

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

2016

Pia Leskinen

KOHTI PAREMPAA TYÖHYVINVOINTIA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala | Terveyden edistäminen

2016| 50 + 3

Ritva Laaksonen-Heikkilä

Pia Leskinen

KOHTI PAREMPAA TYÖHYVINVOINTIA

Työhyvinvoinnilla vaikutetaan työyhteisön toimivuuteen, työn tuottavuuteen ja palveluiden laatuun. Esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämässä. Turun yliopistollisen keskussairaalan lasten ja nuorten toimialalla suoritettiin työhyvinvointikysely koko henkilökunnalle syksyllä 2014. Vastauksissa toivottiin avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden (kiusaaminen, väärinkäytökset, ristiriitatilanteet) esille ottamista ja niiden huomioimista lähijohtajuudessa.

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli kehittää lähiesimiesten valmiutta edistää ja tukea työhyvinvointia ja huomioida se johtamisessaan. Kehittämisprojektin tarkoituksena oli laatia lähiesimiehille toimintamalli, jonka avulla työhyvinvointia voidaan edistää. Kehittämisprojektin tutkimuksellisen osuuden tavoitteena oli kuvata lähiesimiesten kokemuksia avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamisesta lähijohtajuudessaan.

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin Webropol® kyselynä lasten ja nuorten toimialueella lähiesimiehille (N=17) maaliskuussa 2015. Vastausprosentti oli 88,2 %. Avoimuutta lähiesimiehet kuvailivat toteuttavansa keskustelemalla, tiedottamalla ja olemalla läsnä. Tasapuolisuutta he toteuttivat kohtelemalla työntekijöitä yhdenvertaisesti ja noudattamalla yhteisiä sääntöjä ja sopimuksia. Vaikeat asiat pyrittiin ratkaisemaan keskustelemalla. Avoimuus ja vaikeiden asioiden esille ottaminen toteutui lähiesimiesten mielestä hyvin johtajuudessa. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen koettiin ongelmalliseksi.

Kehittämisprojektin tuotoksena kehitettiin toimintamalli koulutustilaisuuteen avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden käsittelyyn lähiesimiehille lasten ja nuorten toimialueelle. Toimintaohjeella pyritään vaikuttamaan positiivisesti työhyvinvointiin.

ASIASANAT:

Työhyvinvointi, avoimuus, tasapuolisuus, vaikeiden asioiden esille ottaminen, lähiesimies

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health | Health Promotion

2016| 50 + 3

Ritva Laaksonen-Heikkilä

Pia Leskinen

TOWARDS BETTER WELLBEING AT WORK

Employee well-being has an impact on functionality of the work community, productivity at work and quality of services produced. Supervisors have an important role in promoting employee well-being. In the Department of Paediatrics and Adolescent Medicine of Turku University Hospital, a poll covering the entire personnel was conducted to determine the level of employee well-being in autumn 2014. The objective was to gain knowledge of openness and equality as well as sensitive issues (bullying, malpractice, conflict situations) in the workplace and how these subjects were handled by the immediate supervisors.

The objective of the development project was to promote the ability of supervisors to enhance and support employee well-being and to take it into account in their daily management operations. The main goal of the development project was to create a set of guidelines for supervisors to help them promote staff well-being. The objective of the research study, which was conducted as part of the development project, was to describe the supervisors' experiences concerning openness, equality and bringing up sensitive issues when carrying out their managerial duties. The study was conducted as a Webropol® survey focusing on employees in a supervisory position in the Department of Paediatrics and Adolescent Medicine (n = 17) in March 2015. The response rate was 88.2%. According to the respondents, they practiced openness by conversing, communicating and making themselves available to those they manage. The respondents practiced equality by treating each of their subordinates equally, as well as by following common rules and agreements. Sensitive issues were resolved through dialogue. The respondents felt that openness and bringing up sensitive issues were well realized in their leadership. Equality and fairness were perceived as problematic in practice.

As a result of the development project, an operating model for a training session was developed for helping supervisors in the Department of Paediatrics and Adolescent Medicine to practise openness and equality as well as to deal with sensitive issues. The code of conduct is aimed at bringing positive influence on employee well-being.

KEYWORDS:

Employee well-being, staff well-being, openness, equality, sensitive issues, immediate supervisor, leadership.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 HOITOTYÖN JOHTAMINEN	9
2.1 Johtaminen terveydenhuollossa	9
2.2 Hoitotyön lähiesimies johtajana	9
3 TYÖHYVINVOINTI	11
3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	12
3.3 Avoimuuden ja tasapuolisuuden merkitys työhyvinvoinnille	16
3.4 Ristiriitatilanteet ja niiden ratkaisu	16
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	17
4.1 Kehittämisprojektin tausta ja tarve	17
4.2 Kehittämisprojektin tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	17
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN EMPIIRINEN TOTEUTUS	19
5.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen kohderyhmä	20
5.2 Aineistonkeruu menetelmä	20
5.3 Aineistonkeruu	21
5.4 Aineiston analysointi	21
6. TULOKSET	23
6.1 Taustakysymykset	23
6.2 Lähiesimiehen oma työhyvinvointi	24
6.3 Hoitotyön esimiehen kuvaus itsestään lähiesimiehenä	28
6.4 Hoitotyön lähiesimiehet avoimuuden ja tasapuolisuuden toteuttajana	29
6.5 Ristiriitatilanteiden esiintyminen ja ratkaisu hoitotyön lähiesimiestyössä	31
6.6 Osaston työhyvinvoinnin kehittäminen	32
6.7 Tyks lasten ja nuorten toimialueen työhyvinvoinnin kehittäminen	33
7 TULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	38
9 TULOKSET TUOTOKSEKSI	41
10 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS	42

11 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI	45
11.1 Kehittämiprojektin vaiheiden eteneminen	45
10.2 Kehittämiprojektin yleinen arviointi	48
LÄHTEET	50

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
Liite 2. Kyselylomake lähiesimiehille

KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvointitekijät (Manka 2006, 2013)	13
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008)	13
Kuvio 3. Työyhteisöä koskevien keskiarvojen vertailu	26
Kuvio 4. Työhyvinvointia ja työkykyä käsittelevien väittämien keskiarvojen vertailu	27
Kuvio 5. Työhyvinvointia käsittelevät lisäkysymykset	29
Kuvio 6. Avoimuuden, tasapuolisuuden ja ristiriitatilanteiden hallinta hoitotyön lähiesimiesten näkökulmasta	38
Kuvio 7. Lähiesimiehen roolin selkeys	44
Kuvio 8. Alaisten tuki lähiesimiehelle	48

TAULUKOT

Taulukko 1. Projektin vaiheiden kuvaus	20
Taulukko 2. Vastaajien ammattinimike ja koulutus	24
Taulukko 3. Työyhteisöä käsittelevät kysymykset	26
Taulukko 4. Työhyvinvointia ja työkykyä käsittelevät väittämät	27
Taulukko 5. Työhyvinvointia käsittelevät lisäkysymykset	28

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on nykyään niin yksilön kuin organisaationkin kannalta keskeinen tekijä. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, moniulotteinen ja kokonaisvaltainen. Työhyvinvointi on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena (Suutarinen & Vesterinen 2010,24; Virolainen 2012,11). Työhyvinvointi näkyy työssä työnä ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma 2013 - 2015,4).

Hoitoalalla työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten henkilöstön riittävyys, potilaiden hoitoon liittyvät resurssit (Stam, Laschieger, Labat, Regan & Wong 2015,197), vuorotyö ja työvuorosuunnittelu (Dall'Ora, Griffiths & Ball 2015, 1). Työn jatkuvat muutokset ja työn kehittäminen koetaan entistäkin haasteellisempänä (Surakka, Kiikala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008,89.) Väestön ikääntyminen luo paineita terveydenhuollonpalvelujen järjestelyihin sekä henkilökunnan riittävyyteen niitä toteuttamaan.

Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa hoitotyön esimiehen roolia (Lindy & Schaefer 2010, 289). Hyvä ilmapiiri työssä auttaa työntekijää tekemään työnsä paremmin ja kestävämmän ajoittaisia huonoja hetkiä. Työelämän ristiriitatilanteiden ratkaiseminen esimiehen roolissa on yksi työhyvinvointia tukevista tekijöistä (Drach-Zahavy & Dagan 2002,25). Hoitotyön lähiesimiehen tulee edesauttaa työhyvinvointia tunnistamalla ja puuttamalla mm. työpaikkakiusaamiseen ja kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti (Lindy & Schaefer 2010,289). Hyvää työilmapiiriä kannattaa tavoitella, koska se auttaa työntekijää tekemään työnsä paremmin ja kestävämmän ajoittaisia huonoja hetkiä. Hoitotyön lähiesimiehen tulee kiinnittää tehtävien johtamisen lisäksi huomionsa ihmisten johtamiseen, tällä on suuri merkitys yksilöiden työhyvinvoinnille (Cummings ym. 2010,370).

Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijä, lähiesimies, työkaverit ja organisaatio – kaikki yhdessä tekevät työstä mielekkään. Työyhteisö ja työympäristö ovat tärkeitä työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Töiden sujuminen, avoin vuorovaikutus ja yhteinen vastuu työilmapiiristä sekä ristiriitatilanteisiin tarttuminen rakentavat työhyvinvointia (Surakka ym. 2008,89). Työhyvinvointi koskettaa jokaista työelämässä olevaa työntekijää. Hoitotyön lähiesimies ei yksin ole vastuussa työyksikön työhyvinvoinnista.

Turun yliopistollisen keskussairaalan lasten ja nuorten toimialueen henkilöstölle suoritettiin työhyvinvointikysely syksyllä 2014. Sen pohjalta lähiesimiehiltä odotettiin avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamisen lisääntymistä johtamisessaan. Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli kehittää lähiesimiesten valmiutta edistää ja tukea työhyvinvointia ja huomioida se johtamisessaan. Kehittämisprojektin tarkoituksena oli laatia lähiesimiehille toimintamalli, jonka avulla työhyvinvointia voidaan edistää. Kehittämisprojektin tutkimuksellisen osuuden tavoitteena oli kuvata lähiesimiesten kokemuksia avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamisesta lähijohtajuudessaan

2 HOITOTYÖN JOHTAMINEN

2.1 Johtaminen terveydenhuollossa

Terveydenhuollossa vaikuttaa kaksi eri johtamisen linjaa ja kulttuuria: lääketiede ja hoitotiede. Terveydenhuollossa on huomioitava oppiarvoihin rakentuva hierarkia ja sen vahvuus; kliinistä työtä tekevät lääkärit ovat aina kouluttautuneet yliopistossa. Ammattikorkeakoulut ovat Suomessa tulleet kliinistä hoitotyötä tekevien koulutukseen vasta vuosituhaten vaihteessa. Yliopistotason koulutus omana tieteenalana on vasta muutaman vuosikymmenen ikäinen. Toisaalta hoitotyön johtajat ovat aina kouluttautuneet ja hyödyntäneet esimerkiksi hallintotieteitä johtamisessaan (Surakka ym. 2008, 29.) Johtaminen on osaamisalue, taito, kyky ja väline, jota tarvitaan siihen, että ihmisille tarkoitettu palvelu vastaa tämän päivän osaamista. Se täytyy antaa oikeaan aikaan ja laadukkaasti (Surakka ym. 2008, 7.)

Terveydenhuollossa käytetään erilaisia johtamistyyliä. Ne voidaan jaotella transformaalisiksi, transaktionaaliseksi ja laissez - faire-tyyliksi. Transformaalinen johtajuus on visionääristä muutosjohtamista. Transaktionaaliselle eli vastavuoroiselle johtamistyyliä on tunnusomaista työntekijöiden palkitseminen ja aktiivinen/passiivinen valvonta. Laissez faire – tyyli ilmenee johtamisen välttelynä tai sen puuttumisena (Surakka ym. 2008, 145- 146.) Johtamistyylien, jotka keskittyvät ihmisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin koetaan lisäävän työtyytyväisyyttä (Cummings ym. 2010, 85.) Vaikka tässä kehittämissuhteissa ei tutkittu johtamistyyliä, on niitä syytä pohtia työhyvinvoinnin yhteydessä.

2.2 Hoitotyön lähiesimies johtajana

Hoitotyön lähiesimies on laaja käsite, ja sen käyttötavat vaihtelevat organisaatioittain. Hoitotyön esimiehen rooli on moniselitteinen, ja se sisältää useita eri tehtäviä. Organisaation koko (Drach - Zahavy & Dagan 2002, 22) ja henkilöstö-

rakenne vaikuttavat tehtävien laajuuteen (McCallin & Frankson 2010,323.) Suomessa hoitotyön lähiesimiehistä käytetään nimityksiä apulaisosastonhoitaja, osastonhoitaja, ylihoitaja tai johtava hoitaja. Tässä kehittämissuunnitelmassa hoitotyön lähiesimiehellä tarkoitetaan apulaisosastonhoitajaa tai osastonhoitajaa.

Hoitotyön lähiesimies johtaa omaa työyhteisöä, jossa on työntekijöitä muutamasta työntekijästä muutamaan kymmeneen työntekijään (Vuorinen 2008,19 - 23; Aarva 2009, 88.) Hoitotyön lähiesimies ei johda päätoimisesti strategista toimintaa, mutta hän toteuttaa koko organisaation strategiaa ja pyrkii muuttamaan sen käytännön toimiksi ja tehtäviksi omassa yksikössään (Narinen 2000,17; Nikkilä & Paasivaara 2007,27; Virtanen 2010, 69 - 71.) Hyvin usein johtaminen tapahtuu parijohtamisena; osastoa johdetaan osastonhoitajan ja osastonlääkärin yhteistyöllä. Tyytyväisimmät osastonhoitajat löytyivät 2000-luvulla osastoilta, joissa parijohtajuus toimii hyvin (Surakka ym. 2008, 31.)

Hoitotyön lähiesimies, joka on tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä ja joka antaa tukea sekä tunnistaa ongelmakohtia, on hyvä johtaja. Lähiesimiehen, joka pyrkii herättämään luottamusta, innostaa työntekijöitään, kannustaa älyllisesti ja kohtaa työntekijän yksilönä, katsotaan toimivan esimerkillisesti (Duffield ym. 2010,23 ; Häggman -Laitila 2014,146). Lähiesimiehen pärjääminen sosiaalisissa tilanteissa ja suhteissa vaikuttaa hänen johtajuuteensa (Riggio & Reichard 2008,169). Lähiesimies on tärkeässä roolissa sovitettaessa samanaikaisesti yhteen sekä hoitajien arvomaailmaa että organisaation arvomaailmaa. (Hewison 1995,6; Hendel & Steinman 2002, 658.) Esimieheltä odotetaan selkeiden tavoitteiden asettamista, johdonmukaisuutta ja jämäkkyyttä. Esimieheltä saatu luottamus tai arvostus koetaan tärkeäksi (Surakka ym.2008,89.) Tutkimuksissa on todettu, että työntekijät toivovat jatkuvaa palautteen saamista lähiesimieheltään. Lähiesimiehet itse kaipaavat oman esimiehensä tukea ja palautetta (Storch, Makaroff & Pauly 2013,154.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, moniulotteinen ja kokonaisvaltainen. Työhyvinvointi on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena (Suutarinen & Vesterinen 2010,24;Virolainen 2012,11). Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin siten, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Varsinais- Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelman mukaan työhyvinvointi syntyy työn, työpaikan, yksilön, esimiehen sekä työkavereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen ansiosta. Se näkyy työnä ja koetaan organisaatiossa voimavarana. (VSSHP 2013.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen vastuu on sekä työnantajalla että työntekijällä. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. (TTL 2015.) Työntekijän kokema hyvä työhyvinvointi korreloi arkeen ja korkeampaan hyvinvointiin elämässä yleensäkin (Bronwyn, Bonner & Pryor 2010,805). Työhyvinvointi voidaan määritellä yksinkertaisemmillaan: Ihminen voi hyvin, viihtyy työssään sekä tekee sitä mielellään (Suutarinen & Vesterinen 2010,113.)

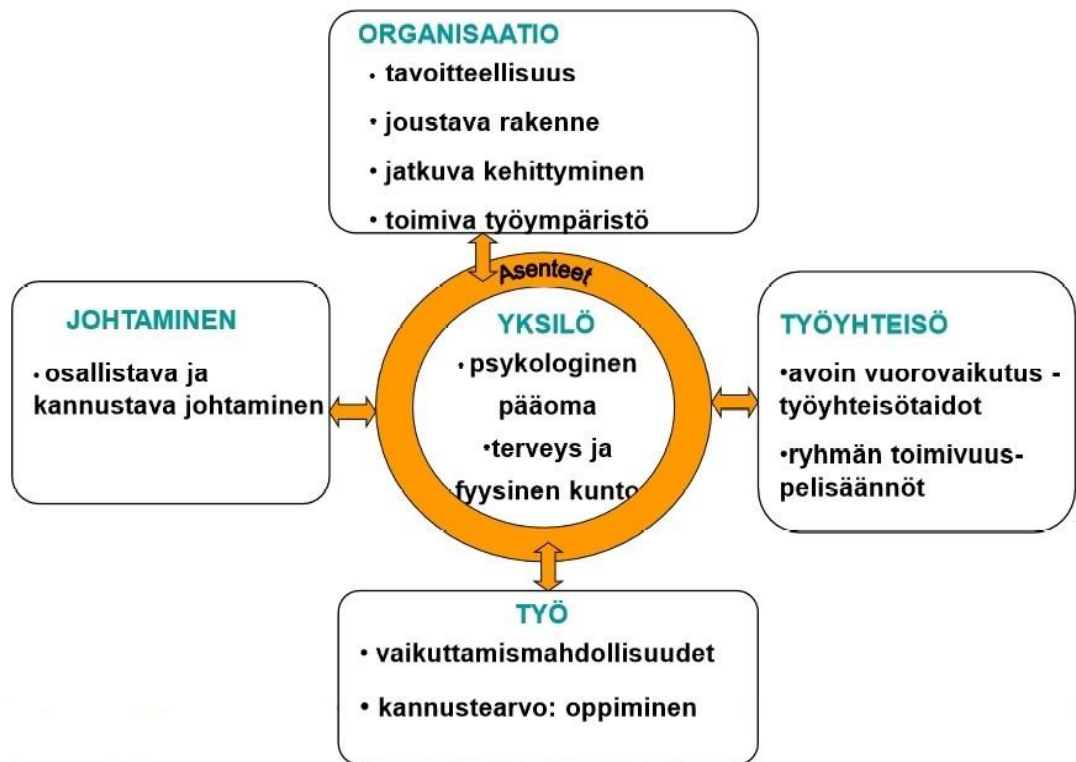
Kotimaisten hyvinvointitutkimusten mukaan työhyvinvoinnissa on keskeistä kokemus työn hallinnasta sekä oikeidenmukaisesta johtamisesta, työyhteisön toimivuudesta, työyhteisön sosiaalisesta tuesta sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisesta. Työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa tuottavuuteen, työssä viihtymiseen ja työssä pysymiseen (Hahtela 2014,30.)

Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siinä tapahtuu yksilö- ja tilannekohtaisia vaihteluita (Tarkkonen 2012, 13; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005,75.) Työhyvinvoinnissa on kysymys tunteesta, yksilön ja ryhmän kokemuksesta. Hyvät työkaverit ja työpaikan hyvä ilmapiiri antavat paljon aihetta tyytyväisyyteen ja rakentavat kokemusta työhyvinvoinnista (Silvennoinen 2008, 68; Suutarinen & Vesterinen 2010, 89.) Työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation strategiaa, toiminnan suunnittelua, kehittämistä ja päivittäisjohtamista, eikä ainoastaan satunnai-

sia muusta toiminnasta erillisiä hankkeita tai liikunta- ja virkistystoimintaa (Surakka ym. 2008,89.) Tässä kehittämissuunnitelmassa tarkastellaan työhyvinvointia lähiesimiehen näkökulmasta, tavoitteena kehittää lähiesimiesten valmiutta edistää ja tukea työhyvinvointia ja huomioida se johtamisessaan.

3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät: organisaatio, työyhteisö, työ, johtaminen ja yksilö. *Organisaation merkitys* työhyvinvoinnille sisältää tavoitteellisuuden, joustavan rakenteen, jatkuvan kehittymisen ja toimivan työympäristön. Hyvinvoivan organisaation piirteisiin kuuluu tavoitteellisuus. Se tarkoittaa, että organisaatiolla on tulevaisuudesta selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Henkilöstön osallistuminen tavoitteiden luomiseen sitouttaa heidät toimimaan paremmin tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteellisuuteen kuuluu, että jokainen työntekijä tietää, mikä on hänen oma perustehtävänsä ja mitä hänen pitäisi siinä saavuttaa. Organisaatiossa tulisi olla yhteiset säännöt, jotta jokainen osaisi toimia oikealla tavalla. Joustava rakenne mahdollistaa sen, että jokainen voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tietoa myös työnsä pohjaksi. Tällöin koetaan, että tieto kulkee ja aloitteellisuus lisääntyy. Tiimityön katsotaan lisäävän vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy muuttumaan tarvittaessa ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Lisäksi henkilöstön osaamista pyritään hyödyntämään paremmin ja monipuolisemmin. Työympäristön toimivuudella vaikutetaan työhyvinvointiin poistamalla työympäristöstä toimivuuteen liittyvät epäkohdat (Manka 2013, 75 – 87).



Kuvio 1. Työhyvinvointitekijät (Manka 2006, 2013)

Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin sisältää avoimen vuorovaikutuksen ja ryhmän toimivuuden. työyhteisötaidot luovat yhteenkuuluvaisuutta, tarjoavat jäsenilleen turvaa ja auttavat heitä hahmottamaan ympäristöään. Sen on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. Yhteisöllisyys ja jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa.

Työn merkitys työhyvinvointiin sisältää vaikuttamismahdollisuudet ja oppimisen. Työn voimavaroja voivat olla esimiehen tuki, vaikuttamisen mahdollisuudet, palaute ja arvostus, asiakkaan palaute, yhteisöllisyys, työpaikan varmuus ja innovatiivisuus. Riittävä perehdyttäminen, kehityskeskustelujen käyminen, tieto

omasta perustehtävästä ja sen tavoitteista selkiyttävät työn tekemistä ja lisäävät työhyvinvointia. (Manka 2013, 139 - 146.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu osallistava ja kannustava johtaminen. Hyvään esimiestoimintaan on liitetty kaksi ulottuvuutta; asiajohtamista ja ihmisten johtamista. Asiajohtamiseen liittyy tavoitteiden asettamista, ohjaamista, neuvontaa sekä palautteen antamista. Ihmisten johtamiseen kuuluu johdettavien kuuntelemista, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa kummallakin osapuolella, sekä esimiehellä että työntekijällä on, omat roolinsa ja vaikutuksensa toisiinsa (Manka 2013, 95 - 96.)

Edellä esitetyt neljä työhyvinvointia tukevaa osa-aluetta ovat työntekijän näkökulmasta keskeisiä. Työntekijän psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Sen on todettu olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä työyhteisötaitoihin (Avey, Wernising & Luthans 2008, 48 -70.) Terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työssä jaksamiseen. Niitä voi ylläpitää liikunnalla, ruokavaliolla, riittäväällä unella, rentoutumalla, tekemällä muutakin kuin työtä ja olemalla sosiaalisesti aktiivinen (Manka 2013, 180 -198.) Kuviossa 1 on kuvattu työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan mukaan.

Rauramo on kuvannut työhyvinvointia työhyvinvoinnin portailla, joissa nousee porrasta portaalta ylemmäksi. Ensimmäisellä portaalla ovat psykologiset tarpeet (lepo, liikunta, ruoka, vapaa-aika), toisella portaalla turvallisuuden tarve (työyhteisö, -ympäristö, palkkaus), kolmannella liittymisen tarve (ryhmät, johtaminen organisaation me-henki), neljännellä arvostuksen tarve (arvot, kulttuuri, kehityskeskustelut) ja viimeisellä itsensä toteuttamisen tarve (urakehitys ja-suunnittelu, luovuus, osaamisen ja oppimisen hallinta) (Rauramo 2008, 27 -36). Jokaiselle portaalta on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta sekä mittareita tai arviointimenetelmiä (Rauramo 2008, 34). Portaita voidaan hyödyntää työpaikoilla tunnistamalla niiden avulla työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja pohtimalla yhdessä, mitkä asiat vaatisivat parantamista ja kehittämistä. Työhyvinvoinnin portaat on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008)

3.2 Hoitotyön lähiesimiehen työhyvinvointi

Hoitotyön lähiesimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Psykkistä kuormitusta lähiesimiehille aiheutuu kiireestä, yksinäisyydestä, puutteellisesta koulutuksesta ja työn hallinnasta sekä henkilöstön jaksamisongelmista. Kiirettä aiheuttaa suuri työmäärä, puutteellinen ohjeistus hallinnon taholta ja sijaisten puute. Ristiriidat esimiehen ja hänen työparinsa kesken vaikuttavat lähiesimiehiin negatiivisesti. Yksinäisyys aiheutuu esimiestyöparin puutteesta, jolloin johtamiseen liittyviä asioita ei voi jakaa luottamuksellisesti eikä konfliktitilanteisiin saa tukea. Lähiesimiehet kokevat myös vaikutusmahdollisuutensa ja positiivisen sanallisen palautteen saamisen niukaksi. Lähiesimiesten jaksamista puolestaan tukee esimiehen ja työyhteisön sosiaalinen tuki, omien persoonallisten ja ammatillisten valmiuksien vahvistaminen, työn ja toiminnan kehittäminen työyhteis-

sön yhteisten arvojen pohjalta sekä työyhteisössä toteutettu hyvä potilashoito. Tärkein sosiaalisen tuen lähde lähiesimiehille on ylihoitaja. Lähiesimiehet kokevat kehityskeskustelut tärkeiksi ja saavat niissä palautetta ja tietoa koulutusmahdollisuuksista. Lähiesimiehet kokevat yhteiset kokoukset toisten lähiesimiesten kanssa tärkeiksi vertaistuen saamiseksi (Mäkelä ym.2007, 15 -28.)

3.3 Avoimuuden ja tasapuolisuuden merkitys työhyvinvoinnille

Lähiesimiehen tulee toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti työntekijöitään kohtaan ja toisaalta kuunnella työntekijöiden toiveita niin pitkälle kuin se on mahdollista (Härkänen 2011,12.) Lähiesimiehen oikeudenmukaisuus työyhteisössä ilmenee yhdenvertaisuutena, tasa-arvoisuutena. Työntekijöille johtamisen tasapuolisuus on kuulluksi tulemista, tiedonsaantia, vaikuttamisen mahdollisuutta sekä kunnioittavaa ja rehellistä kohtelua (Juuti & Vuorela 2002, 69; Taskinen 2011,145 -161.)

3.4 Ristiriitatilanteet ja niiden ratkaisu

Työpaikkojen ristiriidat liittyvät 1) muutos- ja kriisitilanteisiin, kuten organisatiomuutoksiin, epäselviin tavoitteisiin ja tiedonkulun ongelmiin, 2) yhteisölliseen stressiin ja työuupumukseen, esimerkiksi väsyminen jatkuviin muutoksiin, 3) yksilölähtöisiin ongelmiin, joita ovat esimerkiksi työuupumus ja motivaatio-ongelmat tai työntekijän velvollisuuksien laiminlyöminen ja 4) kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat, kuten kiusaaminen ja työyhteisön jäsenten väliset konfliktit. (ETERA).

Ristiriitatilanteisiin tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti. Avoin, keskusteleva ilmapiiri työyhteisössä vähentää ristiriitatilanteiden syntymistä. Lähiesimiehen tulisi rohkeasti nostaa ristiriitatilanteet esille ja pyrkiä ratkaisemaan ne yhdessä työntekijöiden kanssa. Työyhteisön selkeät pelisäännöt helpottavat toimimista yhteisössä. Ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen voidaan käyttää ulkopuolista apua, esimerkiksi työterveyshuoltoa (Häggman-Laitila 2014, 143-159.)

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

4.1 Kehittämiprojektin tausta ja tarve

Osaava ja hyvinvoiva henkilökunta on osa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin (VSSHP) strategian 2000 - 2015 tavoitteista. Strategian mukaan tavoitteisiin päästään muun muassa kehittämällä vuorovaikutuksellista, reilua ja selkeää johtamista sekä parantamalla henkilökunnan työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Hyvinvoiva henkilöstö on tulevaisuudessa organisaation menestysvoimavara ja tärkeä kilpailuvaltti. Työhyvinvoinnin parantuessa hyötykäytössä oleva työaika kasvaa, sairauskulut pienenevät, organisaation toimintakyky ja työntekijöiden työtyytyväisyys kasvaa, palvelutaso paranee ja asiakastyytyväisyys lisääntyy (VSSHP: n työhyvinvointiohjelma 2013-2015, 13.) Työhyvinvointi perustuu johtamiseen ja työhyvinvointitutkimuksissa on havaittu esimiehillä olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin.

Elo-syyskuussa 2014 Tyksin lasten ja nuorten toimialueen henkilökunnalle suoritettiin sähköisesti työhyvinvointikysely. Kyselyyn vastasi 100 toimialueen työntekijää. Kyselyllä kartoitettiin henkilökunnan työhyvinvointia sekä miten sitä voidaan lisätä osasto- ja toimialatasolla. Vastauksissa työntekijät toivoivat *avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden käsittelyn lisääntyvän* ja lähiesimiesten huomioivan niitä johtamisessaan.

4.2 Kehittämiprojektin tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämiprojektin tavoitteena oli kehittää lähiesimiesten valmiutta edistää ja tukea työhyvinvointia ja huomioida se johtamisessaan. Kehittämiprojektin tarkoituksena oli laatia lähiesimiehille toimintamalli, jonka avulla työhyvinvointia voidaan edistää. Kehittämiprojektin tutkimuksellisen osuuden tavoitteena oli kuvata lähiesimiesten kokemuksia avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamisesta lähijohtajuudessaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten hoitotyön lähiesimiehet kuvasivat omaa työhyvinvointiaan?
2. Miten hoitotyön lähiesimiehet kuvaisivat itseään esimiehinä?
3. Miten hoitotyön lähiesimiehet toteuttivat avoimuutta, tasapuolisuutta ja ristiriitatilanteita lähijohtajuudessaan?
4. Miten lasten ja nuorten toimialueen työhyvinvointia voisi parantaa lähiesimiesten mielestä?

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Tämä kehittämisprojekti on toteutettu Viirkorpi (2000) projektin vaiheita mukailleen projektina. Projektin vaiheet ja keskeinen sisältö ja toteutus on kuvattu taulukossa 1. Projektin vaiheet on suunniteltu etenemään järjestyksessä, mutta projekteille tyypillisesti myös edellisiin vaiheisiin voidaan palata tarvittaessa. Kehittämisprojektin vaiheiden toteutuminen on kuvattu kappaleessa 11 (Kehittämisprojektin arviointi). Tätä projektia voidaan kuvata tutkimukselliseksi projektiiksi, koska se sisältää myös laadullisen tutkimuksen piirteitä. Projektin yksityiskohtaisempi empiirinen toteutus kuvataankin tutkimuksen toteuttamisen vaiheiden kautta.

Taulukko 1. Projektin vaiheiden kuvaus

Projektin vaiheet	Projektin vaiheiden sisällönkuvaus	Toteutus
Ideavaihe	Työelämälähtöinen	Yhteydenotto työelämän edustajaan
Esiselvitysvaihe	Kehittämisprojektin tarkoituksen määrittely	Valittu projektipäällikkö, ohjausryhmä ja työelämämentori.
Suunnitteluvaihe	Edellisten vaiheiden tarkentaminen, projektisuunnitelman laadinta ja projektin eri vaiheiden vastuuhenkilöiden määrittely	Tutkimussuunnitelman sis. tutkimuslupaprosessin toteuttamisen ja kyselylomakkeen laadinnan
Toteutusvaihe	Edellyttää virallisen päätöksen, projekti toteutetaan suunnitelman mukaisesti	Sähköinen kysely lähiesimiehille (N=17), tulosten analysointi, tuotteen pilotointi
Raportointivaihe	Laaditaan loppuraportti	Kehittämisprojektin kirjallinen kuvaus
Implementointivaihe	Toimintatohje	Klinikakoulutus syksy 2016

5.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen kohderyhmä

Tämän projektin kohdeorganisaationa oli Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin (VSSHP) kuntayhtymä, joka on yksi viidestä maamme sairaanhoitopiireistä. Se tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluita omalla toimialueellaan. Lisäksi VSSHP:n erityisvastuualueeseen kuuluu Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiirit. Käytössä on kahdeksan toimialuetta ja kaksi palvelualueita. (VSSHP 2015a.)

Tämän kehittämisprojektin tutkimuksellinen osuus kohdistui Lasten ja nuorten toimialueeseen, joka vastaa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä lasten erikoissairaanhoidosta tarjoten sekä elektiivisiä että akuuttihoitoon palveluja. Salon ja Loimaan lähisairaaloissa, Tyks Vakka-Suomen sairaalassa ja Turunmaan sairaalassa on lasten avohoidon poliklinikkatoimintaa. Lasten ja nuorten toimiala jakautuu viiteen eri vastuualueeseen: Lasten ja nuorten sairaanhoito (TO8A), sisältäen lasten tehohoidon (TO8W), vastasyntyneiden sairaanhoito (TO8B), lasten ja nuorten veri- ja syöpäsairauksien hoito (TO8C), lasten ja nuorten kirurgia (TO8D) sekä lasten neurologia (TO8E). Jokainen vastuualue sisältää myös poliklinikkatoimintaa. Lasten ja nuorten toimialueelle (T08) sijoituu yhteensä 265 hoitohenkilökunnan vakanssia, 8 osastonhoitajaa ja 10 apulaisosastonhoitajaa. Toimialueen osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat muodostivat tämän tutkimuksellisen projektin kohderyhmän. Yksi apulaisosastonhoitajan vakansseista ei ollut tutkimushetkellä käytössä.

5.2 Aineistonkeruu menetelmä

Tämän kehittämisprojektin aineisto kerättiin sähköisenä (Weppol®) kyselytutkimuksena. Kyselylomake toteutettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kyselylomake (Liite 2) sisälsi viisi taustakysymystä, seitsemän avointa kysymystä sekä 21 väittämiin perustuvaa kysymystä. Taustakysymyksillä kartoitettiin hoitotyön esimiehen ammattinimikettä, työkokemusta ja koulutusta. Lisäksi hoitotyön lähesimiestä pyydettiin kuvailemaan itseään esimiehenä. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamista

lähijohtajuudessa. Lisäksi avoimilla kysymyksillä kartoitettiin, miten hoitotyön lähiesimiehet voisivat kehittää työhyvinvointia osasto- ja toimialueetasolla.

Väittämiin perustuvista kysymyksistä 11 ensimmäistä olivat osa Työturvallisuuskeskuksen Työkykyvaltti, työhyvinvointia kehityskeskustelulla - hankkeessa (2011) laaditusta kyselykaavakkeesta. Lomake on vapaasti käytettävissä copyright-merkinnällä. Loput 10 kysymystä laadittiin erityisesti tätä tutkimusta varten siten että, ne vastasivat tutkimuskysymyksiin. Väittämät kuvasivat vastaajan käsitystä omasta työhyvinvoinnistaan. Kyselyssä käytettiin 5-portaista Likert -asteikkoa (1=erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 =kohtalaisesti, 4 =hyvin ja 5= erittäin hyvin), joka on tavallinen mielipideväittämissä käytetty asteikko (Heikkilä 2010, 53).

5.3 Aineistonkeruu

Kyselystä tiedotettiin suullisesti hoitotyön lähiesimiehille osastonhoitajien kokouksessa keväällä 2015 ja lisäksi he saivat saatekirjeen (Liite 1). Tutkimukseen osallistujilla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä projektipäällikölle soittamalla, sähköpostitse tai tapaamalla henkilökohtaisesti. Yhteydenottoja tutkimuksen aikana ei tullut. Kyselyn sähköinen linkki välitettiin projektiorganisaation hoitotyön lähiesimiehille maaliskuussa 2015 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastauksia määräaikaan mennessä saapui 9 kappaletta. Vastausaikaa pidennettiin yhdellä viikolla alhaisen vastausprosentin takia. Vastausprosentin parantamiseksi projektipäällikkö muistutti lähiesimiehiä kyselystä suullisesti osastonhoitajien kokouksessa 24.3.2015. Lisäksi kyselyn linkki välitettiin uudelleen sähköpostitse hoitotyön lähiesimiehille. Vastauksia saatiin lisää vielä kuusi kappaletta.

5.4 Aineiston analysointi

Kyselyaineisto analysoitiin kesäkuun 2015 - tammikuun 2016 välisenä aikana. Tutkimuksen laadullinen osuus eli avoimet kysymykset analysoitiin sisältöä luo-

kittelemalla eli sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan kerätyn tietoa-aineiston tiivistämistä niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan lyhyesti ja yleistettävästi kuvailla tai tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille. Sisällönanalyysin avulla aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä, pyrkien tiivistämään tulos niiden sisältöä muuttamatta. (Janhonen & Nikkonen 2001, 23 - 26.) Sisällönanalyysiä ohjasivat tutkimuskysymykset.

Tutkimuksen määrällinen osuus eli Likert-asteikolliset väittämät kuvattiin vain keskiarvojen ja vaihteluvälin avulla, koska aineisto oli pieni (n=15). Vaihteluvälillä tarkoitetaan sitä, millä välillä havainnot vaihtelevat, eli sen avulla ilmoitetaan pienin ja suurin havainto (Heikkilä 2010, 85).

6. TULOKSET

Kyselyn perusjoukkona olivat Tyks lasten ja nuorten toimialueen kahdeksan osastonhoitajaa ja yhdeksän apulaisosastonhoitajaa (lähiesimiestä) (N =17). Kyselyyn vastasi kahdeksan osastonhoitajaa ja seitsemän apulaisosastonhoitajaa, yhteensä 15 henkilöä (n=15). Vastausprosentiksi saatiin 88,2 %

6.1 Taustakysymykset

Taustakysymykset jakoutuivat suljettuihin ja avoimiin kysymyksiin. Vastaajien ammattinimikkeiden ja koulutustaustojen jakauma on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Vastaajien ammattinimike ja koulutus

Kysymysnumero	Taustakysymys	Vastaajien jakauma
1 Ammattinimike	Osastonhoitaja	8
	Apulaisosastonhoitaja	7
2. Koulutus	Opistotason koulutus	11
	Alempi ammattikorkeakoulututkinto	1
	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Tyliopistotutkinto	3

Avoimien kysymysten perusteella kartoitettiin vastaajien työkokemus terveydenhuollossa ja työkokemus lähiesimiehenä. Vastaajien työkokemus terveydenhuollossa vaihteli vähintään 10 vuodesta yli 30 vuoteen. 10 - 20 vuotta oli neljällä vastanneista, 20 -30 vuotta työkokemusta oli viidellä vastanneista ja yli 30 vuotta kuudella vastaajalla. Työkokemusta lähiesimiestyöstä vastaajista yhdeksän ilmoitti alle 10 vuotta ja yli 10 vuotta lähiesimiehenä oli toiminut kuusi henkilöä.

Lähiesimiesten saama esimieskoulutus oli hyvin erilaista ja vastaajia kysymykseen oli 11 (n=11). Kahdella vastaajalla oli johtamisen erikoistutkinto, kolmella vastaajalla oli "vanhanmuotoinen" erikoissairaanhoidajan tutkinto, johon sisältyy pätevyys osastonhoitajan tehtäviin. Kahdella vastaajalla oli hallinnon ja johtamisen opintoja yliopistossa. Kolmella vastaajalla oli Varsinais-Suomen sairaanhoito-piirin järjestämiä esimieskoulutuksen opintoja. Kaksi vastaajaa oli käynyt johtamisen erikoisammattitutkinto-opinnot (JET-opinnot). Lisäksi oli suoritettu hoitotieteen perusopintoja (approbatur) ja aineopintoja (cum laude), Medimerck-opintoja, esimestaito-opintoja ammattikorkeakoulussa ja Tehyn esimieskoulutuksia.

6.2 Lähiesimiehen oma työhyvinvointi

Väittämiin perustuvista kysymyksistä 11 ensimmäistä olivat osa Työturvallisuuskeskuksen (TTK) Työkyky-valtti, työhyvinvointia kehityskeskustelulla -hankkeessa (2011) laaditusta kyselykaavakkeesta. Lomakkeesta ei käytetty esimiestyötä ja johtamista sekä osaamista käsitteleviä kysymyksiä. *Työyhteisöä* käsittelevät kysymykset sisälsivät seitsemän kysymystä, joihin vastattiin väittämällä 1-5 (1=erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 =kohtalaisesti, 4 =hyvin ja 5= erittäin hyvin). Vastausten keskiarvo ja hajonta on esitetty taulukossa 3. Keskiarvon voidaan katsoa olevan hyvä jokaisen väittämän kohdalla. Keskiarvo oli matalimmillaan 3,3 kysyttäessä miten työpaikalla hyväksytään erilaisuutta. Korkeimmillaan keskiarvo oli 3,9 väittämän kohdalla, jossa käsiteltiin avun pyytämistä ja antamista.

Taulukko 3. Työyhteisöä käsittelevät kysymykset

Kysymys	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Vaihteluväli
Työyhteisössäni viestitään asioista avoimesti ja rehellisesti	15	3.6	2-5
Työpaikallani hyväksytään erilaisuus	15	3.33	2-5
Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan	15	3.47	2-5
Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille	15	3.93	3-5
Työpaikallani käyttäydytään asiallisesti	15	3.87	2-5
Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat kunnossa	15	3.53	3-4
Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan	15	3.77	3-4

Keskiarvot havainnollistettiin kuviossa myös kuviossa 3.



Kuvio 3. Työyhteisöä koskevien keskiarvojen vertailu

Työhyvinvointia ja työkykyä käsitteleviä kysymyksiä Työturvallisuuskeskuksen Työkyky-valtti, työhyvinvointia kehityskeskustelulla- hankkeessa (2011) laaditusta kyselykaavakkeesta tämä kysely sisälsi viisi kappaletta. Väittämien kes-

kiarvo oli tässäkin osuudessa hyvä. Matalimmillaan keskiarvo oli 3,47 väittämän kohdalla ” Työni tukee jaksamistani”. Korkeimmillaan keskiarvo oli 3,67 väittämän ”Työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä” kohdalla.

Taulukko 4. Työhyvinvointia ja työkykyä käsittelevät väittämät

Kysymys	Vastaajien määrä	Keskiarvo	Vaihteluväli
Työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä	15	3.67	2-5
Työni tukee jaksamistani	15	3.47	2-5
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	15	3.6	2-5
Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	15	3.53	2-5
Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	15	3.6	2-5

Keskiarvot havainnollistettiin kuviossa myös kuviossa 4.



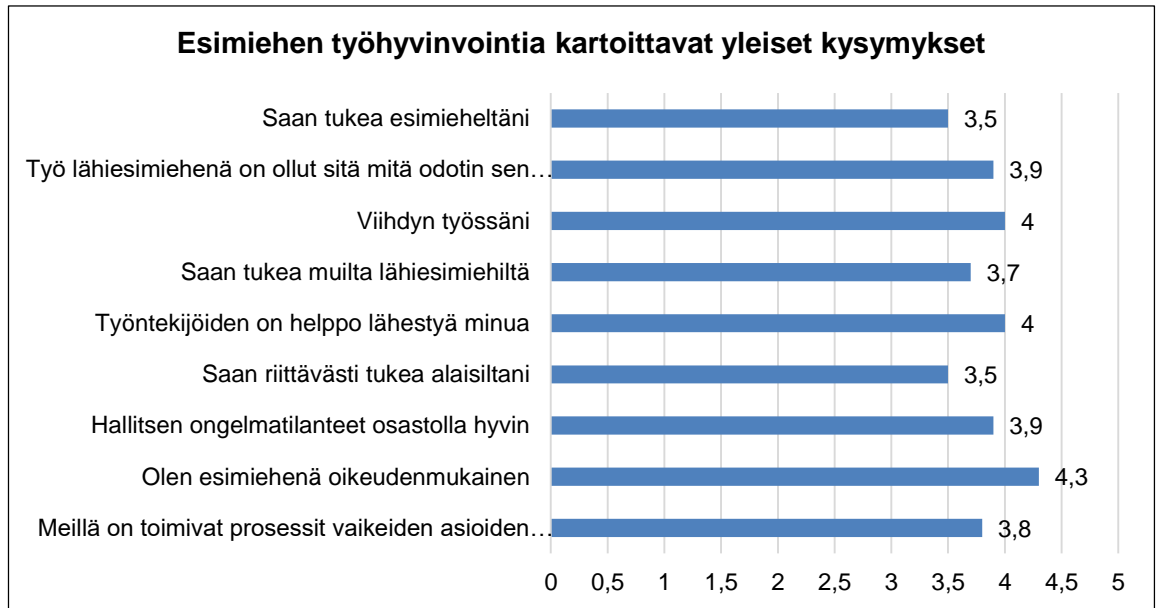
Kuvio 4. Työhyvinvointia ja työkykyä käsittelevien väittämien keskiarvojen vertailu

Väittämiin perustuvista kysymyksistä 9 seuraavaa olivat projektipäällikön laati-
mia. Niiden avulla pyrittiin kartoittamaan työhyvinvointiin mahdollisesti vaikutta-
via tekijöitä esimiesnäkökulmasta. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5 (1=erittäin
huonosti, 2 = huonosti, 3 =kohtalaisesti, 4 =hyvin ja 5= erittäin hyvin). Kuten
edellistenkin väittämien kohdalla keskiarvo oli jokaisen väittämän kohdalla hyvä.
Keskiarvo oli alimmillaan väittämien ”saan riittävästi tukea alaisiltani” ja ”saan
tukea esimiehiltäni”. Korkeimmillaan väittämän keskiarvo oli ”olen esimiehenä
oikeudenmukainen” kohdalla. Työhyvinvointia käsittelevät lisäkysymykset on
esitelty taulukossa 5. Keskiarvojen vertailu on lisäksi esitelty kuviossa 5

Taulukko 5. Työhyvinvointia käsittelevät lisäkysymykset

Kysymys	Vastaajien määrä	Keski- arvo	Vaihteluväli
Meillä on toimivat prosessit vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseksi	15	3,8	2-5
Olen esimiehenä oikeudenmukainen	15	4,3	3-5
Hallitsen ongelmatilanteet osastolla hyvin	15	3,9	3-5
Saan riittävästi tukea alaisiltani	15	3,5	1-5
Työntekijöiden on helppo lähestyä minua	15	4,0	3-5
Saan tukea muilta lähiesimiehiltä	15	3,7	2-5
Viihdyn työssäni	15	4,0	3-5
Työ lähiesimiehenä on ollut sitä mitä odotin sen olevan	15	3,9	3-5
Saan tukea esimieheltäni	15	3,5	2-5

Keskiarvot havainnollistettiin myös kuviossa 5.



Kuvio 5. Työhyvinvointia käsittelevät lisäkysymykset

Kokonaisuudessaan voidaan todeta väittämien perusteella työhyvinvoinnin tason hoitotyön lähiesimiesten kohdalla olevan hyvä. Tuloksia voidaan kuitenkin käsitellä lähinnä suuntaa antavina, koska tässä kyselyssä työhyvinvointia käsiteltiin suppeasti. Vastausten hajontaa tarkasteltaessa asteikolla 1-5, voidaan todeta, että yksittäisten vastaajien kohdalla myös matalia arvoja esiintyi.

6.3 Hoitotyön esimiehen kuvaus itsestään lähiesimiehenä

Hoitotyön esimiehiä pyydettiin myös kuvaamaan itseään lähiesimiehenä avoimella kysymyksellä. Vastaajista yli puolet kuvaili itseään tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Kysymykseen vastasi 13 hoitotyön lähiesimiestä.

”Pyrin olemaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen siinä määrin kuin se on mahdollista”.

”Oikeudenmukainen/ tasapuolinen / joustava: kaikilla samat oikeudet ja velvollisuudet”

”Pyrin päätöksenteossa tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.”

Melkein puolet vastaajista koki pystyvänsä käsittelemään vaikeita asioita ja pyrkivät toiminnassaan avoimeen keskusteluun.

”Alaiset myös tuntuvan tietävän, että uskallan ottaa vaikeatkin asiat keskusteluun enkä lakaise niitä maton alle”

”Uskallan ja kykenen tarttumaan vaikeisiin asioihin”

”Pyrin avoimeen keskusteluun ja rohkaisen henkilökuntaa keskustelemaan ja tuomaan vaikeatkin asiat esille jotta niihin voidaan puuttua riittävän aikaisessa vaiheessa.”

Melkein neljännes vastaajista kuvaili itseään luotettavana ja helposti lähestyttävänä lähiesimiehenä. Lisäksi lähiesimiehet kuvailivat itseään tunnollisiksi, läsnä oleviksi ja rajoja pitäviksi.

”Olen helposti lähestyttävä esimies, oveni on aina auki.”

”Olen helposti lähestyttävä ja luotettava.”

”Olen tunnollinen puurtaja.”

”Olen tunnollinen ja pyrin tekemään /hoitamaan tehtäväni kyllin hyvin ”

”Pysyn päätösteni takana”

”Pidän siitä, että työpaikalla on selkeät pelisäännöt.”

Osa lähiesimiehistä kuvaili itseään myöskin hiljaiseksi, uusia haasteita ja kehittymistä kaipaavaksi ja toteuttavansa johtamista vähän kauempaa.

6.4 Hoitotyön lähiesimiehet avoimuuden ja tasapuolisuuden toteuttajana

Vastaajista melkein jokainen koki toteuttavansa *avoimuutta* yksikössään keskustelemalla ja tiedottamalla. Keskustelua ja tiedottamista toteutettiin säännöllisesti osastokokouksissa ja osastopalavereissa. Myös sähköpostia käytettiin tiedon välittämiseen. Hoitotyön lähiesimiehet kokivat yhdessä sovittujen käytäntöjen, läsnäolon ja tavoitettavuuden lisäävän avoimuuden tunnetta. Lähiesimiehet halusivat olla työssään rehellisiä, tasapuolisia ja kuunnella työntekijöitään.

Työnohjaus nähtiin myöskin avoimuuden yhtenä toteuttamistapana. Kysymykseen vastasi 12 hoitotyön lähiesimiestä.

”Tuon kaikki asiat yhteisesti keskusteltavaksi.”

”Nostan asiat keskusteluun, nopealla tiedottamisella.”

”Osastokokouksessa käsitellään osastoa koskevat asiat ja muistio lähettään sähköpostitse.”

”Olen läsnä/ tavoitettavissa koko työvuoron ja työhuoneeseeni voi aina tulla iloineen ja suruineen.”

Melkein puolet vastaajista pyrki noudattamaan *tasapuolisuutta* työvuorosuunnittelussa. Lähiesimiehet pyrkivät työvuorosuunnittelussa pitämään kiinni yhteisesti sovitusta säännöistä ja toteuttamaan työntekijöiden toiveita, mutta joutuivat myöskin tekemään muutoksia osaston tilanteesta johtuen. He pyrkivät huomiomaan kaikkia osaston työntekijöitä tasapuolisesti. Hoitotyönesimiehen näkökulmasta kiertävät lomalistat nähtiin tasapuolisuutta lisäävänä tekijänä. Neljännes lähiesimiehistä puuttui osaston potilasjakoon, jotta tasapuolisuus osaston työntekijöiden kesken toteutuisi. Lähiesimiehet halusivat myöskin palkita työntekijöitään hyvin tehdystä työstä, mutta palkitsemismahdollisuudet koettiin vähäisiksi terveydenhuoltoalalla. Vastausten perusteella hoitotyön lähiesimiehet kokivat tasapuolisuuden noudattamisen myös vaikeaksi johtajuuden kokonaisuudessa. Kysymykseen vastasi 14 hoitotyön lähiesimiestä.

”Työvuorosuunnittelussa on pelisäännöt ja tasapuolisuuden toteuttamista vaaditaan ja toisaalta seurataankin työyhteisöstä päin.”

”Kaikki ovat samanarvoisia, kukaan ei ole yli muiden.”

”Tasapuolinen työnjako, ei samalle ihmiselle aina raskainta potilasta tai eristystä.”

”Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ovat vaikeimpia asioita johtajuudessa.”

6.5 Ristiriitatilanteiden esiintyminen ja ratkaisu hoitotyön lähiesimiestyössä

Ristiriitatilanteiden esiintyminen oli vastausten perusteella tavallista. Vastausten perusteella hoitotyön esimiehet kokivat ristiriitatilanteista melkein neljänneksen olevan henkilökuntalähtöisiä. Ristiriitatilanteita kuvattiin usein vuorovaikutustilanteisiin liittyvinä. Niitä esiintyi joko kahden työntekijän välillä tai esimerkiksi uuden ja vanhan henkilökunnan välillä. Ristiriitatilanteet saattoivat ilmetä myös eri ammattiryhmien tai yksiköiden välillä. Kysymykseen vastasi 14 hoitotyön esimiestä.

”Henkilökemiat joskus törmäilee”

”Erialaisten temperamenttien aiheuttamia konflikteja”

”Osastojen työntekijöiden välisiä väärinymmärryksiä”

Työpaikkakiusaaminen aiheutti ristiriitatilanteita. Työpaikkakiusaamisesta mainittiin neljännesosassa vastauksista. Sen vakavuutta tai esiintymistiheyttä ei tarkemmin eritelty, eikä kuinka usein hoitotyönesimies puuttuu työssään työpaikkakiusaamiseen. Työpaikkakiusaamisen kuvailtiin ilmenevän epäasiallisena käytöksenä, ulkopuolelle jättämisenä, selän takana puhumisenä, niskojen nakkeluna ja puhumattomuutena.

”Ei tervehditä, ei hyväksytä, ei oteta mukaan työyhteisöön”

”Kiusattuna olemisen kokemukset”

”Kukaan ei puhu/puhe hiljenee.”

”Selän takana puhuminen/panetteleminen.”

Hoitotyön lähiesimiehet olivat kohdanneet harvoin vakaviin rikkomuksiin (esim. lääkkeiden luvaton käyttö, epäily alkoholin käytöstä) liittyviä ristiriitatilanteita. Työnkierto ja osastojen välinen liikkuvuus olivat myös aiheuttaneet ristiriitatilanteita. Osa ristiriitatilanteista liittyi työvuorosuunnitteluun.

”Työvuoroihin liittyviä ongelmatilanteita, esim. jouduttu muuttamaan työvuoroja ja henkilö ei ole hyväksynyt sitä”

”Työntekijä haluaa tehdä pelkkää viikonloppua, iltavuoroa jne.”

Ristiriitatilanteiden ratkaisu tapahtui lähes kaikkien vastausten perusteella keskustelemalla. Keskusteltiin ensiksi työntekijän kanssa kahden kesken ja sitten otettiin keskusteluun mukaan toinen osapuoli. Keskustelussa saattoi olla mukana myös työterveyshuolto ja ylihoitaja. Kysymykseen vastasi 14 hoitotyön lähesiämiestä.

”Keskustelemalla ensiksi yksittäisen työntekijän kanssa, jos tilanne sitä vaatii ja jos tilanne vaatii pitänyt palaverin osapuolten kanssa. Useimmiten tilanne ratkeaa jo siinä vaiheessa, kun työntekijä kokee tulleensa kuulluksi.”

”Kolmikantakeskustelut ovat olleet hyvin ”

”Varhaisen puuttumisen mallilla, kehityskeskusteluissa”

Varsinaisina toimenpiteinä ristiriitatilanteiden ratkaisussa kuvattiin työntekijän työpisteen vaihtamista tai osa-aikaeläkettä. Vastauksissa ei eritelty, tukiko työpisteen vaihtaminen yksilöä vai työyhteisöä ristiriitatilanteen ratkaisussa. Myös osa-aikaeläke oli kuvattu yhdeksi keinoksi ratkaista ristiriitatilanne. Ristiriitatilanteita ratkottiin osastotunneilla, käsitellen osaston yhteisiä pelisääntöjä. Myös työnohjausta oli käytetty keinona ristiriitatilanteen ratkaisussa.

6.6 Osaston työhyvinvoinnin kehittäminen

Vastaajia kysymykseen oli 14. Kolmannes vastaajista koki, että lisäämällä työhyvinvointi toimintaa (TYHY- toiminta) kehitetään osaston työhyvinvointia. Tarkoituksena saada myöskin uudet työntekijät osallistumaan siihen ja työn ulkopuolella koettiin helpommaksi tutustua työkavereihin. TYHY- toiminnassa koettiin myöskin, että konkreettinen läheisyys puuttui. Osa vastaajista koki viihtymisen työpaikalla ja yleisen siisteyden lisäävän työhyvinvointia. Vastaajien mieles-

tä tiimityöskentely sekä osaamisen ja koulutuksen lisääminen kehittävät työhyvinvointia. Heidän mielestään avoimuuden, viestinnän parantamisen sekä palautteen antamisen lisääminen kehittäisivät osaston työhyvinvointia. Lisäksi osaston työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi nähtiin lasten ja nuorten toimialan kokonaiskuvan ymmärtäminen ja nopea puuttuminen ongelmakohtiin. Todettiin, että jokaisella yksilöllä on vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja se vaikuttaa myös osaston työhyvinvointiin.

”Laajemmin ottaisin kaikki mukaan esim. TYHY toimintaan, nyt uudet työntekijät jäävät/jätetään töihin.”

”Yhteinen siisteys ja viihtyminen työpaikalla voisi olla parempaa...”

”Osaamisella ja koulutuksella on työhyvinvointia lisäävä vaikutus.”

”Suoran palautteen antaminen.”

6.7 Tyks lasten ja nuorten toimialueen työhyvinvoinnin kehittäminen

Yhteinen toiminta katsottiin kehittävän työtyytyväisyyttä eniten. Yhteisellä toiminnalla tarkoitettiin yhteisiä kesä- ja pikkujoulujuhlia sekä yhteisiä koulutustapahtumia ja kokouksia. Toisten arvostamisella ja kunnioittamisella nähtiin olevan vaikutusta työtyytyväisyyden kehittämiseen. Työnkierto, lainavuorot, resurssipankin käyttö ja osaston ”avoimet ovet” olivat tapoja, joilla voidaan lisätä ymmärrystä ja kunnioitusta toisten työtä kohtaan. Avoimuudella ja tiedottamisella vaikutetaan myöskin positiivisesti työtyytyväisyyden kehittymiseen. Esimiehen tuki, yhteistyö johdon kanssa ja hyvillä johtajilla katsottiin olevan myös olevan vaikutusta työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi ylemmän johdon toivottiin vierailevan osastoilla muulloinkin kuin ”pakollisten” kiertojen yhteydessä. Hyvän työrauhan suominen koko toimialalle katsottiin lisäävän työhyvinvointia. Työhyvinvointia vähentäväksi tekijäksi mainittiin liian tiukalle vedetty työ. Kysymykseen vastasi 14 hoitotyön esimiestä.

”Pikkujoulut ja kesäjuhla luovat tilanteita klinikan muihin työntekijöihin tutustumiseen”

"Kaikki toiminta, joka rakentaa yhteisöllisyyttä, olisi mielestäni tärkeää. "

"Arvostava suhtautuminen kaikkiin klinikan työntekijöihin työtehtävästä riippumatta: kaikkia tarvitaan."

"Eri osastojen työn arvostaminen ja kunnioittaminen sekä työrauhan suominen lisääisivät koko toimialueelle työhyvinvointia."

"Hyvät johtajat."

"Yhteistyö johdon kanssa, johdon näkyvyys osastolla."

"Kaikkien työ on vedetty niin tiukalle, että yhteisöllisyys häviää."

7 TULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämisprojektin vastausten perusteella hoitotyön lähiesimiehet toteuttavat avoimuutta, tasapuolisuutta ja ristiriitatilanteiden ratkaisemista lähijohdajuudessaan ja pyrkivät näin osaltaan tukemaan työyhteisönsä työhyvinvointia. Rauramo (2008) kuvaa työhyvinvoinnin portaina, joita asteittain noustaen. Työhyvinvointia voidaan mitata ja arvioida eri tavoin. Tässä kehittämisprojektissa pohdittiin avoimuutta, tasapuolisuutta ja ristiriitojen ratkaisua hoitotyönesimiesten näkökulmasta osana työhyvinvointia.

Avoimuus ja tasapuolisuus voidaan nähdä oikeudenmukaisena kohteluna, joka on keskeinen toive työelämässä. Läpinäkyvyys ja avoin keskustelu ovatkin ehdottomia edellytyksiä oikeudenmukaisuuden toteutumiselle (Kiikkala ym. 2008, 106 -107). Avoimuutta hoitotyön lähiesimiehet kuvasivat toteuttavansa keskustelemalla, tiedottamalla, olemalla läsnä ja tavoitettavissa. Tasapuolisuutta he toteuttivat olemalla tasapuolisia työvuorosuunnittelussa, noudattamalla yhteisiä sääntöjä ja kohtelemalla työntekijöitä tasapuolisesti. Tuskin koskaan avointa ja vuorovaikutuksellista keskustelua käydään tarpeeksi.

Avoimuuden ja tasapuolisuuden yhteydessä on tärkeää huomioida myös ristiriitatilanteiden käsittely. Lähiesimiehen voi olla joskus vaikea toimia niin, ettei väärinkäsityksiä synny (Juuti & Vuorela 2002,69; Surakka ym. 2008,107), koska työntekijät ovat erilaisia ja heillä on erilaisia tarpeita ja toiveita. Ei yksin riitä, että osaa tehdä työnsä hyvin, vaan pitää osata tehdä yhdessä muiden kanssa (Mönkkönen & Roos 2010,146.) Kehittämisprojektin tutkimuksellisen osan vastaajat kokivat tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden noudattamisen myös hankalaksi osa-alueeksi johtamisessa. Ristiriitatilanteita osastoilla aiheutti yleisemmin henkilökunta ja heidän väliset suhteet sekä työvuorosuunnittelu, joihin lähiesimiehet pyrkivät vastaamaan mahdollisuuksien mukaan.

Työpaikalla tulee voida ottaa vaikeatkin asiat puheeksi (Työterveyslaitos 2015). Hoitotyön lähiesimiehet eivät kokeneet vaikeiden asioiden esille ottamista han-

kalaksi, vaan ne pyrittiin nostamaan esille avoimeen keskusteluun. Yhteenvetona voidaan todeta, että avoimuus, tasapuolisuus ja vaikeiden asioiden esille ottaminen toteutuivat kyselyn pohjalta hyvin Tyks lasten ja nuorten toimialan lähiesimiesten keskuudessa.

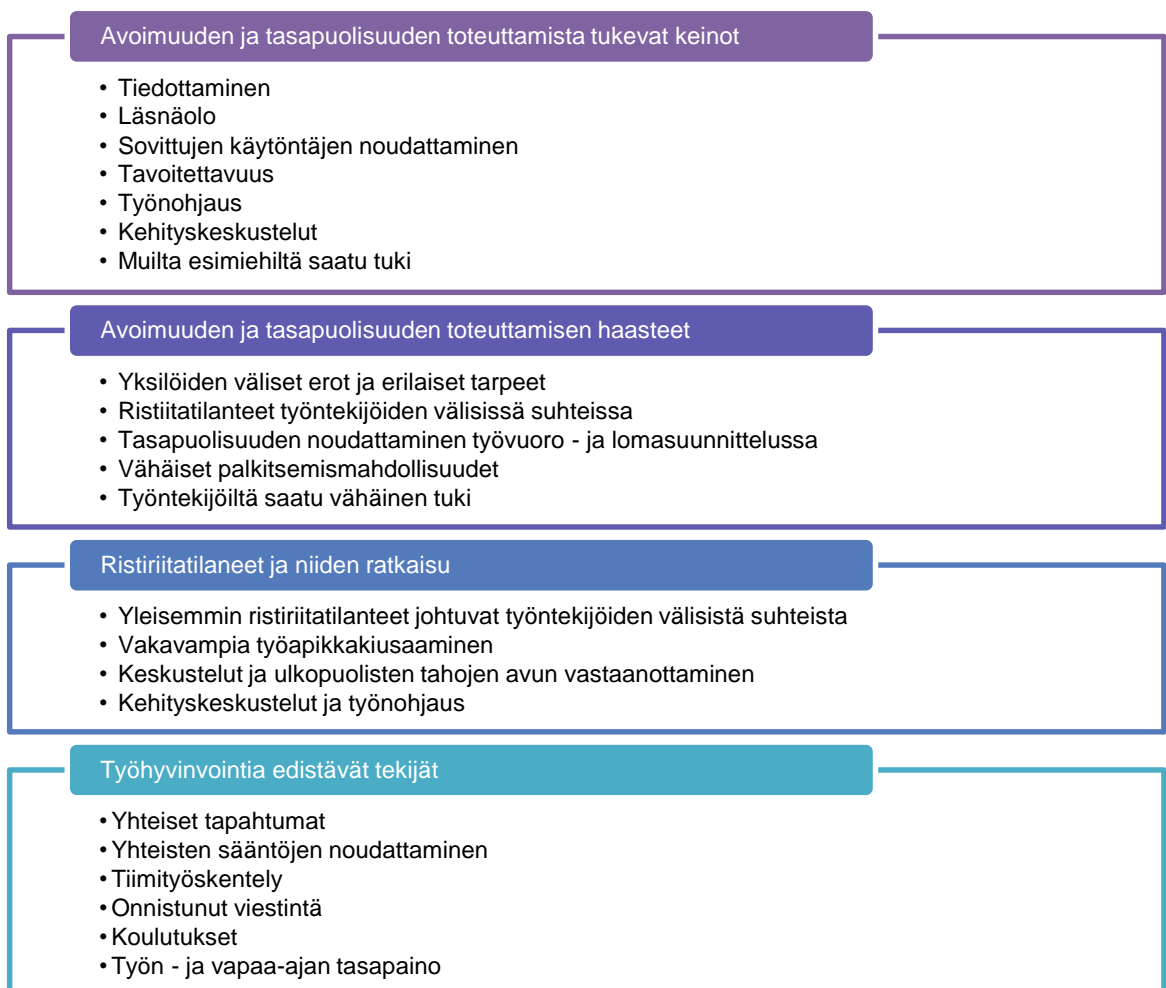
Hoitotyön lähiesimiehet käyttivät työnsä tueksi myös kehityskeskusteluita. Tiedetäänkin, että kehityskeskustelut ovat hyvä keino ottaa esille työyhteisöön liittyviä ongelmia ja kehityskeskusteluja käyneillä työntekijöillä on selkeämpi näkemys työyhteisön yhteisistä tavoitteista ja he saavat myös paremmin palautetta työstään (Häggman – Laitila 2014,144.) Myös tiedostamiseen panostaminen ja ulkopuolinen apu, kuten työterveyshuolto, olivat käytettyjä keinoja. Yksi tärkeä keino oli myös muilta hoitotyön esimiehiltä saatu tuki.

Tässä kehittämisprojektissa hoitotyön esimiehet pohtivat omaa rooliaan työhyvinvoinnissa. Kuitenkin kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu yhteisönsä terveydestä ja hyvinvoinnista (Podsakoff ym. 2000, 5). Osa vastaajista totesikin, että jokaisella yksilöllä on vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja se vaikuttaa myös osaston työhyvinvointiin. Hoitotyön esimies voi tukea ja edistää työhyvinvointia omalla toiminnallaan, mutta kokonaisuuden varmistamiseksi tarvitaan myös työntekijän panosta. Myös lähiesimiehen oma jaksaminen ja työhyvinvointi ovat keskeisiä tekijöitä työyhteisön toimivuudelle ja sitä kautta laadukkaalle ja hyvälle hoitotyölle (Surakka ym.2008, 61; Norrbacka 2012,12). Lähiesimiesten mielestä heidän työssään on hyvin työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä ja työ tukee heidän jaksamistaan. He kokivat, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Suurin osa viihtyy työssään ja työ on vastannut odotuksia ja heidän roolinsa esimiehenä on selkeä.

Yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvaisuutta, tarjoaa jäsenilleen turvaa ja auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään. Sen on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Manka 2013, 139 -146.) Lähiesimiehet parantaisivat työhyvinvointia lisäämällä yhteistä toimintaa toimialan työntekijöiden kesken. Hoitotyön lähiesimiehet panostaisivat Tyhy-toimintaan, tiimityöskenteelyyn, viestintään ja koulutukseen. Erityisen tärkeänä nähtiin yhteisten tapahtu-

mien järjestäminen. Näiden toimintojen voidaan olettaa edistävän työyhteisön painopisteitä eli vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja työyhteisön suhteita (Paasi-vaara & Nikkilä 2010,44,56).

Tämän kehittämisprojektin tutkimuksellisen osuuden perusteella avoimuuden, tasapuolisuuden ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisen kokonaisuutta voidaan kuvata alla olevan kuvion avulla (Kuvio 6). Kuvioon on koottu tämän kehittämistyön tulosten pohjalta työhyvinvointia tukevat keinot, haasteet ja mahdolliset ristiriitatilanteet ja niiden ratkaisu hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta.



Kuvio 6. Avoimuuden, tasapuolisuuden ja ristiriitatilanteiden hallinta hoitotyön lähiesimiesten näkökulmasta

8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tämän kehittämisprojektin toteuttamisessa noudatettiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimusmateriaali säilytettiin läpi tutkimuksen sähköisessä muodossa ja tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen raportoinnin jälkeen poistamalla se sähköisestä tietokannasta. Tutkimustuloksia ei luovutettu ulkopuolisille tahoille. Tutkimusluvut kohdeorganisaatioihin hankittiin organisaation edellyttämällä tavalla. Tutkimuksen tulokset raportoitiin oppilaitoksen käytäntöä noudattaen, huomioiden muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisilla viittauksissa raportoinnissa. (TENK 2012.)

Tähän kehittämisprojektiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaaja saattoivat keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa tahansa, syytä ilmoittamatta. Vastaajille tiedotettiin tutkimuksesta sekä suullisesti, että kirjallisesti saatekirjeellä. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, tulosten esittäminen ja tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys. Vastaajilta ei erikseen kerätä suostumusta, vaan kyselyyn vastaaminen katsotaan osoitukseksi suostumuksesta. Tutkimustulokset käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa lopullisissa tuloksissa voida tunnistaa. (TENK 2012.)

Kyselyssä hoitotyön lähiesimiehiä pyydettiin kuvaamaan kokemuksia avoimuudesta, tasapuolisuudesta ja vaikeiden asioiden esille ottamisesta lähijohtajuudessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen. Aineiston keruussa saatu tieto on riippuvaista siitä, miten tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön. Aineiston analysoinnissa korostuvat tutkijan taidot, arvostukset ja oivalluskyky. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Janhonen & Nikkonen 2001, 23; Hirsjärvi ym.1997, 232).

Tässä kehittämissprojektissa pyrittiin jokainen vaihe kuvaamaan tarkasti. Laadullinen aineisto analysoitiin aineistolähteen sisällönanalyysin avulla ja lähtökoh- tana olivat vastaajien kuvaamat alkuperäiset ilmaukset. Ensiksi aineisto pelkis- tettiin, jolloin haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja vastaukset kirjattiin ai- neiston termein. Sen jälkeen aineisto ryhmiteltiin, etsittiin pelkistettyjen ilmaisu- jen erilaisuuksia ja samanlaisuuksia. Sen jälkeen yhdisteltiin samanlaisuuksia yläluokiksi. Analyysi tehtiin käsin käyttämällä erivärisiä yliviivauskyniä ja kirjaa- malla sanoja ylös paperille, jonka jälkeen käytettiin taas yliviivauskyniä luokitte- luun. Raportoinnissa käytettiin suoria lainauksia selventämään asiaa.

Luotettavuutta saattoi heikentää se, että analysoijana oli vain yksi henkilö. Tut- kittava ilmiö saavutettiin hyvin. Projektipäällikön oma työkokemus helpotti vas- tausten ymmärrystä, mutta toisaalta se saattoi vaikuttaa tulosten neutraaliuteen. Tuloksia voitiin hyvin soveltaa kuvaamaan lähiesimiesten käsityksiä avoimuu- desta, tasapuolisuudesta ja vaikeiden asioiden esille ottamisesta. Pysyvyyttä arvioitaessa voi lasten ja nuorten toimialueella tapahtua muutoksia, jotka saat- tavat vaikuttaa tulosten pysyvyyteen, mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen.

Tutkimusaineisto oli pieni ($n=15$). Vastausprosentiksi saatiin 88,2 % ja vastaus- prosenttia voidaan pitää hyvänä ja luotettavana. Vastaajat eivät kuitenkaan vas- tanneet kaikkiin kysymyksiin. Vastaamatta jättäminen saattoi johtua kiireestä, kyselyn ajankohdasta ja ympäristön häiriötekijöistä. Pienen otoksen vuoksi, tu- loksia voidaan pitää lähinnä suuntaa antavina.

Mittarin validiteettia arvioitaessa kuvataan kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- ja tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä oli tarkoituskin mitata (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 207.) TTK työhy- vinvointimittari (2011) on käytetty aiemmin työhyvinvointia kehityskeskusteluilla- hankkeessa. Kysely esitettiin kolmella toimialueen työntekijällä luotettavuus- den lisäämiseksi. Kyselylomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia palautteen pe- rusteella. (Paunonen & Vehviläinen – Julkunen 2006, 207). Tässä kehittämiss- projektissa käytetyt projektipäällikön muodostamat kysymykset perustuivat kir-

jallisuuskatsaukseen ja lasten ja nuorten toimialueella 2014 toteutetun työhyvinvointikyselyn keskeisiin tuloksiin. Kyselyn avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, mutta vastaukset olivat laajoja ja pintapuolisia. Kolmen pääteeman (avoimuus, tasapuolisuus ja vaikeiden asioiden esille ottaminen) sijaan olisi voinut keskittyä yhteen pääteemaan syvällisemmin.

9 TULOKSET TUOTOKSEKSI

Tässä kehittämisprojektissa tarkasteltiin lähiesimiesten kokemuksia toteuttaa avoimuutta, tasapuolisuutta ja vaikeiden asioiden esille ottamista (kiusaaminen, väärinkäytökset ja ristiriitatilanteet). Avoimuutta lähiesimiehet kuvailivat toteuttavansa keskustelemalla ja tiedottamalla, välittämällä tietoa ja olemalla läsnä, tavoitettavissa. Avoimuus lähtee molemminpuolisesta (esimies ja työntekijä) vuorovaikutuksesta, henkilöt vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti (Juuti & Vuorela 2002,67; Routarinne 2007,28.) Työhyvinvoinnin yksi tärkeä osa on sisäinen vuorovaikutus ja sen toimivuus (Tarkkonen 2012,19). Lähiesimiehet pyrkivät toteuttamaan tasapuolisuutta kohtelemalla työntekijöitä yhdenvertaisesti ja noudattamalla yhteisiä sääntöjä ja sopimuksia. Luottamusta ja avoimuutta edistää se, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Juuti & Vuorela 2002,41). Vaikeiden asioiden esille ottamisessa on olennaista niiden havaitseminen ja tunnistaminen varhaisvaiheessa ja ongelman päättäväinen ratkaisu (Tarkkonen 2012,88.) Lähiesimiehet puuttuivat ristiriitatilanteisiin keskustelemalla ja suurin osa ristiriitatilanteista johtui henkilökunnan välisistä erimielisyyksistä. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja niitä tulee käsitellä työyhteisössä. Avoimuus, tasapuolisuus ja vaikeiden asioiden esille ottaminen – teemat otetaan koulutustilaisuuden aiheeksi ja luodaan toimintaohjeet siihen miten niiden noudattamista parannetaan omassa yksikössä.

10 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS

Projektin tutkimuksellisen osuuden tulokset haluttiin saada myös käytännön työelämän tueksi. Tulosten perusteella laadittiin ”Toimintaohje työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseen”. Toimintaohjetta voidaan hyödyntää työyhteisön kokouksissa. Työohjeen tarkoituksena on osallistaa työntekijä työhyvinvoinnin pohdintaan, mutta esimies voi hyödyntää tuloksia myös omassa työssään laajemmin. Työohje sisältää kolme eri osa-aluetta; avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamisen. Jokainen alue sisältää apukysymyksiä, joiden avulla aihetta voidaan käsitellä.

Työhyvinvointia voidaan mitata ja arvioida eri tavoin (Rauramo 2008). Tässä kehittämissuorituksen tuotoksessa työhyvinvointia arvioidaan numeerisesti. Ennen työohjeen käsittelyä jokainen yksikön työntekijä arvioi paperilapulle numerolla 4-10, miten edellä mainitut asiat työyksikössä ovat toteutuneet, ja palauttaa vastaukset palautuslaatikkoon nimettömänä. Vastaukset lasketaan yhteen ja otetaan niistä keskiarvo jokaiselle aiheelle. Numeerinen arvio alueista pyydetään, jotta voidaan seurata muutoksia. Tuloksista keskustellaan ja työstetään aiheita avoimuus, tasapuolisuus ja vaikeiden asioiden esille ottaminen. Lopuksi kirjaetaan ylös yhteiset sopimukset, miten avoimuutta, tasapuolisuutta ja vaikeiden asioiden esille ottamista noudatetaan yksikössä. Tuloksista suositellaan tehtäväksi posterin yksikön seinälle, jotta aihe pysyisi jokaisen mielessä myös eri tapaamisten välillä. Toimintaohje on kuvattu kuviossa 7.

Avoimuus

- Mitä avoimuus tarkoittaa
- Miten avoimuus toteutuu
- Miten avoimuutta parannetaan

- Yhteisesti sovitut asiat kirjataan>

Tasapuolisuus

- Mitä tasapuolisuus tarkoittaa
- Miten tasapuolisuus toteutuu
- Miten tasapuolisuutta parannetaan

- Yhteisesti sovitut asiat kirjataan

Vaikeiden asioiden esille ottaminen

- Mitä vaikeat asiat tarkoittavat
- Miten vaikeiden asioiden esille ottaminen toteutuu
- Miten vaikeiden asioiden esille ottamista parannetaan.

Kuvio 7. Toimintaohje työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseen

Työohjeen pilotointi

Toimintaohje pilotoitiin 01.04.2016 Lasten ja nuorten toimialueella lasten teho-osastolla aamukokouksessa. Paikalla oli kahdeksan osaston sairaanhoitajaa, lääkintävahtimestari, laitospulainen ja projektipäällikkö. Aluksi projektipäällikkö kertoi kehittämisprojektinsa tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä toimintaohjeen pilotoinnista. Ensiksi annettiin numeraaliset arvot (4-10) avoimuudelle, tasapuolisuudelle ja vaikeiden asioiden esille ottamiselle. Sillä mitattiin miten työntekijät arvioivat asioiden toteutuvan osastolla.

Avoimuudelle saatiin arvosana 7. Avoimuus tulkittiin vuorovaikutukseksi työyhteisössä, tiedon välittämiseksi ja läsnäoloksi. Avoimuus nähtiin toteutuvan yksikössä hyvin. Parannettavaa avoimuudessa oli; positiivista palautetta voisi antaa enemmän ja kertoa rohkeammin asioista lähiesimiehelle. Yhteisiä sopimuksia

olisivat asioista puhuminen suoraan, positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen ja muiden mielipiteiden kuunteleminen.

Tasapuolisuudelle saatiin arvosana 7. Tasapuolisuus nähtiin töiden tasapuolisena jakamisena, koulutuksiin pääsemisenä sekä työvuoro- ja lomatoiveina. Työyhteisössä todettiin työntekijöiden tasapuolisen huomioimisen toteutuvan suhteellisen hyvin. Tasapuolisuutta voisi parantaa avoimella keskustelulla. Yhteisiä sopimuksia olisi tasapuolinen kohtelu kaikille työntekijöille.

Vaikeiden asioiden esille ottaminen sai arvosanan 6. Vaikeat asiat nähtiin kiusaamisena, ristiriitoina, väärinkäsityksinä ja työssä jaksamisena. Vaikeiden asioiden esille ottaminen koettiin haasteellisena. Jotkut asiat nähtiin tabuina, joista ei puhuta. Vaikeiden asioiden esille ottamista voidaan parantaa avoimella keskustelulla, asioiden neutraalina kohtaamisena ja työajan ulkopuolisen yhdessäolon lisäämisellä. Se, että on tutustunut työkavereihin myös työpaikan ulkopuolella, helpottaa vaikeiden asioiden käsittelyä. Yhteisiä sopimuksia olisivat avoin, kunnioittava suhtautuminen työkaveriin sekä avoin ja rehellinen keskustelu.

Pilotointi herätti paljon keskustelua aiheista ja aikaa olisi tarvittu enemmän. Pilotointiin käytettiin tunti ja se tunti tuntui olevan liian vähän. Projektipäällikkö joutui ohjaamaan keskustelua oikeisiin aiheisiin, koska keskustelu oli välillä vilkasta liittyen yli aiheiden. Projektipäällikkö päätti pilotoinnin, kun aikaa oli kulunut tunti ja kiitti työyhteisöä pilotoinnista. Pilotoinnin perusteella suositellaan yhden aiheen käsittelyä yhden osastokokouksen aikana, koska aihe herätti paljon keskustelua ja mielenkiintoa.

11 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

11.1 Kehittämiprojektin vaiheiden eteneminen

Ideavaihe kehittämissuunnitelmassa käynnistyi keväällä 2014. Kehittämissuunnitelman idea on työelämälähtöinen ja lähtöisin projektipäällikön kiinnostuksesta työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. **Esiselvitysvaiheessa** kesä-elokuussa 2014 tehtiin kirjallisuuskatsaus sekä kohdeorganisaation kuvaus ja näin saatiin projektin pohjaksi ja tueksi tutkimuksellista tietoa. Projektin tarpeellisuutta arvioitiin sekä kartoitettiin projektin mahdollisia yhteistyökumppaneita. Tässä vaiheessa myös perustettiin varsinainen projekti (vrt Viirkorpi 2000, 11.) Projektipäällikkö suunnitteli kehittämissuunnitelman tarpeellisuutta ja toteutusta yhdessä mentori-osastonhoitajan kanssa.

Suunnitteluvaihe käynnistyi syys-marraskuussa 2014 kehittämissuunnitelman laadinnalla. Suunnitelmassa projektipäällikkö kartoitti kehittämissuunnitelman riskejä SWOT- analyysin avulla. Kehittämissuunnitelman aihetta pidettiin kiinnostavana ja ajankohtaisena. Projektipäällikölle organisaatio, jossa kehittämissuunnitelma toteutettiin, oli tuttu. Näitä asioita pidettiin kehittämissuunnitelman vahvuuksina. Projektipäällikkö tiedosti oman kokemattomuutensa projektin johtamisessa ja käsitteiden (avoimuus, tasapuolisuus, vaikeiden asioiden esille ottaminen, lähiesimies ja työhyvinvointi) laajuuden. Näitä asioita pidettiin projektin heikkouksina. Mahdollisuuksina nähtiin kehittämissuunnitelman tuotoksen lisäävän työhyvinvointia lasten ja nuorten toimialueella ja helpottavan lähijohdon työtä. Kehittämissuunnitelman uhkina nähtiin projektille laaditun aikataulun toteutumattomuus ja kyselykaavakkeen toimimattomuus.

Tutkimuslupaa haettiin helmikuussa 2015. Suunnitelmavaiheen hiominen hidastutti projektia hiukan, mutta projektipäällikkö oli laatinut aikataulun väljäksi ja tämä ei vaikuttanut kehittämissuunnitelman etenemiseen lainkaan. Tutkimuslupa myönnettiin 11.02.2015.

Toteutusvaiheessa suunniteltu toiminta käynnistetään, perustetaan projektiorganisaatio ja aloitetaan toiminnan projektisuunnitelman mukainen toteutus. Seurataan ja arvioidaan projektin etenemistä.(Viirkorpi 2000, 11). **Toteutusvaihe** käynnistettiin keväällä 2015, projektiorganisaatio perustettiin ja ohjausryhmä kokoontui ensimmäisen kerran helmikuussa. Projektiorganisaatiossa määritellään projektin toimijat sekä näiden tehtävät ja vastuut. Projektilla pitää olla selkeä johtaja. Hän vastaa työsuunnitelman laadinnasta, laatii projektin muutosehdotukset ja vastaa lopullisesta raportoinnista ja tiedottamisesta. Projektipäällikkö vastaa projektin toteutumisesta (Viirkorpi 2000,24 -26; Silfverberg 2005, 49.) Projektin tarkoituksen toteutumista ohjaa ohjausryhmä, joka valvoo myös projektipäällikön työtä. Ohjausryhmä auttaa kokonaisuuden hallinnassa ja hyväksyy muutokset.(Viirkorpi 2000,25, 29 -31.)

Projektiorganisaatiossa pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja ja kattava edustus. Projektin projektipäällikkönä toimi kehittämisprojektin tekijä YAMK-opiskelija, joka kantoi vastuun kehittämisprojektin toteutuksesta. Ohjausryhmään kuuluivat lasten ja nuorten toimialueen ylihoitaja, henkilöstötoimistosta työhyvinvointivastaava ja opettajatuutori sekä työelämän edustajana mentori. Ohjausryhmä toimi asiantuntijana ja valvoi projektin etenemistä sekä arvioi edistymistä ja tuloksia.

Projektiryhmä koostui Tyks lasten ja nuorten toimialueen osastonhoitajista ja apulaisosastonhoitajista eli lähiesimiehistä. Osastonhoitajia oli kahdeksan ja apulaisosastonhoitajia oli yhdeksän. Projektin tutkimuksellinen osuus käynnistyi tutkimusluvan myöntämisen jälkeen maaliskuussa 2015.

Raportointivaiheessa tulokset kootaan ja arvioidaan ja raportoidaan. Projektin tulokset hyödynnetään, jonka jälkeen projekti päätetään (Viirkorpi 2000, 11.). Tulosten analysointi alkoi kesäkuussa 2015 ja saatiin päätökseen tammikuussa 2016. Tutkimuksellisen osion tuloksia esiteltiin ohjausryhmän kokouksessa huhtikuussa 2016. Tämän jälkeen laadittiin toimintaohje lasten ja nuorten toimialueen yksiköille, jossa käsiteltiin yksikön toimintatapoja noudattaen avoimuutta, tasapuolisuutta ja vaikeiden asioiden esille ottamista sekä pyrittiin edistämään työhyvinvointia.

Implementointivaiheessa otettiin toimintaohje käyttöön. Toimintaohjetta pilotoitiin lasten ja nuorten toimialueen lasten teho- osastolla 01.04.2016. Syksyllä 2016 toimintaohjetta tullaan esittelemään klinikkakoulutustilaisuudessa Tyks lasten ja nuorten toimialueella. Kuviossa 8 esitetään kehittämisprojektin vaiheet.



Kuvio 8. Kehittämisprojektin vaiheiden toteutuminen

10.2 Kehittämiprojektin yleinen arviointi

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää lasten ja nuorten toimialan lähiesimiehille toimintaohje, jolla laaditaan yksikköön omat toimintatavat avoimuuden, tasapuolisuuden ja vaikeiden asioiden esille ottamiseen. Toimintaohjeen laadinta vaatii avointa ja rohkeaa keskustelua yksikössä. Käsitteet ovat laajoja ja niitä on hyvä avata, jotta kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Toimintaohjeen tekeminen oli työlästä ja siihen olisi ollut hyvä varata tarpeeksi aikaa. Yksikön henkilökuntaa voi olla hankala saada innostumaan kyseisestä toimintaohjeesta, etenkin jos yksikössä on ongelmia vuorovaikutuksessa tai sisäisessä ilmapiirissä. Toimintaohjetta voisi työstää pienryhmissä, osallistujat uskaltaisivat sanoa rohkeammin oman mielipiteensä.

Kehittämiprojekti on ollut haastava kokemus, koska projekti on lähtöisin projektipäällikön omasta kiinnostuksesta. Kyselyn vastausten muuntaminen tuotokseksi oli hankalaa. Projektipäällikkö työsti sitä aluksi yksinään. Myöhemmin lasten ja nuorten toimialueen ylihoitajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen toimintaohje alkoi muodostua, ja kehittämiprojektin edetessä työtä kommentoi neljä toimialueen työntekijää. Kehittämiprojektin aihe oli kiinnostava ja ajankohtainen. Projektin aikataulun venymisen vuoksi kehittämiprojektin kyselyn tulokset saattavat olla vanhentuneita. Työhyvinvointi muuttuu nopeasti ja lisäksi se on subjektiivinen kokemus, joka on aikaan ja paikkaan sidoksissa. Projektipäällikön olisi pitänyt suunnitelmavaiheessa rajata kehittämiprojektia myöskin tarkemmin.

Projektityöskentelystä projektipäälliköllä ei ollut aikaisempaa kokemusta. Projektipäällikön tiedonhakutaidot vaikeuttivat kehittämisraportin etenemistä sekä osittain raportin kirjoittamista. Projektipäällikkö on kehittynyt asiantuntijuudessaan projektin aikana, myös tässä kehittämiprojektissa suunnitellun aikataulun toteutuksessa oli haasteita. Kehittämiprojekti opetti tutkitun tiedon käyttöä sekä sen yhdistämistä käytännön työelämään.

Projektiorganisaatio koostui projekti- ja ohjausryhmästä. Projektiryhmän projektipäällikkö tapasi kaksi kertaa kertoessaan projektista ja muistuttaessaan kyse-

lyyn vastaamisesta osastonhoitajien kokouksessa. Ohjausryhmä kokoontui kaksi kertaa. Ensimmäisellä kerralla projektipäällikkö sai hyviä vinkkejä kehittämissprojektiin. Toisella kerralla keskusteltiin kehittämissprojektin kyselyn tuloksista. Ohjausryhmän jäsenten kiireisyys sekä projektin loppuvaiheen tiukka aikataulu lisäsivät projektipäällikön itsenäistä työskentelyä. Tiiviimpi työskentely ohjausryhmän kanssa koko kehittämissprojektin ajan olisi helpottanut projektin kulkua ja toteutumista. Mentorin henkinen tuki oli erittäin tärkeää projektin alkuvaiheessa. Projektin toteutusvaiheessa mentori jäi vuorotteluvapaalle ja yhteydenpito oli satunnaista. Mentori oli sitoutunut mentorointiin koko kehittämissprojektin ajan.

Onnistuakseen työhyvinvointi tarvitsee kaikkien tekijöiden olemista tasapainossa; riittävät resurssit toteuttaa työtä, selkeät tavoitteet työlle, hyvää johtamista, innostuneen esimiehen ja alaisen, avoimuutta, tasapuolisuutta ja vaikeiden asioiden esille ottamista ja käsittelyä. Työhyvinvointiin vaikuttaa jokainen yksilönä mutta yksin ei työhyvinvointia synny. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan koko työyhteisö.

LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Avey, J.B. Wernising, T.S. & Luthans, F. 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact on Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science* 44, 48-70.
- Bronwyn, H., Bonner, A. & Pryor, J. 2010. Factors Contributing to Nurse Satisfaction in the Acute Hospital Setting: a review of recent literature. *Journal of Nursing Management*.18, 804 - 814.
- Cummings, GG, MacGregor, T. Davey, M. Lee, H. Wong, C.A. Lo, E. Muise, M. & Stafford, E. 2010. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: systematic review. *Journal Nurse Study*. 47(3):363-85.
- Dall'Ora, C. Griffiths, P., Ball, J. Simon, M. Aiken LH. 2015. Association of 12 h shifts and nurses' job satisfaction, burnout and intention to leave: findings from a cross-sectional study of 12 European countries. *British medical Journal*. 23; 5 (9)
- Drach-Zahavy, A. & Dagan, E. 2002. From Caring to Managing and Beyond: an examination of the head nurse's role. *Journal of Nursing Management* 38(1):19-28.
- Duffield, C.M. Roche, M.A. Blay, N. & Stasa, H. 2010. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing*. 20:23 -33.
- ETERA. Keinoja työyhteisöongelmien ratkaisemiseksi.
http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Muutliitteet/Tyokaveri/Ratkaisumalleja_tyoyhteisöongelmiin.pdf. Viitattu 16.4.2016
- Hahtela, N. 2014. Hyvän työpaikan kriteerit. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja. 2014. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki: Fioca oy, 28 -36.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hendel, T. & Steinman, M. 2002. Israeli nurse manages` organizational values in today`s health care environment. *Nursing Ethics* 9 (6), 651-661.
- Hewison, A. 1995. Ethical health care management: Is it possible? *Journal of Nursing Management*. No3, 3 -9.

- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa Ranta, I & Tilander, E. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Suomen sairaanhoitajaliitto. Helsinki: Fioca Oy., 143 -161.
- Härkänen, P. 2011. Eettisen johtamisen dilemmat osastonhoitajien kokemana. Itä- Suomen yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Sosiaali - ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu- tutkielma. http://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110489/urn_nbn_fi_uef-20110489.pdf. Viitattu 15.02.2016.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 83 -84.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kiikkala, I. Lahti, T. Laitinen, H. Rantala, T. & Surakka, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.
- Kinnunen, U. Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava
- Lindy C, Schaefer F. 2010 Negative workplace behaviours: an ethical dilemma for nurse managers. Journal of Nursing Management 18(3):285-92
- McCallin AM, Frankson, C. 2010. The role of the charge nurse manager: a descriptive exploratory study. Journal of Nursing Management 18(3): 319 -25
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Manka, M-L. 2013. Työn ilo. Helsinki : Sanoma Pro.
- Mäkelä, A. Kanste, O. & Nikkilä, J. 2007. Psykkiset kuormitustekijät ja jaksamista edistävät tekijät osastonhoitajan työssä. Tutkiva hoitotyö 5(4), 15 -28.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU. UNIpress
- Narinen, A. 2000. Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Norrbacka, J. 2012 Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö, hoitotiede. Johtamisen koulutusohjelma. Pro gradu - tutkielma.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia.1. Painos. Helsinki: Kirjapaja.

Paunonen M & Vehviläinen-Julkunen K. 2006. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Oppimateriaalit Oy 1-3 painos. Helsinki: WSOY

Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Paine, J.B. & Bachrach, D.G.2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26, 513 -563.

Rauramo, P.2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Riggio, R.E. & Reichard, R.J.2008.The emotional and social intelligences of effective leadership. An emotional and social skill approach. Journal of Managerial Psychology.Vol23.No.2,169 -185.

Routarinne, S. 2007. Valta ja Vuorovaikutus. Statusilmaisun perusteet. Helsinki: Tammi.

Silvennoinen, A.2008. Osastonhoitaja hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Stam L, Laschinger H, Labat A, Regan S & Wong C. 2015. The influence of personal and workplace resources on new graduate nurses' job satisfaction. Journal of Nursing Management 23(2):190–199.

Storch, J. Makaroff, K.S. & Pauly, B. 2013. Take me to my leader: The importance of ethical leadership among formal nurse leaders. Two Decades of Nursing Ethics. 20(2), 150 - 157.

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

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010 Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava

Taskinen. H. 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Rissanen, S. & Lammintakanen, J.(toim.) Helsinki: WSOY Pro.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Unipress.

Tarkkonen, J.2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress.

TENK.Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>. Viitattu 21.03.2016

Työterveyslaitos2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijoiden_vahentaminen/vuoro_vaiutus/sivut/default.aspx. Viitattu15.3.2016

Vesterinen, P-L. 2014. Nuori sukupolvi työelämässä. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki. Fioca Oy, 125 – 142.

Virtanen, J.2010. Johtajana sairaalassa: johtajan toimikenttä julkisessa erikoissairaalassa keski-johtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun yliopisto. Taloustieteellinen tiedekunta. Turun kauppakorkeakoulu..

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki:POD.

Vuorinen, R.2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto

VSSHP, Työhyvinvointiohjelma 2013 -2015. Varsinais - Suomen sairaanhoitopiirin intranet.

VSSHP, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2015a. Yleisesittely. [http:// www.vsshp.fi/esittely](http://www.vsshp.fi/esittely). Viitattu 28 02.2016

VSSHP,Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2015b. www.vsshp.fi/toimipaikat/tyks/to8/sivut/default.aspx. Viitattu 28.02.2016

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Virolainen, H.2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Kohti parempaa työhyvinvointia

21.01.2015



Hyvä osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja

Kohteliaimmin pyydän Sinua vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn, jonka tavoitteena on kuvata osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kokemuksia avoimuudesta, tasapuolisuudesta ja vaikeiden asioiden esille ottamisesta lähijohtajuudessaan. Tarkoituksena on selvittää miten osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat kokevat toteuttavansa avoimuutta, tasapuolisuutta ja vaikeiden asioiden esille ottamista lähijohtajuudessaan ja niiden vaikutusta osaston työhyvinvointiin. Tämä aineiston keruu liittyy itsenäisenä osana Turun yliopistollisen keskussairaalan lasten ja nuorten klinikan työhyvinvointikyselyyn. Lupa aineiston keruuseen on saatu

11.02.2015.

Sinun vastauksesi ovat arvokasta tietoa. Vastaaminen on luonnollisesti vapaaehtoista. Kyselyn tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa tuloksista. Ole ystävällinen ja vastaa maaliskuu 2015 mennessä ja jätä vastauksesi sähköisesti Webropolin kautta.

Tämä kysely liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaajani on lehtori Ritva Laaksonen-Heikkilä THL Turun amk.

Vastauksistasi kiittäen,

Pia Leskinen

Sairaanhoitaja/ terveyden edistäminen, amk-opiskelija

Yhteystiedot : p.0504018922

pia.leskinen@students.turkuamk.fi

Taustakysymykset

1. Oletko

- 1. Osastonhoitaja
- 2. Apulaisosastonhoitaja

2. Työkokemus terveydenhuollossa

3. Työkokemus lähiesimiehenä

4. Koulutus

- 1. Opistotason koulutus
- 2. Alempi ammattikorkeatutkinto
- 3. Ylempi ammattikorkeatutkinto / yliopistotutkinto

5. Lähiesimies koulutus

Työ ja työyhteisö

6. Arvioi alla olevalla asteikolla 1-5 seuraavat työtäsi ja työyhteisöäsi kuvaavat väittämät. 1= erittäin huonosti 2= huonosti 3=kohtalaisesti 4=hyvin 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tukee jaksamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä viestitään asioista avoimesti ja rehellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani hyväksytään erilaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani käyttäydytään asiallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähde: Työkykyvaltti, työhyvinvointia kehityskeskustelulla -hanke www.sykettätyöhön.fi Työturvallisuuskeskus TTK 2011

Roolini esimiehenä on selkeä työyhteisössä	○ ○ ○ ○ ○
Meillä on toimivat prosessit vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseksi	○ ○ ○ ○ ○
Olen esimiehenä oikeudenmukainen	○ ○ ○ ○ ○
Hallitsen ongelmatilanteet osastolla hyvin	○ ○ ○ ○ ○
Saan riittävästi tukea alaisiltani	○ ○ ○ ○ ○
Työntekijöiden on helppo lähestyä minua	○ ○ ○ ○ ○
Saan tukea muilta lähiesimiehiltä	○ ○ ○ ○ ○
Viihdyn työssäni	○ ○ ○ ○ ○
Työ lähiesimiehenä on ollut sitä mitä odotin sen olevan	○ ○ ○ ○ ○
Saan tukea esimieheltäni	○ ○ ○ ○ ○

7. Kuvaile itseäsi lähiesimiehenä

8. Millaisia ristiriitatilanteita olet joutunut ratkaisemaan lähiesimiehenä?

9. Miten olet ne ratkaissut?

10. Miten toteutat avoimuutta lähijohtamisessasi ?

11. Miten toteutat tasapuolisuutta lähijohtamisessasi ?

12. Miten kehittäisit osastosi työhyvinvointia?

13. Miten kehittäisit Tyks lasten ja nuorten klinikan työhyvinvointia?