

**KOHTI PAREMPAA TYÖN HALLINTAA:
TOIMINTASUUNNITELMAPROSESSIN KEHITTÄMINEN
TYÖTERVEYSHUOLLOSSA**

Pasi Tapio

Opinnäytetyö
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveystieteiden koulutus
Fysioterapeutti (ylempi AMK)

2015

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveysten edistämisen koulutus

Tekijä	Pasi Tapio	Vuosi	2015
Ohjaaja	Kaisa Turpeenniemi		
Toimeksiantaja	Suomen Terveystalo Oy		
Työn nimi	Kohti parempaa työn hallintaa - Toimintasuunnitelmaprosessin kehittäminen työterveyshuollossa		
Sivu- ja liitemäärä	70 + 2		

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Terveystalo Rovaniemellä toteutettujen kehittämistoimien vaikutusta työntekijöiden työn hallintaan. Kehittämistyö oli kohdennettu toimeksiantajan osalta työterveyshuollon asiakasyrityksien toimintasuunnitelmaan liittyvään prosessiin. Tutkimuksen lähtökohtana olivat työntekijöiden esiin tuomat työn hallinnan osa-alueet, muutokset ja kehittämiskohteet.

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla kuudelle työterveyshuollon työntekijälle maaliskuussa 2015. Haastatteluiden jälkeen aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tavoitteena oli hyödyntää saatua tietoa moniammatillisen tiimin toiminnan ja työntekijöiden työn hallinnan kehittämiseksi toimintasuunnitelmaprosessissa.

Tutkimustulosten perusteella työn hallinnan kokemukset liittyivät ajan hallintaan, toimintatavan sisäistämiseen ja tiimityön onnistumiseen. Työn hallinnan muutoksia nähtiin prosessin selkiytymisessä ja tiimityön kehittämisessä. Kehittämiskohteina nousivat esiin uusien toimintatapojen käyttöön ottamisessa osaamisen varmistaminen, tiimityön odotuksien ja merkityksen tiedostaminen, tiimityön selkeyttäminen sekä ajanhallinnan parantaminen.

Tutkimuksen tuloksien ja kehittämiskohteiden kautta toimeksiantaja pystyy kehittämään työntekijöiden työn hallintaa toimintasuunnitelmaprosessissa. Tietoa voidaan hyödyntää työn hallinnan kehittämisessä toimeksiantajan ja alan muiden organisaatioiden vastaavissa kehittämiskohteissa. Saatua tietoa voidaan hyödyntää yksilöiden ja yhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä.

Asiasanat

kehittäminen, moniammatillisuus, stressinhallinta, tiimityö, työn imu, työterveys

School of Social Services, Health
and Sports
Master's Degree Programme in
Health Promotion

Author	Pasi Tapio	Year	2015
Supervisor	Kaisa Turpeenniemi		
Commissioned by	Suomen Terveystalo Oy		
Subject of thesis	Towards Better Work Control – Development of Action Plan in Occupational Health Care		
Number of pages	70 + 2		

The objective of the study was to find out how development activities have contributed to workers job control in Terveystalo Rovaniemi. The study was targeted to an action plan carried out by the workers of occupational health care. The study areas were raised by the employees and they were: job control, changes in job control and the areas of development in future.

The study was qualitative and the data was collected by theme interviews from six occupational health care workers. The data was analysed by data-driven content analysis. The aim was to use the obtained information content analysis. The aim was to use the obtained information in developing the job control and the multi-professional teamwork.

According to the results the experiences related to job control were time management, adopting the practices and the success of teamwork. The clarification of process and the development of teamwork were seen as changes in job control. The areas of development raised by the employees were ensuring the expertise in new practices, awareness of expectations and meanings among teamwork, clarification of teamwork and better time management.

The results provide development targets to a better job control in making of action plan in occupational health care. This information can be used in similar projects by client or in other organizations with similar projects. The information provided by this study can be utilized in health promotion of individuals and organizations.

Key words development, multiprofessional, coping of stress, teamwork, work engagement, occupational health care

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS.....	8
3	TYÖN HALLINTA ILMIONÄ.....	9
3.1	Moniulotteinen näkökulma	9
3.2	Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli	10
3.3	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	14
3.4	Vitamiinimalli	16
3.5	Siegristin ponnistuksen ja palkkion malli	18
4	MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ TYÖTERVEYSHUOLLOSSA	22
4.1	Työterveyshuolto	22
4.2	Moniammatillisuus.....	22
4.3	Tiimityö	24
4.4	Työterveyshuollon tiimityö	26
5	TOIMINTASUUNNITELMAPROSESSIN KEHITTÄMINEN TERVEYSTALO ROVANIEMELLÄ.....	27
5.1	Terveystalo.....	27
5.2	Toimintasuunnitelma	27
5.3	Jatkuva kehittäminen toimintasuunnitelmaprosessissa	28
5.4	Kehittämistoimet Rovaniemen yksikössä	28
6	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS	32
6.1	Laadullinen tapaustutkimus.....	32
6.2	Tiedonkeruu teemahaastatteluilla	32
6.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	35
6.4	Luotettavuus.....	39
6.5	Eettisyys.....	41
7	TULOKSET	45
7.1	Työntekijöiden esiintuomat työn hallinnan osa-alueet toimintasuunnitelmaprosessissa	45
7.2	Työn hallinnassa tapahtuneet muutokset kehittämistoimenpiteiden myötä toimintasuunnitelmaprosessissa	48
7.3	Työntekijöiden esiintuomat kehittämiskohteet moniammatillisesti toteutettavaan toimintasuunnitelmaprosessiin	49

8 POHDINTA	52
8.1 Pohdintaa keskeisistä tutkimustuloksista	52
8.2 Kehittämisehdotukset	55
8.3 Luotettavuuden arviointia	56
8.4 Eettisyyden toteutuminen	58
8.5 Asiantuntijuuden kehittyminen	59
8.6 Jatkotutkimusaiheita	62
LÄHTEET	63
LIITTEET	71

1 JOHDANTO

Työterveyshuollon roolista terveydenhoidossa on keskusteltu viimeaikoina paljon ja erityisesti keskustelun kohteena ovat olleet sen vaikuttavuus, työvoiman rakenteissa tapahtuvat muutokset ja kustannukset. Työelämän muutosten myötä myös asiakasyritysten työterveystarpeet muuttuvat ja työterveyshuollon on kyettävä vastaamaan uusiin haasteisiin. Onnistuminen tässä edellyttää toimintatapojen muutosta sekä työterveyshuolloissa että asiakasyrityksissä.

Terveystalo on lähtenyt kehittämään toimintaa jatkuvan kehittämisen mallilla, joissa keskitytään kunkin terveydenhuollon osa-alueen ydinprosessien toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena toiminnalla on tuoda käytännönläheiset, osaajien itse rakentamat ja parhaisiin käytäntöihin perustuvat yhteiset toimintamallit päivittäiseen tekemiseen.

Työterveyshuollossa kehittämiskohteeksi on valittu asiakasyrityksien toimintasuunnitelmaan liittyvän prosessin kehittäminen ja Terveystalo Rovaniemen yksikkö on tässä mukana pilottiyksikkönä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaprosessin systematisoinnilla on tavoitteena kaikkien ammattiryhmien työn hallinnan parantuminen, toimintasuunnitelman laadun ja toteutuksen parantaminen, asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ja työn tuottavuuden paraneminen. Tavoite on selkiyttää toimintatavat isojen ja pienempien asiakkaiden kanssa sekä selkiyttää käytäntöjä työn hallinnan ja toimintasuunnitelmien näkökulmasta.

Tutkimuksessa lähtökohtana on Terveystalo Rovaniemen työterveyshuollon henkilökunnasta valitun työryhmän tekemä uudistettu toimintaprosessin malli. Mallissa on tehty muutoksia mm. vastuiden, aikataulujen ja tiimien toiminnan osalta. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan Terveystalon valtakunnallisesti asettamaa tavoitetta työn hallinnan parantumisesta ja näkökulma on laajennettu käsittelemään moniammatillisen tiimin osuutta työn hallinnan tekijänä.

Mielenkiinto aiheeseen nousi, kun työpaikkani valittiin pilottiyksiköksi toimintasuunnitelmaprosessin kehittämisessä. Erityisen kiinnostavaksi aiheen teki se,

että tavoitteena on työntekijöiden työn hallinnan kehittäminen. Työterveysyksiköiden toiminnan kehittämistä tutkittaessa on noussut merkittävänä asiana esiin keskinäisen työnjaon ja organisoitumisen suunnittelu. Tällä on yhtymäkohtia henkilöstön osaamiseen, jaksamiseen ja moniammatillisuuden tehokkaaseen hyödyntämiseen, koska resursoinnissa ja toiminnan mitoittamisessa on yleisesti ottaen todettu olevan vielä kehittämistä. Työkuormituksen hallitsemiseksi tulee asiakkaiden kanssa tehdyissä sopimuksissa ja suunnitelmissa annetut lupaukset analysoida ja siirtää saatu tieto yksilö- ja työterveysyksikötasoiin suunnitelmiin. (Mäenpää-Moilanen, Rautio & Sorsa-Koskinen 2014, 69.)

Tutkimuksessa pyrin selvittämään Terveystalo Rovaniemen työterveyshuollon työntekijöiden kokemusten pohjalta, miten työn hallinta on muuttunut toimintasuunnitelmaprosessin kehittämisen myötä. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä toimivat aiemmat teoriat ja tutkimukset työn hallinnasta, työtyytyväisyydestä sekä työstressistä. Tavoitteena on tuoda esille kehittämiskohteet moniammatillisen tiimin toiminnan kehittämiseksi ja työntekijöiden työn hallinnan parantamiseksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Terveystalo Rovaniemen työterveys-huollon yritysasiakkaiden toimintasuunnitelmiin liittyvässä kehittämisprosessissa tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutusta työterveyshuollon työntekijöiden työn hallintaan toimintasuunnitelmaprosessissa.

Tavoitteena on hyödyntää saatuja tietoja moniammatillisen tiimin toiminnan ja työntekijöiden työn hallinnan kehittämiseksi toimintasuunnitelmaprosessissa. Työni avulla kehitän omaa osaamistani ja tietämystä työn hallinnasta sekä moniammatillisesta tiimityöskentelystä. Työn toimeksiantaja tulee hyötymään saamalla tietoa toiminnan kehittämisestä ja kehittämiskohteet työterveyshuollon toimintasuunnitelmaprosessin jatkokehittämiseksi työn hallinnan näkökulmasta. Tietoa voidaan hyödyntää toimeksiantajan tai muiden organisaatioiden vastaavissa kehittämistapauksissa, joissa tavoitteena on työn hallinnan parantaminen. Työssä saatuja tietoja voidaan lisäksi hyödyntää yksilöiden ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen alueella samankaltaisissa tapauksissa sekä arvioitaessa moniammatillisen tiimityön vaikutusta työn hallintaan.

Tämän opinnäytetyön kysymysten taustalla ovat toimeksiantajan antamat tavoitteet työn kehittämiseksi Terveystalo Rovaniemellä. Tutkimuskysymykset ovat nousseet aiemmista teorioista, malleista ja tutkimuksista.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä työn hallinnan osa-alueita työterveyshuollon työntekijät tuovat esiin toimintasuunnitelmaprosessiin liittyen?
- Miten työn hallinta on muuttunut kehittämistoimenpiteiden myötä toimintasuunnitelmaprosessissa?
- Millaisia kehittämis ehdotuksia työntekijät tuovat esiin moniammatillisesti toteutettavasta toimintasuunnitelmaprosessista?

3 TYÖN HALLINTA ILMIÖNÄ

3.1 Moniulotteinen näkökulma

Työn hallinta käsitteenä on varsin monitahoinen. Luchman ja Gonzáles-Morales (2013, 37–52) määrittelevät työn hallinnan olevan päivittäisten työtehtävien hoitamiseen liittyvää hallintaa, joka näkyy työntekijän valtana ja mahdollisuutena vaikuttaa työntekoon liittyviin asioihin. Tarkasteltaessa työn hallintaa laajemmasta näkökulmasta tulee esiin sen moniulotteisuus. Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001a, 499–512) sekä Bakker ja Demerouti (2007, 309–328) kuvaavat työn hallinnan olevan työn voimavara tai toisaalta sen voi nähdä työntekijän mahdollisuutena vastata työn vaatimuksiin. Schaufeli ja Taris (2014, 43–68) tuovat esiin työn hallinnan käsitteellisen haastavuuden, kun työn hallintaa lähdetään tarkastelemaan työn voimavarojen, työn vaatimusten ja sosiaalisen tuen kautta. Joensuu (2014, 13–25) puolestaan tarkastelee työn hallintaa kokonaisuutena, joka muodostuu työn monipuolisuudesta ja päätäntävällästä työssä.

Hyvällä työn hallinnalla on todettu olevan positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (Wood ym. 2011, 1055–1068). Työn hallinnalla on lisäksi todettu olevan puskuroiva vaikutus työhyvinvoinnissa koetun stressin, univaikeuksien ja työpaikan vaihtamisen halukkuuden suhteen (Heponiemi ym. 2009, 365–373). Positiivisten vaikutusten on todettu ulottuvan myös pitkien sairauspoissaolojen vähentymiseen (D’Souza, Strazdins, Broom, Rodgers & Berry 2007, 205–212). Työhön motivoitumisen, terveyden uudistumisen ja oppimisen lisäksi hyvän työn hallinnan on todettu olevan perusta työkäyttäytymiselle, työn tuloksellisuudelle ja työhön motivoitumiselle (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou 2010, 3–16). Hyvien vaikutuksien on todettu ulottuvan työtyytyväisyyteen sekä yksittäisten tekijöiden että yhteisvaikutuksien kautta (Wood ym. 2011, 1055–1068).

Huonon työn hallinnan on puolestaan nähty lisäävän terveyteen liittyviä riskejä ja poissaoloja. Useissa tutkimuksissa on tuotu esiin huonon työn hallinnan vaikutus työntekijöiden lyhyiden ja pitkäkestoisten poissaolojen lisääntymiseen (Hystad, Eid & Brevik 2011, 265–278; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen 2009,

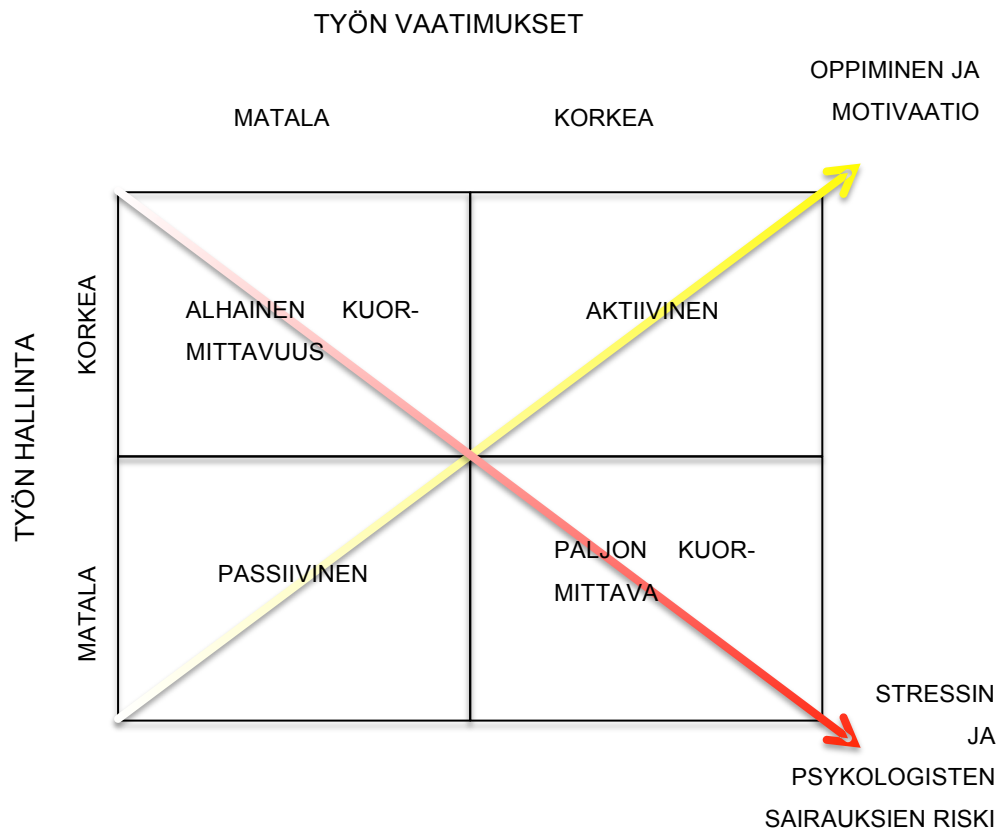
893–917; Anagnostopoulos & Niakas 2010, 132–141). Vähäisten työn hallinnan mahdollisuuksien on katsottu lisäävän työuupumuksen ja sairastuvuuden riskiä sekä johtavan erilaisiin sairauksiin, etenkin mielenterveyden sekä sydän- ja verenkiertoelinten osalta (Kivimäki ym. 2012, 1491–1497; Li, Zhang, Loerbroks, Angerer & Siegrist 2015, 8–19; Saijo ym. 2015, 143–152). Huonon työn hallinnan kautta aiheutuvan stressin on todettu lisäävän myös riskiä ennen aikaiselle eläköitymiselle (Hintsa ym. 2015, 543–549).

Uusimmat tutkimukset antavat viitteitä myös siitä, että työn hallintaan liittyvä valta ja mahdollisuus vaikuttaa omiin töihin voivat myös suurena määränä kääntyä itseään vastaan lisäten stressiä ja terveysongelmia (O'Donnell, Landolt, Hazi, Dragano & Wright 2015, 24–34). Toisaalta Joensuu (2014, 47–57) tuo esiin väitöskirjassa, että työn hallinnan käsitteistön moniulotteisuuden vuoksi suorien johtopäätösten tekeminen työn hallinnan yhteydestä terveyteen antaa epäluotettavaa tietoa kokonaiskuvasta. Hänen mukaansa työn hallinnan osa-alueiden yhteyttä terveyteen tulisi tarkastella itsenäisesti ja tapauskohtaisesti.

3.2 Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli

Työn hallinnan malleista tunnetuin, ja paljon muidenkin mallien lähtökohtana oleva, on Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (JDC-model, Job Demand Control model). Tässä mallissa tarkastelun kohteena on kaksi ulottuvuutta: työn vaatimukset ja työn hallinta (kuvio 1). Työn vaatimukset ovat psykologisia stressitekijöitä, jotka vaikuttavat työtaakasta suoriutumiseen, odottamattomiin työtehtäviin tai työhön liittyviin ristiriitoihin. Ne voivat olla laadullisia, kuten ristiriitaiset tavoitteet, tai määrällisiä, joita ovat mm. työmäärä ja aikapaine. Työn hallinnan mahdollisuuksien katsotaan teorian mukaan koostuvan kahdesta osasta. Tällöin puhutaan työn autonomiasta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan vapautta päättää työskentelytavoista, kuten esim. mitä, miten ja milloin työnsä tekee. Toisena hallinnan osa-alueena ovat kykyjen käyttömahdollisuudet, joita ovat mahdollisuudet oppia uusia asioita ja työn osaamisen vaatimukset. (Karasek 1979, 288–290; Karasek & Theorell 1990, 16–32; ILO 2011.)

Tässä mallissa työn tyyppejä kuvataan nelikentällä, jonka ulottuvuuksina ovat työn vaatimukset ja työn hallinnan mahdollisuudet. Molemmilla ulottuvuuksilla on sekä matala että korkea taso ja näin saadaan aikaan tasojen eri yhdistelmiä. Työn tyyppejä on mallin jaottelun mukaisesti neljä (Kuvio 1). Työn tyypit ovat 1. matalat työn vaatimukset ja matalat hallinnan mahdollisuudet eli passiivinen työ, 2. matalat työvaatimukset ja korkeat hallinnan mahdollisuudet eli kuormittamaton työ, 3. korkeat työn vaatimukset ja matalat hallinnan mahdollisuudet eli kuormittava työ ja 4. korkeat työn vaatimukset ja korkeat hallinnan mahdollisuudet eli aktiivinen työ. (Karasek 1979, 288–290; Karasek & Theorell 1990, 16–32, ILO 2011.)



Kuvio 1. JDC-malli (mukaillen Karasek 1979, ILO 2011)

Karasek (1979, 288) näkee kuormitus- ja aktiivisen oppimisen hypoteesin (Kuvio 1) kautta työn hallinnalla olevan suuren merkityksen työhyvinvoinnin ja pittempiaikaisten vaikutusten, kuten stressin, kannalta. Kuormitushypoteesin mukaan stressin ja sairauksien riski kasvaa, kun työn vaatimukset kasvavat suh-

teessa väheneviin voimavaroihin. Tämän mukaan työssä, jossa vaatimukset ovat korkeat ja hallintamahdollisuudet vähäiset, on työ kuormittavaa ja stressiriski korkea, jolloin pitkävälillä stressiperäisten sairauksien riski kasvaa. Aktiivisen oppimisen hypoteesissa oppiminen ja motivaatio työssä kasvaa, kun työn vaatimukset ovat sopivassa suhteessa yksilön kykyihin. Työn vaatimuksien ja hallinnan ollessa korkeat näkyy tämä yhtälö mm. oppimisen ja motivaation lisääntymisenä. (Karasek 1979, 288–290; Karasek & Theorell 1990, 31–34; Kinnunen & Feldt 2005a, 18–19; ILO 2011.)

Passiivisessa työssä työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat vähäiset samalla, kun työn hallinnan mahdollisuudetkin ovat matalat. Tämän tyyppinen työ nimensä mukaisestikin passivoi työntekijää, jolloin aktiivisuus taso on alhainen ja ongelmanratkaisukyky heikkenee. Tämä voi johtaa ns. opittuun uusavuttomuuteen ja tällöin henkilöt, jotka aloittavat työnsä hyvillä tiedoilla ja taidoilla, mutta eivät pääse niitä työssään hyödyntämään, menettävät lopulta taidotkin. Riittämättömien haasteiden nähdään vaikuttavan myös motivaation heikkenemiseen, joka ilmenee mm. ”ei kuulu minun vastuulleni” kommentteina. Tällaisen työn nähdään vaikuttavan myös työelämän ulkopuolelle, jossa ilmenee myös aktiivisuuden ja motivaation menettämistä. (Karasek 1979, 288; Karasek & Theorell 1990, 36–37; Kinnunen & Feldt 2005a, 19; ILO 2011.)

Aktiivisessa työssä sekä työn vaatimukset että työn hallintamahdollisuudet ovat suuret. Tällöin työn vaativuudesta huolimatta työntekijällä on suuret mahdollisuudet vaikuttaa työssä etenemiseensä eli vapaus ja mahdollisuus valita. Malli näkee aktiivisen työn edistävän työntekijän oppimista, kehitystä ja työmotivaatiota. Tällöin suuri osa työn vaatimuksien energiasta kanavoituu hyötykäyttöön, joita voivat olla mm. ongelmanratkaisu ja uusien ideoiden kehittäminen. Aktiivisessa työssä stressiä voi ilmentyä korkeiden vaatimuksien vuoksi, mutta se nähdään ns. hyvänä stressinä, joka ei aiheuta jännöskuoormitusta ja tämän myötä työuupumusta. (Karasek 1979, 288; Karasek & Theorell 1990, 36–37; Kinnunen & Feldt 2005a, 19; ILO 2011.)

Karasek kehitti luomaansa mallia 1980-luvulla yhdessä Theorellin kanssa ja lisäsi malliin sosiaalisen tuen merkityksen. Uudessa JDCS-mallissa (Job De-

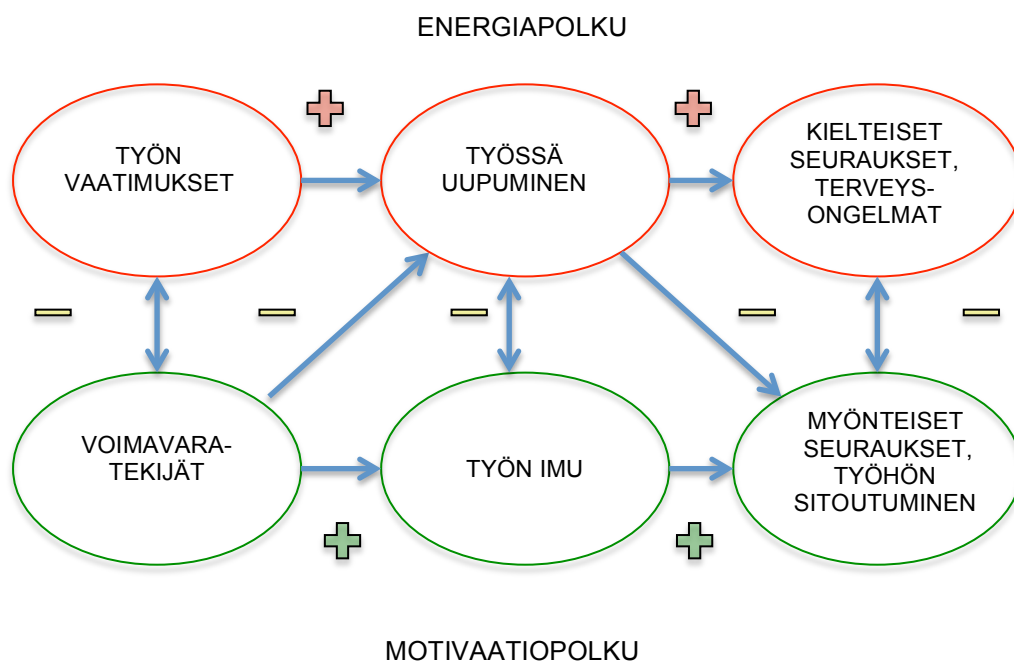
mand Control Support model) nähdään sosiaalisen tuen työyhteisössä vaikuttavan työhyvinvointiin yhtä oleellisesti kuin työn vaatimuksien ja hallinnan mahdollisuuksienkin. Sosiaalisella tuella viitataan työntekijän läheisiin sosiaalisiin suhteisiin työkavereiden ja esimiesten kanssa. Sosiaalisen tuen osalta uudessa mallissa korostuvat emotionaalinen ja instrumentaalinen tuki. Emotionaalinen tuki toimii puskurina työstressille ja sen ilmenemismuotoina ovat mm. toisesta huolehtiminen, luottamuksen vastaanottaminen ja jakaminen sekä työryhmän jäsenten yhteenkuuluvuus. Instrumentaalinen tuki puolestaan tarkoittaa konkreettista tukea työkavereilta ja esimiehiltä, joka voi olla välitöntä apua työtehtävien suorittamisessa. (Karasek & Theorell 1990, 57–58, 69–70; Kinnunen & Feldt 2005a, 19–20; ILO 2011.)

Karasek on kehittänyt JDCS-mallia eteenpäin ja luonut siitä dynaamisemman mallin, jossa tavoitteena on yhdistää persoonallisuuspohjaiset tekijät ja ympäristötekijät. Tämän dynaamisen mallin lähtökohtana toimivat kaksi hypoteesia, stressi ehkäisee oppimista ja oppiminen voi ehkäistä stressiä. Ensimmäisessä hypoteesissa korkea kuormituksen taso voi alentaa muutostenkäsittelykykyä ja tämän myötä vaikeuttaa uuden oppimista. Toisessa hypoteesissa nähdään, että uuden oppiminen voi johtaa hallinnan ja itseluottamuksen vahvistumiseen. Hallinnan kautta puolestaan pystytään vaikuttamaan tapahtumien stressaavuuden kokemisen vähentymiseen ja lisätä coping-keinojen onnistunutta käyttöä. Tässä mallissa ajatuksena on, että ympäristöön liittyvät tekijät pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna määrittävät persoonallisuutta, joskin suhde toimii myös toiseen suuntaan. (ILO 2011.)

Dynaamisessa mallissa nähdään olevan kaksi kierrettä, positiivinen ja negatiivinen. Positiivisessa käyttäytymisen kierteessä aktiivinen työ, lisääntynyt hallinnan tunne ja kyky hallita stressitekijöitä vähentävät kuormituksen kasautumista. Negatiivisessa kierteessä puolestaan kuormittava työ ja kasaantunut työkuormitus rajoittavat kykyä suhtautua mm. uuden oppimiseen myönteisesti. Tämä puolestaan johtaa vähentyneeseen työhyvinvointiin heikentyneen itsearvostuksen ja negatiivisen persoonallisuuden muutoksen kautta. (ILO 2011.)

3.3 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli ovat kehittäneet Karasekin mallin pohjalta JD-R –mallin (Job Demands-Resources Model), jossa taustatekijöitä tarkastellaan useammasta näkökulmasta ja niiden yhdysvaikutuksia on muokattu. Taustatekijät ovat fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia ja näihin liittyvillä vaatimuksilla on yhteys työn tekijän tekemään ponnisteluun työn suorittamiseksi. Lähtökohtana on, että jokaisessa työssä on omat uupumukseen vaikuttavat taustatekijät ja niiden sisällä on erilaisia painotuksia. Tällaisia asioita voivat olla epävarmuus työn jatkuvuudesta, aikapaine ja fyysinen työtaakka. Korkeita vaatimuksia ei lähtökohtaisesti nähdä kielteisinä, mutta niistä voi kehittyä stressitekijöitä, jos työntekijä joutuu ponnistelemaan jatkuvasti yli voimavarojensa. Voimavaratekijät voivat lieventää työn vaatimusten negatiivista yhteyttä ja auttaa tätä kautta mm. tavoitteiden saavuttamisessa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon, työn turvallisuus ja tehtävien vaihtelevuus. (Deremouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001b, 499–521; Schaufeli & Bakker 2014, 43–54.)



Kuvio 2. JD-R –malli (mukaillen Schaufeli & Taris, 2014, 46)

JD-R –mallissa on kaksi työn imuun ja työuupumukseen liittyvää prosessia, joita ovat energiapolku ja motivaatiopolku (Kuvio 2). Energiapolkuun liittyvät työn vaatimukset ja mallissa näiden vaatimuksien nähdään lisäävän työuupumusta ja vaikuttavan tätä kautta työkykyyn ja terveyteen negatiivisesti. Voimavaratekijät puolestaan liittyvät motivaatiopolkuun, jossa hyvät voimavarat mahdollistavat työn imun ja lisäävät tätä kautta työtyytyväisyyttä. Tässä mallissa voimavarojen nähdään työn imun lisäämisen lisäksi vaikuttavan negatiivisesti työuupumukseen. (Schaufeli & Bakker 2004, 293–315.)

JD-R –malli tarkastelee työn vaatimusten ja voimavarojen yhteisvaikutusta. Malli täydentää Karasekin malleissa mainittua olettamusta työn hallinnan mahdollisuuksien kasvun vaikutuksesta työuupumisen riskiin. JD-R –mallissa (kuvio 2) myös muilla resurssitekijöillä kuin työn autonomialla nähdään olevan työn vaatimuksia lieventävä vaikutus, joista tunnetuimpana on sosiaalinen tuki. Se miten eri osat tai vaatimukset ja hallinnan mahdollisuudet painottuvat ovat puolestaan riippuvaisia niin työstä kuin organisaatiosta. (Schaufeli & Bakker 2004, 293–315; Bakker & Dermouti 2007, 309–328, Schaufeli & Taris 2014, 43–46.)

Työn vaatimuksien ja työuupumisen välillä on tutkimuksissa todettu toisiaan tukeva yhteys, kun taas voimavarojen ja työuupumisen on todettu vaikuttavan toisiinsa negatiivisesti (Crawford, LePine & Rich 2010, 834–848; Nahrgang, Morgeson & Hofmann 2011, 71–94). Erityisesti on nähty korkeiden vaatimusten ja matalien voimavarojen olevan suurin riski työuupumiselle (Hu, Schaufeli & Taris 2011, 181–190. Työntekijän kokiessa työn vaatimukset haasteina on sillä todettu olevan positiivinen tekijä työn imun kannalta, vastaavasti haittoina tai esteinä koetut vaatimukset ovat vähentäneet työn imun kokemusta (Crawford ym. 2010, 834–848).

Työn voimavarojen on todettu vähentävän työn vaatimuksien aiheuttamaa kuormitusta. Voimavarat vaikuttavat työn mielekkyyteen ja työn imuun, olipa sitten kyseessä työn tavoitteiden saavuttaminen tai työtyytyväisyyden yleinen kokeminen. Voimavaroja pystytään lisäämään mm. tukemalla oppimista. Tämän on puolestaan havaittu vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen ja tuloksen saavuttamiseen positiivisena tekijänä. Työn voimavarojen voidaankin nähdä

olevan välineitä työn tuloksellisuuteen pääsemisessä. (Van der Broeck, Vans-teenkiste, De Witte & Lens 2008, 277–294; Schaufeli & Taris 2014, 43–47.)

Työn imun on todettu vaikuttavan positiivisesti puolestaan voimavaroihin, joten niillä on toisiaan vahvistavat ominaisuudet. Erityisesti tämän on nähty tulevan esiin pitkällä aika välillä tarkasteltuna ja niiden voidaankin ajatella muodostavan toisiaan ruokkivan kehän. Taustalla nähdään vaikuttavan ihmisen luontaisen halun säilyttää voimavaransa ja mieluummin vahvistaa kuin heikentää niitä. Eri-tyisesti tämän kehän on todettu toimivan niillä, joiden työn hallinta ja imu ovat olleet heikolla tasolla. (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009, 183-200; Schaufeli & Taris 2014, 49.)

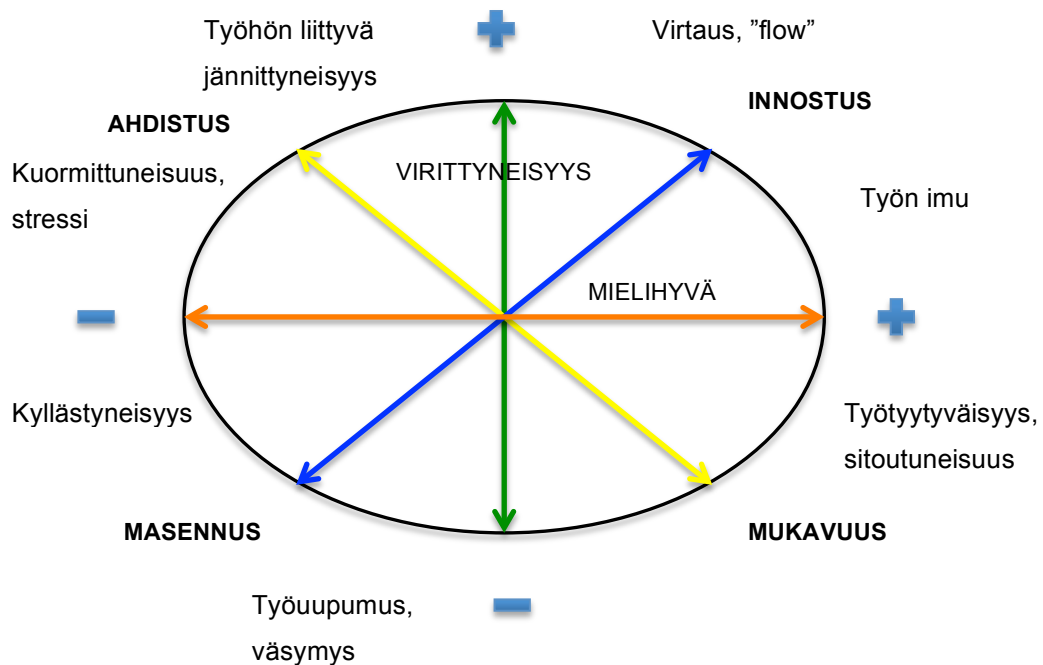
Työn hallintaa on tarkasteltu tutkimuksissa myös tiimitasolla. Torrente, Salanova, Llorens ja Schaufeli (2012, 106-112) tutkivat tiimien sisällä tapahtuvaa työn imua, voimavaroja ja tuloksellisuutta. He havaitsivat tiimien työn imun olevan riippuvainen tiimin sisäisestä sosiaalisesta tuesta ja esimiehen arvioimasta tiimi-työn tuloksesta. Tiimien työn imuun puolestaan vaikuttavat mm. jäsenten voimavarat ja tiimien vaatimukset sekä voimavarat, jotka voivat yhteisvaikutuksena levitä tiimin sisällä ja vaikuttaa näin työn imun kasvamiseen tai laskemiseen (Bakker, Van Emmerik & Euwema 2006, 464–489.) Tiimien sisäisen työn hallin- nan osalta kuitenkin on todettu tarvittavan lisätutkimuksia, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia (Schaufeli & Taris 2014, 58).

3.4 Vitamiinimalli

Warrin kehittämällä vitamiinimallilla voidaan määritellä työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiä suhteita. Mallissa näiden suhde nähdään epälineaariseksi ja hän vertaa työn piirteitä vesiliukoisiin C- ja E-vitamiineihin sekä rasvaliukoisiin A- ja D-vitamiineihin. Alkuun vitamiinien nauttiminen saa aikaan positiivisia terveysvaikutuksia, mutta tietyn rajan saavutettuaan ne eivät tuota lisävaikutusta tai niiden vaikutus voi olla jopa kielteinen. Työn piirteistä muun muassa esimiestuki ja arvostus ovat verrattavissa vesiliukoisiin vitamiineihin ja puolestaan rasvaliukoisten vitamiinien tavoin toimivat esimerkiksi työn itsenäisyys, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Warr päätyikin mallissa lopulta kymmeneen työn piirteeseen, joita hän pitää olennaisina hyvinvoinnille. Näistä piirteistä kuudella, joita ovat

työn itsenäisyys, työn vaatimukset, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, työtehtävien monipuolisuus ja palaute työstä, on tietyn rajan jälkeen kielteinen vaikutus hyvinvointiin. Lopuilla neljällä työn piirteellä on hänen mukaansa vakiovaikutus ja näitä ovat palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki. (De Jonge & Schaufeli 1998, 387–407; Kinnunen & Feldt 2005a, 24–25; Sonnentag 2015, 537–540.)

Hyvinvointi on Warrin mallin mukaan jaoteltavissa tunnekokemuksiin (Kuvio 3) siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan. Näistä kokemuksista kolmea kutsutaan affektiivisen hyvinvoinnin avainkokemuksiksi: mielihyvä, ahdistus–mukavuus ja masennus–innostus. Mielihyväkselillä on mallin mukaan hyvinvoinnin kannalta suurempi painoarvo kuin virittymisellä. Toisaalta mallin avulla voidaan tarkastella ahdistus-mukavuus ja masennus-innostus-ulottuvuuksia. (De Jonge & Schaufeli 1998, 387–407; Kinnunen & Feldt 2005a, 26–27.)

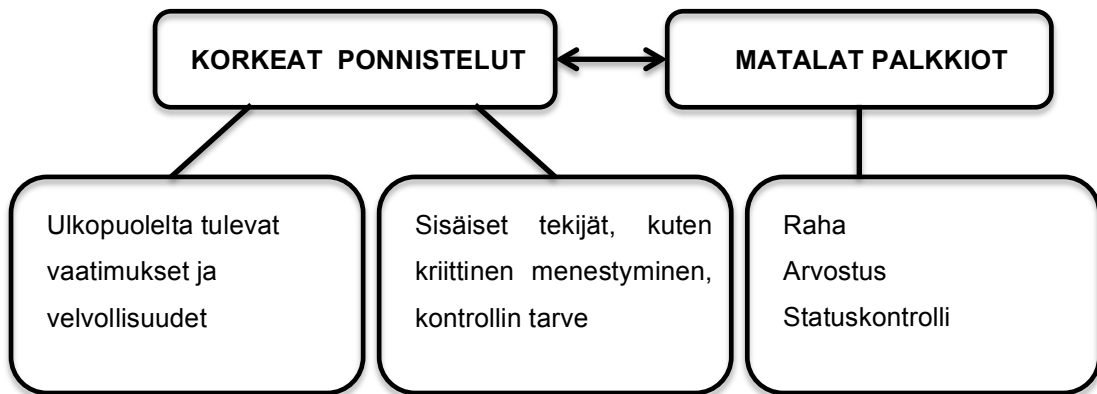


Kuvio 3. Warrin affektiivisen työhyvinvoinnin malli (mukaillen Kinnunen & Feldt 2005a, 26)

Malli on saanut tutkimuksissa tukea siitä olettamuksesta, että työn vaatimukset ovat voimakkaammin yhteydessä mukavuus-ahdistus-ulottuvuuteen kuin innostus-masennus-ulottuvuuteen. Jossain määrin on tutkimusnäyttöä, että työn vaatimukset ovat usein mahdollisia uhkatekijöitä ja siksi yhteydessä ahdistus-mukavuus-ulottuvuuteen. Työn itsenäisyyden yhteyksistä innostus-masennus-ulottuvuuteen on saatu vaihtelevia tutkimustuloksia. (De Jonge & Schaufeli 1998, 387–407; Kinnunen & Feldt 2005a, 26–27; Sonnentag 2015, 537–540.) Toisaalta uudemmissa tutkimuksissa on tuotu esiin vitamiinimallin hyvänä puolenä sen epälineaarisuus, joka näyttää näiden tutkimuksien pohjalta toimivan parempana lähtökohtana tarkasteltaessa työn hallintaa, vaatimuksia, piirteitä ja vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksissa korostuu, että on olemassa riippuvuussuhde usean eri tekijän välillä ja näiden keskinäinen vaikutus on riippuvainen myös taustatekijöistä, kuten ikä, persoonalliset ominaisuudet tai työtehtävä. (Humphrey, Nahrgang & Morgeson 2007, 1332–1356; Grant & Schwartz 2011, 61–76; Schmitt, Ohly & Kleespies 2015, 28–36.)

3.5 Siegristin ponnistuksen ja palkkion malli

Siegristin ERI-malli (Effort-Reward Imbalance) perustuu ponnistusten ja palkkoiden vastavuoroisuuteen. Näiden kahden tekijän vastavuoroisuuden puutteen nähdään aiheuttavan emotionaalista ahdistuneisuutta. Tällainen tila voi työssä jatkua pitkäänkin, jos tarjolla ei ole vaihtoehtoisia työpaikkoja, työn tekijä olettaa palkkioiden tulevan myöhemmin tai hän sitoutuu työhön erityisen voimakkaasti. Työn vaatimusten lisäksi työntekijän työssä ponnistelun synnyttäjinä voivat olla tietyt tavoitteet. Työntekijän sisäiset paineet, kuten hyväksynnän tarve, ylisitoutuminen ja henkilökohtainen tavoitteenasettelu, voivat myös saada hänet ponnistelemaan työssä. Työntekijän terveyden kannalta on tärkeää, että hän saa työstään vastinetta. Tällaisia vastineita ovat muun muassa työstä saatu taloudellinen korvaus, varmuus työn jatkumisesta, urakehitys, sosiaalinen arvostus ja ryhmään kuulumisen tunne. Kuviossa 4 kuvataan ERI-mallia työssä. (Siegrist 1996, 30; Vegchel, Jonge, Bosma & Schaufeli 2005, 1117–1131; Ahola 2006, 44.)



Kuvio 4. ERI-malli työssä (mukaillen Siegrist 1996, 30)

Statuskontrolli liitetään toistuviin mahdollisuuksiin vaikuttaa ja suorittaa, tulla palkituksi tai saada arvostusta, sekä kuulua tiettyyn ryhmään. Suurelle osalle työtätekevästä aikuisväestöstä urarooli tarjoaa tärkeän sosiaalisen roolin. Matalan palkitsemisen ja matalan uravarmuuden tilanteista voidaan mainita esimerkkeinä muun muassa pakotetut uramuutokset, etenemismahdollisuuksien puute ja työt, joita tehdään epäjohtonmukaisella koulutustaustalla. (Siegrist 1996, 30)

Kuviossa 5 kuvataan ne tekijät, jotka vaikuttavat Siegristin ERI-mallin mukaan ponnistusten ja palkkioiden väliseen suhteeseen. Mallissa kaikkia tekijöitä tarkastellaan työntekijöiden omien kokemusten ja havaintojen näkökulmasta. Työntekijöiden omia käsityksiä tutkimalla saadaan mahdollisimman oikeansuuntainen kuva, koska kyse on lähinnä yksilön kokemusmaailmaan liittyvistä asioista. Ponnistukset ja palkkiot nähdään ERI-mallissa tilannekohtaisiksi komponenteiksi. (Kinnunen, Feldt & Tarvainen 2006, 6–7.)

ERI-mallissa palkkioita kuvaava pääluokka muodostuu kolmesta eri osatekijästä, joita ovat arvostus, etenemismahdollisuudet ja työn varmuus. Arvostus pitää sisällään esimiehiltä, työtovereilta ja kokonaisuudessaan saadun arvostuksen ja kunnioituksen saamisen ottaen huomioon kaikki ponnistukset ja saavutukset. Arvostukseen luetaan myös henkilön riittävä tuen saaminen vaikeissa tilanteissa ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutuminen töissä. Etenemismahdollisuuksiin katsotaan kuuluvan sen, onko työntekijällä hyvät vai heikot mahdollisuudet edetä, vastaako ammatillinen asema koulutusta, miltä tulevaisuudennäkymät

töiden suhteen näyttävät ja millainen on tulotaso suhteutettaessa ponnistuksia ja palkkioita. Työn epävarmuuden kokemisella on negatiivisia vaikutuksia, jotka ilmenevät työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin heikkenemisenä, kuten työtytymättömyytenä, työuupumuksena, stressinä ja erilaisten psykosomaattisten oireiden lisääntymisenä. Työn varmuutta tarkastellaan ERI-mallissa kahden ulottuvuuden kautta, joita ovat epävarmuustekijöiden määrä ja onko henkilö kokenut, tai uskoko hän kokevansa, epämieluisan muutoksen työssään. (Vegchel ym. 2005, 1117–1131; Kinnunen ym. 2006, 6–8.)



Kuvio 5. Ponnistusten ja palkkioiden suhteeseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Kinnunen ym. 2006, 6–8)

ERI-mallissa ponnistusten luokkaan katsotaan kuuluvan työmäärästä johtuvat aikapaineet, toistuvat keskeytykset ja häiriöt, työn vastuullisuus, paineet jäädä ylitöihin, fyysinen vaativuus sekä työn vaativuus. (Vegchel ym. 2005, 1117–1131; Kinnunen ym. 2006, 6–8). Työajan venymisen ja ylitöiden on todettu liittyvän muihin kuormitustekijöihin ja vaikuttavan mm. unirytmien häiriintymiseen (Salonen ym. 2014, 1217–1225). Keskeytyksiin liittyvä työn katkeaminen tapahtuu, kun keskeytyneeseen tai käsillä olleeseen tehtävään ei enää palata tai huomio kiinnittyy välittömästi uuteen tehtävään (Kalliomäki-Levanto 2009, 58). Koettua terveydentilaa on tarkasteltu ERI-malliin perustuvassa tutkimuksessa (Kinnunen ym. 2006, 18) ja tämän mukaan voimakkaat ponnistukset yhdistettynä vähäisiin palkkioihin lisäävät oireilua ja sairastumisriskiä.

Ylisitoutuminen voidaan nähdä ERI-mallissa henkilökohtaiseksi osa-alueeksi. Ylisitoutumisen osatekijöihin luetaan aikapaineiden aikaansaama lamaantuminen, työasioiden miettiminen heti heräämisen jälkeen, kykenemättömyys rentoutua ja vaihtaa vapaalle kotiin tultua, läheisten maininnat liiallisesta uhrautumisesta työlle, kykenemättömyys irrottautua työasioista nukkumaan mennessä ja unensaantivaikeudet. Ponnistusten ja sen tarjoamien palkkioiden lisäksi työntekijän ylisitoutuminen on olennainen tekijä, koska se voi vahvistaa epätasapainon vaikutusta. (Kinnunen ym. 2006, 6–8.)

4 MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ TYÖTERVEYSHUOLLOSSA

4.1 Työterveyshuolto

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001, 3 §) työterveyshuollolla tarkoitetaan työnantajan järjestettäväksi säädettyä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa, jolla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Terveysthuoltolaissa (1326/2010) tuodaan esiin työterveyshuollon rooli huolehtia työikäisten toimintakyvystä ja terveydestä maassamme. Lain perustelumuiistiosta (HE 90/2010) käy ilmi, että työterveyshuollon tehtävänä on edistää ja tukea työntekijöiden terveyttä, työkykyä, työssä jatkamista ja työelämään osallistumista. Työterveyshuollolla on näin ollen keskeinen asema työntekijän työkyvyn arvioinnissa, edistämisessä ja kuntoutuksessa. Työterveyshuollon toiminta-alueeseen kuuluu yksilöön kohdistuvan toiminnan lisäksi mm. työolosuhteisiin ja työyhteisöön vaikuttaminen.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001 5 §) edellyttää, että työterveyshuollon palvelujen tuottamiseen käytetään riittävästi työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja heidän tarpeelliseksi katsomiaan asiantuntijoita. Työterveyshuollon ammattihenkilöitä ovat työterveyshuollon erikoislääkärit sekä sellaiset laillistetut lääkärit ja terveydenhoitajat, joilla on työterveyshuollon toteuttamiseen tarvittava koulutus. Työterveyshuollon asiantuntijoita ovat henkilöt, joilla on fysioterapeutin tai psykologin pätevyys, ja henkilöt, joilla on työhygienian, sosiaalialan, ergonomian, teknisen, maatalouden, työnäkemisen, ravitsemuksen, puheterapian tai liikunnan alan soveltuva korkeakoulututkinto tai muun vastaavan alan ammatillinen tutkinto ja riittävät tiedot työterveyshuollosta. Työterveyshuollon moniammatillisuus ammatti- ja asiantuntijahenkilöiden kohdalla perustuu työterveysalan monitieteisiin haasteisiin. (Mäenpää-Moilanen 2014, 270-271.)

4.2 Moniammatillisuus

Työelämän moniammatillisuus ja moniammatillinen yhteistyö voidaan käsittää eri ammattiryhmistä muodostettujen tiimien tai eri ammattilaisten rinnakkais-

työskentelyn yhteistyönä. Petrin (2010, 73-82) ja Pärnan (2012, 48-49) mukaan moniammatillinen yhteistyö on useiden eri toimipisteiden ammattiryhmien tiedon, taidon ja vastuun jakamista yhteisten palveluiden tuottamisessa. Kontion (2010, 8-10) mukaan tällaisilla ryhmillä on usein jokin yhteinen päämäärä tai kaikille osapuolille yhteinen tavoite saavutettavana. Larivaara & Taanila (2009, 284-287) ja Karila & Nummenmaa (2005, 212) puolestaan käsittävät moniammatillisuuden eri ammattiryhmien välisenä asiantuntijoiden yhteistyönä ja toiminnan ryhmänä tai verkostona, jossa valtaa ja tietoa jaetaan innovatiivisella otteella, samalla täydentäen yksilöiden osaamista.

Isoherranen (2012, 22-23) lähestyy moniammatillisuutta sateenvarjo-käsitteen kautta, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja se pitää sisällään monenlaisia ja monentasoisia ilmiöitä. Hänen mukaansa kysymys on yhteistyöstä, jota voidaan käyttää hyvin erilaisissa tilanteissa, lähtien strategisesta suunnittelusta, hallinnollisiin ratkaisuihin, ja aina asiakkaiden päivittäisten ongelmien selvittämiseen. Moniammatillisuuteen liittyvä yhteistyö käsitteenä puolestaan merkitsee Isoherrasen mukaan sitä, että ihmisillä on yhteinen työ tai tehtävä suoritettavanaan, ongelma ratkaistavanaan tai päätös tehtävänäan ja he etsivät uusia näkökulmia yhdessä keskustellen. Yhteenvetona voidaan todeta, että moniammatillisuuden tavoitteena on kerätä yhteistyöllä useiden eri lähteiden tieto yhteen ja tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys ja ymmärrys kohteena olevasta ilmiöstä.

Onnistuneen moniammatillisen työskentelyn kulmakiviä ovat selkeät yhteiset säännöt, sitoutuneisuus sekä jaettu ymmärrys yhteistyötä kohtaan (Lawrence 2013, 152). Onnistuakseen moniammatilliselle työskentelylle tulee asettaa johdonmukainen tavoite ja osallistujille tulee jakaa selkeät roolit ja vastuut. Työskentelyilmapiiriin tulee olla kannustava ja viestinnän eri osapuolien välillä tulee olla tehokasta. Tarvittaessa aiheesta tulee järjestää työntekijöille yhteistä koulutusta. (Glenny & Roaf 2008, 9.) Hyvin toimiessaan moniammatillinen yhteistyö tuottaa yksiammatillista työskentelyä parempia palveluja sekä luovempaa kehittämistoimintaa (Mattila 2010, 109).

4.3 Tiimityö

Isoherranen (2012, 31) ja Drinka & Clark (2000, 4-5) toteavat, että tiimi-käsitettä on käytetty ja käytetään hyvin monenlaisista työryhmistä ja yhteistyön muodoistelmista. Heidän lisäksi Pärna (2012, 48-49) ja Petri (2010, 73-82) tuovat esiin, että tiimityön katsotaan olevan moniammatillisen yhteistyön ydinkäsite ja sitä usein sosiaali- ja terveysalalla käytetään synonyyminä moniammatilliselle yhteistyölle. Tiimityön määrittelyssä Isoherranen (2012, 32) korostaakin, että sen erottaa vanhanaikaisesta ammattilaisten rinnakkain työskentelystä työntekijöiden tiedon yhdistäminen tai roolirajojen ylitykset. Raukko (2014, 85) tukee omalla määrittelyllään edellä mainittua tuodessaan esiin tiimin tiedon jakamisen näkökulman, jossa opitaan uutta ja luovutaan vanhasta sekä pohditaan toimintatapoja ja ajankäyttöä. Katzenbach & Smith (2005, 1-9) määrittelevät tiimin muodostuvan pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteisvastuullisesti ryhmän tarkoitukseen, tavoitteisiin ja lähestymistapaan.

Nijstad (2009, 53) ja Larson (2010, 64) tuovat esiin tiimin prosessien ja hyödyn välisen näkökulman, jossa ratkaisun tai työn suorittamiseen tarvitaan useamman henkilöresurssin yhdistämistä. Nijstad (2009, 45-46) kuvaa jäsenten muodostavan ryhmän alemman tason ja ryhmien puolestaan ylemmän tason, jotka puolestaan usein toimivat laajemman organisaation alla muodostaen kolmannen tason. Hän tuo esiin, että ryhmän osaamista voidaan tarkastella ryhmän sisältämän osaamisen kautta tai ryhmän jäsenten tietojen täydentämisen näkökulmasta, jolloin osaamista yhdistellään. Nijstad tuo esiin vuorovaikutuksen toimivuuden merkityksen tärkeyden niin yksilöiden kuin eri tasojen välillä ja toteaa, että pienissä pitkään toimineissa ryhmissä myös ujommat yksilöt rohkenevat tuoda tietoa ilmi ja ovat todennäköisesti aktiivisempia kuin suuremmissa ryhmissä. Tämän vuoksi hän näkee, että koko organisaation vuorovaikutus heijastuu ryhmän toiminnan tuloksellisuuteen.

Moniammatillisessa työskentelyssä asiantuntijuuden kehittymisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että se tuotetaan moniammatillisen ryhmän vuorovaikutuksessa. Tämä edellyttää moniammatillisen ryhmän jäseniltä erilaisia taitoja, me-

netelmiä ja strategioita, joilla he tuottavat asiantuntijan roolinsa eri tilanteissa. Vuorovaikutustilanteissa he yhdessä toisten ryhmän jäsenten kanssa suuntaavat tarkkaavaisuutensa yhteiseen kohteeseen yrittäen yhdistää eri näkökulmat perustaksi valittaville ratkaisumalleille. Tämä edellyttää asiantuntijoilta uskallusta tuoda ja asettaa oma näkemys esille yhteisesti arvioitavaksi. Omien käsitteiden tarkastelua muiden näkökulmasta pidetäänkin merkinä älykkäästä toiminnasta ja olennaisena uusien ideoiden luomisprosessissa. Muilta ryhmän jäseniltä saatu palaute toimii oman ammatillisen ja asiantuntijatiimin kehittymisen lisäksi myös uusien ajatusten testaamisen välineenä. Asiantuntijoilla tulee olla taito sopeutua uudenlaiseen asiantuntemuksen tarpeeseen ja kyky irrottautua omasta ammattiroolista tarpeen vaatiessa. Tällöin voidaan puhua jaetusta ymmärryksestä ja rajoja ylittävästä työskentelystä, jossa asiantuntijakeskeisyys muuttuu asiantuntijoiden vuoropuheluksi. (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2006, 140–141; Kontio 2013, 31–38.)

Tiimien toiminnan onnistumista Scardmalia (2002, 68-69), Tarricone ja Luca (2002, 640–642) sekä Spiik (2007, 141–144) lähestyvät ryhmän yhteisvastuullisen toteutumisen kautta. He korostavat koko ryhmän jaettua vastuuta siitä, että kaikki sen jäsenet ovat tietoisia heihin kohdistuvista odotuksista ja varmistuvat oman osaamisen riittävydestä ryhmän käytettäväksi, jonka myötä ryhmä pääsee tavoitteeseensa. Samankaltaisiin tuloksiin on päädytty muissa tutkimuksissa (Mesmer-Magnus & DeChurch 2009, 543-544, McDonald ym. 2010 238-242; Germundsson & Danemark 2011, 507-517; Layzell 2012, 422–429) joissa osoitetaan, että tiimityön onnistumisen vahvistamiseksi tiimin tehtävän tulee olla selkeä ja tiimiin yhteisvastuullista tiedon jakamista tulee kehittää rakenteellistamalla tiimin käymiä keskusteluja ja vahvistamalla tiimin yhteistyöilmastoa. Moreland (2006, 327-341) ja Nijstad (2009, 54) tuovat esiin, että johdon tulisi ryhmien toiminnan varmistamiseksi tukea jäsenten pysyvyyttä, ottaa huomioon persoonalliset ominaisuudet ja tarvittaessa järjestää harjoittelua tai koulutusta, jotta ryhmien erityisosaamiset ja tiedonkulku mahdollistuvat mahdollisimman saumattomasti.

4.4 Työterveyshuollon tiimityö

Moniammatillinen toimintatapa tarkoittaa työterveyshuollossa moniammatillista työskentelyä tai tiimityöskentelyä, jonka hyöty perustuu eri ammattien taustalla olevaan monitieteisyyteen. Työpaikan tarpeista lähtevän suunnitelmallisen ja moniammatillisen yhteistyön perusta on määritelty valtioneuvoston asetuksessa (708/2013 3 §). Ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden muodostama moniammatillinen tiimi tarkoittaa yleensä työterveyslääkärinä, -hoitajana, -psykologina ja työfysioterapeuttina. Jokaisella ammattiryhmällä on muita enemmän erityisosaamista, ja asiantuntijuutta jakamalla pystytään ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin miten yksin toimien olisi mahdollista. (Jalonen & Laaksonen 2014, 101.)

On tärkeää, että moniammatillinen työtapa työterveyshuoltoyksikössä on johdettua ja suunnitelmallista sekä työterveysyksikön omassa toiminnassa että yritysten työterveyshuolto toiminnassa. Tämä tarkoittaa yhteistyöfoorumien rakentamista: aikaa ja tiloja säännöllisille kokouksille ja niiden johtamista tavoitteellisesti. Myös mahdollisuus vapaamuotoiseen kanssakäymiseen tukee moniammatillisuutta eri ammattiryhmien välillä. (Jalonen & Laaksonen 2014, 101.)

5 TOIMINTASUUNNITELMAPROSESSIN KEHITTÄMINEN TERVEYSTALO ROVANIEMELLÄ

5.1 Terveystalo

Terveystalo on verkostoltaan Suomen suurin terveystaloyritys, jonka palvelut koostuvat terveys-, työterveys-, sairaanhoito- ja tutkimuspalveluista lähes 150 toimipaikassa eri puolilla maata. Asiakkaina ovat yksityishenkilöt, yritykset ja yhteisöt sekä vakuutusyhtiöt ja julkinen sektori.

Vuonna 2012 (Kela 2012) työterveyshuollon piirissä oli 1 853 700 henkilöä eli 86 % Suomen työvoimasta. Tästä määrästä työnantajat ovat järjestäneet yli 50 %:lle työterveyshuollon yksityisillä lääkäriasemilla. Terveystalo on Suomen johtava valtakunnallinen työterveyspalveluiden tuottaja. Se vastaa lähes puolen miljoonan henkilön työterveyshuollosta 16 000 yritysasiakkaan kautta (Terveystalo 2015a). Valtakunnallisesti työnantajat eli yritysasiakkaat ovat järjestäneet yli 50 % työntekijöistä työterveyshuollon yksityisillä lääkäriasemilla (Kela 2012). Terveystalo Rovaniemi vastaa n. 6 500 henkilön ja n. 700 yritysasiakkaan työterveyshuollosta toiminta-alueellaan (Terveystalo 2015b).

5.2 Toimintasuunnitelma

Asiakasyrityksen työterveyshuoltotoiminnan suunnittelu on työterveyshuollon ydinprosessi. Se on ehkäisevä prosessi, jonka tulee hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti perustua sisällöltään parhaaseen monitieteiseen tutkimustietoon tai kokemuseräiseen näyttöön. Työterveyshuoltoa toteutetaan toimintasuunnitelman mukaisesti valtioneuvoston asetuksessa (708/2013) määritellyin menetelmin kohdistamalla toiminta työntekijöihin, työpaikkaan ja työyhteisöön. Toimintasuunnitelma on kirjallinen dokumentti työpaikan työterveyshuollon toiminnasta ja toimintaohje sekä tiedonvälittäjä työpaikan ja työterveyshuollon välillä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 3:11 §; Juvonen-Posti, Uitti, Kurppa, Viljamaa & Martimo 2014, 26, Torsten & Uitti 2014, 122-125.)

Toimintasuunnitelma on dokumentti työpaikan työterveyshuollon toiminnasta ja se on samalla toimintaohje ja tiedonvälittäjä sekä työpaikalla että työterveyshuollossa. Toimintasuunnitelman pohjana on työpaikkaselvitys sekä muu työ-

paikalta ja työterveyshuollosta saatava tieto, esim. terveystarkastukset, joiden perusteella arvioidaan työpaikan tarpeet ja niihin vaikuttavien tekijöiden terveydellinen merkitys. Työterveyshuollon tehtävänä on toiminnan suunnittelun yhteydessä pystyä sitomaan sen oma toiminta osaksi yrityksen työturvallisuuden tai työhyvinvoinnin järjestelmää. Toimintasuunnitelma sisältää työterveyshuollon yleisten tavoitteiden lisäksi työpaikan olosuhteisiin pohjautuvat konkreettiset tavoitteet ja kohdennetut toimenpiteet sekä työterveysyhteistyön muodot. (Juvonen-Posti ym. 2014, 23-27; Rautio & Laaksonen 2014, 170-176.)

5.3 Jatkuva kehittäminen toimintasuunnitelmaprosessissa

Terveystalon jatkuvan kehittämisen ohjelman tavoitteena on muuttaa terveystalolaisten arkea tuomalla käytännönläheiset, osajien itse rakentamat ja parhaimpiin käytäntöihin perustuvat yhteiset toimintamallit osaksi päivittäistä tekemistä. Ohjelmaan osallistuu pilotointien myötä työntekijöitä eri puolilta organisaatiota. Kehittämishjelmaa ei ole rajattu ajallisesti, vaan sen on tarkoitus synnyttää Terveystaloon systemaattinen tapa luoda, johtaa ja kehittää yhteisiä toimintatapoja.

Toimintasuunnitelmaprosessin osalta jatkuvan kehittämisen ohjelmassa on tavoitteena toimintasuunnitelmien toteutuksen ja johtamisen kehittäminen siten, että kaikkien ammattiryhmien työn hallinta parantuu. Samanaikaisesti toimintasuunnitelmien laadun ja toteutuksen parantumisen myötä työn tuottavuus kasvaa. Tavoitteiden toteutumiseksi kehittämiskohteiksi on konsernitasolla nostettu asiakkuuksien segmentointi työterveyshoitajille asti, toimintasuunnitelmaneuvotteluihin valmistautumisen systematisointi, arjen johtamisen toimintamallit, yrittäjänvarauksen mahdollistaminen ja toimintasuunnitelma-lomakkeen käytettävyyden parantaminen sekä toteutuksen seuranta- ja ohjausmenettelyiden kehittäminen ja käyttöönotto.

5.4 Kehittämistoimet Rovaniemen yksikössä

Toimintasuunnitelmaprosessin (Kuvio 6) kehittämisestä valtakunnallisten ohjeiden pohjalta Rovaniemen yksikössä perustettiin moniammatillinen työryhmä, joka kehitti prosessia paikallisesti eteenpäin saamansa ohjeistuksen ja työnteki-

jöiltä palaverissa kerätyn tiedon pohjalta. Työryhmään kuului vetäjän lisäksi kaksi työterveyshoitajaa, työterveyslääkäri, työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti. Kehittämistyöryhmä sai tukea valtakunnalliselta koordinaattorilta ja eteni sovittujen aikataulujen puitteissa prosessin kehittämisen osalta. Työryhmän jäsenet perehdyttivät muut työterveyshuollon työntekijät henkilökohtaisesti ohjaamalla. Perehdytystilanteessa käytiin vaihe vaiheelta läpi uusi toimintatapa toimintasuunnitelmaprosessissa.

Terveystalo Rovaniemellä kehittämistä lähdettiin toteuttamaan toimintasuunnitelmaneuvoitteluun valmistautumisen kautta. Toimintaa selkiytettiin ammattiryhmien vastuiden ja roolien osalta perustuen siihen, että työterveyshoitaja vastaa koko prosessin kulusta, työterveyslääkäri huolehtii toiminnan perustumisesta hyvään työterveyshuoltokäytäntöön ja muut ammattiryhmät tuovat oman näkemyksen yrityksen tilasta ja tarpeista tiedoksi tiimille. Neuvotteluiden aikataulutamisessa vastuu varauksien tekemisestä on työterveyshoitajalla, kuitenkin niin, että muut tiimiläiset varmistavat ajanvarauksien sopimisen omille työlistoilleen. Työterveyshoitajan vastuulla on yhdessä lääkärin kanssa kerätä tiedot tietojärjestelmästä ja välittää ne muun tiimin käyttöön. Kaikilla ammattiryhmillä on vastuu oman alan ns. hiljaisen tiedon keräämisestä kollegoilta, jotta vastaanotoilta saatu tieto saadaan käyttöön asiakasyrityksen toiminnan suunnittelua varten (kuvio 3).

Rooleja ja vastuita selkeytettiin myös valmisteluiden osalta (Kuvio 6). Jokainen tiimin jäsen valmistelee oman alansa osuuden tiimin yhteistä palaveria varten kaiken saamansa tiedon pohjalta. Tiimin yhteispalaverissa kaikkien jäsenten tuoma tieto kerätään yhteen ja tehdään ehdotukset toimintasuunnitelman sisällöstä asiakasyritykselle, jotka lähetetään asiakkaalle yhdestä kolmeen viikkoon ennen toimintasuunnitelmaneuvoittelua. Saman palaverin yhteydessä sovitaan tiimin jäsenten osallistumisesta toimintasuunnitelmaneuvoitteluun ja roolituksesta sekä vastuista neuvottelun aikana, kuten myös määritellään palaverille mini-, optimi- ja maksimitavoitteet.



Kuvio 6. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaprosessin eteneminen Terveystalon prosessikuvausta mukaillen

Toimintasuunnitelmaprosessiin kehittämisessä otettiin käyttöön uusia työvälineitä. Toimintasuunnitelmien aikatauluttamiseen liittyen laadittiin Työterveyden vuosikello, jossa toimintasuunnitelmaan liittyvät tehtävät on rytmitetty kuukausijaottelulla muihin työterveyshuollon vuosittain tapahtuviin tehtäviin. Työterveyshoitajille on tullut tarkistuslista toimintasuunnitelman valmistautumiseen liittyvien asioiden suunnittelun ja toteutumisen seurannan osalle. Yritysassiakkaalta kerätään tietoa esikysely-lomakkeen avulla, jossa keskitytään keräämään tietoa toiminnan muutoksista, henkilöstörakenteen muutoksista ja tarpeista sekä tavoit-

teista tulevalle toimintasuunnitelmakaudelle. Toimintasuunnitelman prosessin kehittämisen yhteydessä on otettu käyttöön uusi työkalu toimintasuunnitelman kirjaamiseksi, Preludi, jolla työterveyshoitajat kirjaavat tietojärjestelmään kaikki toimintasuunnitelmassa sovitut asiat esitietoineen.

Arjen johtamisen osalta tavoitteet jakaantuvat yksikön johtoryhmän, tiimien ja ammattiryhmien kesken. Johtoryhmällä ovat vastuulla yksikötason tavoitteiden asettelu, resurssointi, palveluiden käytäntöön viemisen varmistaminen, työterveystoiminnan seuranta ja arviointi sekä asiakkuuksiin liittyvän viestinnän varmistaminen. Uusien käytäntöjen jalkauttamisen varmistaminen ovat vastuutettuna yksikönjohtajalle, vastaavalle työterveyslääkärille ja vastaavalle työterveyshoitajalle.

Vastaavien työterveyslääkäreiden ja työterveyshoitajien tehtävänä on varmistaa asianmukaiset työskentelyolosuhteet, huolehtia tiedonkulusta, seurata taloutta ja pitää tiimi ajan tasalla talouteen liittyvistä asioista, nimetä asiakasvastuulliset henkilöt kullekin yritysasiakkaalle ja seurata toimintasuunnitelmien toteutumista. Tiimit puolestaan huolehtivat toimintasuunnitelmien toteutumisesta, varmistavat tiimin sisäisen tiedonkulun ja yhteistyön. Tiimien vastuulla on kouluttaa ja perehdyttää uudet työntekijät toimintaan sekä huolehtia tiimin sisäisestä työnjaosta ja toimintatapojen jalkauttamisesta omalta osaltaan. Ammattiryhmäkohtaisesti tavoitteena on mahdollistaa edellä mainitut tekijät oman toiminnan kautta. Kokonaisuutena näitä tavoitteita seurataan palavereiden yhteydessä, joita on jokaisella tasolla yhdestä neljään kertaan kuukaudessa.

6 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

6.1 Laadullinen tapaustutkimus

Päädyin tutkimuksessani kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska lähtökohtana todellisen elämän moninaisuuksien kuvaaminen. Tutkimuksessa puhutaan usein uskottavuudesta, vastaavuudesta, siirrettävyydestä, luotettavuudesta, varmuudesta, riippuvuudesta ja esimerkiksi vakiintumisesta. Tutkimuksessa huomioidaan, että todellisuutta ei voi pirstaloida ja usein asioilla on monensuuntaisia suhteita. Mitä vähemmän ilmiöstä yleisesti tiedetään, sitä todennäköisemmin laadullinen tutkimus soveltuu sen tutkimiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva. Tavoitteena on ennemminkin löytää tai paljastaa asioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Tuomi 2007, 150; Kananen, 2008, 30; Kananen 2011; 36–37; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 160–161.) Päädyin laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan työssäni, koska haastattelun avulla voin selvittää tutkimuskohderyhmäni kokemuksia työn hallinnasta ja moniammatillisen tiimityön toiminnasta toimintasuunnitelmaprosessin aikana.

Tutkimukseni sopii tapaustutkimukseksi (case study), koska tutkin tietoa rajatusta joukosta ja yksittäisistä tapauksista joukon sisältä sekä näiden suhteita toisiinsa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se kohdistuu ajankohtaisiin asioihin niiden luonnollisessa ympäristössä ja mahdollistaa erilaiset havainnoinnin ja haastattelun keinot. (Kananen 2008, 84; Hirsjärvi ym. 2013, 136-137.) Edellä mainitut asiat mielestäni soveltuvat aiheeseen, koska työssäni pyrin lisäämään ymmärrystä työn hallinnan ja moniammatillisen tiimin toiminnasta työpaikalla ajankohtaiseen ilmiöön liittyen.

6.2 Tiedonkeruu teemahaastatteluilla

Opinnäytetyön toimeksiantositoumus (Liite 1) tehtiin tammikuussa 2015, jonka jälkeen lähestyin haastateltavia sähköpostitse ja sovin haastattelun ajankohdan. Sähköpostissa kerroin työni aiheen ja haastattelun arvioidun keston. Kaikki haastateltavat suostuivat välittömästi ja haastattelut toteutuivat suunnitelman mukaisesti. Ensimmäisessä haastattelussa testasin menetelmää ja totesin sen

toimivan hyvin, joten otin tämän koehaastattelun mukaan tutkimusjoukkoon. Kaikki haastattelut tehtiin maaliskuussa 2015 työntekijöiden omissa työhuoneissa ja niiden kesto vaihteli 14 minuutista 25 minuuttiin. Hirsjärvi ym. (2013, 206) toteavat, että alle puolen tunnin haastatteluihin tuskin kannattaa ryhtyä, mutta omasta mielestäni haastattelua puoltaa tässä tilanteessa työntekijöiden oman kokemuksen tarkastelu työn hallinnasta ja moniammatillisuudesta tiedonkeruun lähtökohtana. Lisäksi haastattelun valintaa menetelmäksi tukee se, että tarkoitus on tutkia nimenomaan prosessin tuomia kokemuksia, joihin vastaukset olisivat voineet jäädä pintapuolisiksi tai pirstaloitua kyselylomakkeella toteutettuna. Molemmat haastattelun teemoista ovat ainakin jossain määrin tuttuja jokaiselle työterveyshuollon tekijälle, jolloin aiheeseen syventyminen tapahtui varsin nopeasti haastatteluissa ja näin ollen haastatteluiden kesto ei pois sulje haastattelua tiedonkeruun menetelmänä.

Tutkimuksen aineisto koostuu kuudesta haastattelusta, joista kolme on tehty työterveyshoitajille ja yksi haastattelu kullekin muulle tiimin ammattiryhmälle, joita ovat työterveyslääkäri, työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti. Näistä henkilöistä kolme on osallistunut toimintasuunnitelmaprosessin kehittämistyöryhmään ja loput kolme puolestaan ovat ottaneet käyttöön uuden prosessin mukaisen toiminnan työryhmän henkilöiden antaman perehdytyksen myötä. Työterveyshoitajien määrä on suhteessa suurempi muihin ammattiryhmiin sen vuoksi, että heillä on vastuu toimintasuunnitelmaprosessin läpiviemisestä aikataulullisesti ja lopullisesta kirjaamisesta.

Tutkimuksen aineiston keräsin teemahaastatteluilla. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 48) mukaan tutkittavien ääni tulee teemahaastatteluissa kuuluviin, koska keskeisessä osassa ovat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. Halusin saada tietoa työntekijöiden kokemuksista työn hallinnasta moniammatillisen tiimin toteuttamassa prosessissa ja koin, että työntekijöitä haastatteleamalla saan parhaiten esiin heidän kokemuksensa ilmiöstä. Teemahaastattelussa pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Haastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa, joita tarkennetaan lisäkysymyksillä. Teemat

perustuvat aiempiin teorioihin ja tutkimuksiin, joissa on käsitelty aihepiiriä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.)

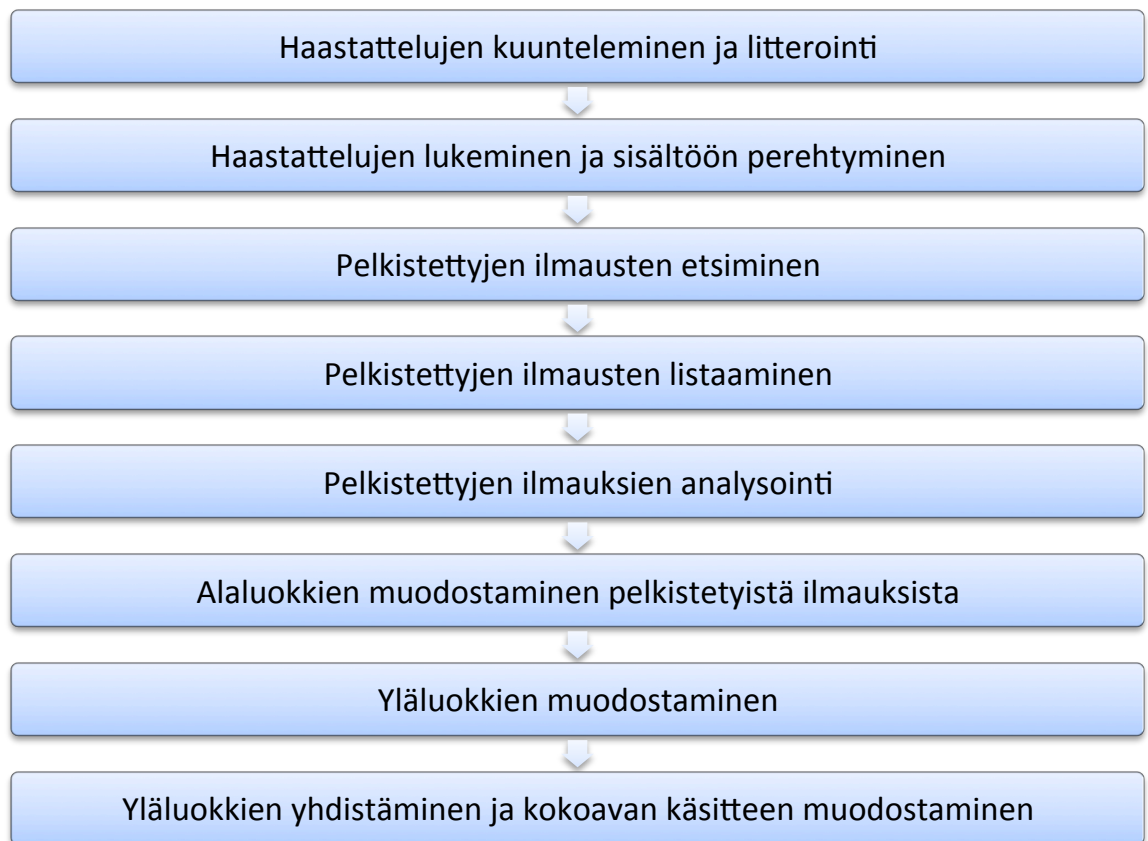
Tutkimuksessani käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa oli kaksi teemaa haastattelun runkona (Liite 2). Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa mahdollisuuden väljempään kysymysten muotoiluun ja etenemiseen haastattelussa (Hirsjärvi ym. 2013, 208). Haastattelut aloitin kysymällä työntekijän kokemuksia työn hallinnasta prosessissa ja toisessa kysymyksessä keskityin moniammatillisuuden näkökulmaan. Haastattelut pyrin käymään työntekijän esiin tuomista näkökulmista ja ne ohjautuivat luonnostaan eteenpäin sen mukaan, mitä työntekijä toi esiin ja useissa haastatteluissa tulivat luontaisesti esiin molemmat näkökulmat toisiinsa kytkeytyneenä jatkumona. Tarvittaessa tarkensin työntekijän esiin tuomaa asiaa täsmällisemmällä ja rajatummalla kysymyksellä, jota Hirsjärvi ja Hurme (2008, 109) kuvaavat termillä suppilotekniikka. Moniammatillisen tiimityön toiminta käynnistikin useissa haastateltavissa omien näkemysten vuolaankin puhevirrasta, josta pystyin poimimaan tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut etenivät alkuperäisen teemahaastattelun rungon mukaisesti, kuitenkin kukin haastattelu omalla painollaan. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 104) tuovat esiin, että teemahaastatteluissa teemat ja niistä johdetut kysymykset tulevat esiin siinä järjestyksessä, joka kussakin haastattelutilanteessa tuntuu luontevimmalta.

Haastatteluissa oli hyvä ja välitön tunnelma eikä häiriötekijöitä haastattelujen kuluessa ilmaantunut, lukuun ottamatta viidettä haastattelua, jonka kohdalla tuli lopussa keskeytys haastateltavan aikataulumuutoksen myötä ja haastattelu päättyi siihen. Tämänkin haastattelun osalta kaikki olennaiset seikat oli ehditty haastateltavan mukaan käydä ja tutkijan roolista katsottuna muissa haastatteluissa esiin nousseet asiat oli jo siihen mennessä käsitelty hänenkin kanssaan. Haastattelujen alussa kerroin tallentavani keskustelut, iPhoneen ja iPodin sanelimilla, ja tämä sopi kaikille työntekijöille. Haastattelut litteroin sanatarkasti huhtitoukokuun aikana ja litteroitua tekstiä syntyi aineistoksi yhteensä 36 A4 liuskaa fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla aineiston keruussa puhutaan aineiston riittävydestä, josta yleensä käytetään nimeä kylläntyminen tai saturaatio. Kylläntymisen saavuttamiseksi tarvitaan vastauksia juuri sellainen määrä, kun aiheen kannalta on välttämätöntä. Teemahaastattelun aineiston yleinen runsaus ja dialogeista noussut mahdollisesti runsaskin aineisto asettavat haasteen saturaation tunnistamiselle. Tutkijan perehtyneisyys korostuu kylläntymisen asettamisessa, koska teema voi alkaa nousta esiin vasta aineiston lukemisen vaiheessa. Saturaation ohjenuorana voidaan pitää yksittäisen tapauksen kyllin tarkkaa tutkimista niin, että näkyviin saadaan ilmiön merkittävät tekijät ja ilmiössä tapahtuvat toistumiset yleisemmällä tasolla. (Kananen 2008, 61-62, 73-74, Hirsjärvi ym. 2013, 181-182.) Tutkimuksessani havaitsin neljännen haastattelun kohdalla jo selkeästi teemojen sisällä tapahtuvaa ilmiöiden toistumista, mutta haastateltavien erilaisten roolien ja ammattitaustojen vuoksi jatkoin vielä kahdella haastattelulla saadakseni lisävarmuuden kylläntymisen saavuttamisesta.

6.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytin aineistolähtöistä induktiivista sisällönanalyysia, jota voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Kuviossa 7 on kuvattu aineistolähtöisen sisältöanalyysin eteneminen pääpiirteissään. Aineistolähtöisessä analyysissä aiemmilla havainnoilla, tiedoilla ja teorioilla ei tulisi olla vaikutusta analyysin toteutuksen ja lopputuloksen kannalta, koska sillä voidaan analysoida ilmiötä järjestelmällisesti ja riippumattomasti. Tämän analysointi menetelmän ilmaukset nousevat aineistosta ja ne voivat olla joko selkeästi ilmaistuja tai piilossa olevia viestejä. (Kylmä & Juvakka 2007, 113; Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–97.) Tämän analysointimenetelmän valinnalla pyrin varmistamaan haastateltavien työntekijöiden ajatuksien korostumisen ja vastaavasti omien näkemyksieni mahdollisimman vähäisen vaikutuksen tutkimuksessani.



Kuvio 7. (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 136) mukaan laadullisessa tutkimuksessa analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Haastatteluista tehdessäni pystyin haastattelun aikana tekemään havaintoja haastattelun teemojen sisällä ja kiinnittää huomiota ilmiöiden toistuvuuteen. Haastatteluiden jälkeen kirjasin muutamalla sanalla ylös haastattelussa esiin nousseita painopisteitä, kuten aikapaine tiimityössä ja koettu puute perehdyttämisessä. Tämä helpotti analyysivaiheen alkua, kun oli olemassa jonkinlainen perusrunko käsitellyn aineiston laadusta ja luonteesta.

Varsinaisen analyysin lähdin toteuttamaan Tuomen ja Sarajärven (2013, 108-110) ohjeistuksen mukaisesti pelkistämällä eli redusoimalla aineistoa (Kuvio 7). Alkuun alleviivasin haastatteluista lauseita ja ajatuskokonaisuuksia, joiden katsoin liittyvän työn hallintaan ja moniammatilliseen tiimityöhön. Olennaisten asioiden mukana pitämiseksi jatkoanalyysia varten, en ollut tiukka sen suhteen mitä lauseita alleviivasin ja otin mukaan. Tämän jälkeen siirsin valitut lauseet ja

ajatukset omaksi taulukoksi (Taulukko 1). Analyysiyksiköksi valitsin aineiston joukosta Tuomen ja Sarajärven (2013, 110) ohjeistusta mukaillen yksittäiset lauseet tai useamman lauseen ajatuskokonaisuudet.

Taulukko 1. Ilmaisujen pelkistäminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Tää on taas se niinku, että musta tuntuu, että ku niitä sovita etuajassa niin, tai hyvissä ajoin, että se johtuu siitä, että, että niistä vaan ehkä kiireen tai jonkun takia sitte lipsutaan.	Aikatauluista ei pidetä kiinni
siellä on ehkä tullut enemmän sieltä asiakasyrityksen puolelta sitä, että ne rupee siirtelemään niitä aikoja ja tuntuu, että ne ei ymmärrä sitä, että kuinka monen ihmisen aikataulut siinä on, on meillä, että sitte taas sotkee.	Asiakasyritykset muuttavat aikatauluja
Et nyt se on vähän semmosta, että kaaoksesta toiseen, että jes tuo saatiin etteenpäin, lue äkkiä tuo, onko se ok ja sitte mennään niinkö seuraavaan.	Kiire työtehtävissä
Konsernin tavoitteet painaa päälle, niin ei sielä jotenki, et ei voi niinkun kauheesti olla kalenterissa semmosta aikaa, jota ei oo korvamerkitty	Tulostavoite ohjaa työn aikataulutusta
Toimintasuunnitelman, niinku tämä, kalenterointikin, että, tai että, Kela määrää, että tiettyyn päivämäärään mennessä pitää tehdä ja sitte ku niitä on kuitenkin niin paljon niitä organisatioita.	Suurikin työmäärä tehtävä määräaikojen puitteissa

Seuraavaksi lähdin perehtymään aineistoon useiden lukemiskertojen kautta pohtien, mitä asioita puheenvuoroissa on kuvattu ja millaisia vastauksia aineistosta nousee tutkimuskysymyksiini. Eskola ja Suoranta (1998, 175) ohjaavat nostamaan analyysin alkuvaiheessa aineistosta esiin tutkimuskysymyksiä avaavia teemoja. Pääsin tätä kautta tarkastelemaan aiemmin alleviivaamieni

lauseiden ajatuskokonaisuuksia, joista muodostin näitä kuvaavia ilmauksia, kuten muutokset aikatauluissa, aikataulujen rakentuminen, kiire, työmäärä ja aikataulujen tiukkuus, ja keräsin näin muodostuneet alaluokat taulukkoon. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 110) käyttävät tästä analyysin vaiheesta nimitystä aineiston klusterointi eli ryhmittely.

Taulukko 2. Esimerkki yläluokkien muodostamisesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Aikatauluista ei pidetä kiinni	Muutokset aikatauluissa	Aikataulut
Asiakasyritykset muuttavat aikatauluja	Muutokset aikatauluissa	Aikataulut
Kiire työtehtävissä	Kiire	Aikapaine
Tulostavoite ohjaa työn aikataulutusta	Aikataulujen rakentuminen	Aikataulut
Suurikin työmäärä tehtävä määräaikojen puitteissa	Työmäärä ja aikataulujen tiukkuus	Aikapaine

Analyysia jatkoin abstrahoimalla eli yhdistelemällä luokkia niin, että lopputuloksena ovat aineiston osalta kokoavat luokat. Abstrahoinnin tarkoitus on Tuomen & Sarajärven (2013, 111) mukaan edetä kielellisistä ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin niin pitkälti kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Edellisessä kappaleessa mainituista alaluokista muodostui yläluokiksi aikapaine ja aikataulut (Taulukko 2). Perehdytyksen saamisen ja antamisen sekä perehdytykseen käytettävän ajan yläluokaksi nostin perehdytyksen. Jalkauttamisen yläluokan alle sijoittuvat alaluokista toimintatavan juurtumattomuus, toimintatapaan sitoutuminen, aikaa omaksumiseen ja työvälineiden hallinta. Työn hallintaan liittyvien kokemusten lisäksi tarkastelen tutkimuksessa moniammatillista tiimityötä, jonka alaluokista luottamus, työterveyshoitajan vastuu, roolijakojen toimivuus, resurssipula tiimityössä, tiimipalaveriinin valmistautuminen, tiedonsaanti, vastuun jakaminen ja tiimityön lisääminen jakaantuivat roolijaot tiimityössä ja moniammatillisen tiimin toiminta yläluokkien alle. Kaiken

kaikkiaan työssäni on kuusi yläluokkaa. Yläluokkien jälkeen jatkoin aineiston käsittelyä muodostamalla yhdistävät eli kokoavat luokat (Taulukko 3). Tässä työssä yhdistäviksi luokiksi muodostuivat aineiston pohjalta ajan hallinta, työ-
van hallinta ja moniammatillisen tiimityön toiminta.

Taulukko 3. Yhdistävien luokkien luominen.

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Aikapaine	Ajan hallinta
Aikataulutus	

6.4 Luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee tarkastella jo tutkimuksen aloitamisvaiheessa. Tutkimusasetelman tulee olla kunnossa ja tutkimusprosessi pitää toteuttaa tieteen sääntöjen mukaan. Ennakkosuunnittelulla pystytään hallitsemaan tutkimuksen tekemiseen liittyviä riskejä ja tällöin päästään luotettavuustarkastelussa parempaan tulokseen. (Flick 2006, 105–111; Cresswell 2009, 109; Kananen 2014, 151; Pitkäranta 2014, 98–99.) Tutkimukseni luotettavuuden parantamiseksi on alkuvaiheessa tehty selkeät rajaukset tutkimusaiheen ja tutkimuskysymyksien osalta. Aineistokeruun osalta on ollut myös selkeä suunnitelma teemahaastatteluiden toteuttamisen ajankohdista ja paikoista. Tutkimukseni analyysin toteuttamiseksi on valittu aineistolähtöinen sisällönanalyysi tutkimusasetelman ja ilmiön tarkastelun vuoksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon, että tietty määrä aineistoa on riittävä tuomaan esille teoreettisen peruskuvion, joka tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista löytää. Aineisto voi myös saturoitua eli kylläntyä, kun tutkija alkaa ikään kuin kuulla saman tarinan tehtyään tietyn määrän haastatteluja ja uutta opittavaa ei enää löydy. Laadullisessa tutkimuksessa ei useinkaan voida tehdä päteviä arvioita siitä, kuinka paljon aineistoa tarvitaan. Luotettavuuden näkökulmasta tutkijan täytyykin tehdä omaa tulkintaa tutkittavien tuottamista merkityskokonaisuuksista tutkimuskontekstissa, eli tässä ja nyt-tilanteessa. (Aaltio &

Puusa 2011, 161; Vilkkä 2015, 152–153) Työssäni aineistonkeruu on tapahtunut tekemällä teemahaastattelut kuudelle työntekijälle. Tutkimuksen suunnittelussa on varauduttu siihen, että haastatteluiden määrä voi vaihdella riippuen aineiston kylläntymisestä valittujen teemojen osalta. Vilkkä (2015, 152–153) tuokin esiin haastatteluihin liittyvän haasteen kylläntymisen osalta. Hänen mukaan homogeenisesta aineistosta kylläntymispiste on helposti löydettävissä kun taas heterogeenisessä aineistossa voidaan tulla tilanteeseen, jossa sitä ei saavuteta laisinkaan. Omassa työssäni olen rajannut lähtökohtaisesti haastatteluiden maksimimäärän kahdeksaan, mikäli aineisto on heterogeenistä ja teemojen suhteen ei nouse uusia merkittäviä asioita esille.

Teen tutkimukseni omaan työyhteisöön, joka asettaa haasteen työni objektiivisuudelle. Tieteen objektiivisuudella viitataan vaatimukseen kyetä erottamaan tutkija tutkimuskohteesta siten, että tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen aikana eivät vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja tutkimustuloksiin (Aaltio & Puusa 2011, 153). Omassa työssäni pyrin tähän antamalla työntekijöille mahdollisuuden kuvata omaa työn hallintaa, jolloin suljen pois oman käsitykseni työn hallinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Teemat haastatteluiden suhteen ovat tämän vuoksi jätetty väljäksi, jotta en omalla toiminnallani rajoita esiin tulevia asioita. Tutkimuksen analyysissä pyrin aineiston suhteen käymään objektiivista vuoropuhelua esiin nousevien asioiden osalta. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys työssäni elää analyysin ja tuloksien mukaisesti. Näillä keinoilla pyrin varmistamaan Aaltion ja Pusan (2011, 155) mukaisesti sen, että tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavien käsityksiä ja ohjenuorana on totuudellisuus.

Tutkijan asema laadullisessa tutkimusprosessissa on yleensä interaktiivinen suhteessa tutkimuskohteeseen, ja tutkimuksen käynnistymiseen ja toteuttamiseen kaiken kaikkiaan liittyy paljon kysymyksiä, jotka ovat luonteenomaisia juuri sille. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään ideaa siirrettävyydestä. Tällöin tutkija pyrkii tekemään oman päättelypolkunsä läpinäkyväksi tuloksia analysoitaessa ja tulkittaessa. Aina tutkimus ei päädy yleistettävään tietoon, mutta se voi kuitenkin olla osuvaa ja hyödyllistä lisäten ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tavoitteena tulee pitää sitä, että se mahdolli-

simman hyvin kuvastaisi tutkittavien käsityksiä ja heidän kokemusmaailmaansa. (Bloor & Wood 2006, 148; Aaltio & Puusa 2011, 156–157.) Työssäni pyrin luotettavuuden lisäämiseksi tuomaan esille avoimesti tekemäni valinnat ja analysointi polun sekä tuloksien tulkinnan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Toisaalta kirjallisuudessa (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010; Aaltio & Puusa 2011, 157) on tuotu esiin, että vaikka argumentointi olisikin ansiokasta ja perustelut olisivat uskottavia, voisi toinen tutkija kuitenkin päätyä erilaiseen lopputulokseen, joka ei kuitenkaan viittaa valitun tutkimusmenetelmän heikkouteen tai tutkimuksen heikkouteen, vaan on osoitusta päättelyketjujen kokonaisvaltaisuudesta ja tutkimustilanteen ainutlaatuisuudesta.

Luotettavuuden lisäämiseksi on esitetty ajatus, että tutkimustulokset voisi todentaa kysymällä niiden paikkansa pitävyyttä tutkittavilta. Ruusuvuori ym. (2010) toteavat, että tutkijan ja tutkittavien intressit eivät aina kuitenkaan kohtaa ja näkökulmat eivät aina ole yhteneväiset. Heidän mukaan tulokset jäävät tällaisella tarkastelulla herkästi arkiajattelun ja miellyttävien tulkintojen tasolle ja vahvistavat yhteisesti jaettuja tulkintoja. Omassa työssäni tarkastelen haastatteluissa tuotettua aineistoa sellaisenaan ja pyrin tällä lisäämään luotettavuutta aineiston analyysin ja tuloksien välillä. En kerää kommentteja haastatelluilta aineistoista esiin nousseisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin, jolloin omalta osaltani vahvistan tutkijan objektiivisuuden näkökulmaa. Luotettavuuden varmistamiseksi tuon työni analyysin ja tuloksien esittelyssä esiin suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotka Aaltion ja Puusan (2011, 161) mukaan auttavat päättelyketjun etenemisen seuraamisessa, vaikkakaan yksittäiset lainaukset eivät sellaisenaan heidän mielestään todista mitään.

6.5 Eettisyys

Tutkimusaiheen valinta on Tuomen ja Sarajärven (2011, 129–130) mukaan ensimmäinen eettinen valinta tutkimusta tehtäessä. Heidän mukaan aiheen eettisyyttä voidaan pohtia siitä näkökulmasta, miksi tutkimusta tehdään ja kenen ehdoilla aihe valitaan. Vilkkä (2015, 47–53) tuo esiin lisäksi, että ennen varsinaista tutkimuksen tekemistä tulee kerätä suostumukset tutkittavilta tahoilta eettisen tutkimusetiikan täyttämiseksi. Tutkimukseni aihe nousi ajankohtaisesta

kehittämiskohteesta yksikössä ja kävimme siitä palaverin yksikön johtajan ja vastaavan työterveyshoitajan kanssa. Työlleni on suostumus yksikönjohtajalta ja haastateltavat ovat ilmoittaneet suostumisensa sähköpostitse suoraan tutkijalle. Tämän myötä on pystytty välttämään Kuulan (2011, 146) esiin tuoma johdon rooli ns. portinvartijana vapaaehtoisuuteen perustuvien haastattelujen osalta, jossa työntekijät mieltävät tutkimukseen osallistumisen helposti velvollisuudekseen.

Tutkittavien informointi muodostaa olennaisen osan käytännön tutkimustyön suunnittelusta. Aineiston tyypistä riippumatta on tutkittavalle informoinnin yhteydessä aina kerrottava tutkimuksen tavoite, tutkijan tai tutkimusryhmän yhteystiedot, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineistonkeruun konkreettinen toteutustapa, tutkimukseen osallistumisen arvioitu aika, tutkittavien mahdollisten yhteystietojen lähde, otannan ja valinnan perusteet, aineiston käytötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen. (Kuula 2011, 121.) Olen informoinut tutkimukseen osallistuvia kirjallisesti sähköpostitse ennen haastatteluita ja haastatteluiden alussa on käyty lävitse yllä mainitut seikat tutkimuksen otannan, aineiston käytön suhteen vain tähän tutkimukseen ja haastattelumateriaalin tallenteiden tuhoamisesta tutkimuksen valmistuttua.

Tunnistettavuuden estäminen on yksi parhaiten tunnettuja ihmistieteiden tutkimuseettisiä normeja. Tämän vuoksi nimettömyys ja tunnistamattomuus otetaan itsestään selvinä lähtökohtina sovittaessa tutkittavien kanssa aineiston ja sen otteiden esittämisestä tutkimusjulkaisussa. (Kuula 2011, 201.) Aineiston käsittelyssä pyrin varmistamaan nimettömyyden sillä, että haastateltavien tai haastatteluissa esiin tulleiden henkilöiden tai yritysten nimet on muutettu. Anonyymisuuden varmistamiseksi numeroin haastattelut sekalaisessa järjestyksessä siten, että ne eivät noudata haastattelujen todellista järjestystä.

Laadullisessa tutkimuksessa on toisinaan vaikea ratkaista sitä, milloin tutkimusjulkaisuun sisällytetty aineistositaatti muine taustatietoineen on täysin tunnistamaton. Henkilötietolain mukaan näin on, kun yksittäisiä tutkittavia ei voi tunnistaa helposti ja kohtuuttomitta kustannuksitta. Lain tulkinnessa tunnistamiseksi katsotaan tilanne, jossa yksittäinen henkilö tulee tutkimustekstissä kohtuullisen

vaivattomasti kenen tahansa lukijan tunnistamaksi. Jos tutkittava on kertonut lähipiirilleen osallistuvansa tutkimukseen voi lähipiiri hänet tunnistaa aineistotteista, mutta tällöin kysymys on ensisijaisesti tutkimuseettinen, ei niinkään oikeudellinen. (Kuula 2011, 205.)

Teemahaastattelulle on ominaista se, että samat teemat ja keskeiset kysymykset esitetään kaikille haastateltaville, vaikka haastattelun kulku voi muuttaa teemojen ja kysymysten käsittelyn ennakoimattomaksi. Haastattelut ovat vapaamuotoisia riippumatta haastattelutavasta, kun tutkittavat saavat vastata niihin haluamallaan tavalla. (Kuula, 2011, 128–129.) Tämän vuoksi haastattelutilanteissa on käytössä haastattelurunko, josta pystyn varmistamaan, että kaikkien haastateltavien kanssa on käyty kaikki teemat lävitse. Tällä varmistan teemojen läpi käymisen lisäksi sen, että kaikki haastateltavat saavat tasa-arvoisen mahdollisuuden vastata haastattelun teemoihin.

Tutkimuksen tuloksien ja etiikan yhteys nähdään kahtalaisena vuorovaikutuksena, jossa eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tekemiin ratkaisuihin ja tulokset puolestaan vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2011, 125.) Laadulliseen tutkimukseen liittyy eettinen ristiriita siitä, että tutkija ei voi koskaan olla täysin objektiivinen tutkittavaa asiaa kohtaan johtuen omasta historiasta sekä arvoista. Tämän vuoksi eettisiä päätöksiä tehdessä tulee pyrkiä hallitsemaan näiden taustatekijöiden vaikutusta tehtyihin valintoihin. (Raatikainen 2006, 93; Clarkeburn & Mustajoki 2007, 32; Aaltola 2010, 18–19). Puolueettomuuden toteutumiseksi pyrin koko tutkimusprosessin ajan huolehtimaan siitä, että omat arvot ja tutkimuksen kohdistuminen omaan työyhteisöön evät vaikuta tutkimukseen liittyviin valintoihin ja päätöksiin. Tämän toteutumiseksi tarkastelen aineistoa ja tuloksia useaan eri kertaan sekä tuomaan haastateltavien äänen esiin tutkimuksen kulussa.

Tutkimuksen eettisyyden osalta tiedostan oman riippuvuuteni tutkimukseen osallistuvien merkityksestä omalle opinnäytetyölleni. Kuula (2011, 155) tuokin esiin, että tutkijalla on valta määritellä tutkimuskysymyksiä ja ohjata vuorovaikutustilannetta sekä kirjoittaa tulokset, mutta hän tarvitsee tutkittavia tutkimuksen toteuttamiseen. Hän kertookin tutkijan haasteellisesta asemasta, kun ei voi il-

maista avoimesti mielipiteitään ja tunteitaan, jos sen riskinä on tutkittavien pettymys tai suuttumus. Osaltani näen tämän riskin olevan kuitenkin vähäinen joh-tuen kuulumisesta työyhteisöön.

Tutkimuksessa tulee aina pyrkiä totuuteen ja on huomioitava, että tutkija tukeu-tuu muiden tutkijoiden tutkimuksiin (Kananen 2008, 133–135). Eettisesti tämän vuoksi on tärkeää erottaa tutkimuksessa oma tuotos ja ajattelu muilta lainatusta materiaalista (Kananen 2008, 134–135; Vilkkä 2015, 45). Tutkimuksen totuuden toteutumiseksi olen koko tutkimusprosessin ajan, aina tutkimussuunnitelmasta lähtien, tehnyt tarkat merkinnät lähdeviitteistä ja tuonut esiin muilta lainatun ma-teriaalin selkein viittauksin. Työssäni pyrin esittämään omat tulkintani kielellisin keinoin mahdollisimman selkeästi omina mielipiteinäni. Omat mielipiteet pyrin tuomaan esiin työni pohdintaosiossa, jossa yhdistän tutkimukseni tuloksia mui-hin tutkimuksiin ja henkilökohtaisiin näkemyksiin.

7 TULOKSET

7.1 Työntekijöiden esiintuomat työn hallinnan osa-alueet toimintasuunnitelmaprosessissa

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastatteluiden mukaan työntekijät kokivat ajanhallintaan vaikuttavan tiimien kalentereiden yhteensovittamisen, aikatauluihin liittyvän välinpitämättömyyden ja yritysasiakkaiden suunnalta tulevat muutokset aikatauluihin.

”Tietenki tämmönen ihan aikataulutus asiaki on usein, et vaikeeta sopia yhteistä aikaa.” (T3)

”Tää on taas se niinku, että musta tuntuu, että ku niitä sovita etuajassa niin, tai hyvissä ajoin, että se johtuu siitä, että, että niistä vaan ehkä kiireen tai jonkun takia sitte lipsutaan.” (T2)

”Siellä on ehkä tullut enemmän sieltä asiakasyrityksen puolelta sitä, että ne rupee siirtelemään niitä aikoja ja tuntuu, että ne ei ymmärrä sitä, että kuinka monen ihmisen aikataulut siinä on, on meillä, että sitte taas sotkee.” (T2)

Ajanhallinnan taustalla koettiin olevan merkittävänä tekijöinä suuri työmäärä, kiire ja tulostavoitteen vaikutus työntekijöiden työn kalenterointiin. Työterveyshoitajien työnkuvan monipuolisuus, vastuu toimintasuunnitelmasta ja näihin liittyvä työmäärä nousi esiin kaikkien haastateltavien osalta.

”Et nyt se on vähän semmosta, että kaaoksesta toiseen, että jes tuo saatiin etteenpäin ja sitte mennään niinkö seuraavaan.” (T4)

”Konsernin tavoitteet painaa päälle, niin ei sielä jotenki, et ei voi niinkun kauheesti olla kalenterissa semmosta aikaa, jota ei oo korvamerkitty.” (T2)

”Ja sitte toisaalta ko kuitenkin mietit, että aa mie oon varmaan jo aika lailla paljon jäljessä tässä tuloksen tekemisessä, että no otanpa

tuohon yhden tarkastuksen tai soitanpa nyt tuole, että tuukko tähän. Koko ajan mietit, että mitä se raksuttaa tuola, tulos tuola.” (T5)

”Kyllä työterveyshoitajat joutuvat tekemään niin paljon ja aika paljon niinku tämmöstä sihteerin työtä juuri tähän liittyen, että kaikkien tapamisten, niin tota, kalenteroinnissa ja ohjelmoinnissa.” (T3)

Ajankäyttöön liittyen esiin nostettiin uusien työvälineiden käyttäminen, joita on tullut toimintasuunnitelman tekemiseen liittyen ja samaan aikaan myös muille työterveyshuollon sektoreille. Näiden katsottiin osaltaan edesauttaneen työn tekemistä, kun kyse oli toimintasuunnitelman tiedonkeruuseen liittyvät työvälineet. Toisaalta tuli ilmi, että samaan aikaan useiden uusien eri sovellusten käytön opiskelu prosessin yhteydessä aiheutti hankaluuksia työn hallinnassa. Haastatteluiden pohjalta tuli ilmi, että uusien työvälineiden käyttöön ottamisessa tarvittaisiin enemmän tukea, jotta työn tekeminen olisi sujuvampaa.

”Uusien työkalujen oppiminen se luo lisää sitte semmosta, vähän semmosta tuota siihen epävarmuutta ja se aika, kuinka pitkä se jakso sitten siihen on, että taas hallitsee.” (T3)

”Preludi heti siihen perään ja muuta, niin tavallaan se jäi vähän niinkö ehkä sen Preludin alle, se koko systeemi, et se niinkö huomio kiinnittyy nyt vain siihen vain, että sen osais vain teknisesti niinkö tehdä sinne ohjelmaan oikeen, ennemminkö sitte, että sitä sisältöä ja niinkö sitä prosessia lähtis niinkö viemään jotenki eteenpäin.” (T4)

”Sitte mie pähkäilen ja kirvaan sitä Preludi-ohjelmaa, että saatana tämmösiä yksin joutuu täällä tekemään näitä.” (T5)

Tuloksissa nousi esiin vaihtelevuus perehdytyksen osalta uuteen toimintatapaan. Perehdytyksen saamisen ja antamisen välillä näyttäytyi olevan eroja riippuen ohjaaja-ohjattava työparista ja ohjaajien perehtyneisyydestä uuteen toimintatapaan sekä riittävän yhteisen ajan varaamisesta tutorin ja työntekijän välillä.

”Et jos sitä niinkö tullaan, tiiäkkö, että ei itekkään omaksuta, niin kylä siin on tieteenki kauheen vaikee viiä sitte toiselle.” (T6)

”Että ei tämmösellä aikataululla, tämmösellä niinku asioitten läpi käymisellä näin pintapuo-, tai no ehkä pintapuolisesti, mutta kuitenkin niinku liian vähän panostetaan aikaa siihen.” (T5)

Haastatteluissa tuli esiin, että työntekijät kokivat nopean aikataulun prosessin läpi viemisessä vaikuttaneen työtavan omaksumiseen ja toimintavan jalkauttamiseen. Työntekijät kuvasivat suunnitelman olevan hyvä, mutta oppimiseen ja prosessin eri vaiheiden sisäistämiseen ei ollut riittävästi aikaa, jonka vuoksi prosessi ei ole selkeä.

”Se jotenki ajettiin niin hirveellä kiireellä.” (T4)

”Oppiminen vie oman aikansa sitte siihe kuitenkin ja kaikkien niitten niinku omaksuminen.” (T1)

”Se on paperilla nätti hieno kaavake, millä aikataululla mitäkin pitäis tehdä. Ja nyt sitte tieteenki kö se kaavake pitäs saaha käytäntöön, niin nythän tää ei vaan siirry käytäntöön.” (T6)

”Nyt on vaan semmonen juttu, että mie etes kunnolla ennää oikeesti muista niin tarkkaan tätä rosessia, että miten se oikeen meni.” (T5)

Tutkimuksessa tuli ilmi, että moniammatillisen tiimin toiminnassa erityisesti lääkärin rooli altisteisten työpaikkojen osalta on tärkeä. Työntekijät kuvasivat roolin ylittämisen liittyvän juuri lääkärin ja työterveyshoitajan väliseen työnjakoon. Moniammatillisen tiimin muiden jäsenten rooli nähtiin asiantuntemuksen tuomisena tiimin käyttöön tarpeen mukaan.

”Lääkäreillä ei varmaan oo niinkö oikeesti aikaa, mutta, että niittenkin rooli, erityisesti niissä altisteisissa työpaikoissa on oikeasti iso, että ei sitä niinku hoitajan pitäis ottaa etes sitä roolia, mut se

käytännössä vaan menee niin, että sitä aika pitkälti yksin pähkäilee ja sit käy vaan hyväksyttämässä, että näyttäkö tämä hyvältä.” (T4)

”Lääkärin ja hoitajan pitäis olla se ykkös työpari siinä toimintasuunnitelmajutussa, ja psykologit ja fysioterapeutit on mukana tarpeellista osin.” (T2)

Työntekijät toivat esiin tiimityön heikon toteutumisen aiheuttavan työkuormituksen kasvua työterveyshoitajalle. Esiin nousi tiimityön toimivuuden riippuvuus tiedonkulusta tiimin sisällä, ja sen toteutumismuotojen vaihtelu palavereista, sähköpostiin ja kahvipöytäkeskusteluihin.

”Se et se tiimityöskentely ontuu niin silloin se tuntuu, et se kasautuu pitkälti sille työterveyshoitajalle se.” (T1)

”Ehkä se ei oo niin järjestelmällistä. Se on sitte semmosta kahvi-huonekeskustelua...” (T2)

”Kyllähän me niinku piettiin palavereita sitte kuitenkin täällä näin.” (T5)

7.2 Työn hallinnassa tapahtuneet muutokset kehittämistoimenpiteiden myötä toimintasuunnitelmaprosessissa

Työntekijät toivat haastatteluissa esille, että prosessissa itsessään on tapahtunut selkiytymistä. Prosessin aikana tulleiden esikyselyn ja työterveyshoitajan tarkastuslistan koettiin tuoneen helpotusta työn hallintaan. Työtehtävien rytmittäminen ja toteuttaminen tapahtuu helpommin, kun on selkeä toimintamalli, jonka mukaan edetään. Työntekijät kokivat valmisteluihin liittyvän työn osalta esikyselyn käytön helpottaneen toimintasuunnitelman tekemistä. Prosessin kehittämisen myötä koettiin tiedonkeruun selkiytyneen ja tietoa saatavan paremmin myös järjestelmistä.

”Kyllähän se tietenki on selkiyttäny varmasti sitä jonkin verran.” (T1)

”No tuota, esimerkiksi se, että lähetetään, lähetetään ne ennakko-kysely sille asiakasyritysyhteyshenkilölle siitä tosun valmistelusta. Ja sitten siellä on semmo... se semmone tuota mihin aikataulute-taan niitä asioita, niin sen käyttö.” (T1)

”Sen tiedon saaminen ja kerääminen, ja, ja tuota, että siitä saadaan niinku monelta taholta, myös niin meidän järjestelmästä eri tavalla.” (T3)

Työntekijät kuvasivat moniammatillisen tiimityön lisääntyneen prosessin uusien toimintatapojen myötä. Muutosta havaittiin tapahtuneen niin tiimityön ajattelun suhteen kuin myös toiminnan suhteen. Erityisesti positiivisena asiana tuotiin esiin tiedonkulun parantuminen tiimien sisällä palavereiden ja selkeämpien roo-lien myötä.

”Se juuri menee niinkö siihen moniammatilliseen suuntaan, siihen mihin tämän kaiken työterveyshuollossa pitäis mennä enempi, ja se on siinä se onnistunu juttu.” (T4)

”Vaikka mä oon sitä tiimityötä aiemminki, aiemminki ajatellu, mutta nyt vielä ehkä enemmän sitte. Ja sitte se, että, että kuinka tärkeetä on kaiken tämän tiedon kokoaminen yhteen siitä organisaatiosta ja työntekijöistä ja kaikista, kaikilta.” (T3)

”On pyritty järjestämään nämä tiimipalaverit, joissa on kerätty tämä tieto ja niin kuin nytkin.” (T5)

7.3 Työntekijöiden esiintuomat kehittämiskohteet moniammatillisesti toteutettavaan toimintasuunnitelmaprosessiin

Tutkimuksessa tuli esiin, että työntekijät näkevät ajan hallinnan lisääntymisen liittyvän tiimityön aikatauluttamiseen. Tiimin aikataulujen ohjelmoinnin ja suunnittelun parantumisen nähtiin olevan yhteydessä työn tekijöiden orientoitumi-

seen ja valmisteluun tiimipalaveriinkin oman alan näkökulman esiin tuomisessa käsiteltävään aiheeseen.

”Se on niinku tarkkaan ohjelmoitua ja suunniteltua, kyllin, riittävän ajoissa, ja kalenteroitua ja vastuutettua tarvittavat henkilöt ja, et sitten, kun ollaan esim. tiimipalaverissa niin sillan on jo... tiedetään mistä on kyse.” (T3)

”Se ihanteellinen tilanne, että kun kaikki tulis valmistautuneena, tiäkö palaveriin ja kokoukseen ja kaikki puhuis samasta asiasta ja ei menis siihen, et en oo ehtiny, en oo saanu, mikä tää juttu nyt oikeen on.” (T6)

Tiimityön kehittämisenkohteena nähtiin sitoutuminen tiimityöhön. Sen nähtiin vaikuttavan työn hallintaan selkeämpinä rooleina ja vastuina.

”Kyllä minä niinku kaipaisin sitä semmosta tiimityötä enemmän, että yhdessä jaettua vastuuta ja yhdessä suunniteltais.” (T1)

”Sen tiedon saaminen ja kerääminen, ja, ja tuota, että siitä saadaan niinku monelta taholta.” (T3)

”Ja sehän pitäis vaan niinkö tavallaan pitäis olla silleen, että sanoo, et mä teen oman osuun, tee sinä oma ja sinä oma, ja jos ei ne valmistu, niin sitte tavallaan se ei oo niinkö mun vika.” (T4)

Haastatteluiden perusteella työn hallinnan katsottiin lisääntyvän sen myötä, mitä parempi perehdytys on. Perehdytyksen tasapuolisuuden, yhtenäisyyden ja siihen käytettävän ajan, kuten myös omaksumiseen käytettävän ajan, nähtiin olevan yhteydessä uuden työtavan sisäistämiseen ja hallintaan. Oppimisen osalta tärkeäksi koettiin myös palautteen antaminen ja työtehtävän toistojen määrä, jolloin varmuus tekemiseen lisääntyy. Perehdytyksen ja oppimisen nähtiin olevan yhteydessä työtavan jalkauttamiseen ja sen hallintaan.

"Pitäs olla kaikilla sama opastus ja samalla. Ettäkö aattelee, että kyllähän se pitäis kaikilla olla sama ohjeistus, sama neuvo, kaiken pitäis tehdä samanlailla." (T6)

"Ois vaan pitänyt niinku ruveta heti tekemään niinku ne kaikki muutki, tai ainaki osa niistä suunnitelmista, tällä samalla systeemillä." (T5)

"Mutta se, että sen saa sieltä paperilta tuonne nuppiin ja sitte sitä myöten niinkö toimintaan, käytäntöön, niin sii-, se aika puuttu." (T4)

8 POHDINTA

8.1 Pohdintaa keskeisistä tutkimustuloksista

Tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä suurempana työntekijät kokivat työmäärän ja kiireen, sitä huonompana he kokivat työn hallinnan. Työn vaatimustekijöiden, kuten työmäärä ja kiire, on todettu vaikuttavan työtaakasta suoriutumiseen (Karasek 1979, 288–290; Karasek & Theorell 1990, 16–32; ILO 2011). Ajoittaista kuormittumista esim. työmäärän osalta ei kuitenkaan nähdä vaaratekijänä työhyvinvoinnille, mutta pitkään jatkuvasta voimavarojen ylittämisestä voi seurauksena olla työssä uupuminen ja tähän liittyvät negatiiviset seuraukset, kuten ahdistuneisuus, kyllästyneisyys ja terveysongelmat. (Deremouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001b, 499–521; Schaufeli & Bakker 2004, 293–315; Bakker & Dermouti 2007, 309–328; Schaufeli & Bakker 2014, 43–54; Sonnentag 2015, 537–540).

Se millaisena työn hallinta ja työtyytyväisyys koetaan suhteessa työn vaatimuksiin ja piirteisiin on kuitenkin kiinni myös persoonallisista ominaisuuksista ja muistakin taustatekijöistä, kuten ikä tai työtehtävä (Humprey, Nahrgang & Morgeson 2007, 1332–1356; Grant & Schwartz 2011, 61–76; Schmitt, Ohly & Kleespies 2015, 28–36). Huomiota tulee kiinnittää työntekijöiden voimavarojen säilyttämiseen ja työn vaatimustekijöiden hallintaan, joissa suuri vastuu on esimiehillä ja organisaation johdolla. Työmäärän ja kiireen subjektiivinen kokemus asettaa paineita myös esimiehen ja alaisen yhteistyölle, jotta tilanteen kärjistyminen työuupumisen tasolle voidaan estää.

Mitä selkeämpi käsitys työntekijöillä oli toimintamallista, sitä paremmin nähtiin työtehtävien rytmittämisen ja toteutumisen toteutuvan. Toimintamallin selkeytyminen voidaan tässä yhteydessä nähdä työntekijöiden voimavaratekijänä. Työn voimavarojen on todettu vähentävän työn vaatimuksien aiheuttamaa kuormitusta. Voimavarat vaikuttavat työn mielekkyyteen, työn imuun ja työn tuloksellisuuteen, olipa sitten kyseessä työn tavoitteiden saavuttaminen tai työtyytyväisyyden yleinen kokeminen (Van der Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens 2008, 277–294; Schaufeli & Taris 2014, 43–47). Huomio tältä osin kiinnittyy toimintamallien tarkoituksen ymmärtämiseen ja niiden käytön opetteluun. Toimintamalli-

en avulla on mahdollista saavuttaa parempi työn hallinta yhdessä tuloksellisuuden kanssa, mutta se vaatii aikaa oppimiselle ja sisäistämiselle.

Mitä enemmän uuden oppimista ja sisäistämistä yhtä aikaa esiintyi, sitä huommin työtapojen omaksuminen ja siirtyminen käytäntöön toteutui. Korkean kuormitustason on todettu alentavan muutostenkäsittelykykyä ja tämä vaikeuttaa uuden oppimista, joka voi käynnistää negatiivisen kierteen työn kuormittavuuden kasvamisena (ILO 2011). Erityisesti tämä muodostuu ongelmaksi jatkessaan pitkään, jolloin työntekijä joutuu luovuttamaan voimavarojaan vastoin ihmisen luontaista toimintatapaa, jossa on pyrkimys voimavarojen säilyttämiseen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009, 183-200; Schaufeli & Taris 2014, 49). Työpaikalla tulee kiinnittää huomiota uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttöön ottamisen aikatauluttamiseen. Mitä ja missä vaiheessa on hyvä tarkastella jo suunnitteluvaiheessa ja informoida hyvissä ajoin työntekijöitä tulevista muutoksista. Tällöin esimiehet ja työntekijät pystyvät paremmin varautumaan tuleviin muutoksiin mm. aikataulujen ja työmäärien osalta.

Mitä paremmin perehdytys ja tuki uuden toimintamallin tai työvälineen käyttöön ottamisessa toteutui, sitä paremmin sen nähtiin juurtuvan käytäntöön ja autta-
neen työn tekemisessä. Osaamisen varmistamisessa tuotiin ilmi palautteen antamisen tärkeys ja riittävän toistettavuuden varmistaminen oppimisen toteutumisessa. Uuden oppimisen kautta pystytään vaikuttamaan hallinnan tunteen ja itseluottamuksen vahvistumiseen, jotka puolestaan vaikuttavat stressaavuuden kokemisen vähentymiseen ja lisäävät coping-keinojen onnistunutta käyttöä työn hallinnassa (ILO 2011).

Oppimisen varmistamisella pystytään lisäämään työn voimavaroja ja vahvistamaan työn mielekkyyden kokemusta sekä vähentämään työn vaatimuksien aiheuttamaa kuormitusta (Van der Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens 2008, 277–294; Schaufeli & Taris 2014, 43–47). Perehdytyksen ja tuen saamisen osalta tulee varmistaa perehdyttäjien tieto-taito. Perehdytyksessä tulee varmistaa asian ymmärtäminen perehdytettävältä, jotta osaaminen varmistuu myös työntekijätasolla. On huomioitava myös yksilöllinen lähtötaso ja tämän mukaan

tarjottava tarvittaessa lisätukea, olkoon se sitten vieriohjausta tai aikaa opette-
luun.

Tuloksia tarkastellessa voi todeta, että mitä paremmin aikataulut olivat tiimin kanssa kalenteroitu, ja niistä pidetään kiinni, sitä parempana nähtiin ajan hallin-
ta. Tiimityön aikatauluttamisen onnistumisen koettiin myös vaikuttavan tiimin jäsenten valmistautumiseen palavereihin ja oman asiantuntijuuden sekä osaa-
misen tuomiseen tiimin käyttöön. Tiimien työn imuun puolestaan vaikuttavat mm. jäsenten voimavarat ja tiimien vaatimukset sekä voimavarat, jotka voivat yhteisvaikutuksena levitä tiimin sisällä ja vaikuttaa näin työn imun kasvamiseen tai laskemiseen (Bakker, Van Emmerik & Euwema 2006, 464–489). Aikataulu-
jen onnistumisen voi nähdä teorioiden ja tutkimusten kautta vähentävän aika-
paineen ja työn vaativuuden aiheuttamaa ponnistelua, koska onnistuessaan tiimityö tarjoaa vastineena tukea ja lisää työn varmuuden kokemusta (Vegchel, Jonge, Bosma & Schaufeli 2005, 1117–1131; Ahola 2006, 44). Aikataulujen osalta on tärkeää muodostaa rakenteellisesti paremmin toimiva järjestelmä, jo-
ka helpottaa tiimityön toteutumista.

Mitä sitoutuneempia tiimityöhön ollaan ja mitä paremmin se toteutuu, sitä pa-
rempana sen vaikutus koettiin tiimin jäsenten työn hallintaan ja työterveyshoita-
jien kuormittumiseen. Onnistuneen moniammatillisen työskentelyn kulmakiviä
ovat selkeät yhteiset säännöt, tavoitteet, sitoutuneisuus sekä jaettu ymmärrys
yhteistyötä kohtaan (Lawrence 2013, 152). Tiimityöstä saatavan emotionaalisen
tuen, kuten luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden, on todettu toimivan puskurina
(Karasek & Theorell 1990, 57–58, 69–70; Kinnunen & Feldt 2005a, 19–20; ILO
2011). Työpaikalla tulee selkeyttää tiimien tavoitteet ja merkitys. Tiimityön toimi-
vuuden varmistamiseksi on tiimityö mahdollistettava sujuvammaksi, jotta jäse-
net kokevat saavansa paremman hyödyn tiimityöstä. Tämän myötä tiimityökin
voidaan nähdä vahvempana voimavarana työn tekemisessä ja näin parempi
sitoutuminen tiimityöhön on mahdollista. Tämä tarkoittaa yhteistä aikaa ja tiimi-
en tavoitteellista johtamista. Pyrkimyksenä tulee olla tiimityön jäntevöittäminen.

Mitä selkeämmin roolit tiimien sisällä toteutuivat, sitä parempana koettiin tiimin yhteistyö. Onnistuakseen moniammatilliselle työskentelylle tulee asettaa johdonmukainen tavoite ja osallistujille tulee jakaa selkeät roolit ja vastuut (Glenny & Roaf 2008, 9). Tiimin jäsenten tulee tiedostaa oma roolinsa ja merkityksensä tiimityön tavoitteelle. Moniammatillisen tiimin jäsenille jaetun ymmärryksen muodostamiseksi on tärkeää omata erilaisia taitoja, menetelmiä ja strategioita, joilla he tuottavat roolinsa eri tilanteissa ja tarvittaessa pystyvät irrottautumaan omasta ammattiroolista (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2006, 140–141; Kontio 2013, 31–38). Tiimityön kehittämisen osalta on tärkeää käydä lävitse tiimin jäsenten roolit ja vastuut, jotta kaikilla on yhteinen käsitys niistä. Huomiota tulee kiinnittää tiimin jäsenten tuomaan hyötyyn tiimille ja asiantuntijuuden roolin käyttämiseen.

8.2 Kehittämis ehdotukset

- 1) Tiimityölle varataan joka viikolle kalenteripohjiin valmiiksi sovittu aika kaikille työterveyden työntekijöille, jonka saa vapauttaa muuhun käyttöön vasta viikkoa ennen varausta, mikäli sinne ei tule tiimin varausta. Esim. joka viikon perjantai klo 12.00–12.30.
- 2) Toimintatavan kertaaminen ja läpikäyminen toimintasuunnitelman osalta heti syksyn ensimmäisessä yhteisessä palaverissa.
- 3) Tiimien sisäisen roolijaon kertaaminen ja läpikäyminen samassa palaverissa toimintatavan kanssa.
- 4) Tiimien kokoontumisiin selkeät tavoitteet ja arviointi toteutumisesta.
 - a. Miksi ja mitä tehdään?
 - b. Päästiinkö tavoitteisiin?
- 5) Työterveyshoitajien työmäärän osalta selkeä ohjeistus töiden priorisoinnista ja sen myötä aikatauluttamisesta. Vuosikellon tehokkaampi hyödyntäminen.

- 6) Laskutusohjelmaan koodi, joka näyttää käytetyn ajan toimintasuunnitelman osalta, jos ei ole laskutettavaa toimintaa.
 - a. Ajankäytön näkyvyys
 - b. Työmäärän näkyvyys
 - c. Palkitseminen käytetyn ajan mukaan, kuten laskutettavissakin töissä
- 7) Esimiesten aktiivinen ote työmäärien ja kuormittuneisuuden seuraamisessa.
- 8) Uusien työvälineiden ja toimintatapojen käyttöön ottamisessa huomioitava:
 - a. Riittävien aikaresurssien varaaminen
 - b. Laadukkaan perehdytyksen saaminen
 - c. Osaamisen varmistaminen
 - d. Tarvittavan lisätuen järjestäminen

8.3 Luotettavuuden arviointia

Vilka (2015, 195) osoittaa laadullisen tutkimuksen mielenkiinnon ainutkertaiseen ilmiöön. Haastattelujen ns. avoimuuden kautta katson saaneeni luotettavaa tietoa nykytilasta ainutkertaisina tapauksina. Tutkimusta varten haastattelemani henkilöt ovat työterveyshuollon ammattilaisia ja asiantuntijoita. He tekevät työtä moniammatillisen tiimin jäseninä työterveyshuollossa ja näin ollen heillä on siis ainutkertaista tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa Tuomi ja Sarajärvi (2013, 140) tuovat esiin tutkimuskohteen ja tarkoituksen arvioinnin ilmiön kannalta. Olen perehtynyt haastattelujen jälkeen aiheeseen useiden eri mallien kautta ja päättänyt valitsemaani kahden mallin tarkasteluun, koska havaitsin niiden sopivan tutkimus aineistossa esiin nousseiden ilmiöiden tarkasteluun. Ilmiön osalta

olen koko ajan pitänyt mielessäni tarkastelun lähtökohdat tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten muodossa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184) mukaan tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa haastattelurungolla, teemoilla ja tarkentavilla kysymyksillä. Laadin teema-haastattelurungon etukäteen ja pohdin jokaisen teeman kohdalle lisäkysymyksiä. Testasin haastattelurungon ensimmäisellä haastattelukerralla ja totesin sen tuolloin toimivaksi. Itse haastattelutilanteissa halusin vielä lopuksi varmistaa, että haastateltavat olivat tuoneet aiheen kannalta kaiken haluamansa esiin.

Haastatteluiden osalta havaitsin neljännen haastattelun kohdalla aineiston kylläntyvän, kun haastatteluissa alkoi nousta esiin samat asiat työn hallinnan osalta. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 87) katsovat kylläntymisen aineiston osalta tapahtuneen, kun aineistosta muodostuu riittävä teoreettinen peruskuvio, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Kylläntymisen saavuttamisen kautta voidaan tutkimuksen katsoa olevan luotettava.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista oli selventää haastateltaville, mitä olen tutkimassa. Sekä haastatteluista sopimisen yhteydessä lähetetyssä sähköpostiviestissä että haastattelujen alussa kerroin, mitä tutkimus koskee. Haastateltavien käyttämien käsitteiden ymmärtämistäni edesauttoi se, että olen työssä samassa työyhteisössä ja työskentelen työterveyshuollossa. Haastattelujen osalta luotettavuutta mielestäni lisää pitkä työkokemus asiakastyössä, jossa haastattelu ja kuunteleminen ovat työn lähtökohtina.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 189) sekä Vilka (2015, 196–197) painottavat, että tutkijan on tuotava esiin tutkimuksen luotettavuus dokumentoinnilla ja kuvaamalla tutkittavien maailmaa juuri siten kuin on tehnyt. Tutkimuksen luotettavuuden olen pyrkinyt varmistamaan kuvaamalla aineistonkeruun ja analyysin mahdollisimman tarkasti, jotta se olisi toistettavissa. Olen kuvannut tutkimukseeni osallistujat ja heidän toimintaympäristönsä mahdollisimman tarkasti.

Vilka (2015, 197–198) kuvaa tutkimuksen luotettavuuden liittyvän toistettavuuteen ja tulkinnan tulisi olla vähintään se, mitä tutkimuksen tekijä on esittänyt. Silverman (2013, 300) lisää, että aineistonkäsittelyssä mahdollisimman vähäi-

nen muokkaus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tarkka aineiston kuvaaminen näin ollen tukee edellä mainittuja tekijöitä tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa ja sitä vahvistamaan olen työssä tuonut esiin alkuperäisiä kommentteja haastatteluista ilman näiden muokkaamista. Tämän lisäksi olen tuonut tutkimuksen raporttiosiossa esiin haastatteluiden alkuperäiset kommentit tulosten luotettavuuden läpinäkymiseksi lukijalle.

Vilka (2015, 133) tuo esiin luotettavuuden näkökulmana puolueettomuuden ja erityisesti tämän ongelmallisuuden, kun tutkimusta tehdään omaan työyhteisöön. Olen pyrkinyt tutkimuksessani koko matkan säilyttämään avoimuuden tutkimiskohteeseen. Tutkimuksen haastatteluissa en lähtenyt tekemään esiselvitystyötä aiheen tiimoilta, jotta en muodostaisi omia näkemyksiä teorioista ja työyhteisössä kuulluista kommenteista. Analyysien ja tutkimustulosten käsittelyn osalta en ole lähtenyt tuomaan omaa näkökulmaani esiin vaan olen pyrkinyt säilyttämään oman tutkijan roolini vahvana ja tätä kautta pyrkinyt totuuteen tutkimuksessa. Toisaalta näen työyhteisöön kuulumisen helpottaneen haastattelujen toteutumista ja tämä näkyi vaivattomuutena haastattelutilanteissa, joka tuottaa luotettavuutta tutkimukselle.

8.4 Eettisyyden toteutuminen

Tutkijan tulee Kanasen (2008, 135) mukaan pyrkiä aina totuuteen tutkimuksessaan. Olen pyrkinyt totuudenmukaisuuteen aineiston ja sen analyysin avoimuudella sekä haastateltavien anonyymiudella. Haastatteluissa pyrin pitämään itseäni tutkijan roolissa ja samalla välttämään omien mielipiteideni vaikutusta haastattelujen kulkuun. Samaan olen pyrkinyt myös aineiston käsittelyssä, jotta tutkimus olisi totuudenmukainen. Totuuden esiin tuomiseen vaikuttaa osaltaan tutkimuksen tuloksien jatkokäyttö, joka vaikuttaa jatkossa mahdollisesti koko työyhteisön toimintaan tai jopa laajemmaltikin.

Kuulan (2011, 25) mukaan tieteen eettisenä arvona voi pitää pyrkimystä riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen. Olen pyrkinyt toteuttamaan tutkimukseni tieteellisten menetelmien mukaisesti ja perustanut tekemäni valinnat parhaan tietoni mukaan riippumattomasti mm. toimeksiantajasta. Olen aineiston keruussa ja käsittelyssä pyrkinyt huomioimaan oman tutkimukseni liittymisen omaan työ-

yhteisöön. Tämän vuoksi olen kiinnittänyt erityistä huomiota tutkittavien äänen kuuluville saamisessa ja oman mielipiteeni rajaamisessa ulos tutkimuksen aikana.

Kuulan (2011, 99–101) mukaan tutkimuksen tiedonkeruun vaiheessa on tärkeä informoida tutkittavia tutkimuksen aiheesta, kulusta ja materiaalin käsittelystä. Tutkimuksen haastatteluiden keruun osalta kerroin tutkittaville työn aiheen ja tarkoituksen. Tutkimuksen kulkuun liittyen kerroin, että haastattelutallenteet ovat vain minun käytössäni tutkimuksen ajan, jonka jälkeen kaikki tallennettu haastattelumateriaali hävitetään. Tällä pystyn osaltani vaikuttamaan mm. haastattelutavien anonyymiuteen.

Tutkimuksen kirjallisessa vaiheessa on Kanasen (2008, 135) mukaan eettisesti tärkeää erotella oma tuotos lainatusta materiaalista. Olen pyrkinyt selkeästi kielellisesti osoittamaan omat tuotokseni muiden tutkijoiden esittämistä tuloksista, malleista ja havainnoista. Valmis työ tullaan tallentamaan sähköiseen verkkokirjastoon, joka on julkinen tietokanta, joten tämänkin vuoksi olen pyrkinyt osoittamaan lainatun materiaalin selkeästi.

8.5 Asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyöni on ollut minulle kunnianhimoinen ja merkittävä oppimisprosessi. Työn arviointi- ja pohdintavaiheessa huomaan sekä onnistumisen kokemuksia että kehittymistarpeita. Verrattuna aiempiin tutkintoihin on tämä opinnäytetyö ollut prosessina haastavampi ja raskaampikin. Opiskelutavat ovat muuttuneet vuosien varrella ja tiedon hankinta on tullut sähköistymisen myötä helpommaksi. Osittain tämä on aiheuttanut tiedon tulvan ja suuren tietomäärän tarkastelu kriittisesti on varsin työlästä. Ilokseni voin kuitenkin huomata, että tiedonhaku ja arviointitaidot ovat kehittyneet ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen myötä, eikä vähiten valitsemani tutkimusaiheen vuoksi. Tiedonlähteissä olen pyrkinyt käyttämään tasapuolisesti niin ulkomaisia kuin kotimaisiakin lähteitä ja samaan olen pyrkinyt myös kirjallisten ja sähköisten materiaalien käyttämisen osalta.

Tutkimuksen tekemisen myötä silmäni ovat avautuneet työn hallinnan kautta työtyytyväisyyden ja työstressin osa-alueilla suuresti. Ymmärrän miten laaja aihepiiri on kyseessä ja kuinka haasteellinen aihe kokonaisuutenaan on. Olen työni myötä sisäistänyt kuinka tärkeitä kaikki työtyytyväisyyden osa-alueet ovat, kun pyrkimys on vaikuttaa yksilöiden omista lähtökohdista esiin nouseviin tekijöihin. Tiedän, että yhtä ja ainoaa tapaa lähestyä asiaa ei ole, mutta pystyn arvioimaan eri tekijöiden riippuvuussuhteita toisiinsa paremmin ja tämä tarjoaa laajemman näkökulman aihepiiriin. Huomaan, että se välissä suureksi tuntemattomaksi möykyksi noussut työn hallinnan käsite on entisestään laajentunut ja lopulta avautunut laajemmaksi työtyytyväisyyden tarkastelun näkökulmien pelikentäksi. Juuri tuo työtyytyväisyyden ja työn hallinnan moni-ilmeisyys on tehnyt aiheesta mielenkiintoisen.

Tutkimuksessani tarkastelemani moniammatillisuus ja tiimityö ovat myös olleet mielenkiintoinen osa-alue. Moniammatillisen tiimityön kuvan mielsin alussa varsin helpoksi, mutta syvempi tutkiminen nosti pintaan tämänkin osa-alueen moniulotteisuuden ja toisaalta haavoittuvaisuudenkin. Tämän myötä olen oppinut sen, että tiimityö ei ole helppoa ja se vaatii suurta sitoutumista kaikilta osapuolilta. Näen, että usein tiimityön keskeinen tekijä, jaetun ymmärryksen tuottaminen, jää puolitiehen. Syynä on todennäköisesti se, että tiimityötä ei harjoitella ja siihen suhtaudutaan ikään kuin helppona tapana tehdä työtä.

Työni on tarjonnut oivan alustan tarkastella myös johtajuutta. Aihepiirini on sellainen, että suurin osa johtajista varmasti uransa aikana joutuu miettimään näitä asioita. Tutkimus onkin lisännyt luottamusta omiin taitoihin ja näkemyksiin johtamisesta, vaikka en esimiestehtävissä toimikkaan. On tärkeää, että ymmärrän niin johtajan kuin työntekijänkin näkökulmasta aiheen haasteellisuuden ja siihen liittyvien päätöksentekojen tärkeyden. Esimies kuitenkin on se, joka arkipäivässä joutuu tekemään päätöksiä mm. voimavarojen ja vaatimuksien osalta työntekijän omien valintojen lisäksi. Tämän asian oivaltaminen on tuonut lisämerkityksen arjen päätöksien arviointiin työyhteisössä.

Sydänmaalakka (2006, 7) kirjoittaa, että vasta opittuaan johtamaan itseään, voi johtaa muita. Opi näytetyöprosessin myötä on joutunut tarkastelemaan omaa

toimintaa ja itsensä johtamista. Päivittäin on joutunut tekemään valintoja ja ajoittain jopa käymään arvokeskustelua itsensä kanssa, että on saanut itsensä motivoitua päivä toisensa jälkeen palaamaan aiheen pariin. On ollut arvokasta huomata itselle, että kuinka pelkästään yhteen osa-alueeseen paneutuminen on vienyt työtä voimakkaammin eteenpäin kuin ”haahuilu” kaikkien palasten kanssa yhtä aikaa. Ironista lienee se, että näin loppumetreillä tarkasteltuna vastaus on ollut koko ajan nenän edessä. Toisaalta on helpottavaa huomata, että on löytänyt loppujen lopuksi helikopteriperspektiivin tähänkin asiaan ja asiat saavat realistisemmat mittasuhteet. Näkymät ylhäältä ovat kuitenkin huojentavammat kuin alhaalta metsän siimeksestä.

Tutkimusprosessi on tarjonnut mahdollisuuden perehtyä laaja-alaisesti laadulliseen tutkimusmenetelmään. Koen kehittyneeni menetelmien valinnassa, kun tarkastelunäkökulma ja metodien valikoima on ollut lähtötilanteessa suurempi kuin aiemmissa töissä. Tarkoitin tällä erityisesti sitä, että mukana tarkastelussa ovat alussa olleet myös työn kehittämismenetelmät perinteisten tutkimusmenetelmien lisäksi.

Prosessin suunnitelmallisuudesta ja sen toteutumisesta aikataulun mukaan olen tyytyväinen, koska ilman tiukkaa itsekuria ja hyvää suunnitelmaa ei työni olisi todennäköisesti valmistunut tässä aikataulussa. Tyytyväinen olen myös siihen, että työni ei ollut riippuvainen ulkopuolisten aikatauluista lukuun ottamatta haastatteluista, jonka vuoksi ei tullut yllättäviä muutoksia. Tiedonkulun osalta voi todeta sen olleen aktiivisempaa työyhteisössä syys- ja kevättalvella 2014–2015. Tutkimuksen loppuvaiheella tiedonkulku työyhteisön ja itseni välillä olisi voinut olla parempaa. Tiedonkulku on toteutunut tutkimuksen loppuvaiheella lähinnä esimiehen välityksellä, mutta olen työyhteisössä kertonut avoimesti esiin nouseista asioista mm. kevään tiimipalavereissa. Aikataulullisista seikoista johtuen on työyhteisön tiedottaminen tuloksista vielä edessä. Tuloksien osalta en näe mitään uutta merkittävää kokonaisuutta nousevan esille, mutta tarkennuksia varmaan tiedostettuihinkin ongelmiin löytyy. Tiedän työni olevan kuitenkin kiinnostava työntekijöiden ja esimiestenkin näkökulmasta, joten uskon kehittämis ehdotuksien toteutuvan, ainakin joidenkin osioiden osalta. Tämä erityisesti siksi, että motivaatio kehittämiseen työyhteisössäni lähtee jo sisältäpäin.

Opinnäytetyön tekeminen omalle työnantajalle on ollut mielenkiintoinen haaste, etenkin kun työ on tehty omaan työyhteisöön ja aihe on selkeästi ollut työelämälähtöinen. Näen tämän olleen hyvä ja järkevä ratkaisu, koska näen työni tulokset vielä jatkossakin ja työni tuloksia pystytään jatkossa hyödyntämään muissa työnantajani projekteissa ja yksiköissä. Tutkimuksen tekeminen oman työn ja koulun ohessa on haastanut ajankäytön suhteen, mutta viikonloput ja loma-ajat onkin tehokkaasti hyödynnetty tähän työhön. Kokonaisuutena olen kuitenkin tyytyväinen tekemiini valintoihin niin työtapojen kuin prosessin aikaisen työskentelyn osalta.

Toivon ja uskon pystyväni hyödyntämään saatua tietoa omassa työssäni niin työntekijänä kuin työterveyshuollon jäsenenä. Toisaalta voin soveltaa saamaani tietoa myös omassa työssä asiakkaiden kanssa toimiessani terveyden edistämisessä. Toivottavasti tulevaisuudessa voin hyödyntää saamaani tietoa myös kehittäjän tai esimiehenkin roolista.

8.6 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimusaiheena heräsi mielenkiinto työn hallinnan tarkastelusta samasta aiheesta muissa Terveystalon toimipaikoissa. Löytyykö muilta paikkakunnilta samanlaiset kehittämiskohteet ja olisiko valtakunnallisesti selkeästi nostettavissa jokin alue erityisen kehittämistoimen kohteeksi?

Yleisesti tutkimuskentälle voisi nostaa haasteen työn hallinnan tutkimisesta tiimityön osalta. Tutkimuksia löytyy erityisesti ulkomailta, mutta vahvaa näyttöön perustuvaa tutkimusta tai meta-analyysiä en löytänyt. Tutkimuksien heikkoutena näkyi usein yksilötasolta johtuvat variaatiot, joiden vakiointia tutkimuksissa tulisi kehittää. Tiimityötä tehdään paljon, joten kattavista näyttöön perustuvista tutkimustuloksista olisi hyötyä laajaltikin.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 153–166.
- Aaltola, J. 2010. Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkuntoita tutkimusmetodeihin 2. Metodien valinta ja aineiston keruu. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–28.
- Ahola, K. 2006. Kuormittuminen, sairastaminen ja työ. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö & M. Vartia (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos, 118–128.
- Anagnostopoulos, F & Niakas, D. 2010. Job Burnout, Health-Related Quality of Life, and Sickness Absence in Greek Health Professionals. *European Psychologist* 2010, 15, 132–141.
- Bakker, A. Van Emmerik, H. & Euwema, M. 2006. Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. Viitattu 1.10.2015.
http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_139.pdf.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A., Van Veldhoven, M. & Xanthopoulou, 2010 D. Beyond the Demand-Control Model Thriving on High Job Demands and Resources. Viitattu 22.9.2015.
http://www.researchgate.net/profile/Marc_Veldhoven/publication/228465793_Beyond_the_demand-control_model_Thriving_on_high_job_demands_and_resources/links/09e4150f712158db1e000000.pdf.
- Bloor, M. & Wood, F. 2006. Keywords in Qualitative Methods. A Vocabulary of Research Concepts. London: Sage Publications.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Crawford, E., LePine, J. & Rich, B. 2010. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. Viitattu 28.9.2015. <http://dx.doi.org/10.1037/a0019364>
- Cresswell, J. 2009. Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Third edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Jonge, J. & Schaufeli, W. 1998. Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural

equation modeling. Viitattu 27.10.2015.

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/101.pdf>.

- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001a. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001b. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment Health* 27, 279–286.
- Drinka, T.J.K., & Clark, P. G. 2000. *Health care teamwork: Interdisciplinary Practice and Teaching*. Westport, CT: Auburn House.
- D’Souza, R., Strazdins, L., Broom, D., Rodgers, B. & Berry, H. 2007. Work demands, job insecurity and sickness absence from work. How productive is the new, flexible labour force? *Australian and New Zealand Journal of Public Health* 30 (3), 205–212.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Flick, U. 2006. *An introduction to qualitative research*. Third edition. London: Sage Publications.
- Germundsson, P. & Danermark, B. 2011. Vocational rehabilitation, interagency collaboration and social representations. *Work* 42 (4), 507–517.
- Glenny, G. & Roaf, C. 2008. *Multiprofessional Communication: Making Systems Work for Children*. New York: McGraw - Hill Education.
- Grant, A. & Schwartz, B. 2011. Too much of a good thing the challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives in Psychological Science*, 6, 61–76.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle terveydenhuoltolaiksi sekä laeiksi kansanterveyslain ja erikoissairaanhoidon lain muuttamiseksi sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista annetun lain muuttamiseksi 90/2010 vp.
- Heponiemi, T., Kouvonen, A., Vänskä, J., Halila, H., Kivimäki, M., Sinervo, T. & Elovainio, M. 2009. The Association of Distress and Sleeping Problems With Physicians’ Intentions To Change Profession: The Moderating Effect of Job Control. *Journal of Occupational Health Psychology* 14, 365–373.
- Hintsala, T., Kouvonen, A., McCann, M., Jokela, M., Elovainio, M. & Demakos, P. 2015. Higher effort–reward imbalance and lower job control predict exit from the labour market at the age of 61 years or younger: evidence from the English Longitudinal Study of Ageing. Viitattu 28.9.2015. <http://jech.bmj.com/content/69/6/543.full>.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. Painos. Helsinki: Tammi.
- Hu, Q., Schaufeli, W. & Taris, T. 2011. The job demands-resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. Viitattu 28.9.2015. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/354.pdf>.
- Humphrey, S., Nahrgang, J. & Morgeson, F. 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Viitattu 27.10.2015. [http://personal.psu.edu/faculty/s/e/seh25/Humphrey Nahrgang and Morgeson 2007.pdf](http://personal.psu.edu/faculty/s/e/seh25/Humphrey%20Nahrgang%20and%20Morgeson%202007.pdf).
- Hystad, S., Eid, J. & Brevik, J. 2011. Effects of psychological hardness, job demands, and job control on sickness absence: A prospective study. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 16(3), Jul 2011, 265–278.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja.
- Jalonen, P. & Laaksonen, M. 2014. Moniammatillinen toimintatapa. Teoksessa J. Uitti (toim.) Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 3.-4. Painos. Helsinki: Työterveyslaitos, 101–103.
- Juvonen-Posti, P., Uitti, J., Kurppa, K., Viljamaa, M. & Martimo, K. 2014. Työterveysyhteistyö. Teoksessa J. Uitti (toim.) Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 3.-4. Painos. Helsinki: Työterveyslaitos, 22–29.
- Joensuu, M. 2014. Job control as a predictor of mental and cardiovascular health: a prospective multicohort study. People and Work. Research Reports 106. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Kalliomäki-Levanto, T. 2009. Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selvityminen tietotyössä. Työ ja ihminen; tutkimusraportti 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2011. Rafting through the thesis process. Step by step guide to thesis research. Tampere: University print – Juvenes print.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

- Karasek, R. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Viitattu 7.6.2015. <http://www.jstor.org/stable/2392498>.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.
- ILO 2011. Encyclopaedia of Occupational Health & Safety. Theories of Job Stress. Demand/Control model: a Social, Emotional and Physiological Approach to Stress Risk and Active Behavior. Viitattu 3.10.2015. <http://www.iloencyclopaedia.org/?Itemid=1051>.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. 2005. Esi- ja alkuopetuksen jatkumo haastaa opettajat moniammatilliseen työskentelyyn. Teoksessa Hämäläinen, K., Lindström, A. & Puhakka, J. (toim.), Yhtenäisen peruskoulun menestystarina. Helsinki: Yliopistopaino, 212–216.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 2005. The Discipline of Teams. Harvard Business Review. July-August. 2005. Viitattu 24.9.2015. <http://dx.doi.org/10.2478/s13382-014-0303-7>.
- Kela 2012. Kelan työterveystilasto 2012. Viitattu 11.3.2015. <http://kela.fi/tilastot>vuositilastot>.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005a. Stressi työelämässä. Teoksessa: U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–37.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005b. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa: U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 38–55.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Tarvainen, T. 2006. Ponnistusten ja palkkoiden epäsuhta työssä: Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. Työ ja ihminen, 20 (1), 5–21.
- Kivimäki, M., Nyberg, S., Batty, D., Fransson, E., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Björner, J., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragano, N., Ferrie, J., Geuskens, G., Goldberg, M., Hamer, M., Hooftman, W., Houtman, I., Joensuu, M., Jokela, M., Kittel, F., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Kouvonen, A., Kumari, M., Madsen, I., Marmot, M., Nielsen, M., Nordin, M., Oksanen, T., Pentti, J., Rugulies, R., Salo, P., Siegrist, J., Singh-Manoux, A., Suominen, S., Väänänen, A., Vahtera, J., Virtanen, M., Westerholm, P., Westerlund, H., Zins, M., Steptoe, A. & Theorell, T. 2012. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. Viitattu 22.9.2015. http://ac.els-cdn.com/S0140673612609945/1-s2.0-S0140673612609945-main.pdf?_tid=1dd82ad0-69c3-11e5-ab80-00000aabb0f01&acdnat=1443872424_1dc08ff83660dbb455a305efb1cebecb
- Kontio, M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. TUKEVA-hanke: Oulu.

- Kontio, M. 2013. Jaetun ymmärryksen rakentuminen moniammatillisten oppilashuoltoryhmien kokouksissa. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. Painos. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Larivaara P. & Taanila A. 2009. Moniammatillinen perhekeskeinen yhteistyö. Teoksessa Larivaara P., Lindroos S. & Heikkilä T. (toim.) Potilas, perhe ja perusterveydenhuolto. Jyväskylä: DUODECIM, 280–297.
- Larson, J. 2010. In Search of Synergy in small group performance. Psychology Press: New York.
- Lawrence, J. 2013. Multi-Professional Working. Teoksessa: Worsley, A., Mann, T., Olsen, A. & Mason-Whitehead, E. (toim.), Key Concepts in Social Work Practice. Lontoo: SAGE Publications. Ltd 151–155.
- Layzell, S. 2012. Evaluation of the learning experiences afforded through multipractice learning in primary care: a project in the development of a multi-professional learning organization. *Education for Primary Care* 23 (6): 422–429.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2006. Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa H. Toiviainen & H. Hänninen (toim.) *Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 139–164.
- Li, J, Zhang, M., Loerbroks, A., Angerer, P. & Siegrist, J. 2015. Work stress and the risk of recurrent coronary heart disease events: A systematic review and meta-analysis.
- Luchman, J. & Gonzáles-Morales, M. 2013. Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology* 2013, 18, 1, 37–52.
- O'Donnell, E., Landolt, K., Hazi, A., Dragano, N. & Wright, B. 2015. An experimental study of the job demand—control model with measures of heart rate variability and salivary alpha-amylase: Evidence of increased stress responses to increased break autonomy. Viitattu 27.9.2015.
[http://www.psyneuen-journal.com/article/S0306-4530\(14\)00357-6/pdf](http://www.psyneuen-journal.com/article/S0306-4530(14)00357-6/pdf).
- MacDonald, M., Bally, J., Ferguson, L., Murray, L. Fowler-Kerry, S. & Anonson J. 2010. Knowledge of the professional role of others: A key interprofessional competency Viitattu 24.9.2015.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.nepr.2009.11.012>.
- Mattila, K. 2010. Asiakkaana ihminen – työnä huolenpito ja auttaminen. Jyväskylä: PS- Kustannus.

- Mesmer-Magnus, J. & DeChurch, L. 2009. Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2, 535–346.
- Moreland, R. 2006. Transactive Memory: Learning Who Knows What in Work Groups and in Organizations. Teoksessa Levine, J.M., & Moreland, R.L., Small Groups. Key Readings. New York: Psychology Press. Viitattu 1.9.2015. [http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/543/Small Groups.pdf](http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/543/Small%20Groups.pdf).
- Mäenpää-Moilanen, E. 2014. Moniammatillinen toimintatapa. Teoksessa J. Uitti (toim.) Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 3.-4. Painos. Helsinki: Työterveyslaitos, 101–103.
- Petri, L. 2010. Concept Analysis of Interdisciplinary Collaboration. *Nursing Forum*, 45. No. 2. Blackwell Publishing Inc, 73–82.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jokioinen: e-Oppi Oy. E-kirja.
- Pärna, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina – Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Turun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Nahrgang, J., Morgeson, F. & Hoffman, D. 2011. Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burn-out, engagement, and safety outcomes. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021484>.
- Nijstad, B. 2009. Group Performance. East Sussex: Psychology Press.
- Raatikainen, P. 2006. Voiko ihmistiede olla arvovapaata? Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 93–97.
- Raukko, P. 2014. Monialainen ja moniammatillinen toimintatapa – case Hämeenlinna. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen ja M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto. Verkkojulkaisu. shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta253ebook.pdf.
- Rautio, M. & Laaksonen, M. 2014. Toimintasuunnitelma. Teoksessa J. Uitti (toim.) Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 3.-4. Painos. Helsinki: Työterveyslaitos, 170–179.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. E-kirja.
- Saijo, Y., Chiba, S., Yoshioka, E., Nakagi, Y., Ito, T., Kitaoka-Higashiguchi, K. & Yoshida, T. 2015. Synergistic interaction between job control and social support at work on depression, burnout, and insomnia among Japanese civil servants. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 88 (2), 143–152.

- Salo, P., Ala-Mursula, L., Rod, N., Tucker, P., Pentti, J., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2014. Work Time Control and Sleep Disturbances: Prospective Cohort Study of Finnish Public Sector Employees. Viitattu 27.10.2015. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4098807/pdf/aasm.37.7.1217.pdf>.
- Scardamalia, M. 2002. Collective Cognitive Responsibility for Advancement of Knowledge. Viitattu 28.9.2015. <http://ikit.org/fulltext/2002CollectiveCog.pdf>.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Viitattu 14.8.2015. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248/epdf>.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Van Rhenen, W. 2009. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 30 (7), 893–917.
- Schaufeli, W & Taris, T. 2014. A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health Viitattu 1.10.2015. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/411.pdf>.
- Schmitt, A., Ohly, S. & Kleespies, N. 2015. Time Pressure Promotes Work Engagement. Test of Illegitimate Tasks as Boundary Condition. Viitattu 26.10.2015. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000119>.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Silverman, D. 2013. *Doing Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Sonnentag, S. 2015. Wellbeing and Burnout in the Workplace: Organizational Causes and Consequences. Viitattu 27.10.2015. <http://english.8n8.ir/upload/document/wet.pdf>.
- Spiek, K. 2007. *Tulokseen tiimityöllä*. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaalakka, P. 2006. *Älykäs itsensä johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Tarricone, P. & Luca, J. 2002. Successful teamwork: A case study. Viitattu 23.10.2015. [http://www.unice.fr/crookall-cours/teams/docs/team Successful teamwork.pdf](http://www.unice.fr/crookall-cours/teams/docs/team%20Successful%20teamwork.pdf).
- Terveystalo 2010. Viitattu 31.12.2010/1326.
- Terveystalo 2015a. Viitattu 1.10.2015. www.terveystalo.com.
- Terveystalo 2015b. Sisäinen muistio 29.9.2015.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. 2012. Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and

performance in teams. Viitattu 1.9.2015.
<http://www.psicothema.com/PDF/3986.pdf>.

Torsten, M. & Uitti, J. 2014. Työterveyshuoltoyksikön laatujärjestelmä. Teoksessa J. Uitti (toim.) Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 3.–4. Painos. Helsinki: Työterveyslaitos, 118–129.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 10.10.2013/708.

Van der Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. Viitattu 28.9.2015.
<https://anjavandenbroeck.files.wordpress.com/2012/10/van-den-broeck-vansteenkiste-de-witte-en-lens-work-and-stress-2008.pdf>.

Vegchel, N., Jonge, J., Bosma, H. & Schaufeli, W. 2005. Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. Viitattu 28.10.2015.
<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/223.pdf>.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wood, S., Stride, C., Threapleton, K., Wearn, E., Nolan, F., Osborn, D., Paul, M. & Johnson, S. 2011. Demands, control, supportive relationships and well-being amongst British mental health workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 46, 1055–1068.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. Viitattu 28.9.2015.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317908X285633/epdf>.

LIITTEET

- Liite 1. Opinnäytetyön toimeksiantositoumus
- Liite 2. Teemahaastattelun runko

Liite 1 1(2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

I Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Yritys/Työyhteisö	
Yrityksen/Työyhteisön nimi: Terveystalo Rovaniemi	
Yhteyshenkilö: Sirpa Lohi	Asema/ammattinimike: yksikönjohtaja
Osoite: Koskikatu 27 B, 96100 Rovaniemi	Puhelin: 030 633 8606, 050 408 4925
Sähköposti: sirpa.lohi@terveystalo.com	
Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteenä)	
Opinnäytetyön aihe: Toimintasuunnitelmaprosessin kehittämistoimenpiteiden vaikutus työterveyshuollon työntekijöiden työn hallintaan.	
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto: Kokousmuistiot ja prosessikuvaukset	Valmis: lokakuu 2015
Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten? kts. liite	
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arviointia varten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjoitus: <i>Sirpa Lohi</i> 30.1.2015	

II Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhön

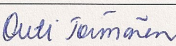
Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi: Pasi Tapio	Opiskelijanumero: 1400959
Osoite: Linnuntie 76 C, 96440 Rovaniemi	Puhelin: 040 722 1491
Sähköposti: pasi.tapio@edu.lapinamk.fi, pasi.tapio@pp.inet.fi	
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto: Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, Terveystieteiden koulutus	
Opiskelija sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoituksien, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtoehtoisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan valmiin opinnäytetyön toimeksiantajalle sovitulla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjoitus: <i>Pasi Tapio</i>	

Liite 1 2(2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Liite 1 (2/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

III Opinnäytetyön ohjaus

Ohjaava Opettaja	
Ohjaavan opettajan nimi: Kaisa Turpeenniemi	
Koulutus ja toimipaikka: Lapin AMK, yliopettaja, FT, KL	Puhelin: 040 841 7856
Sähköposti: kaisa.turpeenniemi@lapinamk.fi	
Ammattikorkeakoulun edustajat sitoutuvat <input type="checkbox"/> vastaamaan, että opinnäytetyön aihe ja tavoitteet vastaavat alan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyölle asetettuja kriteerejä ja että opinnäytetyöprosessia ohjataan edistää työ valmistumista, <input type="checkbox"/> vastaamaan opinnäytetyön arvioinnista, <input type="checkbox"/> noudattamaan kaikissa vaiheissa ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeistusta sekä <input type="checkbox"/> noudattamaan vaihteluvollisuutta erikseen sovittu luottamuksellisen aineiston osalta.	
Allekirjoitus: 	

Koulutuksen yliopettaja	
Koulutuksen yliopettajan nimi: Outi Törmänen	
Puhelin: 040 749 8615	Sähköposti: outi.tormanen@lapinamk.fi
Allekirjoitus: 	

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinnäytetyöhön. Tätä sitoumusmallia käytetään toistaiseksi.

Liite opinnäytetyön ohjaajien osalta

Ysikkötasolla ohjausta antaa Sirpa Lohi yksikötoimintaan liittyen.

Työterveyshuollon toiminnasta ja kehittämistoimien toteutumisesta työterveyshuollossa ohjausta antaa Marjo Paloniemi.

Konsernitasolta kehittämisprosessiin koko Terveystaloon liittyen ohjausta antavat Petri Keksi ja Mikko Innanen

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Teema 1. Miten toimintasuunnitelman kehittäminen on vaikuttanut työn hallintaan?

- kokonaisuuden hallinta
- vaikutusmahdollisuudet
- työn opastus
- aikaresurssit
- oma toiminta
- esimiehen toiminta
- toimintatavan vakiintuminen
- oikeudenmukaisuus
- vaatimukset
- voimavarat

Teema 2. Miten moniammatillisen tiimin toiminta on toteutunut ja vaikuttanut työn hallintaan?

- kokonaisuuden hallinta
- roolit
- vastuut
- tuki
- luottamus
- tavoitteet

Tuleeko mieleen vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää, jota ei ole vielä käsitelty?