitti ”erittäin vähän” ja vastaavasti numero viisi ”erittäin paljon”. Tämän jälkeen vastaajaa pyydettiin pohtimaan ja vastaamaan, miten suureksi hän kokee asian tärkeyden tulevaisuudessa. Myös tässä kohtaa asteikko oli 1-5, jossa numero yksi tarkoitti ”erittäin vähän tärkeä” ja numero viisi ”erittäin tärkeä”. Vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,51.

Ensimmäisessä osiossa, terveys- ja elämäntilanne, suuri osa eli noin 34 % vastaajista koki kyseisen aihealueen kysymysten olevan Likert-asteikolla 3-4 eli ”jonkin verran” tai ”melko paljon” (Liite 1.). Kysymys ”Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista” nousi esiin muiden kysymysten joukosta, sillä 33 prosenttia vastanneista koki työnantajan kiinnostuksen henkilöstön hyvinvointia kohtaan olevan ”melko vähäistä” (Liite 1.). Sama kysymys koettiin tärkeäksi tulevaisuudessa 76 vastaajan mielestä (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Terveys- ja elämäntilanne tulevaisuudessa.

Terveys ja elämäntilanne	Tulevaisuudessa vähemmän tärkeää	Tulevaisuudessa tärkeää	Yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin
Työterveyshuollon palvelut tukevat hyvinvointiamme	7	59	43
Esimiehemme huolehtii työyhteisömme jaksamisesta	5	74	29
Työpaikalla on otettu huomioon työn fyysinen kuormittavuus esim. ergonomia	3	71	35
Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	5	76	28
Jatkuva kiire ja/tai aikapaineet eivät haittaa työskentelyämme	8	57	44
Työyhteisössämme joustetaan eri elämäntilanteet huomioiden	5	59	45

Kyselylomakkeen osiosta – työ selvästi parhaimman arvion sai kysymys ”Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän”, sillä vastausten keskiarvo oli 4,11 Likert-asteikolla (Liite 1.). Työyhteisön tavoitteiden ja perustehtävän ymmärtäminen ja tietäminen koettiin suurimman osan mielestä yhtä tärkeäksi nyt kuin tulevaisuudessakin (Taulukko 2.). 72 vastaajaa arvioi tulevaisuudessa tärkeimmäksi asiaksi työyhteisön määrittämät yhteiset tavoitteet. Melkein puolet eli 45 % vastaajista koki pystyvänsä osallistumaan työtään koskevien tavoitteiden asettamiseen ”jonkin verran” (Liite 1.).

Taulukko 2. Työ tulevaisuudessa.

Työ	Tulevaisuudessa vähemmän tärkeää	Tulevaisuudessa tärkeää	Yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin
Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän	10	38	61
Voimme osallistua työtämme koskevien tavoitteiden asettamiseen	4	66	32
Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista	2	60	47
Työyhteisöllämme on toimivat pelisäännöt	4	72	33
Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti	5	65	39
Voimme vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin	2	59	48

Työyhteisö-osion toisessa kysymyksessä ”Voimme keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä” Likert-asteikon ”erittäin vähän” ja toisaalta ”erittäin paljon” eivät saaneet yhtään vastausta (Liite1.). Osion tulevaisuuden tärkein kehittämiskohde on vastaajien mukaan se, että jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty (Taulukko 3.). Koko työyhteisö-osion kysymykset koettiin vastaajien kesken tärkeiksi tulevaisuuden kehittämiskohteiksi.

Taulukko 3. Työyhteisö tulevaisuudessa.

Työyhteisö	Tulevaisuudessa vähemmän tärkeää	Tulevaisuudessa tärkeää	Yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin
Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme	8	52	49
Voimme keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä	4	67	28
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	6	67	35
Yhteistyömme on sujuvaa	4	64	41
Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty	3	73	33
Asenteemme on "toimimme yhdessä"	3	64	42

38 prosenttia vastaajista koki, että henkilöstöä palkitaan hyvästä suoriutumisesta ”erittäin vähän”. Vain 10 % koki palkitsemista olevan joko ”melko paljon” tai ”erittäin paljon” (Liite 1.). Tulevaisuuden tärkeimpänä kehittämisalueena osaamisen- osiosta nousi henkilöstön palkitseminen. 86 (n=109) vastaajan mielestä palkitseminen on tulevaisuudessa tärkeämpää kuin mitä se tällä hetkellä on (Taulukko 4.).

Taulukko 4. Osaaminen tulevaisuudessa.

Osaaminen	Tulevaisuudessa vähemmän tärkeää	Tulevaisuudessa tärkeää	Yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin
Kaikille annetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja opimiseen	9	61	39
Työyhteisössämme on tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi	11	46	52
Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään	5	67	37
Kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva	9	57	43
Henkilöstöä palkitaan hyvästä suoriutumisesta	3	86	20
Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita	4	75	30

Esimiehen koettiin olevan tarvittaessa tavoitettavissa vähintään ”jonkin verran”, sillä yksikään vastaaja ei arvioinut tätä kysymystä 1-2 Likert-asteikolla. Vastajista puolet koki esimiehen olevan tarvittaessa tavoitettavissa ”melko paljon”. 72 % mielestä esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti ”melko tai erittäin paljon” (Liite 1.). Palautteen antaminen koettiin tulevaisuudessa tärkeimmäksi osa-alueeksi 72: n vastaajan mielestä (Taulukko 5.).

Taulukko 5. Johtaminen tulevaisuudessa.

Johtaminen	Tulevaisuudessa vähemmän tärkeää	Tulevaisuudessa tärkeää	Yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin
Esimiehemme voi luottaa	5	56	48
Esimiehemme kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia	2	54	53
Esimiehemme on tarvittaessa tavoitettavissa	12	32	65
Esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	9	45	55
Esimiehemme antaa riittävästi palautetta	3	72	34
Esimiehemme kykenee tekemään päätöksiä	4	44	60

Heikoimman arvion tiimin toimivuudesta sai kysymys ”Annamme toisillemme helposti myönteistä ja innostavaa palautetta”. Kyseisen kysymyksen vastausten keskiarvo oli Likert-asteikolla 3,18 kun parhaimmat pisteet saaneen kysymyksen keskiarvo oli 3,99 (Liite 1.). Tulevaisuudessa tärkeäksi nähdään myönteisen ja innostavan palautteen antaminen (75 vastaajaa) sekä kaikkien työtehtävien tasapuolinen arvostus (76 vastaajaa) (Taulukko 6.).

Taulukko 6. Tiimin toimivuus tulevaisuudessa.

Tiimin toimivuus	Tulevaisuudessa vähemmän tärkeää	Tulevaisuudessa tärkeää	Yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin
Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme	12	45	52
Voimme työskennellä itsenäisesti ja vapaasti	6	44	59
Tiimissämme tunnustetaan onnistumiset	7	62	40
Tiimimme jäsenet ovat innostuneita omasta työstään	5	61	42
Annamme toisillemme helposti myönteistä ja innostavaa palautetta	2	75	32
Kaikkia työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti	1	76	31

Parhaimman arvion tuloksellisuudesta ja toiminnan jatkuvuudesta sai kysymys työyhteisön työskentelystä tuloksellisesti. Vastaajista 71 % vastasi työyhteisön työskentelevän tuloksellisesti joko ”melko paljon” tai ”erittäin paljon” (Liite 1.). Tämän osion kysymykset koettiin melko tasaisesti yhtä tärkeäksi tulevaisuudessakin (Taulukko 7.).

Taulukko 7. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa.

Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	Tulevaisuudessa vähemmän tärkeää	Tulevaisuudessa tärkeää	Yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin
Työyhteisömme tekee mielellään yhteistyötä yli organisaatiorajojen	7	53	49
Työyhteisömme on ajan tasalla taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista	7	63	38
Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	10	59	40
Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta	8	61	40
Työyhteisömme vastaa nopeasti uusiin haasteisiin	12	53	44
Työyhteisömme työskentelee tuloksellisesti	10	46	52

Itsensä johtamisen osiossa hyvin harva vastaaja koki kysymysten olevan Likert-asteikolla 1 ”erittäin vähän” tai 2 ”melko vähän” (Liite 1.). Vain muutama prosentti vastasi kysymyksiin ”erittäin vähän”. Sen sijaan vastausten keskiarvo oli yli 4 Likert-asteikolla kahdessa kysymyksessä ”Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa” ja ”Minulla on selkeät tavoitteet elämässä”. Tulevaisuudessa omaan fyysiseen kuntoon, virkeyteen ja energisyyteen tulisi panostaa 66: n vastaajan mielestä (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Itsensä johtaminen tulevaisuudessa.

Itsensä johtaminen	Tulevaisuudessa vähemmän tärkeää	Tulevaisuudessa tärkeää	Yhtä tärkeää nyt kuin tulevaisuudessakin
Liikun riittävästi ja fyysinen kuntoni on hyvä	2	66	41
Tunnen itseni vireäksi ja energiseksi	0	66	43
Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa	7	22	80
Minulla on selkeät tavoitteet elämässä	8	32	69
Työ ja muu elämäni ovat hyvin tasapainossa	4	50	54
Näen ongelmat mahdollisuuksina ja haasteina	9	42	58

5.2 Asiantuntijapaneelin tulokset

Paras tyytyväisyys saatiin kyselylomakkeen aiheosiosta johtaminen. Itsensä johtamisen aiheosiosta parhaimmat pisteet saivat väittämät ”Minulla on selkeät tavoitteet elämässä” ja ”Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa” (Taulukko 9.).

Taulukko 9. Paras tyytyväisyys.

Paras tyytyväisyys
4,39 Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa
4,21 Esimiehemme on tarvittaessa tavoitettavissa
4,11 Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän
4,08 Minulla on selkeät tavoitteet elämässä
3,99 Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme
3,98 Esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti
3,97 Esimiehemme voi luottaa
3,94 Esimiehemme kykenee tekemään päätöksiä
3,94 Esimiehemme kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia

Asiantuntijapanelistien mielestä parhaan tyytyväisyyden saavuttamiseksi on tehty paljon toimenpiteitä. Osastonhoitajat ovat läsnä osaston arjessa ja osallistuvat itse käytännön työhön sekä näin ollen ”johtavat rintamaa edestä”. Osastonhoitaja on helposti lähestyttävä lähiesimies, jolle uskalletaan kertoa mistä tahansa asiasta. Osastoilla on määritetty yhteiset tavoitteet, joita kohti kuljetaan yhdessä. Koulutukseen ja ammattitaidon säilyttämiseen ja erityisesti johtamiskoulutukseen on panostettu. Uuden henkilöstön rekrytointiin on kiinnitetty huomiota palkkaamalla osaavaa henkilökuntaa ja toisaalta on pyritty pitämään nykyinen osaava henkilöstö organisaation palveluksessa. Osastonhoitajat ovat onnistuneet informoinnissa ja esimerkiksi viikkoinfotilaisuuksia on pidetty säännöllisesti. Osastonhoitajat ovat vieneet organisaation johdolle tietoa henkilöstön osaamisesta ja merkityksestä.

Kyseessä olevien asioiden hyvän tason säilyminen taataan ylläpitämällä edellä mainittuja asioita ja lisäämällä ihmisten välistä kunnioitusta ja luottamusta. Menestyksen ylläpitäminen on vaikeaa ja siksi parhaan tyytyväisyyden saaneita teemoja ei saa arjen johtamisessa unohtaa. Parhaan tyytyväisyyden saamia tuloksia voitaisiin edelleen parantaa luomalla työyhteisöistä keskustelelevampia. Tulokset tulisi tehdä näkyväksi ja asenteen olla ”tehdään yhdessä”. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategian jalkauttaminen käytännön työhön nähdään vielä haasteena. Työntekijän tulisi ymmärtää oman työnsä merkitys kokonaisuudessa ja työyhteisötaitojen tärkeys. Osastonhoitajan tulisi huomioida työntekijöitä enemmän henkilökohtaisen elämän näkökulmasta ja ottaa käyttöön uusia palkitsemisen muotoja hyvän työn ansiosta. Sairaalan tarkoituksen ja merkityksen korostamista tulee lisätä unohtamatta, että omakohtainen ymmärrys asiasta vaaditaan ensin.

Heikoimman tyytyväisyyden saivat kysymykset osioista terveys- ja elämäntilanne ja osaaminen (Taulukko 10.). Asiantuntijapaneelin yhteisenä mielipiteenä oli, että nämä asiat on tiedostettu aikaisemmin. Asioiden parantamiseksi on perustettu tulospalkkausryhmä sekä tehtävän vaativuuden arviointi ja siihen perustuen erilliset palkan lisät. Kehityskeskustelut ja työkykyä ylläpitävä toiminta ovat olleet osaltaan osastonhoitajan väyliä vaikuttaa asioihin. Työntekijän sairastuessa osastolle on otettu sijainen ja siten on varmistettu, että kenenkään työtaakka ei nouse liian korkeaksi.

Taulukko 10. Heikoin tyytyväisyys.

Heikoin tyytyväisyys

2,06 Henkilöstöä palkitaan hyvästä suoriutumisesta

2,93 Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista

Palkitseminen yhdistetään usein ainoastaan rahalliseen korvaukseen eli palkkaan. Palkitseminen voitaisiin kuitenkin nähdä sekä aineellisena että aineettomana. Aineellista palkitsemista voisivat olla erityislisät palkassa työn vaativuuden mukaan, joululahjat ja henkilökohtaiset palkanlisät ilman, että ne liittyvät työntekijän työvuosiin sekä tulokseen sidottuun palkitsemiseen. Aineettomia

palkitsemisen muotoja voisivat olla esimerkiksi 1-2 päivää ylimääräistä vapaata, urakehityksen mahdollistaminen, motivoivat työtehtävät, kiittäminen, työjärjestelyt, kehuminen, työvuorojen suunnittelu toiveiden mukaan sekä työrauhan antaminen ja luominen. Rahallinen korvaus koetaan kaikkein mielekkäimpänä, vaikka sen tuoma lisämotivaatio työntekoon ei ole kovin pitkäkestoista.

Osastonhoitajan vaikutusmahdollisuudet palkitsemisen suhteen ovat melko rajalliset, sillä palkkaukseen liittyvät asiat eivät useinkaan ole yksin osastonhoitajan päätettävissä. Osastonhoitajan tulee kuunnella työntekijöitään ja viedä ehdotettuja asioita eteenpäin organisaatiossa. Arjen suunnittelu ja lähiesimiehenä toimiminen ovat tärkeitä välineitä osastonhoitajan edistäessä hyvinvointia osastolla. Osastonhoitajalle tulisi antaa mahdollisuus palkita työntekijöitä suoraan ja organisaation johdonkin tulisi pitää henkilöstön palkitseminen aktiivisesti mielessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän projektin tavoitteena oli kehittää osastonhoitajien valmiutta edistää ja tukea työntekijän kokemaa työhyvinvointia. Tarkoituksena oli kuvata työhyvinvoinnin toimintamalli osastonhoitajan työn tueksi ja projektin avulla saada tietoa nykyisestä työhyvinvoinnin tilasta TULES-toimialueella sekä tulevaisuuden kehittämiskohteista.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselylomakkeen väittämät 5-portaisella Likert-asteikolla, jossa 1 tarkoitti ”erittäin vähän” ja 5 ”erittäin paljon”. Kyselylomakkeen vastausten kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,51, mikä on kohtuullisen hyvä tulos. Harva vastaaja valitsi kysymysten kohdalla Likert-asteikon 1 eli ”erittäin vähän” väittämän. Suurin osa vastaajista valitsi kahdeksan eri osion kohdalla väittämät ”jonkin verran” tai ”melko paljon”. Parhaimmat tulokset tulivat osioista johtaminen ja itsensä johtaminen sekä suurin vastausten keskiarvo 4,39 tuli kysymyksestä ” Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa”. Esimiehet koettiin luottamuksen arvoisiksi, ystävällisiksi, huomaavaisiksi ja aina tarvittaessa tavoitettaviksi. Heikoin tyytyväisyys ja alhaisin keskiarvo 2,06 tuli kysymyksestä ”Henkilöstöä palkitaan hyvästä suoriutumisesta” sekä 2,93 keskiarvo ” Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista”. Palkitseminen koettiin heikoksi organisaatiossa ja palkitseminen yhdistetään useimmiten rahalliseen palkkaan tai korvaukseen.

Työhyvinvointia voidaan pitää kokonaisvaltaisena käsitteenä, johon liittyy paljon erilaisia näkökulmia (Silvennoinen 2008). Luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja alaisten kuuntelemisen taito ovat osastonhoitajan tärkeimpiä ominaisuuksia työssään (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hallintojaosto 2012; Manka 2006). Nämä seikat nostettiin myös työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalliin menestystekijöinä.

Itsensä johtaminen koettiin hyvin vahvaksi osa-alueeksi kyselyssä ja erityisesti muiden ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Muiden ihmisten kanssa toimeen tuleminen liittyy vahvasti alaistaitoihin. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. Omaa esimiestä ja työtovereita tulisi tukea, perustehtävää arvostaa, huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien sopivasta käytöstä yhteistyössä esimiehen ja työkavereiden kanssa (Rehnbäck & Keskinen 2005.).

Palkitseminen on havaittu heikoimmaksi johtamisen osa-alueeksi myös Tuula Surakan Pro gradu – tutkielmassa (2013, 29), jossa tutkittiin osastonhoitajien ja ylihoitajien johtamisosaamista. Asiantuntijapaneelissa palkitseminen ryhmiteltiin työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalliin aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Paneelissa pohdittiin osastonhoitajan mahdollisuuksia vaikuttaa palkitsemiseen. Aineellinen palkitsemisen kuten rahallinen korvaus tai tulospalkkaus ei ole osastonhoitajan päätettävissä. Sen sijaan aineetonta palkitsemista kuten ylimääräisten vapaapäivien myöntäminen tai kiittäminen ovat osastonhoitajan työkaluja palkitsemiseen. Toisaalta osastonhoitajan tulee pyrkiä palkitsemisella työntekijän hyvään ilman, että hän syrjäyttää samalla muiden työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua. Palkitsemisen taso on koettu heikoksi monessa muussakin tutkimuksessa (Turunen 2011).

Työnantajan kiinnostus henkilökunnan hyvinvointiin arvioitiin kyselyssä melko vähäiseksi. Vastausten keskiarvoksi muodostui Likert-asteikolla 2,93. Asiantuntijapaneelissa pohdittiin kysymyksen asettelua ja sitä miten vastaajat ovat mahdollisesti kysymyksen ymmärtäneet. Sanalla ”työnantaja” viitataan laajemmin koko organisaation johtoon ja siksi vastaajat eivät ole mieltäneet vastauksen kohdistuvan juuri osastonhoitajaan. Vastaajien tyytyväisyys juuri osastonhoitajan toimintaan näkyy kyselyn – johtaminen osiossa, jossa kysymykset ovat kohdistettu arvioimaan nimenomaan esimiestä eli osastonhoitajaa. Tästä osiosta saatiin suurimmat vastausten keskiarvot koko kyselyssä, josta voidaan päätellä osastonhoitajien onnistuneen omassa esimiestyössään.

Vastausprosentiksi muodostui 42 % (N=258). Suurempi vastaajien määrä olisi antanut kattavamman kuvan organisaation näkemyksestä tutkittuun aiheeseen. Prosessin edetessä tehtiin toimenpiteitä paremman vastausprosentin saamiseksi. Kyselyyn vastaamiseen annettiin viikko lisäaikaa ja samalla muistutettiin vastaamisen tärkeydestä. Asiantuntijapaneelityöskentelyyn osallistui vain noin puolet mukaan kutsutuista. Osallistumiseen pyrittiin motivoimaan muistuttamalla mahdollisuudesta päästä vaikuttamaan henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Asiantuntijapaneeliin kutsuttiin edustus kaikista toimialueen ammattiryhmistä mutta valitettavasti tukipalveluiden näkemys aiheeseen jäi puuttumaan. Työhyvinvointikysely ajoittui syksylle 2013, jolloin oli käynnissä myös sairaanhoitopiirin yhteistoimintaneuvottelut muun muassa henkilöstökustannusten karsimiseksi. Tällä on saattanut olla vastausmotivaatiota laskeva vaikutus.

Aineiston keruun laadullisessa osassa, jossa asiantuntijapaneeli kokoontui kahdesti, työstettiin työhyvinvoinnin toimintamallia. Molemmat asiantuntijapaneelit kestivät kerrallaan yhden tunnin. Panelistien kesken nousi paljon keskusteltavaa ja siksi olisikin ollut parempi varata kokoontumiseen enemmän aikaa. Eri-tyisesti toisessa paneelissa aika loppui hieman kesken ja projektipäällikön täytyi yrittää vauhdittaa paneelin läpimenoa.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen etiikkaan liittyvät oleellisesti kysymys sen hyödyllisyydestä (sen käyttö-kelpoisuus ja johtopäätösten esittäminen) ja velvollisuuksista tiedon tuottamiseen osallistuneita kohtaan (Ryan & Bernard 2000). Tutkimuksen tekemisessä noudatettiin tutkimuseettisiä ohjeita ja periaatteita (ETENE 2012) ja tutkimukselle haettiin asianmukaiset tutkimusluvut. Tutkimusaineistoihin ei tallentunut vastaajien tunnistetietoja ja osallistujien anonymiteetti turvattiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Aineisto säilytettiin tutkimusprosessin ajan asianmukaisesti lukittuna sekä hävitettiin raportoinnin jälkeen paperisilppurissa ja poistamalla se tietokannoista. (Kuula 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; ETENE 2012.)

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, sillä hyvään tutkimukseen kuuluu itsemääräämisoikeus ja ihmisten vapaus valita haluavatko he osallistua tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Osallistujat saivat keskeyttää osallistumisensa, missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. Tietoinen suostumus katsottiin saaduksi, kun henkilö osallistui kyselyyn ja asiantuntijalausunnon laadintaan paneelissa sekä luovutti aineiston tutkijan käyttöön. Tietoiseen suostumukseen liittyvät tiedot koskien anonymiteettiä sekä itsenäisyyden periaatteen toteutumista kuvattiin kyselyn saatekirjeessä.

Tutkimukseen osallistujille selvitettiin kirjallisesti tutkimuksen tarkoitus, tulosten esittäminen ja tutkimuksen tulosten hyödyt. Tutkimusraporteissa kuvattiin tavoitteen asettamiseen ja toteuttamiseen, aineiston keruuseen, analysointiin, sekä tuloksiin ja tulosten esittämiseen liittyvät ratkaisut ja perustelut yksityiskohtaisesti. Tällöin lukijalla on mahdollisuus arvioida ratkaisujen eettistä kestävyyttä.

Eettisyys tutkimuksen teossa edellyttää, että siinä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus ovat ominaisuuksia, joita noudatettiin tutkimusta tehtäessä. Tutkimustulokset julkaistiin avoimesti ja muiden lähteiden käyttö tutkimuksessa merkittiin asianmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Vilkkä 2009.)

6.3 Johtopäätelmät

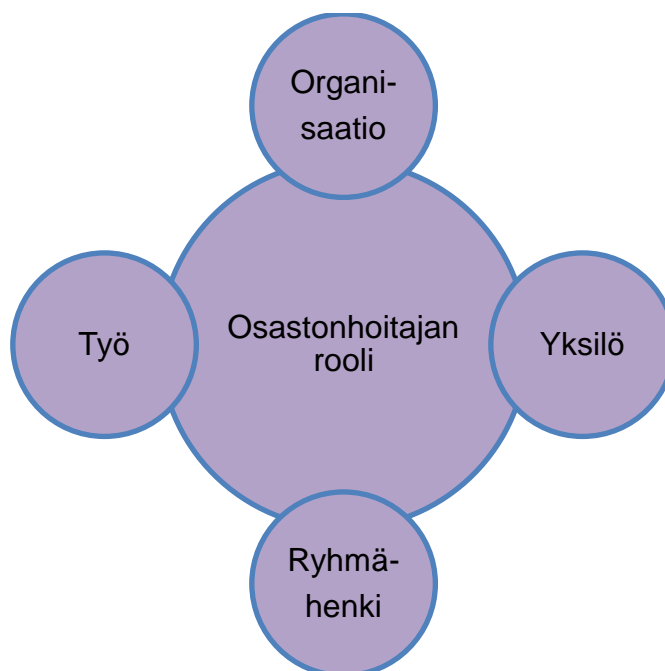
Johtopäätöksenä tutkimustulosten perusteella voidaan pitää sitä, että työhyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen ovat tulevaisuudessa tärkeää. Osastonhoitajan vaikutusmahdollisuus työntekijän kokemaan työhyvinvointiin on suuri, mutta jossain määrin myös rajallinen. Osastonhoitaja toimii esimerkillisenä lähijohdajana osastolla, vaikuttaen itse työilmapiiriin päätöksenteoillaan ja varhaisella puutumisella. Toisaalta jokaisella työntekijällä itsellään on myös vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä työyksiköissä. Työhyvinvointi tuleekin nähdä hyvin moniulotteisena kokonaisuutena, jossa kaikista osa-alueista tulee huolehtia.

Kehittämiprojektin aikana käytyjen keskustelujen perusteella TULES-toimialue on osoittautunut erittäin kehittämismyönteiseksi organisaatioksi. Asiantuntija-

paneelin esiintuomat menestystekijät osoittavat, että määrätietoisella panostamisella voidaan koettua työhyvinvointia parantaa.

7 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN TOIMINTAMALLI

Työhyvinvoinnin edistämisen toimintamallin asiasisällön muodostuminen on ollut kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä osassa tuki- ja liikuntaelinsairauksien toimialueen henkilöstö osallistui kyselyyn, joka koostui kahdeksasta eri osa-alueesta; terveys ja elämäntilanne, työ, työyhteisö, osaaminen, johtaminen, tiimin toimivuus, tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus sekä itsensä johtaminen. Näistä osa-alueista nousseiden päätulosten perusteella toisessa vaiheessa TULLES-toimialueen henkilöstöstä koostetussa asiantuntijapaneelissa pohdittiin asioita, jotka ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin myönteisesti ja mitä asioita tulisi jatkossa ottaa huomioon kehittämiskohteina. Työhyvinvoinnin toimintamalli on tehty mukailemaan professori Marja-Liisa Mankan (2006) Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät - kuviota. Asiantuntijapaneelissa nousseet asiat on ryhmitelty viiteen eri osa-alueeseen (Kuvio 7.); organisaatioon, ryhmähenkeen, yksilöön, osastonhoitajan rooliin ja työhön. Työhyvinvoinnin toimintamallia tarkastellaan osastonhoitajan näkökulmasta käsin ja sitä, miten hän voi vaikuttaa viiden eri työhyvinvoinnin osa-alueen toteutumiseen.



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin osa-alueet.

Osastonhoitaja on vahvasti mukana yhteisten tavoitteiden määrittämisessä. Hän toimii myös organisaation johtoportaana ja työntekijöiden välillä informaation välittäjänä, sekä tuo työntekijöiden osaamista ja merkitystä tunnetuksi organisaation johtotasolle (Kuvio 8.). Osaavan henkilökunnan sitouttaminen ja uusien työntekijöiden rekrytoiminen ovat myös asioita, joihin osastonhoitaja voi vaikuttaa. Osastonhoitajan tulee kohdella kaikkia tasapuolisesti ja kaikille potilaille tulee taata mahdollisimman hyvä hoitokokemus. Sairaalan tarkoitus ja merkitys tulee olla hyvin selkeä osastonhoitajalle itselleen, jotta niiden korostamista voi viedä eteenpäin osastoille.

ORGANISAATIO

Tehdyt toimenpiteet, jotka tukevat menestystä

- Yhteisten tavoitteet on määritelty ja priorisoitu
- Henkilöstön informointiin on panostettu aiempaa enemmän
- Johto on tunnistanut henkilöstön merkityksen
- Osaava henkilökunta on pyritty pitämään töissä
- Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa on onnistuttu

Havaitut kehittämiskohteet

- Sairaalan tarkoitusta ja merkitystä tulee korostaa henkilökunnalle
- Johdon tulee miettiä erilaisia palkitsemisen keinoja
- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategiaa tulee viedä käytäntöön
- Työnantajan tulee olla kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista

Kuvio 8. Organisaation menestystekijät ja kehittämiskohteet.

Osastonhoitajan läsnäolo arjessa, lähestyttävyyys ja näkyvyys päivittäisessä työssä koetaan tärkeiksi työhyvinvoinnin rakentamisessa (Kuvio 9.). Hänen rooliinsa kuuluu olla helposti lähestyttävä ja osastonhoitaja ”johtaa rintamaa edestä”. Osastonhoitaja kuulee ja näkee asioita, joita osastolla tapahtuu. Sanaton viestintä ja eleet ovat yhtäläillä huomattavissa henkilöstön keskuudesta. Kuuntelemisen taito ja kiittäminen ovat avainasemassa henkilöstön huomioimisessa.

OSASTONHOITAJAN ROOLI

Tehdyt toimenpiteet, jotka tukevat menestystä

- Osastonhoitajat ovat olleet läsnä osastojen arjessa ja tarvittaessa tavoitettavissa
- Osastonhoitajat ovat saaneet johtamiskoulutusta
- Osastonhoitajat ovat helposti lähestyttäviä, luotettavia ja he kunnioittavat työntekijöiden oikeuksia
- Osastonhoitajat ovat osallistuneet käytännön työhön, ”ovat jhtaneet rintamaa edestä”
- Osastonhoitajat ovat kyenneet tekemään päätöksiä

Havaitut kehittämiskohteet

- Työntekijöitä tulee huomioida henkilökohtaisemmin
- Henkilöstöä tulee osallistaa enemmän
- Osastonhoitajan tulee auttaa arjen suunnittelussa
- Osastonhoitaja voisi suoraan palkita alaisiaan
- Henkilökuntaa tulee kuunnella enemmän ja asioita viedä eteenpäin

Kuvio 9. Osastonhoitajan roolin menestystekijät ja kehittämiskohteet.

Työntekijöiden osaamista täydentävä kouluttaminen ja ammattitaidon säilyttäminen edistävät työhyvinvoinnin kokemista myönteisesti (Kuvio 10.). Osastonhoitajan tehtävänä on huomata yksilöllisiä eroja työntekijöiden kiinnostuksesta lisäkoulutukseen. Hän vastaa osastolla tapahtuvan toiminnan vaativasta osaamisesta. Riittävän osaamistason varmistamiseksi osastonhoitaja valitsee sopivia koulutuksia eri työntekijöille, heidän omat vastualueensa huomioiden. Yksilön kokonaiselämän huomiointi on tärkeää työntekijän jaksamisen kannalta. Tähän osastonhoitajan lähiesimiehenä tulisi omalla toiminnallaan ja mielenkiinnollaan vaikuttaa.

YKSILÖ

Tehdyt toimenpiteet, jotka tukevat menestystä

- On huolehdittu jatkuvasta kouluttautumisesta ja ammattitaidon säilyttämisestä
- Työntekijät ovat tiedostaneet työyhteisön tavoitteet ja perustehtävän
- Henkilökohtaiset tavoitteet ovat selkeät elämässä
- Työntekijät osaavat työskennellä hyvin erilaisten ihmisten kanssa

Havaitut kehittämiskohteet

- Oma kokonaisuus tulee huomioida myös työyhteisössä
- Itsensä johtamisen haasteet tulee huomioida

Kuvio 10. Yksilön menestystekijät ja kehittämiskohteet.

Työyhteisön vuorovaikutustaitojen parantaminen ja ”yhdessä tekemisen” - asenne ovat tulevaisuuden kehittämiskohteita (Kuvio 11.). Ongelmien nopea esille ottaminen ja ristiriitatilanteiden läpikäyminen kuuluvat osastonhoitajan työnkuvaan. Kollegan ja toisen työntekijän arvostus ja luottamus ovat tärkeitä asioita keskustelemaan työilmapiirin luomisessa ja johon osastonhoitaja pystyy vaikuttamaan omalla esimerkillään. Kiitoksen ja rakentavan palautteen suhde tulisi olla kutakuinkin tasapainossa. Rakentavan ja negatiivisenkin palautteen voi antaa positiivisessa hengessä.

RYHMÄHENKI

Havaitut kehittämiskohteet

- Pyritään saavuttamaan keskusteluvampi työilmapiiri
- Työyhteisötaitoihin tulee kiinnittää huomiota
- Tulokset tulee tehdä näkyviksi ja ”tehdään yhdessä” - asennetta tulee parantaa
- Kunnioitusta ja luottamusta tulee parantaa

Kuvio 11. Ryhmähengen kehittämiskohteet.

TULES-toimialueella on käytössä kehityskeskustelut, jotka pyritään käymään esimiehen ja työntekijän välillä kerran vuodessa. Toimialueella on perustettu myös tulospalkkausryhmä, jossa tulisi jatkossa miettiä myös palkitsemisen eri muotoja henkilöstön kannustamiseksi (Kuvio 12.). Työtehtävien kuormittavuus on pidetty kohtuullisella tasolla sijaisten ansiosta. Palkitseminen nähdään tulevaisuuden kehittämiskohteena ja sen eri muotoja tulee pohtia.

TYÖ

Tehdyt toimenpiteet, jotka tukevat menestystä

- Tulospalkkausryhmän perustaminen
- Kehityskeskustelut
- Tehtävien vaativuus on arvioitu ja palkkaus saatettu arviota vastaavaksi
- Erilliset lisät
- Sijaisia on hankittu poissaolotilanteissa, työtaakka on ollut kohtuullista
- TYKY/TYHY toiminta

Havaitut kehittämiskohteet

- Palkitseminen
- Oman työn merkityksen ymmärtäminen

Kuvio 12. Työn menestystekijät ja kehittämiskohteet.

Palkitseminen mielletään useimmiten ensimmäisenä rahalliseksi korvaukseksi. Osastonhoitajan vaikutusmahdollisuudet työntekijän rahalliseen korvaukseen ovat kuitenkin melko vähäiset. Palkitseminen voitaisiin nähdä jatkossa myös seuraavanlaisena (Taulukko 11.):

Taulukko 11. Palkitsemisen muodot.

Palkitseminen

Aineellista

- Erityislisät, jotka näkyvät palkassa
- Joululahjat
- Tulospalkkaus
- Tulokseen sidottu palkitseminen

Aineetonta

- Ylimääräiset vapaapäivät
- Urakehityksen mahdollistaminen
- Työtehtävät ovat motivoivia
- Kiittäminen
- Työvuorojen suunnittelu toiveiden mukaan
- Työrauhan antaminen ja luominen

Urakehityksen mahdollistaminen, motivoivat työtehtävät, kiittäminen, työrauhan antaminen ja luominen sekä työvuorojen suunnittelu toiveiden mukaan ovat toisaalta myös hyvää johtamista. Näiden asioiden toteuttaminen vaatii osastonhoitajalta harkintaa, sillä toisen työntekijän palkitseminen ei saa johtaa kuitenkaan muiden syrjäyttämiseen.

Implementointiehdotus TULES-toimialueelle työhyvinvoinnin edistämisen seuraamiseksi on kahden vuoden välein tehtävä työhyvinvointi kysely, jossa käytetään kehittämisprojektissa muokattua kyselyä. Tulosten perusteella pystyttäisiin vertailemaan joka toinen vuosi asioiden kehittymistä. Silloin työhyvinvoinnin edistämisen toimintamallin menestystekijät ja kehittämiskohteet tulevat päivitettyksi ajan tasalle säännöllisesti. Työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittymistä voidaan seurata ja työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan tuloksellisuutta voidaan mitata asettamalla numeerisia tulostavoitteita. Tulostavoitteita voidaan seurata sekä koko kyselyn keskiarvona, että pienempiin osa-alueisiin jaettuna. Valitsemalla vain muutamia kehittämiskohteita kerrallaan voitaisiin rajallisia kehittämisresursseja kohdentaa valituille osa-alueille parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi.

8 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

Työhyvinvointi on ollut pitkään organisaatioiden kehittämiskohteena ja julkisessa keskustelussa esillä oleva asia. Silti työsarkaa riittää ja työhyvinvoinnin kehittäminen ja siihen huomion kiinnittäminen ovat erittäin tärkeää yhä tulevaisuudessaakin. Työntekijät mahdollistavat organisaation menestyksen ja siksi ihmisten hyvinvointiin ja jaksamiseen työelämässä tulee panostaa (Pyöriä 2012).

Projektin läpivieminen on ollut uutta projektipäällikölle. Aikataulun asettaminen ja tavoitteellinen projektityöskentely on vahvistanut projektipäällikön johtamisosaamista. Tästä esimerkkejä ovat vastuu aikataulussa pysymisestä ja asioiden tuloksellisesta eteenpäin viemisestä.

Projekti eteni erittäin sujuvasti ja muutoksia projektin aikatauluun tuli vain muutama. Asiantuntijapaneelien ajankohta alkuperäisen aikataulun mukaan oli marras-joulukuussa 2013. Paneelien kokoontuminen viivästyi kuitenkin tammi-helmikuulle 2014 kyselyn tulosten työstämisen ja TULES-toimialueen lomautuksien takia. Asiantuntijapaneelien myöhästyminen muutamalla kuukaudella ei kuitenkaan vaikuttanut suuresti kehittämisprojektin läpivientiin, vaan projekti saatiin lopulta päätökseen aikataulussa.

Kehittämisprojektin tuotoksena syntynyt työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalli pyrkii lisäämään työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia ja siten lisäämään henkilöstön motivaatiota ja työtehokkuutta. Tämä johtaa organisaation toiminnan tehostumiseen ja henkilöstökustannuksien vähenemiseen. Mikäli työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalli osoittautuu toimivaksi TULES-toimialueella, on se hyödynnettävissä ja sovellettavissa myös muille sairaanhoitopiirin toimialueille. Paremmiin työssään viihtyvä ja tehokkaammin toimiva henkilöstö vaikuttaa positiivisesti potilaan kokemaan hoitokokemukseen ja siten mahdollisesti jopa nopeuttaa potilaan toipumista.

Tutkimuskysymyksiä oli asetettu kolme; minkälaiseksi henkilökunta arvioi työhyvinvointinsa, minkälaiset asiat ovat merkittäviä työhyvinvoinnissa tulevaisuudessa henkilökunnan kannalta ja minkälaiset tekijät edesauttavat osastonhoitajia parantamaan henkilökunnan kokemaa työhyvinvointia? Kaikkiin tutkimusky-

symyksiin saatiin kyselyn ja asiantuntijapaneelin avulla vastaukset ja näin ollen projektin voidaan nähdä onnistuneen.

Kehittämiprojektin suunnitelmavaiheessa koostettiin SWOT-analyysi, jossa pohdittiin projektin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Projektin kulku toteutui vahvuuksien, mahdollisuuksien ja uhkien osalta kuten nelikenttä-analyysissa oli ennakoitu. Heikkoudeksi kirjattu ”erilainen organisaation kuin projektipäälliköllä” ei osoittautunut projektin toteutusta lainkaan haittaavaksi. Projektipäällikkö pääsi tutustumaan itselle vieraaseen organisaatioon ja sai siten uusia näkökulmia julkisen terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon toimintaympäristöstä.

Taulukko 12. Kehittämiprojektin SWOT-analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
-suurehko aineisto -eri ammattiryhmien mielipiteet otetaan huomioon -aihealueen tärkeys vastaajille	-hyvin erilainen organisaatio kuin projektipäälliköllä
Mahdollisuudet	Uhat
-suuri otoskoko -toimiva ja hyödyllinen työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalli osastonhoitajille	-vastaajien motivaatio vastata kyselyyn

Työhyvinvoinnin kehittäminen on monimutkaisempaa, kuin mitä yleisesti ajatellaan (Laine 2013, 366) ja se on pitkällisen kehittämistyön tulosta (Vehkasaari 2002, 1182). Jatkotutkimusaiheeksi voisi muodostua työhyvinvoinnin edistämisen toimintamallin kehittäminen työntekijöille. Siinä pohdittaisiin työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin. Tässä mallissa keskeisestä osassa olisi itsensä johtamisen teoria ja sen soveltaminen käytäntöön. Työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja ja siksi toisena jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella työhyvinvointia työn ja yksilön näkökulmasta.

LÄHTEET

- Ervasti, H., Hagfors, R., Hoffrén, J., Kainulainen, S., Kajanoja, J., Lagerspetz, E., Oksanen, M., Pessi, A., Raijas, A., Rättö, H., Saari, J., Seppänen, M., Simpura, J., Uusitalo, H. & Uusitalo, S. 2011. Hyvinvointi- Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus.
- Gilbreath, B. & Benson, P. 2004. The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*. Vol. 18, No 3 2004.
- Gurt, J., Schwennen, C. & Elke, G. 2011. Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*. Vol. 25, No 2 2011.
- Heikkilä, J. & Miettinen, M. 2003. Urakehitys sairaanhoitajan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teoksessa A. Peiponen, T. Koivisto, S. Muurinen & E. Rajalahti (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2004: Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Helsinki: Tammi.
- Henkilöstötoimiston työhyvinvointitutkimustiimi. 2012. Tuloksista kehittämiseen. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2012. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Kummel, M. 2013. Projektisuunnitelma. Tulevaisuuden sairaala- Hoitotyön kehittämisprojekti 2009-2015 (Hoi-Pro). Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Vastapaino.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen – Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 30.3.2014 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>
- Laru, T. 2009. Osastonhoitaja ja työhyvinvointi. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Makkonen, I. 2011. Hoitohenkilökunnan työpaikkakiusaaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Hoitotiede. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 27.1.2013. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05031.pdf>
- Malinen, A-K. & Mettovaara, M. 2014. Kehittämideoita työhyvinvointiin – Osastonhoitajien työhyvinvointi Oulun yliopistollisen sairaalan medisiinisellä tulosalueella. YAMK-Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. Työhyvinvoinnin tikkataulu. Docendum Oy.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Naumanen, P. & Liesivuori, J. 2007. Visioita alueellisen työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämiseksi. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Nielsen, K. & Munir, F. 2009. How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*. Vol. 23, No 4 2009.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi – Terveydenhuollon lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylän yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Terveyskasvatus. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 27.1.2013
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf?sequence=1

Partinen, R. 2003. Lainsäädäntö ja työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa A. Peiponen, T. Koivisto, S. Muurinen & E. Rajalahti (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2004: Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Helsinki: Tammi.

Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Helsinki: Talentum.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kunta työ kunnossa. Helsinki. Viitattu 26.3.2014
https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9105_alaistaidot_ja-esimiestyö.pdf

Ryan, G. & Bernard, H. 2000. Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.) (pp.769-802). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Aseman lapset ry.

Silvennoinen, A. 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuopion yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, W. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*. Vol. 24

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: UNIpress.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

Surakka, T. 2013. Hoitohenkilökunnan arvioiteja osastonhoitajan ja ylihoitajan johtamisesta. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi – päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIpress.

Taskinen, H. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toimittanut Sari Rissanen ja Johanna Lamintakainen. Helsinki: WSOYpro.

Turunen, H. 2011. Osastonhoitaja – Vetovoimainen lähijohtaja. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. ETENE. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 19.5.2013. <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Työterveyslaitos. 2010. Monet muutokset. Viitattu 10.2.2013. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx

Valtiokonttori 2012. Muutosjohtaminen. Viitattu 1.3.2013. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hallintojaosto. 2012. Työhyvinvointiohjelma 2013-2015. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin intranet.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin valtuusto 2006. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2007–2015. Viitattu 13.2.2014. <http://www.vsshp.fi/fi/asiakirjat/strategia/>

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2012. Henkilöstön työhyvinvointitutkimustiimi. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2012. Tuloksista kehittämiseen.

Vehkasaari, M. 2002. Työhyvinvointi pitkäjänteisen kehittämistyön tulosta. Suomen lääkärilehti 10/2002, 1182-1183.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Terveys ja elämäntilanne	erittäin vähän		melko vähän		jonkin verran		melko paljon		erittäin paljon		Vastaus- ten kes- kiarvo	Asian tärkei- den kes- kiarvo	Asian tärkei- den vaihtelu- väli
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%			
Työterveyshuollon palvelut tukevat hyvinvointiamme	8	7%	23	21%	32	29%	32	29%	14	13%	3,19	4,07	1,07
Esimiehemme huolehtii työyhteisömme jaksamisesta	3	3%	16	15%	42	39%	41	38%	6	6%	3,29	4,34	0,85
Työpaikalla on otettu huomioon työn fyysinen kuormittavuus esim. ergonomia	7	6%	17	16%	39	36%	36	33%	10	9%	3,23	4,32	0,94
Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	6	6%	36	33%	32	29%	31	28%	4	4%	2,93	4,26	0,99
Jatkuva kiire ja/tai aikapaineet eivät haittaa työskentelyämme	6	6%	19	17%	46	42%	26	24%	12	11%	3,17	4,07	1,03
Työyhteisössämme joustetaan eri elämäntilanteet huomioiden	2	2%	12	11%	40	37%	46	42%	9	8%	3,44	4,27	0,75

Työ	erittäin vähän		melko vähän		jonkin verran		melko paljon		erittäin paljon		Vastaus- ten kes- kiarvo	Asian tärkei- den kes- kiarvo	Asian tärkei- den vaihtelu- väli
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%			
Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän	0	0%	1	9%	12	11%	70	64%	26	24%	4,11	4,35	0,87
Voimme osallistua työtämme koskevien tavoitteiden asettamiseen	0	0%	17	17%	46	45%	39	38%	0	0%	3,22	4,24	0,77
Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista	1	9%	16	15%	49	45%	36	33%	7	6%	3,29	4,00	0,82
Työyhteisöllämme on toimivat pelisäännöt	3	3%	5	5%	38	35%	54	50%	9	8%	3,56	4,48	0,73
Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti	3	3%	7	6%	50	46%	41	38%	8	7%	3,40	4,28	0,78
Voimme vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin	5	5%	23	21%	39	36%	34	31%	7	6%	3,16	4,13	0,76

Työyhteisö	erittäin vähän		melko vähän		jonkin verran		melko paljon		erittäin paljon		Vastaus- ten kes- kiarvo	Asian tärkei- den kes- kiarvo	Asian tärkei- den vaihtelu- väli
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%			
	Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme	4	4%	18	17%	40	37%	38	35%	9			
Voimme keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä	0	0%	25	25%	35	35%	39	39%	0	0%	3,14	4,37	0,82
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	3	3%	8	7%	37	34%	49	45%	11	10%	3,53	4,40	0,76
Yhteistyömme on sujuvaa	3	3%	6	6%	22	20%	59	54%	19	17%	3,78	4,57	0,61
Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty	2	2%	6	6%	43	39%	51	47%	7	6%	3,50	4,47	0,70
Asenteemme on "toimimme yhdessä"	2	2%	10	9%	26	24%	50	46%	21	19%	3,72	4,57	0,70

Osaaminen	erittäin vähän		melko vähän		jonkin verran		melko paljon		erittäin paljon		Vastaus- ten kes- kiarvo	Asian tärkei- den kes- kiarvo	Asian tärkei- den vaihtelu- väli
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%			
	Kaikille annetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen	0	0%	8	7%	37	34%	50	46%	14			
Työyhteisössämme on tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi	0	0%	2	2%	11	10%	73	67%	23	21%	4,07	4,45	0,75
Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään	1	1%	7	6%	48	44%	46	42%	7	6%	3,47	4,26	0,81
Kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva	10	9%	24	22%	36	33%	29	27%	10	9%	3,05	3,94	1,04
Henkilöstöä palkitaan hyvästä suoriutumisesta	41	38%	35	32%	23	21%	5	5%	5	5%	2,06	4,11	1,05
Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita	6	6%	20	18%	49	45%	28	26%	6	6%	3,07	4,18	0,84

Johtaminen	erittäin vähän		melko vähän		jonkin verran		melko paljon		erittäin paljon		Vastaus- ten kes- kiarvo	Asian tärkei- den kes- kiarvo	Asian tärkei- den vaihtelu- väli
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%			
Esimiehemme voi luottaa	2	2%	5	5%	21	19%	47	43%	34	31%	3,97	4,68	0,70
Esimiehemme kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia	2	2%	3	3%	24	22%	51	47%	29	27%	3,94	4,60	0,61
Esimiehemme on tarvittaessa tavoitettavissa	0	0%	0	0%	16	15%	54	50%	39	36%	4,21	4,45	0,69
Esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomautteisesti	3	3%	3	3%	25	23%	40	37%	38	35%	3,98	4,56	0,65
Esimiehemme antaa riittävästi palautetta	8	7%	21	19%	30	28%	38	35%	12	11%	3,23	4,28	0,79
Esimiehemme kykenee tekemään päätöksiä	3	3%	12	11%	17	16%	33	31%	43	40%	3,94	4,63	0,66

Tiimin toimivuus	erittäin vähän		melko vähän		jonkin verran		melko paljon		erittäin paljon		Vastaus- ten kes- kiarvo	Asian tärkei- den kes- kiarvo	Asian tärkei- den vaihtelu- väli
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%			
Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme	1	1%	2	2%	22	20%	56	51%	28	26%	3,99	4,44	0,91
Voimme työskennellä itsenäisesti ja vapaasti	0	0%	6	6%	26	24%	58	53%	19	17%	3,83	4,28	0,68
Tiimissämme tunnustetaan onnistumiset	1	1%	16	15%	37	34%	41	38%	14	13%	3,47	4,28	0,81
Tiimimme jäsenet ovat innostuneita omasta työstään	1	1%	4	4%	40	37%	51	47%	12	11%	3,64	4,36	0,75
Annamme toisillemme helposti myönteistä ja innostavaa palautetta	4	4%	19	17%	46	42%	33	30%	7	6%	3,18	4,31	0,81
Kaikkia työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti	4	4%	12	11%	51	47%	37	34%	4	4%	3,23	4,39	0,69

Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	erittäin vähän		melko vähän		jonkin verran		melko paljon		erittäin paljon		Vastaus- ten kes- kiarvo	Asian tärkei- den kes- kiarvo	Asian tärkei- den vaihtelu- väli
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%			
Työyhteisömme tekee mielellään yhteistyötä yli organisaa- tiorajojen	2	2%	17	16%	48	44%	33	30%	9	8%	3,28	3,95	0,92
Työyhteisömme on ajan tasalla taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista	4	4%	18	17%	47	44%	32	30%	7	7%	3,19	4,16	0,88
Työyhteisöjen jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	1	1%	6	6%	56	51%	41	38%	5	5%	3,39	4,09	0,79
Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta	4	4%	15	14%	51	47%	28	26%	11	10%	3,25	4,03	0,89
Työyhteisömme vastaa nope- asti uusiin haasteisiin	2	2%	13	12%	39	36%	38	35%	17	16%	3,50	4,11	0,79
Työyhteisömme työskentelee tuloksellisesti	0	0%	4	4%	27	25%	50	46%	27	25%	3,93	4,39	0,71

Itsensä johtaminen	erittäin vähän		melko vähän		jonkin verran		melko paljon		erittäin paljon		Vastaus- ten kes- kiarvo	Asian tärkei- den kes- kiarvo	Asian tärkei- den vaihtelu- väli
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%			
Liikun riittävästi ja fyysinen kuntoni on hyvä	4	4%	6	6%	40	37%	34	31%	25	23%	3,64	4,52	0,79
Tunnen itseni vireäksi ja ener- giseksi	1	1%	6	6%	45	41%	47	43%	10	9%	3,54	4,47	0,69
Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa	0	0%	2	2%	2	2%	56	51%	49	45%	4,39	4,54	0,66
Minulla on selkeät tavoitteet elämässä	0	0%	1	1%	17	16%	63	58%	28	26%	4,08	4,31	0,81
Työ ja muu elämäni ovat hyvin tasapainossa	0	0%	9	8%	22	20%	54	50%	23	21%	3,84	4,44	0,80
Näen ongelmat mahdollisuuksina ja haasteina	1	1%	7	6%	36	33%	47	43%	18	17%	3,68	4,09	0,90

KYSELYLOMAKE

Opinnäytetyön nimi: **Osastonhoitaja työhyvinvoinnin edistäjänä nyt ja tulevaisuudessa**

Vastaa seuraaviin kysymyksiin **valitsemalla ja määrittämällä** itseäsi tai näkemystäsi vastaava vaihtoehto. Kyselylomakkeen toiselta sivulta alkaen väittämiin vastataan **rastittamalla** vaihtoehtoista sinun näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Jokaisen väittämän perässä on isompi ruutu, johon on tarkoitus vastata kuinka tärkeäksi näet väittämän tulevaisuudessa (**1-5 pistettä**).

- Sukupuoli

1 nainen 2 mies

- Työkokemukseni nykyisessä ammatissani

_____ vuotta

- Mikä oli työyksikkösi ennen organisaatiomuutosta? (Kirjoita osaston numero)

- Olen käynyt esimieheni kanssa kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana?

1 kyllä 2 ei

- Työskentelen TULES-toimialueen vastuualueella. (Valitse vaihtoehto sen mukaan missä työskentelet vaikka et kuuluisikaan TULES-toimialueen henkilöstöön).

1 artro
2 fysiatria
3 käsikirurgia
4 reumaortopedia
5 selkäpotilaan hoito
6 tekonivelkirurgia
7 traumojen hoito
8 yhteiskustannuspaikka (esim. varahenkilöstö)

Seuraavaksi anna pisteet jokaiseen väittämään, väittämien pisteet tarkoittavat seuraavaa:

1 piste = Erittäin vähän
2 pistettä = Melko vähän
3 pistettä = Jonkin verran
4 pistettä = Melko paljon
5 pistettä = Erittäin paljon

- Jokaisen väittämän perässä on isompi ruutu, johon on tarkoitus vastata kuinka **tärkeäksi näet väittämän tulevaisuudessa:**

1 piste = Erittäin vähän tärkeä
2 pistettä = Melko vähän tärkeä
3 pistettä = Jonkin verran tärkeä
4 pistettä = Melko tärkeä
5 pistettä = Erittäin tärkeä

Terveys ja elämäntilanne	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	Asian tärkeys tulevaisuudessa 1-5p
	1	2	3	4	5	
Työterveyshuollon palvelut tukevat hyvinvointiamme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehemme huolehtii työyhteisömme jaksamisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikalla on otettu huomioon työn fyysinen kuormittavuus esim. ergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jatkuva kiire ja /tai aikapaineet eivät häiritse työskentelyämme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössämme joustetaan eri elämäntilanteet huomioiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työ	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	Asian tärkeys tulevaisuudessa 1-5p
	1	2	3	4	5	
Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voimme osallistua työtämme koskevien tavoitteiden asettamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työyhteisöllämme on toimivat pelisäännöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voimme vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Erittäin vähän Melko vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin paljon

Työyhteisö	1	2	3	4	5	Asian tärkeys tulevaisuudessa 1-5p
Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voimme keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyömme on sujuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asenteemme on ”toimimme yhdessä”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Erittäin vähän Melko vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin paljon

Osaaminen	1	2	3	4	5	Asian tärkeys tulevaisuudessa 1-5p
Kaikille annetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössämme on tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöä palkitaan hyvästä suoriutumisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Erittäin vähän Melko vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin paljon

Johtaminen	1	2	3	4	5	Asian tärkeys tulevaisuudessa 1-5p
Esimiehemme voi luottaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehemme kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehemme on tarvittaessa tavoitettavissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehemme antaa riittävästi palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehemme kykenee tekemään päätöksiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	
Tiimin toimivuus	1	2	3	4	5	Asian tärkeys tulevaisuudessa 1-5p
Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voimme työskennellä itsenäisesti ja vapaasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimissämme tunnustetaan onnistumiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimimme jäsenet ovat innostuneita omasta työstään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annamme toisillemme helposti myönteistä ja innostavaa palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaikkia työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	
Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	1	2	3	4	5	Asian tärkeys tulevaisuudessa 1-5p
Työyhteisömme tekee mielellään yhteistyötä yli organisaatorajojen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisömme on ajan tasalla taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työyhteisömme vastaa nopeasti uusiin

haasteisiin

Työyhteisömme työskentelee tuloksellisesti

Erittäin vähän Melko vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin paljon

Itsensä johtaminen

1

2

3

4

5

**Asian tärkeys
tulevaisuudessa 1-5p**

Liikun riittävästi ja fyysinen kuntoni on

hyvä

Tunnen itseni vireäksi ja energiseksi

Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten

kanssa

Minulla on selkeät tavoitteet elämässä

Työ ja muu elämäni ovat hyvin tasa-

painossa

Näen ongelmat mahdollisuuksina ja

haasteina

Kiitos vastauksestasi



KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE

Opinnäytetyön nimi:

Osastonhoitaja työhyvinvoinnin edistäjänä nyt ja tulevaisuudessa

Päiväys 20.4.2013

Hyvä vastaaja!

Kohteliaimmin pyydän Sinua vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää miten vastualueen osastonhoitaja edistää ja tukee yksittäisen työntekijän työhyvinvointia. Kysely osoitetaan TULES - toimialueen ja sen tiimeissä työskenteleville asiantuntijapalveluiden työntekijöille. Pyydän Sinua vastaamaan vastualueen tiimiyöskentelyn näkökulmasta.

Tavoitteena on saada tietoa tulevaisuuden muutostilanteita varten työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämä aineiston keruu liittyy itsenäisenä osana Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Hoi-Pro hankkeeseen. Lupa aineiston keruuseen on saatu Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä.

Vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään niin, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Ole ystävällinen ja vastaa sähköpostiin tulevaan kyselyyn _____ mennessä.

Tämä kysely liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on yliopettaja Raija Nurminen (Yliopettaja, TtT) Turun ammattikorkeakoulusta.

Vastaan mielelläni kysymyksiin mikäli niitä ilmenee. Kiitos ajasta ja vastauksestasi.

Ystävällisin terveisin

Taru Heikkilä

Röntgenhoitaja/Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon -opiskelija

taru.heikkila@students.turkuamk.fi



Opinnäytetyön nimi:

Osastonhoitaja työhyvinvoinnin edistäjänä nyt ja tulevaisuudessa

Hyvä asiantuntijapaneeliin osallistuja!

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan tuki- ja liikuntaelintoimialueesta koostuvaan asiantuntijapaneeliin. TULES-toimialueen koko henkilöstölle on lähetetty syyskuun 2013 alussa kyselylomake. Kyselyn tavoitteena oli selvittää miten osastonhoitaja edistää ja tukee yksittäisen työntekijän työhyvinvointia. Tämä aineiston keruu liittyy itsenäisenä osana Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Hoi-Pro hankkeeseen. Lupa aineiston keruuseen on saatu Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä.

Asiantuntijapaneelissa on tarkoitus käydä läpi kyselyn päätulokset ja niiden avulla yhdessä pohtien luonnehtia työhyvinvoinnin toimintamallia osastonhoitajille. Asiantuntijapaneeli kokoontuu marras-joulukuussa 2013 kaksi kertaa.

Kysely ja asiantuntijapaneeli liittyvät osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on Raija Nurminen (Yliopettaja, TtT) Turun ammattikorkeakoulusta.

Vastaan mielelläni kysymyksiin mikäli niitä ilmenee. Kiitos ajasta ja osallistumisestasi.

Ystävällisin terveisin

Taru Heikkilä

Röntgenhoitaja/Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon -opiskelija

taru.heikkila@students.turkuamk.fi