



Työhyvinvointia kehittämässä

Henkilöstökyselystä työhyvinvointisuunnitelmaksi

Mikko Ihatsu

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

IHATSU MIKKO:
Työhyvinvointia kehittämässä
Henkilöstökyselystä työhyvinvointisuunnitelmaksi

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 17 sivua
Marraskuu 2020

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe. Suomen hallitus on hallitusohjelmassaan linjannut, että Suomi tulee olemaan maailman paras työhyvinvoinnissa vuoteen 2030 mennessä. Sydänsairaala on myös linjannut vuoden 2019 strategiassaan olevansa paras paikka tehdä töitä.

Tässä määrällisessä opinnäytetyössä on selvitetty Sydänsairaalan henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila. Tehtävä oli henkilöstökyselyä hyödyntäen selvittää, mitkä seikat ovat henkilöstön kannalta merkityksellisimpiä työhyvinvoinnin kannalta. Näiden selvitettyjen seikkojen perusteella tavoitteena oli laatia Sydänsairaalaan työhyvinvointisuunnitelma, jolla voidaan entisestään kehittää henkilöstön työhyvinvointia.

Määrällisenä aineistona opinnäytetyössä käytettiin Sydänsairaalassa vuosittain tehtävää henkilöstökyselyä. Aineisto analysoitiin tilasto-ohjelmalla.

Tulosten mukaan Sydänsairaalan työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Henkilöstön mukaan heille merkityksellisemmät seikat olivat luottamus esimieheen, henkilökohtainen työssäjaksaminen ja työilmapiiri.

Sydänsairaalassa henkilöstön työhyvinvointia lähdetään kehittämään työhyvinvointisuunnitelmalla, henkilöstön tärkeimmiksi kokemien seikkojen perusteella. Luottamusta pyritään ylläpitämään ja vahvistamaan rehellisen ja avoimen viestinnän keinoin. Henkilökohtaista työssäjaksamista kehitetään ja tuetaan edistämällä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä kannustamalla terveisiin elintapoihin ja positiivisen ilmapiirin luomiseen. Työilmapiirin kehittämisen keinoina on yhteenkuuluvuuden ja yrityskulttuurin edistäminen sekä tukemisen ja auttamisen kulttuurin lisääminen yhteisten pelisääntöjen avulla.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

IHATSU, MIKKO:
Developing Well-Being at Work
From a Staff Survey to a Well-Being at Work Plan

Master's thesis 68 pages, appendices 17 pages
November 2020

Well-being at work is a current topic at the moment. The Finnish government states in its programme that Finland shall be the leading authority of workplace well-being by 2030. TAUH Heart hospital has also declared in its strategy to be the best place to work at.

The purpose of this quantitative study was to find out the current state of well-being at work at TAUH Heart hospital. The aim was to find out the most important factors to the personnel of TAUH Heart hospital regarding workplace well-being. These factors will be used as a basis for a new well-being at work plan.

TAUH Heart hospital conducts a yearly staff survey to determine well-being at work. The answers to this survey were used as a data set and analyzed by using statistic means.

Well-being at work is at a high level at TAUH Heart hospital. The three most significant aspect affecting the employees' well-being at work are trust in supervisors, personal work-related coping and work atmosphere.

As conclusion a workplace well-being plan was formulated to address the aspects the employees found affecting their well-being at work. The aspect of trust will be strengthened by open and honest communication. Personal work-related coping will be further strengthened by promoting work–life balance, healthy lifestyles and positive atmosphere. Work atmosphere will be improved by improving organizational belonging and culture. As well as ground rules will be formulated to further improve work atmosphere.

Key words: well-being at work, well-being at work plan

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TAVOITE	7
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	8
4	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT	10
	4.1 Työhyvinvointi ja siihen liittyvät käsitteet	10
	4.2 Työhyvinvointi kirjallisuuskatsauksen mukaan	12
	4.3 Työhyvinvointi lakisääteisenä tehtävänä	16
	4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja suunnittelu	17
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
	5.1 Kvantitatiivinen tutkimus	19
	5.2 Tutkimusaineisto	19
	5.3 Aineiston analyysi	21
6	TULOKSET	24
	6.1 Vastaaajien taustatiedot	24
	6.2 Työhyvinvoinnin nykytila Sydänsairaalassa	26
	6.3 Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	29
	6.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet	31
7	POHDINTA	32
	7.1 Tutkimuksen eettisyys	32
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus	32
	7.3 Keskeisten tulosten tarkastelu	33
	7.4 Työhyvinvointisuunnitelma	36
	7.4.1 Luottamus esimieheen	39
	7.4.2 Henkilökohtainen työssä jaksaminen	40
	7.4.3 Työilmapiiri	43
	7.5 Yhteenveto työhyvinvoinnin kehittämisestä	45
	7.6 Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet	47
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	53
	Liite 1. Tutkimuslupa	53
	Liite 2. Kyselylomake	55
	Liite 3. Tutkimusten taulukointi	61

1 JOHDANTO

Työnantajalle ja työntekijöille yhteinen tärkeä asia on työhyvinvointi. Se on arkinen asia, joka kohdistuu henkilöstöön, työyhteisöön, prosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvoinnin lähtökohtana on, että työ on terveellistä, turvallista ja tuottavaa. Työtä tehdään mielekkäästi, hyvin johdetusti ja se myös tukee elämänhallintaa. Työhyvinvointi mahdollistaa sen, että työyhteisö ja työntekijä voivat hyvin. Hyvinvoiva työyhteisö ja työntekijä puolestaan tuovat merkittävää etua työnantajallekin. (Työterveyslaitos n.d. a.)

Suomessa työhyvinvoinnin tuomat edut on havaittu eduskunnan tasolla asti. Hallitusohjelman (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019) mukaisesti Suomessa on käynnistetty vuonna 2020 monivuotinen työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Ohjelman tavoitteena on nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämännovaatioiden kehittäjäksi ja työhyvinvointi maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Asiantuntijalausunnossa vahvistetaan, että panostamalla hyvään johtamiseen, oppimiseen ja uudistumiskykyyn voidaan parantaa työelämän laatua, työhyvinvointia ja tuottavuutta. Työhyvinvointi, työturvallisuus ja vetovoimaisuus puolestaan lisäävät tuottavuutta ja kilpailukykyä ja vähentävät työpanoksen kustannuksia sekä pidentävät työuria. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019; Marin 2019.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ajankohtainen aihe myös Sydänsairaalassa ja sen kehittäminen nähdään tärkeäksi. Tässä opinnäytteessä perehdyn ja kehitän Sydänsairaalan työhyvinvointia. Opinnäytetyön on tilannut Sydänsairaala Oy. Tilaaja on määrittänyt aiheen ja käytettävän aineiston. Tilaaja myös toivoo määrällistä tutkimusta annetusta aineistosta. Selvitän, mikä on Sydänsairaalan työhyvinvoinnin tila nyt, ja mitkä henkilöstökyselyn osa-alueista ovat henkilöstön kannalta kaikkein merkittävimpiä. Analysoin näitä henkilöstökyselyä esiin nousevia teemoja tarkemmin ja käytän niitä työhyvinvointisuunnitelman pohjana. Työhyvinvointisuunnitelman laadin yhteistyössä tilaajan kanssa tutkimustulosten perusteella niin, että se parhaiten vastaa henkilöstön asettamaan tarpeeseen.

Työhyvinvointi on myös henkilökohtainen kiinnostuksen kohteeni. Työskentelen sairaanhoitajana Sydänsairaalassa, olen varatyösuojeluvaltuutettu ja

henkilöstöedustajan varahenkilö kirurgian ja anestesiologian johtoryhmässä. Koen työhyvinvoinnin olevan äärimmäisen tärkeää niin työntekijöiden kuin esimiesten kannalta. Työpaikassa, johon henkilökunta tulee mielellään, on kaikkien mukavampi toimia. Toisaalta henkilökunnan asenne, motivaatio ja tyytyväisyys heijastuvat suoraan asiakaskuntaan. Hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö saa varmasti enemmän aikaan.

2 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TAVOITE

Tässä opinnäytetyössä selvitän henkilöstökyselyä apuna käyttäen, mikä on Sydänsairaalan henkilöstön työhyvinvoinnin tila nyt. Lisäksi selvitän, mitkä seikat vaikuttavat Sydänsairaalan henkilöstön mielestä eniten työhyvinvointiin. Saatujen tietojen pohjalta laadin työhyvinvointisuunnitelman Sydänsairaalalle.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on Sydänsairaalan henkilöstön työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä?
2. Mitkä ovat tärkeimmät työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet Sydänsairaalan henkilöstön mielestä?
3. Millainen työhyvinvointisuunnitelma vastaa Sydänsairaalan henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistarpeeseen?

Työhyvinvointisuunnittelu osana henkilöstöjohtamista on osa menestyvien organisaatioiden toimintaa. Tämän työn perusteella laadittavan työhyvinvointisuunnitelman tehtävä on tuoda esiin Sydänsairaalan henkilöstön näkökulmasta tärkeimmät kehittämisen kohteet. Opinnäytetyön tavoitteena on tuotetun tiedon ja työhyvinvointisuunnitelman avulla entisestään parantaa Sydänsairaalan henkilöstön työhyvinvointia.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tays Sydänkeskus Oy kuuluu Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymäkonserniin ja toimii yhtiömuotoisesti. Yhtiön omistavat Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Tays Sydänkeskus Oy koostuu Sydänsairaalasta, Helsingin Sydänsairaalasta ja SK Hankintapalveluista. Sydänsairaala on sydämen hoitoon erikoistunut sairaala, jonka tehtävänä on turvata potilaiden sydänterveys, kokonaisvaltainen hyvinvointi ja mielenrauha. Potilaita hoitaa noin 500 kardiologian ja sydän- ja rintaelinkirurgian huippuammattilaista viidellä eri paikkakunnalla: Tampereella, Valkeakoskella, Hämeenlinnassa, Riihimäellä ja Helsingissä. (Sydänsairaala n.d.) SK hankintapalvelut järjestävät tukipalvelut, joihin kuuluu ruokahuolto, sairaalahuolto, välinehuolto ja tarvikelogistiikka. Nämä palvelut takaavat saumattoman ja turvallisen potilaiden hoidon. (Viitanen ym. 2019.)

Sydänsairaalan strategian tavoitekuvan (kuvio 1) mukaan Sydänsairaalassa asiat sujuvat hoitopolun alusta loppuun. Asiakastyytyväisyys on korkea. Hoitoon on helppo päästä kaikkialta Suomesta. Strategian ytimessä on korkea asiantuntemus, asiakaslähtöinen hoito ja nopea hoitoon pääsy. Sydänsairaalan tavoitteena on olla paras paikka saada hoitoa ja tehdä töitä. Tavoitteena on, että henkilöstöllä on hyvä työn vire ja työn ilo. Töihin tullaan mielellään, työ koetaan mielekkääksi ja siitä nautitaan. (Sydänsairaala intra n.d.)

Sydänsairaalan strategiassa työhyvinvointi on tuotu esiin työn imun ja ilon varmistamisen kautta. Työhyvinvointia seurataan kuukausittain toteutetulla työnviremittauksella. Mittaus on johdettu työnimusta. Laajempi työhyvinvointia mittaava henkilöstökysely tehdään vuosittain. Kyselyssä on samat kysymykset ja siitä on helposti havaittavissa muutokset eri osa-alueilla. (Hautamäki-Lamminen 2019.) Henkilöstöä koko Sydänsairaalassa oli joulukuussa 2019 yhteensä 559 henkilöä. Hoitohenkilökuntaa on 348, lääkäreitä 72, osastonsihteereitä 36, hallinnon henkilöstöä 13, lähiesimiehiä 25, erityistyöntekijöitä ja henkilöstöhallintoa 17. Hankintapalveluissa työntekijöitä on 44 ja esimiehiä 4. (Koivuniemi 2020).



KUVIO 1. Sydänsairaalan strategia. (Gråsten 2020)

4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

4.1 Työhyvinvointi ja siihen liittyvät käsitteet

Työhyvinvointia on tutkittu laajalti ja siitä on monia määritelmiä. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattilaiset tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos n.d. b.) Työhyvinvointi on myös työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota (Kauhanen 2012,199). On myös huomionarvoista, että Kehusmaan (2011) mukaan työnantaja- ja työntekijäjärjestöt ovat tahoillaan yksimielisiä työhyvinvoinnin tärkeydestä, joskin näkökulmissa on eroja. Halu työhyvinvoinnin edistämiseen on kuitenkin yhteinen ja hyötyjiä ovat molemmat osapuolet. (Kehusmaa 2011, 22.)

Manka (2011) kuvaa työhyvinvointipääoman koostuvan yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Työhyvinvointipääoman perusta syntyy työntekijän työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa sekä ergonomiiaa edistävästä käytänteistä. Työhyvinvointipääoman perustasolta nouseminen ilmenee hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena, mikä puolestaan vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointipääomaa ovat siis myös työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen. Työyhteisön jäsenten väliset sekä esimies-alaisuus suhteet ovat työhyvinvointipääoman olennaisia osatekijöitä. Edistyksellisintä työhyvinvointipääomaa edustaa työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykyys, joka tukee organisaation kilpailukyvyn säilymistä. Näitä työntekijän ominaisuuksia luovia ja tukevia tekijöitä ovat työn imu, työn merkityksellisyyden kokeminen ja kukoistaminen. Korkeimman tason työhyvinvointipääoma mahdollistaa onnistuneet organisaatiomuutokset, innovatiivisuuden sekä helpottaa työntekijän sopeutumista muuttuviin työelämän tilanteisiin. (Manka 2011, 53.)

Mankan (2011) mukaan suomalaisilla työpaikoilla pitäisi panostaa työhyvinvoinnin lisäksi työn imun lisäämiseen. Työn imussa olevat työntekijät ovat paitsi tyytyväisiä myös energisiä ja tehokkaita. (Manka 2011, 41.) Hakanen (2009) määrittää työn imun olevan myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, johon liittyy tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tarmokkuus on halua panostaa työhön myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on työn kokemista merkityksellisenä, innostavana, inspiroivana, ylpeyden aiheena ja jopa haasteena. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, jolloin aika kuluu huomaamatta ja työstä irrottautuminen saattaa olla vaikeaa. Tällöin työhön paneudutaan ja siitä koetaan nautintoa. (Hakanen 2009, 9.)

Bakker ja Laiter (2010) määrittelevät työn imun (engl. *work engagement*) olevan motivaatiollinen käsite. Työn imussa olevat työntekijät kokevat pakonomaista tarvetta saavuttaa haastavatkin tavoitteet. Työn imu heijastaa myös työntekijöiden työpaikalle tuomaa energiaa. Työntekijät kykenevät hyödyntämään energiaansa käsillä olevaan työhön, eivätkä he säästele voimavarojaan. He ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita työhönsä ja ovat työssään tarkkoja, periksiantamattomia ja uppoutuneita. Uppoutuneessa tilassa ongelmanratkaisukyky, verkostoituminen ja innovatiivisuus ovat tehokkaimmillaan. Organisaation johdolla on tärkeä osuus työn imun vahvistamisessa. Työn imu vahvistuu, kun työntekijällä ja organisaatiolla on yhtenevät arvot. Organisaatio jalkauttaa arvojaan työntekijöille ja työntekijöiden arvot näkyvät organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon arvostus työntekijöiden erilaisia organisaatioon tuomia panostuksia kohtaan lisää työn imua. Työn imussa olevat henkilöt nauttivat työn ilosta ja muuttavat iloa tehokkaaksi toiminnaksi. (Bakker & Laiter 2010, 2.) Mankan (2011) mukaan työn ilo syntyy, kun yhteisön ja yksilön kokemus ja tunne kohtaavat. Töihin on mukava tulla ja siellä kokee olevansa tarpeellinen ja arvostettu. Yhteishenki on hyvää ja tehdään oikeaa aikaansaavaa työtä. Työtä johdetaan hyvin ja jokainen tietää, mitä pitää kulloinkin tehdä. Työn tavoitteet ovat selkeät niin työntekijöiden kuin työnantajan osalta. Työpaikalla toimitaan oikeudenmukaisesti. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ja heiltä saatu palaute on positiivista. Töissä pitää olla myös hauskaa. (Manka 2011, 77.)

4.2 Työhyvinvointi kirjallisuuskatsauksen mukaan

Työhyvinvoinnin ajantasaiseen ja tieteelliseen tutkimukseen tutustuin tekemällä kirjallisuuskatsauksen. Hakusanoinani olivat työhyvinvointi, henkilöstö ja terveydenhuolto sekä näiden englanninkieliset vastineet (Taulukko 1). Tietokantahaun tein Pubmed-, Cinahl- ja Medic-tietokantoihin. Katsaukseen hain vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita suomen ja englannin kielellä. Artikkelien tuli käsitellä työhyvinvointia terveydenhuoltoalalla. Julkaisut rajasin vuosiin 2008–2019. Työhyvinvointia ja johtamista koskevaa tutkimustietoa hain lisäksi Cinahl-haulla. Hakuun valitsin tieteellisiä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, jotka on julkaistu vuoden 2009 jälkeen ja jotka käsittelevät työhyvinvointia, johtamista ja terveydenhuoltoalaa (taulukko 2). Sisäänottokriteerit täyttäviä artikkeleita löytyi kahdeksan kappaletta.

TAULUKKO 1. Hakusanataulukko 1

	Käsite 1	AND	Käsite 2	AND	Käsite 3
Oma hakusana	työhyvinvointi		terveydenhuolto		henkilöstön
	OR		OR		OR
YSA	työhyvinvointi		terveydenhuolto		henkilöstö
	OR		OR		OR
Hakusana englanniksi	well-being at work, well-being of the employees, well-being at work, work wellbeing		health care, healthcare		personnel, staff

TAULUKKO 2. Hakusanataulukko 2

	Käsite 1	AND	Käsite 2	AND	Käsite 3
Oma hakusana	työhyvinvointi		terveydenhuolto		johtaminen
	OR		OR		OR
YSA	työhyvinvointi		terveydenhuolto		johtaminen
	OR		OR		OR
Hakusana englanniksi	well-being at work, well-being of the employees, well-being at work, work wellbeing		healthcare, health care, hospital, health services		leadership, management

Työhyvinvointia on tutkittu monelta eri kannalta. Voidaankin todeta, että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on paljon. Kirjallisuuskatsauksessa nousi voimakkaasti esiin hyvän johtamisen vaikutus työhyvinvointiin (Gatti, Ghislieri & Cortese 2017; Goetz ym. 2015; Ojala, Kyngäs & Päätaalo 2016; Schön ym. 2018). Alaiset tulisi osallistaa päätöksentekoon. Näin pystytään parantamaan työtyytyväisyyttä (Gatti ym. 2017). Toisaalta esimiehen tulisi pystyä toimimaan tasavertaisena jäsenenä työyhteisössä, mutta tarvittaessa omaksumaan myös autoritaarinen asema ja astua tavallaan ryhmän ulkopuolelle. Täten hän pystyisi tukemaan työyhteisön hyvinvointia. (Schön ym. 2018.)

Van der Heijden, Regina, Christoph & Veronika (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että työpaikan sosiaalinen ilmasto on ratkaisevan tärkeä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Kun työntekijä saa laaja-alaista tukea esimieheltään ja läheisiltä kollegoiltaan on todennäköistä, että hänen työssä suoriutuminen kohentuu. Työhyvinvointi paranee samalla, kun psykososiaalinen kuormitus laskee. Etenkin silloin, kun työntekijä ei ole ylisitoutunut työhönsä. (Van der Heijden ym. 2017.) Utriainen, Ala-Mursula ja Kyngäs (2015) toteavat myös, että työyhteisön sosiaalinen ilmapiiri vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin. Jokaisella yksittäisellä hoitajalla voi olla positiivinen vaikutus luotaessa yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja auttamisen ilmapiiriä. (Utriainen ym. 2015.)

Transformationalisen johtamistavan hyödyt nousivat esiin useassa tutkimuksessa (Kanste 2008; Munir ym. 2012; Nielsen & Munir 2009). Transformationalisella johtajuudella tarkoitetaan johtajan käyttäytymistä, joka muuntaa ja inspiroi alaisia toimimaan yli odotusten ja asettavan organisaation edun oman edun tavoittelun edelle (Avolio ym. 2009). Transformationaliseen johtajuuteen on liitetty karismaattisia ominaisuuksia, jotka ovat opittavissa ja kehitettävissä. Transformationaalinen johtaja johtaa inspiroimalla, ottamalla emotionaaliset tarpeet huomioon ja inspiroimalla älyllisesti. (Sheeck 2012, 354–360.)

Kansten (2008) mukaan aktiivinen, tulevaisuuteen tähtäävä transformationaalinen johtaminen ja palkitseminen näyttäisivät suojaavan alaisia uupumukselta. Munirin (2012) mukaan transformationaalinen johtaminen tasapainottaa työelämän ristiriitoja ja voi siten lisätä työhyvinvointia. Nielson ja Munir (2009) puolestaan kehottavat kouluttamaan johtajia käyttämään transformationaalisia johtajuuden malleja, joiden avulla voidaan parantaa henkilöstön hyvinvointia. Passiivisen johtamisen puolestaan nähtiin lisäävän työpahoinvointia (Kanste 2008). Ochoa ja Blanc (2016) havaitsivat työpahoinvoinnista kärsivien henkilöiden kokevan turhautumista ja uupumista. Työssään hyvinvoivat puolestaan kokivat henkilökohtaista ja ammatillista kasvua hyvissä työoloissa (Ochoa & Blanc 2016).

Bamford, Wong ja Laschiren (2013) tutkivat autenttisen johtamistyylin vaikutusta työtehtävän ja työntekijän yhteen sovittamisessa työelämän kuudella osa-alueella. Autenttisella johtamisella tarkoitetaan läpinäkyvää, eettistä johtamistyyliä, joka rohkaisee avoimuuteen ja tiedon jakamiseen (Avolio ym. 2009). Bamfordin ym. (2013) tutkimuksessa ensimmäisenä osa-alueena oli työn vaatavuus, jolla tarkoitetaan työhön annetun ajan ja resurssin riittävyttä. Toisena kohtana oli työn hallinta, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemiseen käytettyyn aikaan, resurssiin ja siihen liittyviin päätöksiin. Kolmantena oli palkkio, joka voi olla taloudellinen, sosiaalinen tai sisäinen. Neljäntenä oli yhteisöllisyyden kokemus esimiesten, kollegoiden ja alaisten kanssa. Viidentenä oli tasa-arvoisuus, joka näkyy avoimuutena ja arvostuksena organisaation päätöksentekoprosesseissa. Kuudentena olivat arvot, joiden tulisi

olla yhteneviä organisaation ja työntekijöiden kesken. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että autenttinen johtaminen tukee kaikkia edellä mainittuja kohtia. Autenttista johtamistyyliä harjoittavien esimiesten alaiset kokevat paremmin sopivansa työhönsä ja nauttivat suurempaa työn imua. (Bamford ym. 2013.)

Hoitotyön esimiesten työhyvinvointia, stressiä ja näiden yhteyttä sosiaaliseen tukeen oli tutkinut Andriaenssens, Hemelik ja Bogaert (2017). Ylemmän johdon tuella hoitotyön esimiehille oli yhteys ainoastaan liikevaihtoon. Lääkäreiden tuella hoitotyön esimiehelle, liikevaihdon lisäksi, oli vaikutusta työssä viihtymiseen. Hoitotyön esimiesten kollegoiden tuella ei ollut yhteyttä työhyvinvointiin. Huomionarvoisinta oli kuitenkin, että esimiesten saamalla henkilöstön tuella oli voimakas yhteys esimiesten työhyvinvointiin. (Andriaenssens ym. 2017.)

Utrianen, Ala-Mursula ja Kyngäs (2015) rakensivat ja testasivat teoreettisen mallin, jonka havaitsivat validiksi. Mallin mukaan sairaanhoitajien työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja ovat potilaan saama laadukas hoito sekä työyhteisön sisäinen yhteenkuuluvuuden tunne, avunanto ja yhteistyö. Työhyvinvointiin vaikutti myös haastavaksi ja merkitykselliseksi koettu työ ja käytännöllinen työnjako. Esimiestyön tulisi olla reilua ja tasapuolista. Henkilöstön hyvinvointia lisäisi myös mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja sujuva kommunikaatio muiden ammattikuntien kanssa. Yksi tärkeä seikka oli vapaamuotoinen ajanvietto muiden hoitajien kanssa. (Utrianen ym. 2015.)

Jardenin, Sandhamin, Siegertin ja Koziol-McLainin (2018) tutkimuksessa havaittiin henkilöstöllä olevan eri tasoisia työhyvinvointia tukevia toimintoja. Voimavaroja haettiin niin yksilötasolta, ihmissuhteista ja työyhteisöstä. Tehohoitajien mielestä työhyvinvointia tukevia asioita olivat elämän yksinkertaistaminen, vertaistuki, virallinen jälkipuinti ja tiimityöskentely. Ensihoitajien keskuudessa tehty tutkimus puolestaan osoittaa kuinka yhdessäolo, keskinäinen auttaminen ja kommunikaatio vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin (Ojala, Kyngäs & Päätaalo 2016). Karpavičiūtė ja Macijauskienė (2016) havaitsivat empiirisessä tutkimuksessaan säännöllisen taideharrastuksen lisäävän työhyvinvointia. Oates (2018) puolestaan havaitsi, että hyvinvoiva hoitaja harrastaa liikuntaa ja mindfulnessia, liikkuu luonnossa, kuuntelee tai

soittaa musiikkia. Lisäksi työ ja vapaa-aika on selkeästi eriytetty, työnohjausta on saatavilla ja itseään voi kehittää (Oates 2018).

Tietojärjestelmien vaikutusta työhyvinvointiin oli tutkittu kahdessa tutkimuksessa. Molempien tutkimusten mukaan monien tietojärjestelmien käyttö sekä tietojärjestelmien epävakaus heikentävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia puolestaan tukee käyttäjien ottaminen mukaan tietojärjestelmien kehittämiseen. (Vainiomäki ym. 2017; Vehko ym. 2018.)

4.3 Työhyvinvointi lakisääteisenä tehtävänä

Työturvallisuuslain (2002) tarkoitus on työntekijöiden työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen parantamalla työympäristöä ja työolosuhteita. Työnantajalla on lakiin perustuva yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on huomioitava työhön, työolosuhteisiin, -ympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät asiat. Työnantajan on siis suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Työnantajalla tulee olla turvallisuuden ja terveellisyys edistämistä varten ohjelma, joka kattaa työolojen ja -ympäristön kehittämistarpeen. Toisaalta myös työntekijöillä on velvollisuus toimia yhteistyössä työnantajan kanssa työturvallisuuslain tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän tulee noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä. Työntekijä ei saa työpaikallaan häiritä tai käyttäytyä epäasiallisesti muita työntekijöitä kohtaan. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006) on laadittu, jotta voidaan varmistaa työsuojelun säännösten noudattaminen. Tarkoitus on myös parantaa työympäristöä ja työolosuhteita viranomaisvalvonnan sekä henkilöstön ja työnantajan yhteistoiminnan avulla. Yhteistoiminnan tavoitteena on mahdollistaa henkilöstön osallistuminen ja vaikutusmahdollisuus työpaikan terveellisyttä ja turvallisuutta koskeviin asioihin. Yhteistoiminnassa käsiteltäviä asioita ovat työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen välittömästi vaikuttavat asiat. Yhteistoiminnassa tulee myös käsitellä työpaikan vaara- ja haittatapahtumien selvittämisen tapa ja periaatteet

sekä työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä esiin nousseet asiat. Työkykyä ylläpitävään toimintaan, työssäjaksamiseen ja muuhun työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät kehittämistavoitteet ja -ohjelmat on käsiteltävä yhteistoiminnassa. Yhteistoiminnassa tulee myös käsitellä työn järjestelyyn ja mitoitukseen sekä näiden olennaisiin muutoksiin liittyvät asiat sekä kaikkiin edellä mainittuihin kohtiin liittyvien asioiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006.)

Työterveyshuoltolain (2001) mukaan työnantajalla on velvollisuus järjestää työterveyshuolto. Lain tarkoitus on edistää työntekijöiden, työnantajan ja työterveyden yhteistoimintaa, jotta voidaan paremmin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa ja työyhteisön toimintaa. Työnantajan on toimittava yhteistoiminnassa työntekijöiden kanssa valmistellessaan työterveyshuollon toteuttamiseksi tarpeellisia päätöksiä. Yhteistoimintaa edellytetään myös, kun suunnitellaan työterveyshuollon yleisiä suuntaviivoja ja toimintasuunnitelmaa mukaan lukien laajuus, toteutus ja vaikutusten arviointi. (Työterveyshuoltolaki 2001.)

4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja suunnittelu

Tarkkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella myös perinteisten johtamisen alueiden eli strategisen johtamisen, henkilöstö- ja asiajohtamisen ja hallinnollisten asioiden johtamisen kautta. Työhyvinvoinnin henkilöstöjohtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Esimies antaa alaiselleen arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia, palautetta ja muuta sosiaalista tukea. Tärkein yksittäinen tilanne työhyvinvoinnin henkilöstöjohtamisen kannalta on kehityskeskustelu, jossa on perusteellinen työhyvinvoinnin kartoitus- ja ongelmanratkaisuosuus. Työhyvinvoinnin asiajohtamista on hankala erottaa henkilöstöjohtamisesta. Asiajohtaminen liittyy kuitenkin enemmän fyysisiin ja psykososiaalisiin työolosuhteisiin ja työhön niin, että työolosuhteiden ja työn järjestelyt tukevat työhyvinvointia. Hallinnollisella työhyvinvoinnin johtamisella tulisi varmistaa henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu.

Palvelusuhteeseen, yhteistoimintaan, viranomaissuhteisiin, vakuutusyhtiöihin ja lupamenettelyihin liittyvät asiat hoidetaan johtamistyön varmistamina. (Tarkkonen 2012, 78–85.)

Työhyvinvointi pitäisi olla sisällytettynä osaksi organisaatioiden strategiaa yhtenä menestystekijänä (Kehusmaa 2011, 138; Manka 2011, 54; Suonsivu 2011, 68). Suonsivun (2011) mukaan työhyvinvointia tarkastellaan suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä työnä, kun se on osana strategiaa. Se nähdään tulevaisuutta ennakoivana, laaja-alaisena toimintana, johon sisältyy henkilöstön jaksaminen, osaaminen, resurssit, johtaminen, työolo- ja ympäristöasiat. Työhyvinvointityössä yhdistetään riskienhallinta, työsuojelu ja työturvallisuus yhdeksi kokonaisuudeksi. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on myös keskeisessä asemassa henkilöstön hyvinvointia edistettäessä. (Suonsivu 2011, 68.)

Tarkkosen (2012) mukaan jokaisen organisaation tulisi pystyä määrittämään, mikä on työhyvinvoinnin todellisuus, minkälaista tasoa halutaan ja miten siihen päästään. Tarkkonen suosittelee tekemään työhyvinvointisuunnitelman, jotta nämä asiat saadaan selkiytettyä. (Tarkkonen 2012, 78–79.) Suonsivun (2011) mukaan työhyvinvointisuunnitelma voidaan rakentaa useammalle vuodelle, mutta se tulee päivittää vuosittain. Perustana työhyvinvointisuunnitelmassa voidaan käyttää organisaation strategiaa ja siinä esiintyviä arvoja, menestystekijöitä ja visiota. Aluksi on kuitenkin hyvä määritellä organisaation käsitys ja ymmärrys työhyvinvoinnista. (Suonsivu 2011, 68.) Virolaisen (2012) mukaan työhyvinvointisuunnitelmasta voidaan tehdä organisaation itsensä näköinen eli henkilöstön näköinen ja sen tarpeet tyydyttävä. Työhyvinvointisuunnitelman toteutumista on myös hyvä seurata, vaikka kuukausittaisessa henkilöstöpalaverissa. (Virolainen 2012, 136–137.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Käytän tässä opinnäytetyössä kvantitatiivisia tutkimusmetodeja. Heikkilän (2017) mukaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu laajoihin aineistoihin, joissa tiedon keräämisessä on käytetty standardoituja kyselylomakkeita. Asioita kuvataan numeerisesti ja saatuja tuloksia voidaan esittää taulukoin. Aineistoista voidaan selvittää myös asioiden välisiä riippuvuuksia tai ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2017, 15.) Kananen (2011) kertoo kvantitatiivisen tutkimuksen edellyttävän ilmiön ja siihen vaikuttavien seikkojen tuntemista, sillä jos ilmiötä ei tunneta, ei sitä voida mitatakaan (Kananen 2011, 24).

Vilkan (2007) mukaan määrällisen tutkimuksen tavoitteena on esittää säännönmukaisuudet arkipäivän ylittävinä teorioina. Määrällisessä tutkimuksessa edetään teoriasta käytäntöön ja takaisin teoriaan tulosten tulkinnan avulla. Tarkoitus on rakentaa, selittää, uudistaa, purkaa tai täsmentää aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä. Teoreettiset käsitteet ovat siis keskeisessä asemassa määrällisessä tutkimuksessa ja ne eivät ole paikka- tai aikasidonnaisia. Käsitteiden avulla etsitään säännönmukaisuuksia eri asioiden, ilmiöiden, piirteiden, kohteiden, tilanteiden ja tapahtumien välillä. Teoreettisia käsitteitä ovat esimerkiksi palvelun laatu, hyvinvointi, organisaatio, johtamisteoriat tai sosiaaliset instituutiot. (Vilka 2007, 25–26.)

5.2 Tutkimusaineisto

Vilkan (2007) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä kyselynä, haastatteluna, havainnointina tai käyttää valmista aineistoa. Toisin sanoen voidaan käyttää joko ensikäden aineistoa eli primääriaineistoa, jonka tutkija on itse kerännyt tai sekundääristä aineistoa, joka kerätään tilastoista, tietokannasta tai jostain muusta jonkun muun keräämästä materiaalista. Kyselyssä aineisto kerätään suoraan havaintoyksiköiltä käyttäen vakioitua kyselykaavaketta. Kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään samat asiat, samassa

järjestyksessä ja samalla tavalla. Haastatteluaineisto kerätään määrällisessä tutkimuksessa usein informoituna ja strukturoituna kyselynä. Haastattelija kysyy ja kirjaa vastaukset ennalta strukturoituun lomakkeeseen. Systemaattisesti havainnoimalla kerätty aineisto kerätään niin ikään ennalta suunniteltuun lomakkeeseen. Valmiita aineistoja on runsaasti saatavilla ja ne ovat myös hyviä määrälliseen tutkimukseen. Tutkijan luovuus ja tutkimusongelma vaikuttavat siihen, kuinka aineistoja pystytään hyödyntämään. Kaikki aineistot siis käyvät, kunhan ne ovat muutettavissa mitattavaan muotoon, joko ennen tai jälkeen aineiston keräämisen. (Vilkkä 2007, 27–34.) Heikkilän (2017) mukaan aineistoa saattaa kuitenkin joutua muokkaamaan, yhdistämään ja tarkistamaan. Valmiiden aineistojen tiedot eivät välttämättä riitä tai aineiston yhteensovittaminen tutkimuksen kysymyksenasetteluun on hankalaa. Useimmiten tämän vuoksi käytetäänkin itse kerättyä aineistoa. (Heikkilän 2017, 16–17.)

Holopaisen ja Pulkkisen (2008) mukaan kyselylomake on määrämuotoinen kysymyspatteristo informaation keräämiseen. Kyselylomakkeen tarkoitus on muuntaa tutkijan tiedontarve kysymyksiksi, joihin vastaajat ovat halukkaita ja kykeneviä vastaamaan. Valmiit vastausvaihtoehdot nopeuttavat lomakkeen käsittelyä. Lomakkeen tarkoitus on myös minimoida vastausvirheet, jotka olisivat mahdollisia, mikäli tutkija koittaisi tulkita vastaajan vastausta. (Holopainen & Pulkinen 2008, 42.)

Perusjoukolla tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta. Perusjoukko on määritettävä ennen tutkimuksen aloittamista. Perusjoukosta on tarkoitus ottaa mahdollisemman kattava otos, jotta se kuvaisi parhaiten tutkittavaa ilmiötä perusjoukossa. Otannan koko riippuu joukon koosta. Mitä suurempi on perusjoukko, sitä pienempi on otanta. Otantaan vaikuttavat myös tutkimuksen tavoitteet, maantieteellinen sijainti, perusjoukon samankaltaisuus tai erilaisuus suhteessa tutkittavaan ilmiöön, käytävissä olevat rekisterit ja budjetti. Käytetyimpiä otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta, ryväotanta ja otanta otoskoon mukaan. (Heikkilä 2017 34–35; Valli 2001, 13–14.)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistona Sydänsairaalassa joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana tehtyä henkilöstökyselyä. Kyselylomake on

Sydänsairaalan laatima ja siinä on kokonaisuudessaan 35 väittämää (Liite 2). Väittämät on kyselyssä jaettu kahteen osioon ja lisäksi on yksi kysymys, jossa pyydetään antamaan työpaikalle kouluarvosana. Kysely toteutetaan vuosittain internetkyselynä kokonaisotantana eli koko henkilöstölle (N=559). Henkilöstökyselyssä toistuvat vuosittain samat kysymykset.

Henkilöstökyselyn väittämissä käytetään asenneasteikkona tunnettua Likertin asteikkoa. Vastaja pyydetään arviomaan esitettyjä väittämiä Likertin asteikolla, esimerkiksi millaiseksi he kokevat väittämän nykytilan niin, että 1=erittäin huono ja 5=erittäin hyvä. Asteikko on mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikkotasoinen asteikko. Asteikon ajatus on kuvata vastaajan kokemusta suhteessa annettuun väittämään. Positiivinen tuntemus on yleensä asteikon korkeammassa päässä ja negatiivisempi tuntemus asteikon alapäässä. (Heikkilä 2017, 51; Vilka 2007, 46.) Tänä vuonna patteriston jokaiseen väittämään on Sydänsairaalan toimesta lisätty kohta, jossa pyydetään arviomaan väittämän koettua tärkeyttä kolmiportaisesti: erittäin tärkeä, tärkeä, ei tärkeä (liite 2).

5.3 Aineiston analyysi

Kanasen (2008) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus selvittää määriä, riippuvuuksia ja syy-seurauksia. Tilastollisessa päättelyssä on tarkoitus yleistää saadut tulokset koskemaan koko perusjoukkoa. Usein perusjoukkoa edustaa otos, josta tehdään johtopäätökset. Tilastollisessa päättelyssä on tarkoitus esittää tutkimusongelman kannalta tärkeimmät jakaumaluvut, joiden avulla yleistetään tulokset perusjoukkoon. (Kananen 2008, 51–52.)

Vehkalahtien (2008) mukaan aineistoon tutustuminen on hyvä aloittaa selailemalla aineistoa. Samalla, kun alustavasti tutustuu aineistoon, on mahdollista havaita siinä olevat suuremmat virheet. (Vehkalahti 2008, 51.) Virheitä on saattanut tulla aineistoon tallentamisen yhteydessä ja siksi se on tarkistettava (Vilka 2008, 114). Tämän opinnäytetyön analysoinnin aloitin ajamalla webropolilla kerätty aineisto Microsoft SPSS-ohjelmaan. Kävin aineiston läpi ja tarkistin, että tiedon siirto on mennyt oikein ja että aineisto on käsiteltävissä

SPSS:ssä. Tässä vaiheessa korjasin muutamia fonttiväärityksiä, jotta teksti olisi luettavampaa.

Analyysitapa riippuu tutkimusongelmasta, siitä mitä tutkitaan. Tutkitaanko yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä suhdetta. Kun tarkoitus on saada tietoa yhden muuttujan jakaumasta, käytetään sijaintilukuja. Sijaintiluvut kuvaavat havaintoarvojen sijaintia. Tavallisimpia sijaintilukuja ovat keskiarvo ja moodi. (Vilkkä 2008, 119.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty valmista aineistoa, joten käytettävissä olevat analyysikeinot tarkentuivat vasta, kun oli mahdollisuus tutustua kerättyyn aineistoon. Puolet aineistosta kerättiin Likertin asteikollisilla väittämillä ja toinen puoli kolmen vaihtoehdon järjestysasteikollisilla väittämillä.

Järjestysasteikossa muuttujan arvot laitetaan mitattavan ominaisuuden mukaan luonnolliseen järjestykseen. Mittausten etäisyyksiä toisistaan ei voida tarkasti tietää. Näille ei voida laskea keskiarvoja. Myös Likertin asteikko on järjestysasteikko, jolle ei yleensä lasketa keskiarvoja. (Heikkilä 2017, 51, 81.) Toisaalta Likertin asteikkoa voidaan kuitenkin pitää välimatka-asteikkona. Mikäli Likertin asteikkoa pidettäisiin vain järjestyslukuasteikkona, ei analyysissa päästäisi eteenpäin. Likertin asteikosta voi siis laskea keskiarvoja, hajontoja ja korrelaatioita. (Heikkilä 2017, 81; Vehkalahti 2008, 35–36.) Tässä opinnäytetyössä käsittelin Likertin-asteikollisia muuttujia välimatka-asteikollisina. Kolmen vaihtoehdon väittämiä käsittelin puolestaan järjestyslukuasteikollisina.

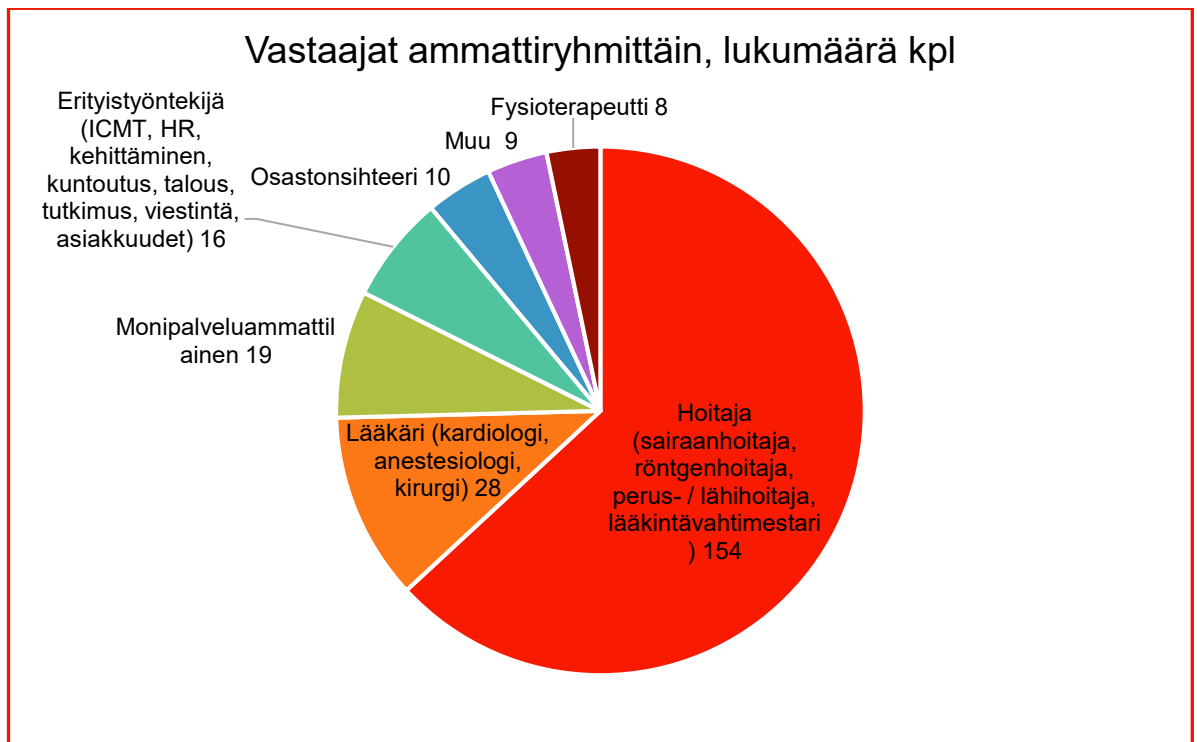
Aineiston analyysin perusteella muodostin kuvan Sydänsairaalan työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämiskohteista. Analyysin avulla selvitin myös henkilöstön työhyvinvointikokemukseen merkittävimmin vaikuttavat seikat. Saatuja analyysituloksia hyödynsin työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa.

6 TULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

Linkki henkilöstökyselyyn (Liite 2) lähetettiin koko Sydänsairaalan henkilöstölle (N=599) joulukuussa 2019 sähköpostin avulla. Kyselystä lähetettiin myös muistutusviesti, jotta vastaajia saataisiin enemmän. Kyselyyn vastasi 244 vastaajaa. Vastausprosentti oli täten 43,6.

Kyselyyn vastanneista suurin joukko kuului hoitohenkilöstöön. Hoitohenkilöstöön luetaan sairaanhoitajat, röntgenhoitajat, perus- ja lähihoitajat sekä lääkintävahtimestarit. Tästä joukosta suurin osa, 90%, on sairaanhoitajia. Hoitohenkilöstö on myös suurin ammattiryhmä Sydänsairaalassa, se kattaa 67% henkilöstöstä. Vastausprosentti oli tässä joukossa 41. Lääkärihenkilöstöä Sydänsairaalassa on 72 henkilöä. Heistä kyselyyn vastasi 39%. Suurin vastausprosentti, 94%, oli erityistyöntekijöillä. Erityistyöntekijöiden joukko koostuu erinäisistä asiantuntijatehtäviä hoitavista henkilöistä, heitä on vain muutama per tehtävänimike. Vastaavasti pienin vastausprosentti oli osastonsihteereillä. Kuviossa 2 on eritelty vastaajat ammattiryhmittäin ja vastaajien lukumääränä. Kuviossa 3 on vastausprosentit ammattiryhmittäin.



KUVIO 2. Kyselyyn vastaajat ammattiryhmittäin



KUVIO 3. Vastausprosentti ammattiryhmittäin

6.2 Työhyvinvoinnin nykytila Sydänsairaalassa

Kyselyssä vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana Sydänsairaalalle työpaikkana asteikolla 4–10. Sydänsairaala sai arvosanakseen 8,1. Arvosana on kouluasteikolla hyvä.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan 34 kohdan kyselyssä Sydänsairaalassa vallitsevaa tilannetta omasta näkökulmastaan. Vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikollisia 1–5, erittäin huonosta erittäin hyvään. Vastauksista pyritään muodostamaan käsitys Sydänsairaalan henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta.

Kyselyn 34 väittämstä muodostin kuusi osiota aihepiirien mukaan. Muodostetut osiot olivat: oman työn tunteminen, omaan työhön vaikuttaminen, työhyvinvoinnin kokemus, johtaminen, työyhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma. Osioihin, joissa oli neljä tai useampi kysymys, tein reliabiliteettitestin. Reliabiliteettitestillä arvioidaan tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen, eli tutkimuksen toistettavuutta (Vilkka, H. 2007, 149). SPSS-ohjelmassa on mahdollista tutkia yli neljän väittämän osioita. Testillä voidaan osoittaa osion väittämien mittaavan samaa asiaa. Jotta osiota voidaan pitää reliabelina, tulee Chronbachin alphan olla yli 0,7. (Heikkilä 2014,178.) Tämän tutkimuksen osioiden matalin Chronbachin alphan arvo oli 0,873, joten osioita voidaan pitää reliabeleina.

Kyselyn perusteella käy ilmi (Taulukko 3), että työntekijät tuntevat oman työnsä merkityksen osana sairaalan toimintaa. Heidän mielestään työtehtävät ovat selkeitä ja he tietävät oman vastuunsa. Oman työn tunteminen on hyvällä tasolla.

TAULUKKO 3. Oman työn tunteminen

Oman työn tunteminen	Keskiarvo
Oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa	3,9
Omien vastuualueiden selkeys työssä	3,8
Omien työtehtävien selkeys työssä	3,8
<i>Keskiarvo yhteensä</i>	<i>3,8</i>

Taulukossa 4 on kuvattu omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia. Itsenäisyys työn teossa on arvioitu olevan kiitettävällä tasolla. Toisaalta

heikoimman arvioinnin on saanut mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtävien suunnitteluun. Omaan työhön vaikuttamisen on arvioitu olevan hyvällä tasolla.

TAULUKKO 4. Omaan työhön vaikuttaminen

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Keskiarvo
Itsenäisyys työn teossa	4,0
Mahdollisuudet hyödyntää omia kykyjä tehokkaasti työssä	3,7
Mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koulutuksen avulla	3,6
Vaikuttamismahdollisuudet omien työtehtävien suunnitteluun	3,4
<i>Keskiarvo yhteensä</i>	<i>3,7</i>

Taulukossa 5 on kuvattu työhyvinvoinnin kokemus eli mikä on henkilöstön subjektiivinen kokemus työhyvinvoinnistaan. Henkilökohtainen kokemus työn ilosta ja työtyytyväisyydestä oli vain hiukan parempi kuin työssä jaksaminen. Työhyvinvoinnin kokemus on hyvällä tasolla.

TAULUKKO 5. Työhyvinvoinnin kokemus

Työhyvinvoinnin kokemus	Keskiarvo
Henkilökohtainen työn ilo ja työtyytyväisyys	3,7
Henkilökohtainen työssä jaksaminen	3,6
<i>Keskiarvo yhteensä</i>	<i>3,6</i>

Työtyytyväisyyteen liittyvät seikat on esitetty taulukossa 6. Tästä käy ilmi, että tyytyväisyys työtehtäviin on saanut parhaan arvioinnin. Huonoimman arvion on saanut tyytyväisyys työkykyä ylläpitävään toimintaan. Työtyytyväisyys on hyvällä tasolla.

TAULUKKO 6. Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys	Keskiarvo
Tyytyväisyys työtehtäviin	3,8
Tyytyväisyys työmäärään	3,5
Tyytyväisyys työyksikön työkykyä ylläpitävään toimintaan	3,1
<i>Keskiarvo yhteensä</i>	<i>3,5</i>

Työyhteisön toimivuuteen liittyvät seikat on esitelty taulukossa 7. Parhaimman arvion on saanut eri ammattiryhmien välinen yhteistyö ja työilmapiiri. Huonoimman arvion on saanut työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja. Työyhteisön toimivuus on arvioitu hyväksi.

TAULUKKO 7. Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuus	Keskiarvo
Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö	3,7
Työilmapiiri	3,7
Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä	3,5
Työyhteisötaidot (toiminnan sujuvuutta ja yhteistyötä edistävä käyttäytyminen)	3,4
Työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja	3,1
<i>Keskiarvo yhteensä</i>	<i>3,5</i>

Taulukossa 8 on esitelty johtamiseen liittyvät seikat. Parhaimmaksi tässä osiossa on arvioitu työntekijän ja esimiehen vuorovaikutuksen laatu, mikä on lähes kiitettävää. Toiseksi parhaat arviot on saanut esimiessuhteiden toimivuus työyksikössä ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen esimiestyössä. Huonoimmaksi on arvioitu muutosten suunnittelu. Toiseksi huonoimmat arviot sai johtoryhmän toiminta ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessa. Osio sai kokonaisuudessa hyvän arvion.

TAULOKKO 8. Johtaminen

Johtaminen	Keskiarvo
Työntekijän ja esimiehen vuorovaikutuksen laatu	3,9
Esimiessuhteiden toimivuus työyksikössäsi / työsk. alue	3,8
Oikeudenmukaisuuden toteutuminen esimiestyössä	3,8
Uusien työntekijöiden perehdyttäminen	3,6
Esimesten ja henkilöstön välinen tiedonkulku toimipisteessä	3,5
Esimieheltä saatu palaute työssä suoriutumisesta	3,4
Oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessasi	3,3
Johtoryhmän toiminta (oman palvelualueesi)	3,3
Muutosten suunnittelu ja toteutus	3,0
<i>Keskiarvo yhteensä</i>	<i>3,5</i>

Sosiaalinen pääoma on esitetty taulukossa 9. Kyselyyn vastanneet antoivat suurimman painoarvon sille, että esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti. Seuraavaksi tärkeintä oli, että esimieheen voi luottaa ja esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia. Kolme väittämää oli arvioitua yhtä heikoiksi. Heikon arvion oli saanut se, miten työyhteisön/tiimin jäsenet ottavat huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen lopputulokseen. Vastaavan tasoisen arvion on saanut väittämä, että jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty. Samoin heikon arvion on saanut työyhteisön/tiimin jäsenten yhteistoiminta uusien ideoiden toteuttamiseksi. Sosiaalisen pääoman kokonaisarvosana lähentelee kiitettävää, mutta jää kuitenkin hyvälle tasolle.

TAULUKKO 9. Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma	Keskiarvo
Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	4,2
Esimieheen voi luottaa	4,1
Esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia	4,1
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	3,8
Asenteemme on "toimimme yhdessä"	3,6
Työyhteisön / tiimin jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita	3,5
Jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty	3,5
Työyhteisön / tiimin jäsenet ottavat huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen lopputulokseen	3,5
<i>Keskiarvo yhteensä</i>	<i>3,8</i>

6.3 Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Henkilöstöä pyydettiin myös arvioimaan kyselyn 34 väittämää (Liite 2) ja niiden tärkeyttä omassa työssä/tiimissä. Vastausvaihtoehtoina kysymyksissä oli, että kokeeko työntekijä kyseisen asian olevan erittäin tärkeä, tärkeä vai ei tärkeä. Näiden kysymysten tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitkä seikat vaikuttavat eniten työntekijöiden työhyvinvointiin.

Kyselyn (Taulukko 10) perusteella henkilöstö kokee omaan työhyvinvointiin eniten vaikuttavan sen, että esimieheen voi luottaa. Toiseksi merkityksellisin asia on henkilökohtainen työssä jaksaminen. Kolmanneksi tärkein asia on työilmapiiri.

Taulukosta 10 ilmenee myös, että vähiten tärkeänä pidetään johtoryhmän toimintaa. Seuraavaksi vähiten tärkeää on itsenäisyys työn teossa ja kolmanneksi vähiten tärkeää on tyytyväisyys työyksikön työkykyä ylläpitävään toimintaan.

TAULUKKO 10. Koettu vaikutus työhyvinvointiin

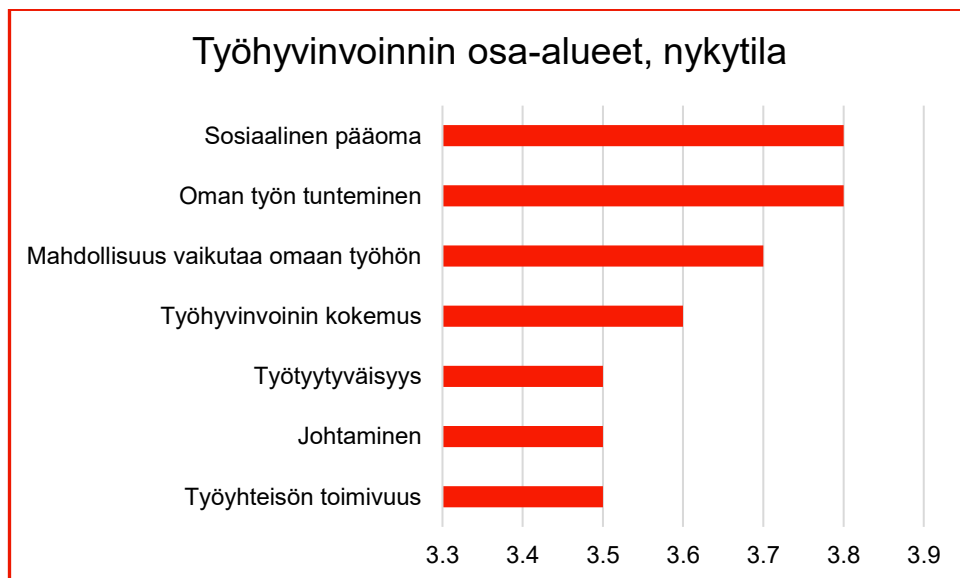


6.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet

Tutkimusaineistosta nousevat esiin henkilöstön näkökulmasta tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Taulukko 10). Näitä tekijöitä ovat luottamus esimieheen, henkilökohtainen työssä jaksaminen ja työilmapiiri. Luottamus esimieheen on tällä hetkellä 4,1 eli kiitettävällä tasolla. Henkilökohtaisen työssä jaksamisen on hyvällä tasolla, 3,6. Työilmapiirin on myöskin hyvällä tasolla, 3,7.

Sydänsairaalan työhyvinvoinnin osa-alueiden nykytilassa (Taulukko 11) parhaimmat arviot ovat saaneet sosiaalinen pääoma, oman työn tunteminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Heikommät arviot saivat työyhteisön toimivuus, työtyytyväisyys ja johtaminen.

TAULUKKO 11. Työhyvinvoinnin osa-alueet



7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Vilkan (2015) mukaan tutkimuseetiikalla tarkoitetaan pelisääntöjen noudattamista, mikä liittyy tutkimuksen tekemiseen. Suhdetta kollegoihin, tutkittaviin, toimeksiantajaan ja muihin sidosryhmiin. Hyvät tieteelliset käytännöt puolestaan viittaavat eettiseen tapaan hankkia tietoa ja käyttää tutkimusmenetelmiä. Tieto on hankittu oman alan tieteellisestä kirjallisuudesta, asianmukaisista tietolähteistä, tutkimuksista, havainnoinnista tai oman tutkimuksen analyysistä. (Vilka 2015, 70–73.) Tässä opinnäytetyössä olen pyrkinyt noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä.

Olen tutustunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013) ohjeeseen hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä Suomessa ja sitoutunut noudattamaan annettuja ohjeistuksia. Ohjeistuksen mukaisesti olen opinnäytetyötä tehdessäni ja sitä esittäessäni noudattanut rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Olen huomionnut avoimuuden ja kunnioittanut muiden tutkijoiden tekemää työtä asiaan kuuluvalla tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.) Tämän opinnäytetyön toteuttamiseen on haettu voimassa olevien käytäntöjen mukaiset luvat (liite 1).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty valmista aineistoa, joka on ollut jo valmiiksi anonymisoitu. Aineiston omistaa Sydänsairaala. Opinnäytetyötä tehdessä ei ole muodostunut henkilökisteriä, eikä sen tekemisen aikana ole jouduttu käsittelemään henkilötietoja.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2011) mukaan opinnäytetyössä tulee olla luotettavuustarkastelu. Luotettavuuskysymys tulee ottaa huomioon jo opinnäytetyötä suunnitellessa. Mikäli validiteettia ja reliabiliteettia ei huomioida, jää tutkimuksen luotettavuus heikoksi. (Kananen 2011, 119.) Heikkilän (2008) mukaan validiteetti kuvaa, missä

määrin on onnistuttu mittaamaan sitä mitä pitikin mitata. Ensisijaisesti siihen vaikuttaa se, miten onnistuneita tutkimuskysymykset ovat ja voidaanko niiden avulla ratkaista tutkimusongelmaa. Systemaattinen virhe alentaa yleensä sekä reliabiliteettia että validiteettia. Systemaattinen virhe voi syntyä jostakin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä. (Heikkilä 2008, 177.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Holopainen & Pulkkinen 2002, 17). Kananen (2011) puolestaan kuvaa reliabiliteetin olevan saatujen tulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Mittari voi olla reliaabeli eli tuottaa aina saman tuloksen, mutta tulos voi olla väärä. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia. (Kananen 2011, 119.)

Tässä opinnäytetyössä validiteettia heikentää valmiin aineiston käyttäminen. Käytettäessä valmista aineistoa ei voida vaikuttaa esitettyihin väittämiin ja niiden suhteeseen ajatellen tutkimuskysymystä. Validiteetin kannalta saattaisi olla mielekkäämpää käyttää itse kerättyä aineistoa. Opinnäytetyön tekijänä pyrin kuitenkin käsittelemään valmiin aineiston siten, että siitä on mahdollista saada vastaus esitettyihin tutkimusongelmiin.

Tilastollisten menetelmien käytettävyyttä heikentää valmiin kyselyn taustakysymysten suppeus. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia esimerkiksi sitä, onko työkokemuksella merkitystä vastaajien merkitykselliseksi kokemiin asioihin. Myöskään vastaajien sukupuolta ei kysytty. Tämän avulla olisi voinut paneutua mahdolliseen sukupuolten väliseen eroon. Ikää ei myöskään ollut taustakysymyksissä, joten myös iän vaikutus merkitykselliseksi koettuihin asioihin jäi tutkimatta. Vastaajien jaottelu taustakysymyksissä henkilöstöryhmien mukaan olisi myös voinut olla tarkempi. Hoitajat-kokonaisuus on varsin laaja, siinä olisi voinut erotella hoitoalan ammattilaiset tarkemmin.

7.3 Keskeisten tulosten tarkastelu

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Sydänsairaalan kanssa. Tarkoituksena oli selvittää Sydänsairaalan työhyvinvoinnin nykytila, ja mitkä seikat henkilöstö kokee tärkeimmiksi työhyvinvoinnin kannalta. Sydänsairaalan henkilöstön

työhyvinvoinnin nykytila on tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla. Henkilöstön tärkeimmäksi kokemia asioita ovat luottamus esimieheen, henkilökohtainen työssä jaksaminen ja työilmapiiri. Nämä kolme käsitettä toimeksiantaja ja tutkimuksen tekijä valitsivat Sydänsairaalan henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen kohteiksi tämän tutkimuksen pohjalta. Nämä kehittämiskohteet valittiin, koska ne olivat henkilöstölle tärkeitä. Kyselyn perusteella kehitettäviä kohteita olisi toki voinut olla muitakin.

Sydänsairaala saa henkilöstöltään varsin hyvän arvion työpaikkana: kouluarvosanoin 8,1. MEADOW-tutkimuksessa suomalaiset antoivat työpaikalleen keskiarvosanan 7.8 (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 8). Sydänsairaalan henkilöstön arvio työpaikastaan on siis hieman suomalaista keskiarvoa korkeampi.

Henkilöstökyselyssä kaikkien yksittäisten arvioitujen väittämien keskiarvon vaihteluväli oli 3,0–4,2, hyvästä kiitettävään. Tarkasteltaessa kaikkia väittämiä kokonaisuutena voidaan havaita, että mikään väittämä ei saanut silmiinpistävän huonoa tai hyvää arviota. Heikoimmat arviot sai muutosten suunnittelu, työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja ja tyytyväisyys työkykyä ylläpitävään toimintaan. Kolme parhaaksi arvioitua väittämää liittyvät esimiestyöskentelyyn. Henkilöstö kokee, että esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti. Esimieheen voi luottaa ja esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia. Oman työn tunteminen ja työtehtävien selkeys olivat myös korkeasti arvostettuja. Aikaisemmat tutkimuksetkin osoittavat hyvän esimiestyön tärkeyden työhyvinvoinnissa (Goetz ym. 2015; Ojala ym. 2016; Gatti ym. 2017; Schön ym. 2018).

Tarkasteltaessa taulukossa 11 olevista työhyvinvoinnin osa-alueista heikoimmin menestyneitä, voidaan todeta seuraavaa. Työyhteisön toimivuuden osa-alueen (Taulukko 7) sisällä heikoimman arvion sai työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja (3,1). Tämä on kuitenkin melko alhaalla henkilöstön prioriteettilistalla: sijalla 18/34. Johtamisen osa-alueella (Taulukko 8) heikoimmaksi arvioitiin muutosten suunnittelu ja toteutus (3,0). Prioriteettilistalla tämä on sijalla 30/34, eli vähiten tärkeäksi koettujen seikkojen joukossa. Työtyytyväisyyden osa-alueen (Taulukko

6) heikoimman arvion sai tyytyväisyys työyksikön työkykyä ylläpitävään toimintaan (3,1). Prioriteetti listalla tämä on sijalla 32/34.

Luottamus esimieheen oli tutkimuksen mukaan henkilöstön tärkeimmäksi kokema asia. Tämän oli arvioitu olevan nyt kiitettävällä tasolla (4,1). Gatti ym. (2017) sekä Chughtai, Byrne ja Flood (2015) ovat havainneet tutkimuksessaan luottamuksellisen esimies-alaisuuden olevan tärkeä työhyvinvoinnin kannalta.

Henkilökohtainen työssä jaksaminen oli Sydänsairaalan henkilöstön toiseksi tärkeimmäksi kokema asia ja se oli nyt arvioitu olevan hyvällä tasolla (3,6). Useassa tutkimuksessa on havaittu henkilöstöllä olevan moninaisia henkilökohtaisia keinoja tukea omaa jaksamistaan työssä (Ojala ym. 2016; Karpavičiūtė & Macijauskienė 2016; Jarden ym. 2018; Oates 2018). Henkilökohtaista työssä jaksamista tukee Munirin (2012) tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtamistyyli, joka inspiroi ja kannustaa alaisiaan sekä lisää työntekijöiden henkilökohtaista hyvinvointia.

Työilmapiiri oli henkilöstön kolmanneksi tärkeimmäksi kokema asia, jonka on arvioitu olevan hyvällä tasolla (3,7). Työilmapiiri on myös Van der Heijden ym. (2017) tekemän tutkimuksen mukaan erittäin tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Utraisen ym. (2015) tekemä tutkimus työhyvinvointiin liittyvistä seikoista tuo myös esiin hyvän työilmapiirin tärkeyttä.

Työhyvinvointisuunnitelman lähtökohdiksi valittiin toimeksiantajan ja tutkimuksen tekijän toimesta henkilöstön tärkeimmäksi kokemat seikat. Näitä olivat siis luottamus esimieheen, henkilökohtainen työssäjaksaminen ja työilmapiiri. Henkilöstökyselyssä myös matalampia arvioita saaneita asioita koitetaan sisällyttää työhyvinvointisuunnitelmaan osana näitä kehittämiskohteita. Muutosten suunnittelun ja johtamisen voidaan olettaa liittyvän esimiehen luotettavuuteen. Työyksikön työkykyä ylläpitävä toiminta voidaan liittää työilmapiirin kehittämiseen, samoin työyksikön kyky käsitellä ristiriitoja. Työhyvinvoinnin nykytilassa silmiinpistävän matalan arvion on saanut johtoryhmän toiminta. Johtoryhmän toiminta, tarkoitus ja tehtävä saattavat olla henkilöstön kannalta hieman vieraita. Tätä toimintaa pitäisikin tuoda paremmin esille ja julki.

Tähän opinnäytetyöhön valituista kehittämiskohteista on keskusteltu työelämän yhteistyökumppanin kanssa. Kehittämiskohteet ja tavat ovat yhdessä sovittuja. Näiden pohjalta olen tehnyt työhyvinvointisuunnitelman.

7.4 Työhyvinvointisuunnitelma

Sydänsairaalan tavoite on olla paras paikka tehdä töitä (Sydänsairaala intra n.d). Tämän tavoitteen saavuttaminen silmällä pitäen lähdin luomaan työhyvinvointisuunnitelmaa (Taulukko 12). Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on entisestään edistää Sydänsairaalan henkilöstön hyvinvointia.

Taulukko 12 on tiivistetty työhyvinvointisuunnitelma. Taulukossa esitetään kolme kehittämiskohdetta: luottamuksellisen esimies-alaisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen, henkilökohtaisen työssäjaksamisen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä, työilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen. Kolmannessa sarakkeessa on kuvattu, kenelle kuuluu vastuu kyseisen kehittämiskohteen kehittämisestä. Viimeisessä sarakkeessa on esitetty, kenelle kuuluu kehittämiskohteen kehittämisen seuranta. Taulukon jälkeen olen avannut tarkemmin valittuja kehittämiskohteita ja keinoja näiden kehittämiseen.

TAULUKKO 12. Työhyvinvointisuunnitelma

Kehittämiskohde	Keino	Vastuu	Seuranta
Luottamuksellisen esimies-alaisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen.	-Luomalla avointa ilmapiiriä -Osallistamalla henkilöstöä suunnitteluun ja päätöksentekoon -Kouluttamalla esimiehiä ja johtoa	-Johto -Esimiehet -Henkilöstö	-Henkilöstökysely -Johto
Henkilökohtaisen työssä jaksaminen ylläpitäminen ja kehittäminen.	-Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen edesauttaminen -Kannustaminen terveellisiin elämäntapoihin -Kannustaminen positiiviseen ajatteluun ja positiivisten kokemusten jakamiseen	-Henkilöstö -Esimiehet -Johto - Työterveyshuolto	-Henkilöstökysely - Työterveyshuollon seurannat -Lähiesimies

Työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen.	-Positiivisuuden lisääminen -Tukemisen ja auttamisen kulttuurin kasvattaminen - Yhteenkuuluvuuden lisääminen -Yrityskulttuurin kehittäminen -Pelisäännöt	-Henkilöstö -Esimiehet -Johto - Työterveyshuolto	-Henkilöstökysely -Esimiehet -Johto -YT-ryhmä
--	--	---	--

7.4.1 Luottamus esimieheen

Tutkimuksen mukaan Sydänsairaalan henkilöstön hyvinvointiin eniten vaikuttava tekijä oli luottamus esimieheen. Tämän väittämän nykytilan oli arvioitu olevan kiitettävällä tasolla. Luottamus on ihmisille ominainen ja tärkeä ominaisuus. Harisalo ja Miettinen (2010) tuovat esiin luottamusta ensimmäisenä sääntönä. Luottamus mahdollistaa ihmisten välisen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen samoin kuin toisten huomioimisen ja oman kehittymisen. Luottamus rohkaisee maltillisuuteen ja suvaitsevaisuuteen ja mahdollistaa uskon siihen, että on mahdollista kehittää ja parantaa omaan elämään liittyviä asioita ja olosuhteita. (Harisalo & Miettinen 2010, 15–17.)

Luottamus on tunne ja varmuus siitä, ettei toinen henkilö halua meille pahaa tai pettää luottamusta. Luottamus organisaatiossa tarkoittaa eettistä johtamista. Organisaatiossa toimitaan oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteiden mukaan. Luottamusta ei rakenneta hetkessä, vaan sen rakentaminen vaatii aikaa. (Juholin 2017,174.)

Luottamus rakentuu empatialla, rehellisyydellä ja sovituista asioista kiinni pitämisellä. Empatiolla tarkoitetaan ihmisen kykyä myötäelää toisen kokemuksia ja nähdä asiat toisen ihmisen kannalta. Empatiakyky on geneettisesti ja kasvatuksen kautta hankittua kykyä. Empaattinen ihminen kykenee lukemaan

toisten sanatonta viestintää ja näin edesauttaa vuorovaikutusta. Rehellisyydellä tarkoitetaan yhteisesti ymmärretyistä periaatteista kiinni pitämistä. Rehellisyyteen vaaditaan sitä, että kantaa vastuunsa niin huonoista kuin hyvistä päätöksistä. Sopimuksista on pidettävä kiinni. Jokainen rikottu lupaus ja sitoumus syö luottamusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Chughtai ym. (2015) toteuttivat tutkimuksen, jossa he totesivat luottamukseen perustuvan esimies-alaisuuden olevan tärkeä terveyden ja hyvinvoinnin kannalta. He suosittavat esimiehiä rakentamaan luottamusta alaisiinsa. Eettinen johtamistyyli lisää luottamusta ja siten myös työntekijöiden sitoutumista työhön, suojaten työntekijöitä loppuun palamiselta. (Chughtai ym. 2015.) Erkutlu ja Chafra (2019) ehdottavat, että esimiesten sanojen ja tekojen tulisi olla johdonmukaisia, sillä se johtaa parempaan henkilöiden väliseen suhteeseen. Luottamus esimieheen myös edesauttaa henkilöstön sitoutumista työhön ja vuorovaikutuksen lisääntymistä. Luotettavuutta voitaisiin lisätä myös kouluttamalla esimiehille transformationaalisen johtamisen, palvelevan johtamisen, eettisen johtamisen tai autenttisen johtamisen metodeja. (Erkutlu ja Chafra 2019.)

Luottamuksen lisääminen ja ylläpitäminen pohjautuu rehelliseen ja avoimeen viestintään. Johdon ja esimiesten luotettavuutta tukee palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä ajankohtaisten asioiden yksiselitteinen viestiminen. Esimiesten tulee myös uskaltaa ilmaista mielipiteensä, myöntää virheensä ja osata pyytää anteeksi. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on myös tärkeä osa muutoksen suunnittelua ja toteuttamista. Yhteishenki ja luottamus helpottavat muutoksen yli pääsemistä ja toteuttamista. Luottamus vahvistuu, kun asioita voidaan tuoda avoimesti yhteiseen keskusteluun. (Juholin 2017, 245, 268.)

7.4.2 Henkilökohtainen työssä jaksaminen

Henkilökohtainen työssä jaksaminen oli tutkimuksen mukaan Sydänsairaalan henkilöstön hyvinvointiin toiseksi eniten vaikuttava tekijä, jonka nykytila on arvioitu hyväksi. Sydänsairaalassa henkilöstön työssä jaksamista seurataan

johdon toimesta viremittauksella. Työterveyshuolto tukee ja seuraa henkilöstön työssä jaksamista omana toimintanaan. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa (2020) on mainittuna tavoitteena työntekijän työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja terveyden edistäminen. Työterveyshuolto tekee säännöllisiä työkykyyn liittyviä tarkistuksia ja seurantoja. Työterveyden kautta on mahdollista saada työterveyslääkärin, -hoitajan ja -psykologin palveluja. Työfysioterapeutti opastaa ja ohjaa työergonomiaan liittyvissä seikoissa. (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2020.)

Munir ym. (2012) pitävät mahdollisena, että henkilökohtaista työssä jaksamista voidaan tukea transformationalisella johtamistyyllillä inspiroimalla työntekijöitä kehittämään työtään sekä huomioimalla työntekijän henkilökohtainen kehitys ja mahdollistamalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. (Munir ym. 2012.)

Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen keinoja ovat työaikajoustot, etätömahdollisuus ja toimivat sijaiskäytännöt. Tavoitteena on mahdollistaa hyvä keskittyminen työhön, kun on työn aika ja muusta elämästä nauttimisen sitten, kun on vuorostaan sen aika. Erityisesti vuorotyössä vaikutusmahdollisuuden tunne omaan työaikaan on erittäin tärkeää. Tällä on suuria vaikutuksia elämänhallinnan tunteeseen ja työhyvinvointiin. (Torppinen-Tanner 2016, 8, 22.)

Palautumista työn kuormittavuudesta edesauttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen lisäksi stressin hallinta. Sopiva määrä stressiä on hyväksi työn tekemisen kannalta, mutta toisaalta liika stressi kuormittaa ja aiheuttaa työpahoinvointia, uupumusta ja sairaspöissaoloja. Stressiin pitää siis puuttua ja sitä pitää koittaa vähentää. Työstä palautumiseen tarvitaan myös riittävästi vapaa-aikaa ja terveellisiä elämäntapoja. On pidettävä huolta fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta, unohtamatta sosiaalista elämää. Riittävä uni on myös tärkeää palautumisen kannalta. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Jarden ym. (2018) luettelevat tutkimuksessaan erilaisia henkilökohtaisen työssä jaksamisen lisäämisen keinoja. Tällaisia keinoja on muun muassa elämän yksinkertaistaminen, mindfulness, jooga, vertaistuki ja tiimityö. (Munir ym. 2012.) Oates (2018) havaitsi tutkimuksessaan myös, että monelle urheilu, mindfulness ja luontoharrastus tukevat henkilökohtaista työssä jaksamista. Erittäin tärkeänä

hän pitää myös selkeää rajaa työn ja vapaa-ajan välillä. Hyvinvointia voitaisiin tukea myös henkilöstön kesken jakamalla tietoa työssä jaksamista edesauttavista kokemuksista. Henkilöstön kokemukset ovat suuri voimavara, jota tulisi hyödyntää. Tärkeää olisi myös keskittyä positiivisiin asioihin. Oates havaitsi tutkimuksessaan myös, että hoitajat käyttävät työssä oppimiaan keinoja ja tapahtumia tukeakseen omaa hyvinvointiaan. (Oates 2018.)

Henkilökohtaisen työssä jaksamisen keinot ovat varsin yksilöllisiä ja moninaisia. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus huolehtia omasta jaksamisestaan jo pelkästään itsensä takia. Sydänsairaalan henkilöstöllä on varmasti moninaisia keinoja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Olisi hyödyllistä ja mielenkiintoista jakaa näitä keinoja ja kokemuksia työyhteisöjen sisällä. Näin toimien uudet ja mielekkäät tavat kehittää omaa työssä jaksamista voisivat levitä.

Sydänsairaalassa on käytössä moninaisia työaikajoustoja. Näitä mahdollisuuksia voisi tuoda enemmän esille ja niiden hyödyntämistä lisätä. Sydänsairaalassa käytössä olevaa työvuorosuunnitteluohjelmaa voisi myös pyrkiä kehittämään autonomisempaan suuntaan. Työvuoroautonomia tukee työssäjaksamista ja henkilökohtaista hyvinvointia (Brodén 2004; Barrett & Holme 2018; Työterveyslaitos n.d.c).

Työvuoroautonomialla tai yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa työaikasuunnittelua. Työntekijät osallistuvat itse työvuorojen suunnitteluun. Päävastuu suunnittelussa on kuitenkin edelleen esimiehillä. Yksi tavoite on työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen. Toisaalta työvuorosuunnittelun päätarkoitus on toiminnan tehokas järjestäminen tasapuolisuus ja käytettävissä olevat resurssit huomioiden. Suunnittelussa tulee huomioida työvuoroergonomia, sillä sen on osoitettu tukevan työntekijöiden jaksamista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto (2010, 13–14, 24–25.) Ei pidä myöskään unohtaa sitä, mitä työaikalaisissa (2019) on säädetty lepoajoista, vapaapäivistä, lomista ja työvuorojen pituudesta.

Työvuoroautonomian edistäminen olisi Sydänsairaalassa hyödyllistä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Asia on kuitenkin varsin monisyinen ja siihen vaikuttavat monet seikat ergonomian, työaikalain ja henkilökohtaisten mieltymyksien lisäksi.

Koivumäen mukaan (2005) autonomiessa työvuorosuunnittelussa esiintyy myös joustamattomuutta ja epäoikeudenmukaisuutta työntekijöiden suunnitellussa työvuorojaan. Toteutuessaan se kuitenkin vähentää vuorotyöstä aiheutuvien haittojen kokemusta. (Koivumäki 2005.) Sydänsairaalassa on ollut suunnitteilla työvuoro-optimoinnin käyttöönotto. Optimoinnissa käytetään tietotekniikkaa viimeistelemään työvuorolistat henkilöstön esitettyä toiveensa. Rönningin ja Larssenin (2010) mukaan optimoinnin käyttöönoton onnistumisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, kuinka se esitellään ja tuodaan työyhteisöön.

7.4.3 Työilmapiiri

Työilmapiiri oli Sydänsairaalan henkilöstön kokeman mukaan kolmanneksi tärkein työhyvinvointiin vaikuttava seikka. Tällä hetkellä työilmapiirin arvioitiin olevan hyvällä tasolla.

Työilmapiiri on hieman hankala asia, koska se liittyy suurimmissa määrin työpaikalla toisensa kohtaavien ihmisten tunteisiin. Tunteet saattavat olla positiivisia tai negatiivisia. Työntekijöillä, esimiehillä ja johdolla on omat tunteensa, asiakkaita ja muita sidosryhmiä unohtamatta. Tutkimuksen mukaan työssä yleisimmin esiintyvä tunne on yllättäen viha. Viha toimii polttoaineena ponnistellessamme hankalien asioiden kanssa. Turhautumista saattaa esiintyä yksilön havaitessa omien vaikutusmahdollisuuksien olevan varsin rajallisia. (Aro, Rämö, Aho, Kedonpää, & Lappi 2018, 29–30.)

Työilmapiiriin vaikuttavat muutkin seikat kuten arvot ja arvostukset sekä ihmisten käyttäytyminen ja tapakulttuuri työpaikalla. Ilmapiiriin vaikuttavat organisaatorakenteiden, prosessien, tavoitteiden ja roolien mielekkyys, onnistumista tukeva johtamistapa, viestinnän määrä ja laatu, se, kuinka ongelmia ratkaistaan ja se, minkälaisessa todellisuudessa organisaatio toimii ja millainen on organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka sekä se, kuinka työilmapiiriä johdetaan. Kaikille edellä mainituille seikoille yhteinen nimittäjä on

organisaatiokulttuuri. (Aro ym. 2018, 41.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan niitä arvoja, rakenteita, toimintatapoja ja arvoja, jotka ohjaavat henkilöstön toimintaa ja erottavat organisaation muista organisaatioista (Luukka 2019, 25).

Organisaatiokulttuuri, työilmapiiri ja tunneilmasto ovat toisiaan lähellä olevia käsitteitä. Ne ovat osittain päällekkäisiä ja niiden erottaminen saattaa olla vaikeaa. Muistisääntönä voidaan kuitenkin pitää, että tunneilmasto voi muuttua nopeasti, mutta organisaatiokulttuuri hitaasti. Työilmapiiri on puolestaan yleisluonteinen kuvaus työpaikan tunnelmasta, jonka kuvataan olevan esimerkiksi hyvää, kireää tai huonoa. Tunneilmasto puolestaan pureutuu tarkemmin siihen, millaisia tunteita työpaikalla koetaan ja miten näiden tunteiden kanssa toimitaan. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää. 2020, 57.)

Tunneilmaston on tutkittu vaikuttavan työn tuloksellisuuteen, poissaoloihin, työn laatuun, työtyytyväisyyteen, turvallisuuden tunteeseen ja objektiivisiin tulostittareihin. Tunneilmasto koostuu työntekijöiden työpaikalla kokemista ja ilmaisemista tunteista. Tunteita koetaan suhteessa työhön, kollegoihin ja organisaatioon. Tunneilmasto leviää puheen, kielen, ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen välityksellä. (Rantanen ym. 2020, 56.)

Utriainen ym. (2015) toteavat, että työyhteisön sosiaaliset suhteet ovat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin kannalta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapiiriin tarjoamalla työkavereille tukea, apua ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Utriainen ym. 2015.)

On syytä muistaa, että työpaikka ei ole parlamentti eikä viihdekeskus, vaan johdettu organisaatio, jolla on tarkoitus. Jokaiselle jäsenelle on määritetty valta ja vastuu. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, miksi työpaikalla ollaan. Työpaikalla ollaan toteuttamassa perustehtävää eli palvelemassa asiakkaita. Tästä muodostuu palkanmaksun perusta. Työnantajalla on työnjohto-oikeus ja -velvollisuus. Työntekijällä on puolestaan velvollisuus noudattaa työnantajan antamia työn suorittamiseen liittyviä ohjeita. (Järvinen 2008.)

Sydänsairaalassa aloitetaan loppuvuodesta 2020 projekti, jonka tarkoituksena on yrityskulttuurin kehittäminen. Projekti toteutetaan yrityskulttuuria kehittävän

Significant Company Oy:n markkinoiman Signi-menetelmän avulla. Signi auttaa tutkimaan sitä, mitkä asiat ovat henkilöstölle merkityksellisiä ja miten ne toteutuvat arjessa. Tätä tietoa hyödyntäen voidaan tukea henkilöstön motivoitumista ja hyvinvointia. (Hautamäki-Lamminen 2020, Signi n.d.)

Työilmapiirin, tunneilmaston ja organisaatiokulttuurin kehittämiseksi olisi hyödyllistä luoda yhteiset pelisäännöt toimipistekohtaisesti. Työyhteisön toimintaa säätelevät jo ennestään useat lait, säännöt ja ohjeet. Työyhteisön pelisäännöillä tarkoitetaan yhteisön itsensä luomia, omia odotuksia vastaavia yhteisesti sovittuja toimintaperiaatteita. Pelisääntöjen luomiseen tulisi osallistua koko työyhteisö eikä vain tietty yksittäinen ammattiryhmä. Pelisääntöjen luominen on prosessi, jolle tulisi antaa aikaa. Asian täytyy antaa hautua välillä ja sitten palata rakentamaan sääntöjä. Pelisääntöjen tarkoitus on, että jokainen työyhteisössä tietää millainen käytös ja vuorovaikutus on suotavaa. Toisaalta, mikäli joku työyhteisössä ei noudata yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, voidaan häntä muistuttaa näiden olemassaolosta. (Järvinen 2008, Työturvallisuuskeskus n.d.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa työilmapiiriin. On tärkeää miettiä kuinka minä kohtaan ja viestin muiden kanssa. Mitkä ovat ne asenteet, joita minä tuon työyhteisöön? Mitä minä arvostan työssäni, työyhteisössä ja työkavereissa? Olenko minä auttavainen, yhteistyökykyinen ja positiivinen? Työn ei ole tarkoitus olla viihdettä, mutta ei ole väärin, jos töissä viihtyy. Erittäin tärkeää on, että töihin on kiva tulla ja että sieltä on myös kiva lähteä.

7.5 Yhteenveto työhyvinvoinnin kehittämisestä

Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijöiden yhteinen asia. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan töihin liittyvää hyvinvointia, terveellisyyttä ja turvallisuutta (Työterveyslaitos n.d. b). Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny tyhjästä, vaan sitä pitää johtaa ja suunnitella. Työhyvinvointi on organisaation yksi menestystekijä. (Kehusmaa 2011, 138, Manka 2011, 54, Suonsivu 2011, 68.) Yksilön kannalta on erittäin merkityksellistä, että työpaikalla voidaan hyvin. Töissä on kiva käydä ja sieltä on kiva lähteä.

Sydänsairaalan henkilöstölle merkityksellisin asia on luottamus esimieheen. Luottamus onkin yksi organisaation olemassaolon perusedellytyksistä. Ilman luottamusta ei ole olemassa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota (Harisalo & Miettinen 2010, 15–17). Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat puolestaan organisaation tukipilareita. Järjestäytynyt yhteisö ei tule toimeen ilman kommunikaatiota. (Järvinen 2008). Luottamusta voidaan rakentaa ja ylläpitää avoimuudella ja rehellisyydellä. Organisaation johdon pitää luottaa työntekijöihinsä samoin kuin työntekijöiden täytyy luottaa esimiehiinsä (Juholin 2017; Chunghtai ym. 2015).

Sydänsairaalan henkilöstölle toiseksi merkityksellisin asia oli henkilökohtainen työssäjaksaminen. Tätä tukee hyvä ja huomioiva esimiestyö. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen mahdollistetaan tasapuolisesti, käytettävien resurssien puitteissa. Suuri vastuu henkilökohtaisesta työssä jaksamisesta on työntekijällä itsellään. On erittäin tärkeää löytää ne keinot, jotka itselle parhaiten sopivat työstä irtautumiseen. Meillä jokaisella on erilaisia keinoja päästä tähän tavoitteeseen. Näitä keinoja olisi hyvä jakaa yhteisissä kahvipöytäkeskusteluissa tai muissa vapaamuotoisissa juttutuokioissa. Toiselle keino voi olla esimerkiksi laulaminen ja toinen irtaantuu ja latautuu juoksemalla. (Munir ym. 2012; Jarden 2018; Oates 2018.)

Kolmanneksi tärkeimmäksi koettu asia oli työilmapiiri. Työilmapiiriin voi jokainen vaikuttaa, koska se koostuu yhteisössä vallitsevista tunteista. Jokainen työyhteisön jäsen tuo työpaikalle tullessaan omat tunteensa ja odotuksensa. (Aro ym. 2018 29–30; Rantanen ym. 2020). Olisi tietenkin suotavaa, että valtaosa näistä tunteista olisi positiivisia. Ilmapiiri syntyy myös reilusta ja tasapuolisesta johtamisesta, luottamuksesta, reiluudesta ja avoimuudesta (Van der Heijden ym. 2017). Esimiehet arvostavat ja tukevat alaisiaan, ja alaiset arvostavat ja tukevat esimiehiään. Koko työyhteisössä vallitsee toinen toistaan tukeva ja arvostava ilmapiiri. Kommunikaatio ja vuorovaikutus on rehellistä ja avointa. Ristiriidat pyritään ratkaisemaan nopeasti ja avoimesti, toinen toistaan kunnioittaen. Työilmapiirin kehittämisen keinoina ovat yrityskulttuurin kehittäminen ja pelisääntöjen luominen. Pelisääntöjen luominen työyhteisöön kirkastaa perustehtävää ja luo yhteisesti hyväksytyt työkäyttäytymisen normit (Järvinen

2008). Yrityskulttuurin kehittäminen vahvistaa yhteisiä arvoja ja yhteenkuuluvuutta (Luukka 2019).

7.6 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Sydänsairaalassa käytettävä henkilöstökysely pohjautuu pitkälti Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä käytettyyn henkilöstökyselyyn. Kyselyllä on pitkät perinteet ja se on säilynyt vuosia muuttumattomana. Voisi olla aiheellista pohtia tämän kyselyn uudistamista, jotta se vastaisi paremmin työelämässä ja työntekijöissä tapahtuneisiin arvostusten muutoksiin. Esimerkiksi kokeeko vastaaja olevansa arvostettu työyhteisön jäsen ja kokeeko hän, että hänen työpanostaan arvostetaan. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyvä kysymys olisi varmasti myös hyödyllinen.

Sydänsairaalan henkilöstökyselyn käytettävyyttä voitaisiin parantaa uudistamalla taustakysymykset. Taustakysymyksissä olisi hyödyllistä selvittää ainakin vastaajien työvuosihistoria, sukupuoli ja ikä. Lisäksi olisi hyödyllistä jakaa myös hoitohenkilöstö tarkemmin ammattinimikkeiden mukaan.

Mielenkiintoista olisi paneutua myös henkilöstön merkityksellisiksi kokemuksiin seikkoihin tarkemmin. Osa näistä seikoista on käsitteellisesti hyvin laajoja ja niiden pilkkominen ja tarkempi tarkastelu saattaisi olla työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta erittäin hedelmällistä. Kehityskohteet avautuisivat varmasti vielä tarkemmin.

LÄHTEET

- Adriaenssens, J., Hamelink, A. & Bogaert, P. V. 2017. Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, 73, 85–92.
- Aro, A., Rämö, A., Aho, J. Kedonpää, K. & Lappi, T. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent.
- Avolio, Walumbwa & Weber. 2009. Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 2009 60:1, 421–449.
- Bakker, A. & Leiter, M. 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bamford, M., Wong, C. A. & Laschinge, H. 2013. The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management (John Wiley & Sons, Inc.)*, 21(3), 529–540.
- Barrett, R. & Holme, A. 2018. Self-rostering can improve work–life balance and staff retention in the NHS. *British Journal of Nursing*, 27(5), 264–265.
- Brodén, B. 2004. Self-rostering at work. *World of Irish Nursing*, 12(3), 19.
- Chughtai, A., Byrne, M. & Flood, B. 2015. Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *J Bus Ethics* 128:653–663.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. 2007. Leader's Integrity and Employee Silence in Healthcare Organizations. *Leadership in health services* (2007) 32, no. 3 (June 28, 2019): 419–434.
- Gatti, P., Ghislieri, C. & Cortese, C. 2017. Relationships between followers' behaviors and job satisfaction in a sample of nurses. *PLoS ONE* 12.
- Goetz, K., Sarah Berger, S., Gavartina, A., Zaroti, S. & Szecsenyi, J. 2015. How psychosocial factors affect well-being of practice assistants at work in general medical care? – a questionnaire survey. *Family Practice* 16, 166.
- Gråsten, E. Viestintäpäällikkö, TAYS Sydänkeskus OY. 2020. Sähköpostiviesti. Luettu 9.1.2020.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla: ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Hautamäki-Lamminen, K. Henkilöstöjohtaja, TAYS Sydänkeskus OY. 2019. Sydänkeskus Oy:n strategiasta. Sähköpostiviesti. Luettu 4.11.2019.
- Hautamäki-Lamminen, K. Henkilöstöjohtaja, TAYS Sydänkeskus OY. 2020. Henkilökohtainen tiedonanto. 31.8.2020.

- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010 Luottamus: pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.
- Heikkiä, T. 2017. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Jarden, R., Sandham, M., Siegert, R. & Koziol-McLain, J. 2018. Strengthening workplace well-being: perceptions of intensive care nurses. British Association of Critical Care Nurses Vol24 No1.
- Juholin, E. 2017. Communicare!: viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum Pro.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: SanomaPro.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanste, K. The association between leadership behaviour and burnout among nursing personnel in health care. *Vård i Norden* 3/2008, 4–8.
- Karpavičiūtė, S. & Macijauskienė, J. 2016. The Impact of Arts Activity on Nursing Staff Well-Being: An Intervention in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 13(4), 435.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Koivumäki, M. (2005) Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia: tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa: loppuraportti. Espoo: HYKS, Jorvin sairaala.
- Koivuniemi, M. 2020. Controller, TAYS Sydänkeskus OY. Henkilöstömäärät. Sähköposti. Luettu 22.1.2020.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. & Wilk, P. 2011. Situational and Dispositional Influences on Nurses' Workplace Well-being: The Role of Empowering Unit Leadership. *Nursing Research*, 60(2), 124–131.

- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mitä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Marin, S., 2019. Hallitusohjelma: Osallistava ja osaava Suomi – Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuja.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A.H., Albertsen, K. & Carneiro, I.G. 2012. Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers’ job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20: 512–521.
- Nielsen, K. & Munir, F. 2009. How do transformational leaders influence followers’ affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), pp. 313–329.
- Oates, J. 2018. What keeps nurses happy? Implications for workforce well-being strategies. *Nursing Management - UK*, 25(1), 34–41.
- Ochoa, P.& Blanc, JM. 2016. Work, malaise, and well-being in Spanish and Latin-American doctors. *Revista de Saude Publica*. 50, 21.
- Ojala, A-M., Kyngäs, H. & Päätaalo, K. 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede* 2016, 28 (4), 322–334.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016 Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden parantamiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- Rönnerberg, E. & Larsson, T. 2010. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study. *Health Care Management Science*. [Online] 13 (1), 35–53.
- Siqni n.d. Miten Siqni palvelee minua esimiehenä? Luettu 22.9.2020. <https://www.siqni.fi/asiakkaille/esimiehille/>
- Suonsivu, K., 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uud. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Schön Persson, S., Nilsson Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I. & Blomqvist, K. 2018. Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, Health & Vulnerability* 2018, VOL. 9, 1547035.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019 Muistio: Kuulemistilaisuus 11.10.2019 klo 11.00; Työelämä- ja tasa-arvovaliokunta. Luettu 30.1.2020. <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2019-AK-264535.pdf>

Sydänsairaala. n.d. Sydänsairaalan esittely. Luettu 26.11.2019. <https://www.sydansairaala.fi/hoitoon/sydansairaalan-esittely/>

Sydänsairaala intra. n.d. Sydänsairaalan strategia. Luettu 17.1.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <http://sykeintra.sis.tays.fi/sivu.tmp?sid=753>

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.

TAYS intra. 2016. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä tehtävien ammattikorkeakoulujen hankkeiden ja opinnäytetöiden lupien hakeminen. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 16.1.2020. [http://intra.sis.pshp.fi/fi-FI/Ohjeet/Ohjekirjeet_ja_toimintaohjeet/Pirkanmaan_sairaanhoitopiirissa_tehtavie\(63276\)](http://intra.sis.pshp.fi/fi-FI/Ohjeet/Ohjekirjeet_ja_toimintaohjeet/Pirkanmaan_sairaanhoitopiirissa_tehtavie(63276))

Toppinen-Tanner, S. (toim.) 2016. Työ @ Elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Helsinki.

Työaikalaki 5.7.2019/872.

Työterveyslaitos. n.d.a Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettu 24.8.2020. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Työterveyslaitos. n.d.b Työhyvinvointi. Luettu 7.10.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. n.d.c Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. Luettu 23.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuoroty/suosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun/>

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma. 2020 Pihlajalinna.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuskeskus 2018. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Luettu 22.9.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan

Työturvallisuuskeskus n.d. Työkäyttäytyminen. Luettu 22.9.2020. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Kyngäs, H. 2015. Hospital nurses' wellbeing at work: a theoretical model. *Journal of Nursing Management* 23, 736–743.

Vainiomäki, S., Aalto, AM., Lääveri, T., Sinervo, T., Elovainio, M., Mäntyselkä, P. & Hyppönen, H. 2017. Better Usability and Technical Stability Could Lead to Better Work-Related Well-Being among Physicians. *Applied Clinical Informatics*. 2017 Oct; 8(4), 1057–1067.

Van der Heijden, B., Regina H. M., Christoph K, & Veronika A. 2017. Toward a Mediation Model for Nurses' Well-Being and Psychological Distress Effects of Quality of Leadership and Social Support at Work. *Medicine* 96 (15), 1–6.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vehko, T., Hyppönen, H., Ryhänen, M., Tuukkanen, J., Ketola, E., & Heponiemi, T. 2018. Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi – terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* vol. 10, no. 1, 143–163.

Viitanen, K., Ihatsu, M., Mahrberg, H., Sikkilä, P., Niemi-Jokinen, M. & Hautamäki-Lamminen, K. Tays Sydänkeskus Oy Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus suunnitelma.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslupa

**Pirkanmaan sairaanhoitopiiri**

Opetusylihoitaja, henkilöstö- ja asiakaspalvelut vastuualue,
Palvelukeskus
Tieteellinen tutkimus

Viranhaltijapäätös

26.02.2020

1 (2)

§ 13
/2020

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asianhallintajärjestelmässä. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 26.02.2020 klo 10:35. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

330/2020**Lupa YAMK opinnäytetyölle**

Tampereen YAMK:n Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelman opiskelija Mikko Ihatsu hakee lupaa opinnäytetyönsä toteuttamiseksi yhteistyössä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin, Tays Sydänsairaalan kanssa.

Opinnäytetyön työnimi on " Työhyvinvointia kehittämässä, henkilöstökyselystä työhyvinvointisuunnitelmaksi ."

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Sydänsairaalan työhyvinvoinnin nykytilaa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää mitkä seikat Sydänsairaalan henkilöstön mielestä vaikuttavat eniten työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutetaan analysoimalla Sydänsairaalaassa ajankohdalla joulukuu 2019 - tammikuu 2020 toteutetun henkilöstökyselyn tulokset.

Opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen ja sen toteuttamisesta on sovittu yhteistyössä työelämätahon kanssa.

Liitteet:

1 Lupahakemus_ Ihatsu Mikko.pdf

Päätös

Päätän myöntää luvan opinnäytetyölle seuraavilla edellytyksillä

:

- opinnäytetyössä yhteistyötahona mainitaan Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Tays Sydänsairaala ellei työelämätahon kanssa toisin sovita
- opinnäytetyön tuloksia raportoidaessa ei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa
- ennen opinnäytetyön julkistamista annetaan siitä työelämälausunto
- opinnäytetyöstä toimitetaan raportti työelämäyhteistyötaholle
- opinnäytetyön valmistumisesta informoidaan opetusylihoitajaa.

Päätöksen peruste

Hallintoylihoitajan päätöspöytäkirja 15/2010

Tiedoksi

Opiskelija Mikko Ihatsu, ohjaava opettaja Helinä Roto, henkilöstöjohtaja Katja Hautamäki-Lamminen, opetushoitaja Lea Einola

Allekirjoitus

**Pirkanmaan sairaanhoitopiiri**

Opetusylihoitaja, henkilöstö- ja
asiakaspalvelut vastuualue,
Palvelukeskus
Tieteellinen tutkimus

Viranhaltijapäätös

26.02.2020

2 (2)

**§ 13
/2020**

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asianhallintajärjestelmässä. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 26.02.2020 klo 10:35. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

Susanna Teuho, opetusylihoitaja

Liite 2. Kyselylomake



HENKILÖSTÖKYSELY 2019

TAUSTATIEDOT

Ammattiryhmä*

- Fysioterapeutti
- Hoitaja (sairaanhoitaja, röntgenhoitaja, perus- / lähihoitaja, lääkintävahtimestari)
- Osastonsihtööri
- Kardiologi
- Sydänanestesiologi
- Sydänkirurgi
- Eriytyöntekijä (ICMT, HR, kehittäminen, kuntoutus, talous, tutkimus, viestintä, asiakkuudet)
- Monipalveluammattilainen
- Muu

Pääsääntöinen toiminto / yksikkö

(tarvittaessa voit valita useamman vaihtoehdon)*

- Tays Sydänsairaala kardiologia: vuodeosasto, SDOSA2
- Tays Sydänsairaala kardiologia: CCU, SDSYVA
- Tays Sydänsairaala kardiologia: toimenpideoosasto SDPOSA
- Tays Sydänsairaala kardiologia: interventiokardiologia, SDINKA
- Tays Sydänsairaala kardiologia: avohoito, konsultaatiot, SDKARY
- Tays Sydänsairaala kardiologia: elektrofysiologia, SDELFY
- Tays Sydänsairaala kardiologia: tahdistintoiminta, SDTAHD
- Kirurgia ja anestesia: tehohoito, tehovalvonta, SDSYTE
- Kirurgia ja anestesia: vuodeosasto, SDOSA3
- Kirurgia ja anestesia: anestesia, SDSLEI
- Kirurgia ja anestesia: rintaelinkirurgia, SDRIKI
- Kirurgia ja anestesia: sydänkirurgia, SDSYKI
- Kuntoutus ja fysioterapia: SDHOPA
- Yhteiset palvelut: ICMT, HR, kehitys, talous, tutkimus, viestintä & markkinointi
- Valkeakosken Sydänsairaala
- Hämeenlinnan Sydänsairaala
- Helsingin Sydänsairaala
- Hatanpään Sydänsairaala
- Sairaalahuolto
- Välinehuolto
- Hankinnat ja tarvikelogistiikka

11 Oikeudenmukaisuuden toteutuminen palkkauksessasi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Esimiesuhteiden toimivuus työyksikössäsi / työsk. alue *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Työilmapiiri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Itsenäisyys työn teossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 Henkilökohtainen työssä jaksaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Tyytyväisyys työyksikön työkykyä ylläpitävään toimintaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Työyhteisön kyky käsitellä ristiriitoja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 Työyhteisötaidot (toiminnan sujuvuutta ja yhteistyötä edistävä käyttäytyminen) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 Esimiesten ja henkilöstön välinen tiedonkulku toimipisteessä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 Oman työn tarkoituksen tunteminen osana sairaalan toimintaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 Muutosten suunnittelu ja toteutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 Töiden jakoon liittyvä oikeudenmukaisuus toimipisteessä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 Johtoryhmän toiminta (oman palvelualueesi) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 Henkilökohtainen työn ilo ja työtyytyväisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 Uusien työntekijöiden perehdyttäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvosana työpaikalle

	Heikko			Kiitettävä			
	4	5	6	7	8	9	10
Anna arvosana Sydänsairaalle työpaikkana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat kysymykset mittaavat yrityksen sosiaalista pääomaa ja keskinäistä luottamusta. Arvioi vastauksissa omaa työyksikköäsi/-tiimiäsi ja lähiesimiestäsi sekä kysyttävän asian tärkeyttä sinulle

Sosiaalinen pääoma ja keskinäinen luottamus

	Arviointi nykytilanteesta					Näkemyksesi arvioitavan asian tärkeydestä		
	Erittäin huono					Erittäin hyvä		
	1	2	3	4	5	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Ei tärkeä
Esimieheen voi luottaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön / tiimin jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön / tiimin jäsenet ottavat huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen lopputulokseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokainen tuntee tulevaisuutta ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asenteemme on "toimimme yhdessä" *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Liite 3. Tutkimusten taulukointi

	Tutkimuksen tekijät, tutkimus, vuosi, maa	Tutkimuksen tehtävä	Tutkimus aineisto ja tutkimusmenetelmät	Tutkimuksen keskeiset tulokset
1.	<p>Adriaenssens, Hamelink & Bogaert</p> <p>Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study.</p> <p>2017. Belgia</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli analysoida ja tutkia hoitotyön esimiesten työn osa-alueiden välisiä eroja ja tieteidenvälisiä konflikteja lääkäreiden kanssa mahdollisina stressin ja työhyvinvoinnin ennustajina.</p>	<p>Kyselytutkimus totutettiin internetkyselynä (N=481), johon osallistui (n=318) hoitotyön lähiesimiestä.</p>	<p>Ylemmän johdon tuki ennakoi parempaa liikevaihtoa. Kollegoiden tuki ei ennakoanut työhyvinvointia. Tiimin (henkilökunnan) jäsenten sosiaalinen tuki puolestaan vaikutti olevan voimakas työhyvinvoinnin tukija. Yhteistyö lääkäreiden kanssa vaikutti ainoastaan työtyytyväisyyteen ja liikevaihtoon.</p>
2.	<p>Bamford, Wong & Laschinge</p> <p>The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses.</p> <p>2013. Kanada</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli tutkia sairaanhoitajien käsitystä hoitotyönesimiehistä, autenttista johtajuutta, henkilön ja työn yhteensovittamista kuudella työelämän osa-alueella ja työn imua.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus sairaanhoitajille. N= 600, n=280</p>	<p>Tutkimuksen mukaan autenttista johtamistapaa harjoittavan esimiehen alaiset kokevat sopivansa paremmin työhönsä ja nauttivat suurempaa työn imua.</p>

3.	<p>Chughtai, Byrne & Floor</p> <p>Linking Ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor</p> <p>2015, Irlanti</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli tutkia eettistä johtamistyyliä ja sen vaikutusta alaisten työhyvinvoinnin kahdella osa-alueella, työhön sitoutumista ja henkistä väsymistä ja erityisesti luottamuksen merkitystä tässä tilanteessa.</p>	<p>Kyselytutkimus, joka toteutettiin kaksivaiheisesti. Mukaan otettiin molempiin kyselyihin vastanneet n=216</p> <p>Kvantitatiivinen</p>	<p>Eettinen johtamistyyli on merkittävässä asemassa parannettaessa työntekijöiden työhyvinvointia. Erityisesti luottamuksen rakentaminen alaisiin on tärkeässä asemassa.</p>
4.	<p>Erkutlu & Chafra</p> <p>Leader's integrity and employee silence in healthcare organizations</p> <p>2019, Turkki</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli tutkia johtajan luotettavuuden ja henkilöstön osallistumattomuuttavälistä yhteyttä terveydenhuolto-organisaatioissa.</p>	<p>Kyselytutkimus. N=1300 n=913</p>	<p>Esimiesten tulisi olla johdonmukaisia ollessaan vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Tämä johtaa parempaan esimies-alaisuuteeseen, joka puolestaan lisää alaisten osallisuutta.</p>
5.	<p>Gatti, Ghislieri & Cortese</p> <p>Relationships between followers' behaviors and job satisfaction in a sample of nurses.</p> <p>2017. Italia.</p>	<p>Tavoite oli tutkia sairaanhoitajien alaiskäyttäytymistä työtyytyväisyyden voimavarana sekä alais-esimiesvuorovaikutusta suorasti ja epäsuorasti.</p>	<p>Paperinen kyselytutkimus. N=559 n=425</p> <p>Kvantitatiivinen</p>	<p>Alaisia ei pidä nähdä passiivisina vastaanottajina, vaan aktiivisina ja kannustavina työntekijöinä, jotka voivat hyödyttää organisaatiota. Alaisten osallistuttaminen parantaa työtyytyväisyyttä.</p>

6.	<p>Goetz, Sarah Berger, Gavar- tina, Zaroti & Szecsenyi</p> <p>How psychoso- cial factors affect well-being of practice assis- tants at work in general medical care? – a ques- tionnaire survey.</p> <p>2015. Saksa.</p>	<p>Tavoite oli tutkia sairaala-apulaisten psykososiaalisia tekijöitä, terveyttä ja työssä suoriutumista, riippuen heidän työsuhteensa laadusta.</p>	<p>Standardoitu kyselytutkimus. N=794 n=586 Kvantitatiivinen</p>	<p>Työhyvinvointi riippuu useista tekijöistä. Voidaan kuitenkin todeta osa-aikatyössä olevien kuvaavan työtänsä positiivisemmin. Havaittiin myös, että psykososiaaliset tekijät vaikuttavat herkästi huonontaan terveyttä ja työssä pärjäämistä. Työhyvinvoinnin huomattiin olevan riippuvaista laadukkaasta johtamisesta.</p>
7.	<p>Jarden, Sand- ham, Siegert & Koziol-McLain</p> <p>Strengthening workplace well- being: percep- tions of intensive care nurses.</p> <p>2018. Australia.</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli tunnistaa tehohoitajien näkökulmasta strategiota, joilla he lisäävät työhyvinvointiaan.</p>	<p>Induktiivinen laadullinen tutkimus. 69 hoitajaa haastateltiin internetkyselyllä.</p>	<p>Tehohoitajilla havaittiin monia työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä, jotka olivat alkuperältään yksityiselämästä, ihmissuhteista ja organisaatioista lähtöisin. Näitä olivat muun muassa elämän yksinkertaistaminen</p>

				, vertaistuki, viralliset jälkipuinnit, tiimityöskentely.
8.	<p>Kanste</p> <p>The association between leadership behaviour and burnout among nursing personnel in health care.</p> <p>2008. Suomi.</p>	<p>Tutkittiin hoitotyön johtamisen vaikutusta henkilöstön kokemaan työuupumukseen.</p>	<p>Lomakehaastattelu.</p> <p>N=900 n=660</p> <p>Kvantitatiivinen</p>	<p>Aktiivinen, tulevaisuuteen tähtäävä, transformationaalinen johtaminen ja alaisten palkitseminen näyttivät suojaavan alaisia työuupumukselta. Toisaalta passiivinen johtaminen altistaa henkilöstön työuupumiselle. Tuloksia voidaan käyttää työhyvinvoinnin tukemisessa.</p>
9.	<p>Karpavičiūtė & Macijauskienė</p> <p>The Impact of Arts Activity on Nursing Staff Well-Being: An Intervention in the Workplace.</p> <p>2016. Liettua.</p>	<p>Tutkittiin, vaikuttaako taideharrastus työhyvinvointiin.</p>	<p>N=115</p> <p>hoitohenkilöstöstä otti osaa (n=)56henkilöä, kerran viikossa tapahtuvalle maalauskurssille, joka kesti kymmenen viikkoa. Verrokkiryhmä ei osallistunut kurssille. Molemmat ryhmät haastateltiin kahteen kertaan.</p>	<p>Tutkimus osoittaa, että taideharrastusta voidaan käyttää työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Taideharrastus myös parantaa terveyttä, lievittää stressiä ja vahvistaa organisaation hyvinvointia.</p>

			Aineisto analysoitiin määrällisin keinoin.	
10	Laschinger, Finigan & Wilk Situational and Dispositional Influences on Nurses' Workplace Well-being: The Role of Empowering Unit Leadership. 2011. Kanada	Tavoite oli testata monitasoista jäsenettyä voimaantumisen mallia suhteessa hoitotyön esimiestyön laatuun ja hoitajien kokemaan loppuun palamiseen ja työtyytyväisyyteen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Vastaajina sairaanhoitajia 217 yksiköstä N=3156.	Tutkimus osoittaa, että johtajalla on vaikutusta niin yksikön kuin yksilön tuloksiin. Ensiarvoisen tärkeää on kehittää hyvä ja toimiva suhde alaisiin ja voimaannuttaa heitä.
11	Munir, Nielsen, Garde, Albertsen & Carneiro. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. 2012. Tanska	Tutkittiin transformaalisen johtajuuden vaikutusta työelämän konflikteihin ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin.	Pitkittäistutkimus tanskalaisessa vanhustenlaitoksessa. Kvantitatiivinen tutkimus. N=188.	Transformationalinen johtajuus saattaa tasapainottaa työelämän ristiriitoja ja lisätä hyvinvointia.
12	Nielsen & Munir How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. 2009. Englanti.	Selvitettiin transformaalisen johtajuuden positiivista vaikutusta työhyvinvointiin poikittais- ja pitkittäistutkimuksen avulla. Samalla tutkittiin myös johtajuuden suhdetta alaisten omien kykyjen	Kvantitatiivinen pitkittäistutkimus. Kyselyyn osallistui tanskalaisen vanhustenhoidon yksikön henkilökunta: siivoojia, sairaanhoitajia, laitostyöntekijöitä, huoltohenkilöstöä, fysioterapeutteja.	Transformationalinen johtajuus vaikutti positiivisesti hyvinvoinnin kokemukseen poikittaispinnalla ja tätä voitiin välittää johtajan kyvyllä lisätä alaisten itseohjautuvuutta. Toisaalta opettamalla johtajia

		tuomaan hyvinvoinnin tunteeseen.	Ensimmäinen kysely N=551, n=447. Toinen kysely N=521, n=274.	käyttämään transformaalisia johtajuuden malleja voitiin parantaa henkilöstön hyvinvointia. Lopulta todettiin, että itseohjautuvat työntekijät tekevät transformaalisten johtajuuskäytänteiden soveltamisen helpommaksi esimiehelle ja alaiset kokevat hyötyvänsä siitä.
13	Oates What keeps nurses happy? Implications for workforce well-being strategies. 2018. Englanti	Tehtävänä oli tutkia psykiatrisia hoitajia, joilla on omakohtaisia kokemuksia mielenterveysongelmista ja jotka kokevat nyt korkeaa subjektiivista hyvinvointia. Kuinka he lisäävät ja hoitavat omaa työhyvinvointiaan.	Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisesti internetkyselynä (n=237) ja semistrukturoituna haastatteluna (n=27).	Suurimmalla osalla hoitajista on matala subjektiivinen hyvinvoinnin kokemus, emme tiedä tarpeeksi mikä tekee ”iloisen hoitajan”. Löydettiin kuitenkin neljä tekijää: liikunta, mindfulness, luonnossa liikkuminen ja musiikin kuuntelu tai soittaminen. Hyvään työhyvinvointiin liitettiin selkeä erottelu vapaa-ajan ja työn välillä. Työnohjaus/esimies työ. Mahdollisuus oppia työhön liittyviä taitoja, jotka

				<p>Samalla lisäävät työhyvinvointia.</p>
14	<p>Ochoa & Blanc</p> <p>Work, malaise, and well-being in Spanish and Latin-American doctors.</p> <p>2016. Ecuador.</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli analysoida lääkärien työhyvinvointia suhteessa työoloihin ja työn merkityksellisyyteen.</p>	<p>Käytettiin laadullisia ja määrällisiä tutkimusmetodeja. N=305</p> <p>Tutkimukseen vastaajat tulivat useista eri maista: Brasilia, Chile, Columbia, Venezuela ja Espanja.</p>	<p>Työpahoinvoinnista kärsivän ryhmän sisällä kuvattiin työn tekemiseen liittyvän tuntemuksia epämukavuudesta, turhautumisesta ja uupumisesta.</p> <p>Työhyvinvointia kokeva ryhmä taas kuvasi henkilökohtaista ja ammatillista kasvua, johon sisältyi hyvät työolot.</p>
15	<p>Ojala, Kyngäs & Päätaalo</p> <p>Pohjoissuomalais ten ensihoitajien työhyvinvointi.</p> <p>2016. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli kuvailla, mitä tekijöitä pohjoissuomalaiset ensihoitajat pitävät tärkeinä työhyvinvointinsa kannalta ja miten työhyvinvointitekijät toteutuvat ensihoitotyössä.</p>	<p>Verkkokysely Lapin ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirien sekä Oulu-Koillismaan pelastuslaitoksen alueen ensihoitajille (N=410) (n=158).</p> <p>Aineiston tilastollisessa analyysissä käytettiin kuvailevia menetelmiä.</p>	<p>Erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta pidettiin vastaajien keskuudessa vapaamuotoista yhdessä oloa, keskinäistä auttamista ja tukemista, toimivaa kommunikaatiota, työn hyvin tekemistä ja hyvää esimiestyötä.</p> <p>Heikoiten toteutuvia työhyvinvointitekijöitä olivat esimiestyö, asema suhteessa</p>

				työhön, ammatillisen kehittymisen mahdollisuus ja työn käytännön organisointi.
16	Rönnerberg & Larsson Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study. 2010. Ruotsi	Tutkimuksen tehtävä oli selvittää, onko mahdollista luoda teknistä optimointia, joka loisi työvuorosuunnitelman yksikköön hoitajien toiveiden pohjalta.	Pilottitutkimus	Tutkimuksessa todettiin, että optimointityökalu vaatii edelleen kehittämistä. Laadullisessa palautteessa käy ilmi, että optimointi on mahdollista yhteensovittaa työvuoroautonomian kanssa. Optimointityökalun käyttöönotto vaatii selkeää ennakkotiedottamista ja informointia.
17	Schön Persson, Nilsson Lindström, Petersson, Andersson & Blomqvist Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work 2018. Ruotsi.	Ymmärtää paremmin alaisten ja esimiesten välistä suhdetta terveydenhuollossa.	Laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin terveydenhuollon alaisia ja johtajia (n=27).	Johtajalla on oltava kaksijakoinen rooli, jotta hän voi parhaiten tukea työhyvinvointia. Toisaalta epäsymmetrinen rooli, jossa hän johtaa ja kannustaa joukkoa ulkopuolelta ja toisaalta joukkoon kuuluva rooli, jossa hän on

				tasavertainen henkilö ryhmän muiden henkilöiden kanssa.
18	Utriainen, Ala-Mursula & Kyngäs. Hospital nurses' wellbeing at work: a theoretical model. 2015. Suomi.	Tutkimuksen tehtävä oli rakentaa malli kuvaamaan sairaalassa työskentelevien hoitajien työhyvinvointia.	Kvantitatiivinen tutkimus (n=233).	Teoreettinen malli on validi. Sen mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa potilaan saama laadukas hoito, avunanto ja yhteistyö, yhteenkuuluvuuden tunne, käytännöllinen työnjako, haastava ja merkityksellinen työ, reilu ja tasapuolinen esimiestyö, mahdollisuus ammatilliseen kasvuun, sujuva kommunikaatio muiden ammattikuntien kanssa ja viimeisimpänä vapaamuotoinen ajanvietto muiden hoitajien kanssa.
19	Vainiomäki, Aalto, Lääveri, Sinervo, Elovainio, Mäntyselkä & Hyppönen	Tutkimuksen tehtävä oli selvittää, mitkä tekijät sähköisessä potilaskertomuksessa vaikuttavat heikentävästi lääkärien työhyvinvointiin.	Internetin kautta toteutettu lomakekysely (n=3781). Kvantitatiivinen	Teknisten ongelmien huomattiin lisäävän kiirettä ja aiheuttavan työn hallinnan menetystä.

	<p>Better Usability and Technical Stability Could Lead to Better Work-Related Well-Being among Physicians</p> <p>2017. Suomi.</p>	<p>Työhyvinvointia tarkasteltiin kiireen ja työnhallinnan näkökulmista.</p>		<p>Osallistuminen tietojärjestelmän kehittämiseen vastaavasti lisäsi kiireensietoa ja tunnetta työn hallinnasta. Useiden tietojärjestelmien käyttö puolestaan aiheutti kiireen tunnetta ja työn hallinnan menetystä. Pidempi kokemus tietojärjestelmistä ja helposti luettavat hoitotyön raportit lisäsivät työn hallinnan kokemusta.</p>
20	<p>Van der Heijden, Regina, Christoph & Veronika</p> <p>Toward a Mediation Model for Nurses' Well-Being and Psychological Distress Effects of Quality of Leadership and Social Support at Work.</p> <p>2017. Alankomaat</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli tutkia esimiestyön ja sosiaalisen tuen vaikutusta hyvinvointiin ja psykologiseen hätään. Vaikuttaako hoitajien ylisitoutuneisuus verraten edellä mainittuihin tekijöihin ja aikaiseen työelämästä pois jääntiin.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus (n=34771).</p>	<p>Tutkimuksen mukaan työpaikan sosiaalinen ilmasto on ratkaisevan tärkeä hoitajien työhyvinvoinnin kannalta. Mikäli hoitajat eivät saa tukea työyhteisöstä ja esimiestyöskentely on huonoa, hyvinvointi kärsii.</p>

21	<p>Vehko, Hyppönen, Ryhänen, Tuukkanen, Ketola & Heponiemi</p> <p>Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi – terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä.</p> <p>2018. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tehtävä oli selvittää terveydenhuollon ammattilaisten työprosesseja, tietojärjestelmien käyttökokemuksia ja stressaavuutta sekä niiden vaikutuksia työhyvinvointiin.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, joka toteutettiin fokushaastatteluin.</p>	<p>Työhyvinvoinnista tulisi huolehtia poistamalla tunnistettuja stressitekijöitä: parantamalla tietojärjestelmien vakautta, kehittämällä kertakirjautumista sekä tiedonhaun ja kirjaamisen käytettävyyttä, tarjoamalla kirjaamiseen rauhallinen työympäristö ja parantamalla luotettavan, kattavan ja ajantasaisen tiedon saatavuutta muista organisaatioista. Ammattilaisten antaman palautteen tulisi näkyä järjestelmien kehittämisessä, ja järjestelmien käyttötaitoa ja digityötapoja pitäisi kehittää organisaatioissa systemaattisesti.</p>
----	---	---	--	--