

TYÖKIERTO TAVOITTEELLISEKSI
Terveydenhuollon lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä

Anu Partanen
Terveyskasvatuksen Pro gradu- tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Terveystieteiden laitos
Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Työkierto tavoitteelliseksi

Terveystieteiden laitoksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierron soveltamisesta työhyvinvoinnin välineenä

Anu Partanen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Terveystieteiden laitos

Terveyskasvatus

Pro gradu -tutkielma, 97 sivua, 5 liitettä

Syyskuu 2009

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon lähiesimiesten kokemuksia tavoitteellisen työkierron soveltamisesta välineeksi hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Toisena tarkoituksena oli selvittää lähiesimiesten näkemyksiä työkierron merkityksestä koko työyksikölle. Lisäksi haluttiin saada tietoa esimiesten näkemyksestä tavoitteellisen työkierron tehokkaammasta hyödyntämisestä työyhteisöissä. Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluna toteutetun teemahaastattelun (n=7) avulla. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Tulosten perusteella kaikkia työkierron toteutusmahdollisuuksia ei vielä tiedosteta lähiesimiesten piirissä. Työkierto kuvailtiin työntekijän työssä jaksamista edistäväksi. Se antaa työntekijälle mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja ammattitaidon syventämiseen. Tällä hetkellä työkierto ei aina toteudu tavoitteellisenä ja suunnitelmallisena, jolloin hyöty yksilön ja työyhteisön kannalta jää vähäiseksi. Lähiesimiehet näkivät tavoitteellisen työkierron tulevaisuudennäkymät positiivisena. Tavoitteellisen työkierron malli nähtiin lähiesimiespiirissä tärkeänä, vaikka se kuvailtiinkin esimiehen työtä lisäävänä. Mallista tarvitaan kuitenkin lisäkoulutusta niin lähiesimiehille, kuin työntekijöillekin. Työyhteisöissä ei osata vielä nähdä työkierron saatavaa hyötyä ja asia vaatii edelleen ilmapiirin muokkausta.

Lähiesimiehen rooli työkierron toteutumisen onnistumisessa osoittautui merkittäväksi. Esimiestyön on oltava kokonaisvaltaista, jolloin sosiaalisen tuen merkitys korostui sekä työntekijälle, että työyhteisölle. Lähijohtamisessa painottuivat vastuu, ammattitaito ja ihmistuntemus. Hyvän esimiestyön merkinä pidettiin tilannetietoutta, sekä hyvää organisointitaitoa ja tiedonkulkua. Työkierron toteuttamisessa lähiesimiesten yhteistyö oli vähäistä, minkä vuoksi yhteistyöilmapiirissä ja -käytännöissä olisikin selkeää kehittämistarvetta. Johdon sisäinen tiedottaminen asiasta koettiin myös osin puutteelliseksi, mikä heijastui lähiesimiesten epävarmuutena työyhteisössä ja osastolla toimimisessa.

Organisaation on tietoisesti kehitettävä oppimista tukevaa kulttuuria, missä esimiehet ovat avainasemassa. Samoin tulisi käydä keskustelua tavoitteellisen työkierron mahdollisuuksista henkilökunnan terveyden edistämiseksi. Organisaation päivittäisessä toiminnassa tavoitteellinen työkierto tulisi nivoa osaksi työntekijän urakehitystä ja kirjata toimintasuunnitelmaan. Tavoitteellista työkiertoa tulisi jatkossa myös markkinoida laajemmin ja julkisemmin. Rekrytoinnin yhteydessä tavoitteellista työkiertoa voisi hyödyntää esittämällä se työntekijän mahdollisuutena usealla erikoisalalla toimimiseen.

Avainsanat: työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työkierto, tavoitteellinen työkierto

ABSTRACT

Job Rotation as a purposeful method

The views of immediate superiors of public health about job rotation as an instrument of well being at work

Anu Partanen

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Department of Health Sciences, Health Education

Master's thesis, 97 pages, 5 appendices

Autumn 2009

The aim of this study was to describe the experiences of immediate superiors of public health of target-oriented job rotation suitability as an instrument of nurses well being at work and coping at work. The second purpose was to sort out visions of immediate superiors about the significance of job rotation to the whole work unit. Furthermore, there was a need to obtain information about the visions of immediate superiors about putting target-oriented job rotation to use more efficiently in the work community. The study approach was qualitative. The research material was gathered by group interviews that were in the form of thematic interview (n=7). The material was interpreted by content analysis.

Based on the results, all implementation possibilities of job rotation are not yet recognised among the immediate superiors. Job rotation was described as promoting the well being of employee at work. It gives the employee a possibility to develop himself and to deepen his expertise. Nowadays job rotation is not always carried out in a target-oriented and systematic manner, causing the gains to be insignificant for the person and work community. Immediate superiors saw the target-oriented job rotation prospects in a positively way. The model of target-oriented job rotation was found important among immediate superiors, although it was also described to increase the workload of superiors. Both immediate superiors and employees need further education about the model. In the work community one cannot yet see the gain obtained from job rotation and the subject needs further work on atmosphere.

The role of immediate superiors in successful implementation of job rotation turned out significant. Management has to be comprehensive, when importance of peer support was underlined for both employee and work community. In management responsibility, expertise and knowledge of human nature are emphasized. Situational awareness and good organization ability and flow of information were thought to be signs of good management. There was a lack of co-operation between immediate superiors in implementing job rotation, which is why the atmosphere and conventions in work communities need considerable developing. Internal briefings of management about the issues concerning job rotation were also found partly defective, was reflected as uncertainty in the actions of immediate superiors in work community and ward.

Organization has to knowingly develop a culture supporting learning, where superiors are in key position. There should also be discussion about the possibilities of staff's health promotion in target-oriented job rotation. In organisation's everyday activities target-oriented job rotation should be included as a part of the staff's career development and listed to the strategy. In future target-oriented job rotation should also be marketed more broadly and publicly. In recruiting process one could take advantage of target-oriented job rotation by presenting it as an opportunity to employees to work in several special areas.

Keywords: employee well-being, coping at work, job rotation, target-oriented job rotation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 TYÖHYVINVOINTI TERVEYDEN EDISTÄJÄNÄ.....	8
2.1 Terveyttä edistävät sairaalat.....	8
2.2 Mitä on työhyvinvointi.....	12
2.3 Työhyvinvointia selittäviä tekijöitä.....	14
2.4 Työssä jaksaminen.....	18
2.5 Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista.....	22
3 LÄHIESIMIEHEN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISESSA.....	23
3.1 Johtajuuden haasteet.....	24
3.2 Johtamisen merkitys työyhteisölle.....	25
3.3 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille.....	27
3.4 Johtamisen merkitys sairaalan vetovoimaisuudelle.....	28
4 TAVOITTEELLINEN TYÖKIERTO OSANA TYÖHYVINVOINTIA.....	29
4.1 Työkierto.....	29
4.2 Tavoitteellinen työkierto.....	35
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	37
6 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT.....	38
6.1 Tutkimuksen metodologia.....	38
6.2 Kohderyhmä ja aineiston hankinta.....	39
6.3 Aineiston käsittely ja analyysi.....	41
7 TUTKIMUSTULOKSET.....	42
7.1 Työhyvinvointi lähiesimiesten määrittelemänä.....	43
7.2 Työssä jaksaminen lähiesimiesten määrittelemänä.....	44
7.3 Lähiesimiesten toteuttama työkierto.....	46
7.4 Työkierron haasteet esimiestyössä.....	49
7.5 Esimiesten välinen yhteistyö työkierrossa.....	53
7.6 Yksittäisen työntekijän asenne työkiertoon.....	55
7.7 Työkierron anti työyhteisölle.....	57
7.8 Työkulttuurin merkitys työkierrossa.....	59
7.9 Työkierto ja työssä jaksaminen.....	61

7.10 Työkierto -mahdollisuus arvioinnille.....	62
7.11 Työkierto oppivassa organisaatiossa.....	64
7.12 Työkierto ja johdon vastuu.....	66
7.13 Työkierron anti tulevaisuudelle.....	69
8 POHDINTA.....	71
8.1 Tutkimustulosten tarkastelua.....	71
8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	76
8.3 Tutkimuksen eettiset näkökulmat.....	78
8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	80
LÄHTEET.....	84

LIITTEET

Liite 1: Tavoitteellisen työkierron suunnitelma

Liite 2: Tavoitteellinen työkierto-opas osastonhoitajalle

Liite 3: Kirjallinen suostumus

Liite 4: Haastatteluteemat

Liite 5: Työkierto ja työssä jaksaminen -luokittelu

1 JOHDANTO

Vuoden 2010 jälkeen työikäisen väestön määrä lähtee laskuun suurten ikäluokkien saavuttaessa 65 vuoden iän (Työministeriö 2007). Ikärakenteen kehitys on tunnistettu jo vuosien ajan erääksi koko yhteiskuntaan vaikuttavaksi merkittäväksi muutostrendiksi. Kansainvälisestikin (Valente 2005) suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle lähitulevaisuudessa sosiaali- ja terveyspalvelutehtävistä aiheuttaa vakavia ongelmia uuden henkilöstön rekrytoinnissa. Lisäksi työssäkäyvien ihmisten olisi jaksettava työskennellä normaaliin eläkeikään saakka. Henkilökunnan ikääntyminen ja mahdollinen tuleva kilpailu osaavasta henkilöstöstä nostaa työhyvinvoinnin tärkeäksi kehittämisalueeksi sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Myös eläkkeelle siirtymisen myöhentäminen ja työssä jatkamisen tukeminen ovat tärkeitä toimenpiteitä työllisyystavoitteiden sekä työvoiman saatavuuden kannalta (Katainen 2004, Rantanen 2004, Rauramo 2004, 26, Tuominen 2004, Sosiaali- ja terveysministeriö 2008). Vuoden 2005 alusta voimaan tullut työeläkeuudistus mahdollistaa sen, että työntekijöillä on oikeus jatkaa työelämässä 68 ikävuoden loppuun saakka. Lamavuosien jälkeen 1990-luvulla eläketyötä vieroksuttiin ja pidettiin jopa moraalisesti arveluttavana. 2000 -luvulla asenteet ovat muuttuneet ja eläkeläisten toivotaankin tuovan helpotusta lisääntyvään työvoimapulaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, Työministeriö 2007).

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointi ovat keskeisiä sosiaali- ja terveyspalveluihin vaikuttavia tekijöitä (Sinervo 2004, Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007). Hallituksen strategiassa (2007) ja sosiaali- ja terveysministeriön sosiaali- ja terveyspolitiikkaa käsittelevissä asiakirjoissa on tavoitteena sosiaali- ja terveydenhuollon jatkuva kehittäminen. Ne korostavat henkilöstön työhyvinvointia, jaksamista, rekrytointia ja riittävyttä sekä osaamisen turvaamista. Sosiaali- ja terveyspolitiikan vuoteen 2015 ulottuvassa kehitysohjelmassa on työelämän vetovoima ja työhyvinvointi nostettu yhdeksi päästrategioista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 2008).

Aikaisempien tutkimusten mukaan henkilökierto eli työkierto antaa työntekijöiden kokemusten mukaan mahdollisuuden työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden paranemiseen sekä aktivoi työntekijöitä itsensä kehittämiseen. Työkierto koetaan yhdeksi keinoksi uralla etenemiseen ja ammatillisen osaamisen laajentamiseen. Monipuolinen kokemus on eduksi myös urakehityksen näkökulmasta. Työkierto tukee yksilön ammatillisen kasvun lisäksi myös

vertaisoppimista ja verkottumista (Hongisto 2005, 83-84, Könönen 2005, 2). Työkiertoa on selvitetty hoitoalan henkilöstön (Hamilton & Wilkie 2001, Järvi & Uusitalo 2004, Hongisto 2005, Könönen 2005, Asikainen 2008) lisäksi myös muissa ammattiryhmissä. Tutkimuksen kohteena ovat olleet muun muassa matkapuhelinten tuotekehitysyksikön työntekijät, kirjastonhoitajat, paperityöntekijät ja pankkitoimihenkilöt (Moisander 2000, Pierce, 2001, Malinski 2002, Melin 2003, Mattila 2004).

Huolimatta aihealueeseen kohdistuvasta kasvavasta kiinnostuksesta, sitä on tutkittu toistaiseksi varsin vähän. Työkierron teoreettinen tarkastelu ja empiirinen tutkimus on ollut melko vähäistä ja aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet lähinnä työntekijöiden kokemuksia (Moisander 2000, Hamilton & Wilke 2001, Pierce 2001, Malinski 2002, Melin 2003, Hongisto 2005, Könönen 2005), kun taas hoitotyön esimiesten näkökulmia ei niinkään ole tutkittu. Tutkimustuloksissa on nostettu esille useita jatkotutkimusaiheita, kuten työkierron käytön ja siitä saatujen kokemusten laajempi selvitys esimerkiksi esimiesten näkökulmasta. Lisäksi tulisi selvittää, miksi työkiertoa käytetään niin niukasti työkäytäntöjen hyödyntämiseen. Tavoitteellista työkiertoa voidaan pitää suhteellisen uutena tutkimusalueena. Tutkimuskohteina tässä työssä ovat Keski-Suomen keskussairaala (KSKS) ja Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymä, joissa on usean vuoden ajan yhteistyössä kehitetty sekä jossain määrin myös toteutettu tavoitteellista työkiertomallia. Molemmat terveydenhuollon organisaatiot kuuluvat Terveyttä edistäväät sairaalat -verkostoon, jossa henkilöstön hyvinvointi on yksi osa-alue terveyden edistämisessä.

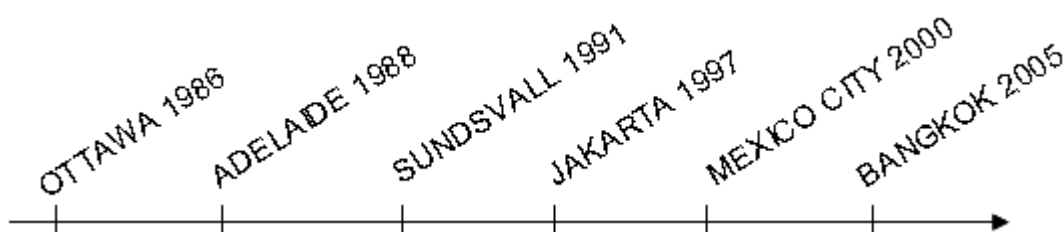
Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia miten tavoitteellinen työkierto toimii hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen välineenä esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen toisena tarkoituksena on myös selvittää esimiesten näkemyksiä tavoitteellisen työkierron merkityksestä koko työyksikölle. Tutkimuksen avulla halutaan saada tietoa, siitä miten esimiesten näkemysten mukaan tavoitteellista työkiertoa voisi edelleen tehokkaammin hyödyntää työyhteisöissä. Hoitotyön lähiesimiehillä tarkoitetaan tässä työssä Keski-Suomen keskussairaalan ja Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä tavoitteelliseen työkiertoon osallistuneita osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

2 TYÖHYVINVOINTI TERVEYDEN EDISTÄJÄNÄ

2.1 Terveyttä edistävät sairaalat

Tämän tutkimuksen kohteena olevat terveydenhuollon organisaatiot kuuluvat Terveyttä edistävät sairaalat - verkostoon, jonka periaatteissa henkilöstön työhyvinvointi on yksi keskeinen osa-alue. Terveyttä edistävän sairaalan päivittäisessä työkulttuurissa pyrkimyksenä on kokonaisvaltainen potilaiden, heidän läheistensä, työntekijöidensä, sairaalaympäristön ja väestön terveyden edistäminen, sairaalan perinteisen hoidollisen perustehtävän pysyessä samana. Tavoitteena on tuoda sairaalat mahdollisimman lähelle niiden palvelevaa yhteisöä, ei vain fyysisesti vaan myös kohtaamalla potilaiden ja yhteiskunnan tarpeet (WHO 1997). Suomessa verkosto on laajentunut sairaaloiden lisäksi myös terveydenhuollon muihin organisaatioihin. Nykyisin verkostoon kuuluu terveystieteitä ja kuntayhtymiä, jotka näkevät kyseessä olevat aatteet tärkeänä osana toimintaa.

Terveyden edistämistoiminnan perusta luotiin ns. Ottawan asiakirjassa, joka syntyi ensimmäisessä maailmanlaajuisessa terveyden edistämiskonferenssissa vuonna 1986 (WHO 1986). Tämä käynnisti keskustelun sairaaloiden mahdollisuuksista kehittää toimintatapojaan terveyttä edistäviksi. Seuraavissa terveyden edistämisen maailmankongresseissa selkeytettiin edelleen avainstrategioiden merkitystä terveyden edistämiseksi (Kuva 1). Maailmankongressit haastavat edelleen eri alojen toimijoita kehittämään omia tapojaan edistämään terveyttä. Esimerkkinä Suomessa toteutettu Terveyttä Kaikille -ohjelma, jossa Terveys 2015-kansanterveysohjelma laadittiin vuonna 2001.



Kuva 1. Maailman terveysjärjestön (WHO) järjestämät terveyden edistämisen konferenssit Vihriälää (2008) mukaillen.

WHO käynnisti Terveyttä Edistävä Sairaala- eli Health Promoting Hospitals (HPH) -toiminnan vuosina 1990 – 1991 (Pelikan ym. 1998) ja verkoston ensimmäiset toiminnan ydinasiat kirjattiin ns. Budapestin julistukseen (The Budapest Declaration 1991). Verkosto on pyrkinyt laajentamaan näkökulmaa potilaan sairauksien hyvästä hoidosta myös hoitohenkilökuntaan ja väestöön sekä terveyttä tukevan organisaation kehittämiseen (Hallman-Keiskoski & Puolakka 2005).

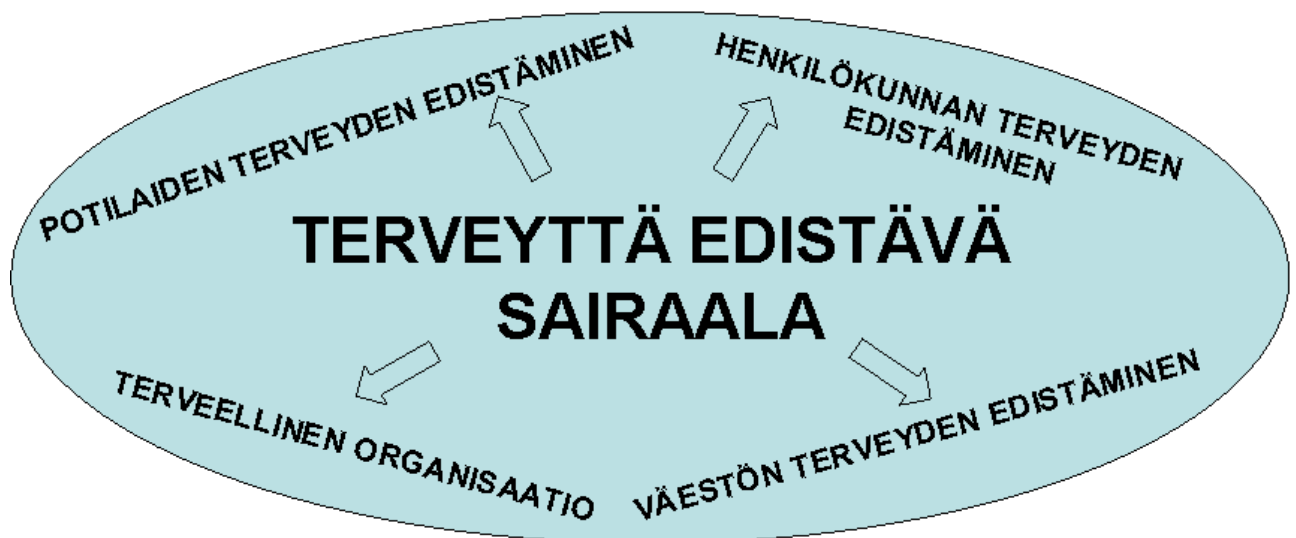
Ensimmäinen Health Promoting Hospitals -konferenssi pidettiin Varsovassa vuonna 1993 (Pelikan ym. 1998). Kansainvälisessä HPH -verkostokoordinaattoreiden kokouksessa Wienissä vuonna 1997 hyväksyttiin suositukset terveyttä edistäville sairaaloille, jotka asettavat sairaalalle konkreettisia sisällöllisiä tavoitteita, esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnista ja yhteistyöstä eri terveydenhuollon toimijoiden kanssa (WHO 1997, WHO 2004). Vuonna 2007 tähän kansainväliseen verkostoon kuului jo runsaat 700 sairaalaa 28:sta eri maasta (Vihriälä 2008).

Health Promoting Hospitals (HPH) - verkosto on laajentunut koko sen toiminnan ajan (Hallman-Keiskoski & Puolakka 2005). Verkoston vuosittaiset kansainväliset kongressit ovat toimineet tiedonvälityskanavana, tarjoten mahdollisuuksia erilaisten hyvien käytäntöjen esittämiseen ja valittujen painopistealueiden syventämiseen (Hallman-Keiskoski 2005, Simonelli ym. 2005). Tieto jäsensairaaloiden terveyden edistämisen toiminnan laadusta on kuitenkin vielä ollut puutteellista (Groene 2005) ja terveyden edistämiseen sitoutuneiden sairaaloiden toiminta arvioidaan edelleen painottuvan sairauslähtöiseen ajatteluun ilman riittävää huomiota laajempaan terveyden edistämiseen (Aujoulat ym. 2001). Terveyden edistämisen arviointiin kehitettyjen standardien toivotaan tuovan tulevaisuudessa parannusta tilanteeseen (Groene ym. 2005). Standardien kehittäminen on ollut monivaiheinen sekä laaja prosessi ja niitä voidaan käyttää osana sairaalan laatujohtamista ja -kehittämistyötä yhtenä esimerkkinä henkilökunnan kouluttaminen ja hyvinvointi (Fugleholm ym. 2005a, Fugleholm ym. 2005b). Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on ollut myös mukana testaamassa terveyttä edistävän sairaalan standardeja (Hallman-Keiskoski & Puolakka 2005).

Vuonna 1996 ensimmäinen suomalainen sairaala liittyi mukaan kansainväliseen terveyttä edistävien sairaaloiden (HPH) verkostoon. Toimintaan tuli nopeasti mukaan muita suomalaisia sairaaloita. Suomen Terveyttä Edistävät Sairaalat ry perustettiin Kööpenhaminassa vuonna 2001. Yhdistyksen tarkoituksena oli mahdollistaa järjestäytyneet

toiminta ja varainhankinta kehitystyöhön. Vuonna 2007 varsinaisia jäsenyhteisöjä mukana oli 19 ja yhdistyksen jäsenmäärää pyritään edelleen laajentamaan (Suomen Terveyttä Edistävät Sairaalat ry, 2009).

Suomen terveyttä edistävät sairaalat yhdistyksen toiminta-ajatuksena on lähestyä sairaalayhteisöä neljästä eri näkökulmasta (Kuva 2), jossa potilaiden terveyden edistämisen lisäksi on kiinnitetty huomiota henkilökunnan hyvinvoinnin edistämiseen, väestön terveyden edistämiseen ja terveellisen sairaalaorganisaation kehittämiseen (Hallman-Keiskoski 2002, Hallman-Keiskoski & Puolakka 2005).



Kuva 2. Terveyttä edistävän sairaalan toimintatavoitteet osa-alueittain (Suomen Terveyttä Edistävät Sairaalat ry, 2009).

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri kuului Suomen terveyttä edistävät sairaalat ry:n perustajajäseniin. Wienin suosituksia muokattiin keskisuomalaisiin tarpeisiin sopiviksi ja Keski-Suomen sairaanhoitopiiri laati oman terveyttä edistävä sairaala- ohjelmansa vuosille 2001 – 2006 (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2001). Suomessa ohjelma oli ensimmäinen. Ohjelman tarkoituksena oli laajentaa keskustelua ja yhteistyötä työntekijöiden, terveyskeskuksen ja ympäröivän yhteisön kanssa terveyden edistämiseksi. Ohjelman laatimisen on todettu lisäävän koko sairaalaorganisaation sitoutumista terveyden edistämiseen (Johnson & Baum 2001). Tällä hetkellä terveyden edistäminen näkyy Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategiassa (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2005). Keski-Suomen

sairaanhoidopiirin strategiassa 2006 - 2009 ja eettisissä periaatteissa on esitetty vuoteen 2012 ulottuva kehitysvision, jonka mukaisesti sairaanhoidopiirin tulisi olla tunnettu muun muassa korkeatasoisesta ja vaikuttavasta erikoissairaanhoidosta. Sitä toteuttaa osaava ja kehitysmuonteinen henkilöstö, jonka omasta työhyvinvoinnista huolehditaan. Myös Jämsän seudun kuntayhtymä kuuluu Suomen terveyttä edistävät sairaalat -yhdistykseen ja kuntayhtymän henkilöstöstrategiassa työkierto on nimetty yhdeksi työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen alueeksi.

Vuonna 2003 Keski-Suomen sairaanhoidopiirissä tehdyn väliarvioinnin seurauksena nykyisessä ohjelmassa sairaanhoidopiirin kehitysvisiona on olla vastuullinen maakunnan terveydenhuollon kehittäjä, tarkoituksena koota terveydenhuollon osa-alueet toimivaksi maakunnan ominaispiirteet huomioon ottavaksi kokonaisuudeksi kansallisten linjausten ja tavoitteiden mukaisesti (Keski-Suomen sairaanhoidopiiri 2005). Yksittäiset terveysprojektit pitäisikin nivoa laajempaan terveyden edistämisen ohjelmaan, jonka vaikutukset ulottuisivat koko alueen väestön terveyteen (Johnson & Baum 2001, Whitehead 2004). Hilgersonin ja Prohaskan (2003) näkemysten mukaan väestön terveyden edistämishjelmien arvioinnissa on kritiikin kohde kohdistunut erityisesti perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja tutkijoiden puutteelliseen yhteistyöhön.

Keski-Suomen keskussairaalassa jatkossa pyritään myös Terveyttä edistävä sairaala -ohjelman näkyvyyden lisäämiseen. Tulevaisuuden haasteena on tervettä edistävän toiminnan arviointiin liittyvä kehittämistyö, toiminnan oikean suunnan ja jatkumisen varmistamiseksi (Hallman-Keiskoski & Puolakka 2005). Myös työntekijöiden toiveet siitä, että sairaanhoidopiirin voimavaroja lähitulevaisuudessa suunnattaisiin myös ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen ja selviytymisen tukemiseen tulisi huomioida (Mäkinen 2004).

Suomen Terveyttä edistävä sairaala toiminnan lähivuosien valtakunnallisiksi haasteiksi nousevat terveyden edistämisen laatustandardien, joiden kehittäminen aloitettiin vuonna 2001, täysimääräinen hyödyntäminen jäsenyhteisöjen toiminnassa. Kumppanuus oman alueen väestön terveyden edistämässä tulee myös huomioida sekä kuntien palvelu-uudistuksen edellyttämä terveyden edistämisaktiivisuus. Eräänä suurena haasteena mainittakoon vielä yhteistoiminta terveyden edistämisen valtakunnallisten yhteistyötahojen kanssa (Vihriälä 2008).

2.2 Mitä on työhyvinvointi

Hyvinvoinnin tarkastelu on vaikeaa, koska käsite on eri tutkimuksissa määritelty hyvin eri tavoin (Soininen 2001, 49, Peurala & Saaranen 2002, Utriainen & Siitonen 2004). Tämän vuoksi käsitteiden moninaisuus saattaa aiheuttaa vaikeuksia ilmiön hahmottamisessa. Varsinaisen määrittelyn sijaan on käytetty hyvinvoinnin mittareita, ilmentäjiä tai osoittimia (Kandolin & Huuhtanen 2000, Kuokkanen ym. 2000). Yleisimmin käytettyjä mittareita ovat olleet työtyytyväisyys ja työviihtyvyys. Muita käytettyjä hyvinvoinnin ilmaisijoita ovat erilaiset stressin, uupumisen, väsymyksen ja voimattomuuden kokemukset (Kinnunen 1994). Ongelmaa lisää myös se, että hyvinvointia tutkitaan eri tieteenaloilla, jolloin tutkijat nojaavat oman tieteenalan käsitteisiin, teorioihin ja näkökulmiin (Utriainen & Kyngäs 2000).

Työhyvinvointia on kirjallisuudessa käsitelty Kaivolan ja Launilan (2007, 127-128) mukaan viime vuosina runsaasti, mutta aihe on nähty työstä irrallisena eikä siitäkään ole käytettävissä yksiselitteisiä, selkeitä määritelmiä. Hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat niitä tahoja, jotka voivat tuottaa työhyvinvointia. Työhyvinvointi koostuu työstä ja sen seurauksista, joka on parhaimmillaan osa jokapäiväistä organisaation toimintaa, johon kaikki jäsenet organisaatiossa osallistuvat. Juuti ja Vuorela (2004, 64-65) toteavat, että työhyvinvointi on laaja käsite ja monien tekijöiden summa.

Työhyvinvoinnin käsite ilmentää hyvinvoinnin myönteisiä ulottuvuuksia, kuten työtyytyväisyyttä, sekä kielteisiä ulottuvuuksia, kuten työuupumusta. Hakanen (2005, 20) on tutkinut positiivista työhyvinvointia, joka lienee jäänyt vähemmälle huomiolle esimerkiksi sopivien menetelmien ja käsitteiden puuttumisen vuoksi. Hän pitää työhyvinvoinnin käsitteellistämisen positiivisesta lähtökohdasta mielekkäänä, ja katsookin, että on oltava myös mahdollisuus edistää työntekijöiden työhyvinvointia, eikä ainoastaan ehkäistä työssä jaksamisen ongelmia, kuten sairaus poissaoloja, pahoinvoinnin tai terveystuotteiden ilmenemismuotoja.

Hakasen (2005) tutkimuksessa selvitettiin ihmisten suhtautumista työhön ja organisaatioon muun muassa työn imun näkökulmasta. Tämän Hollannissa Schaufelin ym. (2002a, 2002b) kehittämän työhyvinvointi käsitteen (job engagement) Hakanen on suomeksi nimennyt työn imuksi, joka kuvaa nimenomaan työhyvinvointia positiivisena tilana. Tämä uusi työn imu käsite koostuu kolmesta ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön

uppoutumisesta. Työn imu voi olla kuitenkin joko positiivista tai negatiivista. Työn imu positiivisessa yhteydessä liittyy terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen. Negatiivisessa yhteydessä se liittyy stressiin sekä eläke- ja eroajatuksiin (Hakanen 2005, 14).

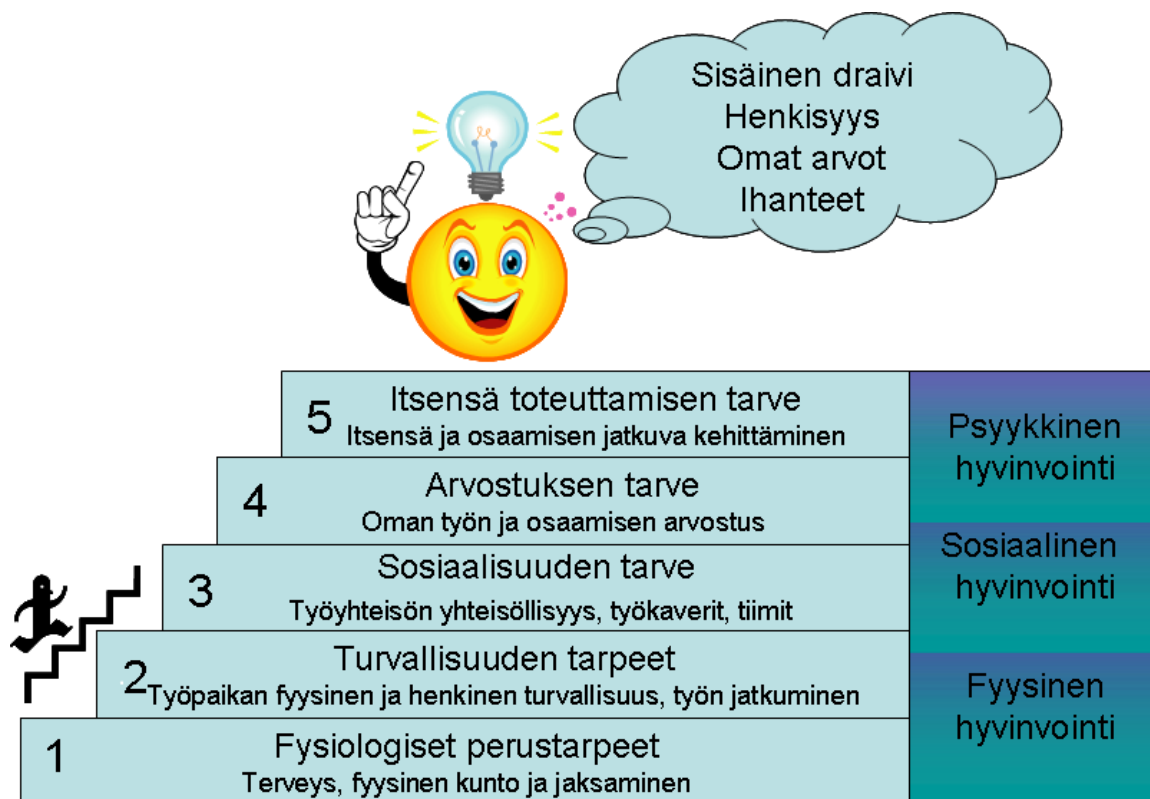
Hakanen (2005, 162-163) kuvaa työhyvinvoinnin ja persoonallisuuden piirteiden yhteyttä. Tutkimustulokset osoittavat, että persoonallisuustekijöillä on merkitystä työhyvinvointiin ja työuupumukseen. Työyhteisössä on tärkeä huomioida yksilöiden erilaiset tavat, tavoitteet, taipumukset ja stressinsietokyky. Liiallinen velvollisuudentunto yhdessä työn korkeiden vaatimusten ja epäkohtien kanssa voi muodostaa korostuneen riskin työuupumukselle. Persoonallisuustekijät korostuivat vasta, kun työolot koettiin kohtuuttomiksi. Niinpä työn tavoitteiden sisältö ja tavoitteisiin liittyvät keinot ovat ratkaisevia yksilötasolla. Voimakas työssä uupuminen heijastui myös työntekijöiden yksityiselämään vaikuttaen voimavaroihin kodinhoidossa sekä ihmissuhteissa (Hakanen 2005, 97).

Partisen (2003, 42) Kaivolan ja Launilan (2007, 129) mukaan työntekijän voimavarat työelämässä koostuvat työelämässä terveydestä, fyysisistä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Ihminen, joka kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja pystyy sitä säätelemään, tuntee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa. Hän on innostunut, jaksaa työssä ja kotona sekä kestää kuormitusta paremmin kuin sellainen, jonka työn ehdot ja tekeminen sanellaan valmiina.

Rauramon (2004, 33) mukaan työhyvinvointi käsitteenä tulee erottaa työviihtyvyydestä tai työtyytyväisyydestä, koska ne kuvastavat sitä, minkälaisena työntekijät kokevat työskentelyn juuri tietyssä organisaatiossa, työyhteisössä ja työtehtävässä. Työviihtyvyyttä ajatellaan usein työolojen kehittämisen ja työsuojelun tavoitetilana, ja tyytyväistä työntekijää pidetään aina hyvänä työntekijänä ja tyytymätöntä taas niin ikään huonona. Organisaatiot kuitenkin tarvitsevat jossain määrin tyytymättömyyttä ja kilpailua, koska niistä kumpuaa kriittisyyttä, kehitystä ja voimavaroja muutokseen sekä motivaatiota oman yksilöllisen kehityksen seuraamiseen.

2.3 Työhyvinvointia selittäviä tekijöitä

Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin selittäjinä on käytetty **motivaatioteorioita** ja Abraham Maslowin tarveteoria on niistä vanhin ja tunnetuin. Maslowin tarveteoria on yksi tapa analysoida hyvinvointia (Maslow, 1954, 33). Työhyvinvointi pitää sisällään organisaation kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden, joka edellyttää jokaisen työhyvinvoinnin eri tason arviointia erikseen. Näitä tasoja Ojala ja Ahonen (2005, 28-29) sekä Rauramo (2004, 33, 40) ovat kuvanneet *työhyvinvoinnin portaiden* (Kuva 3) avulla ja peilanneet niitä vertauskuvallisesti Maslowin teoriaan. Prosessi alkaa kehittämistarpeiden tunnistamisesta ja valinnasta työpaikalla. Mallissa nouseaan fysiologisia perustarpeita käsittelevältä alatasolta kohti ylintä oman itsensä toteuttamisen tasoa (Maslow 1954, 33). Portaiden alimmalla tasolla on ihmisen fysiologiset tarpeet, johon kuuluvat ruoka, juoma ja unen tarpeet. Nämä perustarpeet taas liittyvät oleellisesti terveyteen, fyysiseen kuntoon sekä jaksamiseen, jotka puolestaan ovat työhyvinvoinnin perusta (Rauramo 2004, 33, 40, Ojala & Ahonen 2005, 28-29).



Kuva 3. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla mukailen Ojalaa ym. (2005, 20).

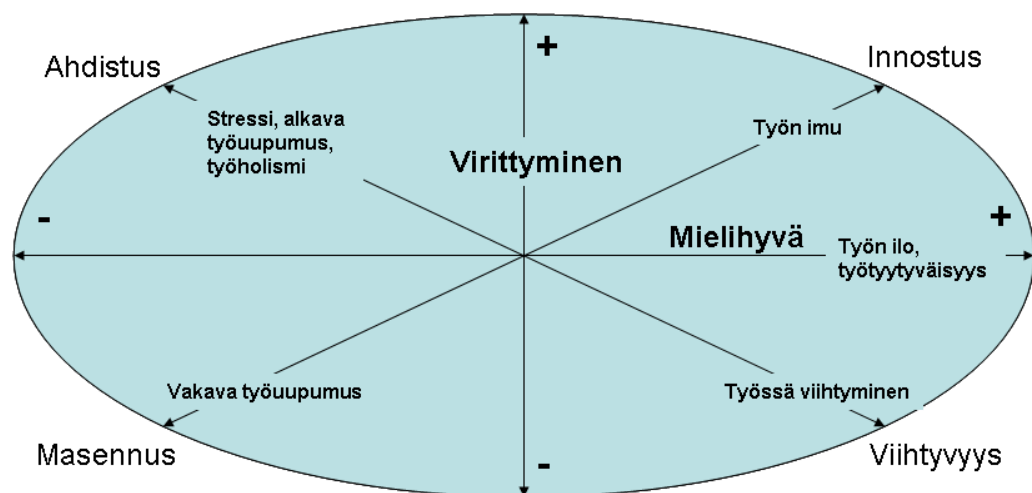
Toiselle portaalle noustessa tarpeet liittyvät turvallisuuteen, kuten fyysiseen ja psyykkiseen turvallisuuteen, johon sisältyvät muun muassa turvallinen työympäristö, työilmapiiri ja luottamus työn jatkumiseen. Kolmannella portaalla tarpeet liittyvät haluun kuulua johonkin yhteisöön. Tämä taso liittyy oleellisesti sosiaalisen hyvinvoinnin alueeseen, joka tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. Arvostuksen tarpeet ovat neljännellä portaalla, joka perustuu pitkälti osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus tuo turvallisuutta, joka puolestaan tukee sosiaalista hyvinvointia. Korkeimmalle viidennelle portaalle muodostuvat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat oppimisen ja osaamisen hallinta, urakehitys, ja halu päämäärän saavuttamiseen (Rauramo 2004, 39-40, Ojala & Ahonen 2005, 29-30). Ojala & Ahonen (2005, 29) sijoittavat Maslowin portaiden huipulle vielä yhden portaan, joka kuuluu henkisen hyvinvoinnin alueeseen, käsittäen sisäisen draivin, henkisyiden, arvot ja ihanteet. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista. Tämän päivän muutokset edellyttävät, että ihmiset ottavat enemmän vastuuta itsestään. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta ja oma hyvinvointi lähtee meistä itsestämme

Rauramo (2004, 39-40) toteaa, että työhyvinvoinnin portaissa etenemisen edellytyksenä on, että perusasiat ovat kunnossa niin työssä, kuin yksityiselämässä, jotta kulku portaita ylöspäin onnistuisi. Teorian mukaan ylintä porrasta ei voi saavuttaa, jos alemman tason tavoitteet eivät toteudu. Työhyvinvoinnin portaat ovat mainio väline työhyvinvoinnin jatkuvaan ja kestävään kehittämiseen työyhteisöissä (Rauramo 2004, 40).

Hyvinvointia on kuvattu motivaatioteorioiden lisäksi myös **stressiteorioiden** kautta. Eräs yleisesti käytetty ja sovellettu työelämän malli on Karasekin (1990, 31-35) *työn vaatimukset ja työn hallinta malli*, jossa tuodaan esille työn psyykkisen kuormittavuuden ja työn hallinnan välisen suhteen tärkeys psyykkiselle työhyvinvoinnille. Hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja mahdollisuutta käyttää tietojaan ja taitojaan. Työstressi ja uupumus aiheutuvat työn vaatimusten ja työn hallinnan epätasapainoisuudesta. Karasekin mukaan työ, jossa on oikeassa suhteessa vaatimuksia ja hallintamahdollisuuksia edustaa mahdollista parasta tilannetta työntekijälle. Mallissa korostetaan myös sosiaalisen tuen merkitystä työhyvinvointiin, sillä hyvät sosiaaliset suhteet edesauttavat selviytymään stressitilanteista (Karasek & Theorell 1990, 31-35).

Peter Warr (1999) on puolestaan muodostanut **subjektiivisen hyvinvoinnin perusluokituksen**. Hyvinvointi tilana on sen mukaan jaoteltavissa yhtäältä siihen liittyvän

virittyneisyyden ja toisaalta sitä koskevan mielihyvän mukaan (Kuva 4). Tässä *affektiivisen (tunneperäisen) työhyvinvoinnin mallissa* valta osa tutkimuksesta on suuntautunut vähäisen mielihyvän hyvinvointikokemuksiin, kuten masennukseen ja ahdistukseen. Työhyvinvoinnin osalta pitkälle edenneestä työuupumuksesta kertoo vähäinen virittyneisyys ja mielihyvä. Vähäinen mielihyvä, mutta korkea virittyneisyys ilmentää stressiä, kehittyvää työuupumusta ja esimerkiksi työholismia, joka sellaisenaan viittaa paremminkin työhön suhtautumiseen ja tekemisen tapaan kuin hyvinvointi. Pelkästään rentoutuneisuus ja työssä viihtyminen sisältävät mielihyvää, mutta vähäistä aktivaatiota. Työtyytyväisyyden voi ajatella kuuluvan kuvassa oikealle x – akselin tuntumaan ja työn ilon hieman sen yläpuolelle (Hakanen 2005, 27-28).



Kuva 4. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet mukaillen Warrin affektivisen työhyvinvoinnin mallia (1999).

Warr (1987, 1994, 2002) on päätenyt kymmeneen työn piirteeseen, jotka ovat olennaisia hyvinvoinnin näkökulmasta. Näistä kuudella - työn itsenäisyys, työn vaatimukset, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, työtehtävien monipuolisuus ja palaute työstä - on mallin oletuksen mukaan tietyn rajan jälkeen negatiivinen vaikutus. Esimerkiksi jos työn itsenäisyys lisääntyy

liikaa, se voi muuttua kielteiseksi, koska kasvu tuo tullessaan päätöksenteon vaikeuksia ja vastuuta ja ne voivat heikentää hyvinvointia. Sen sijaan neljä työn piirrettä – palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki - toimivat niin, että niiden lisääntymisestä ei ole kielteisiä vaikutuksia hyvinvoinnille. Oletus työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisistä epälineaarista yhteyksistä poikkeavat useista muista näkemyksistä esimerkiksi Karasekin mallista, jonka mukaisesti mitä enemmän työssä on hallintamahdollisuuksia, sitä parempi on työn tekijän hyvinvointi työssä.

Työhyvinvoinnin kokeminen on jokaiselle työntekijälle hyvin omakohtainen kokemus. Siinä missä yksi kamppailee vakavien jaksamisongelmien kanssa, toinen saattaa samanaikaisesti nauttia työnteosta päivä toisensa jälkeen. Syyt hyvinvoinnin eroihin saattavat johtua työntekijän taustatekijöistä, kuten iästä, sukupuolesta ja koulutuksesta tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä, kuten epäoikeuden mukaisesta johtamisesta (Feldt ym. 2005a). Vaikka työntekijän oma persoonallisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin omakohtaisiin kokemuksiin (Feldt ym. 2005b), tuo Virtanen (2005, 209) esille sen, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu työyhteisön ilmapiirin rakentamisesta.

Hakasen (2005, 68-69) näkemys tutkimustulosten perusteella on, että työhyvinvointi on koko työuran pituinen haaste, jossa monien edellytysten tulisi toteutua, jotta työntekijä jaksaa ja on myös halukas jatkamaan työelämässä eläkeikään asti. Yleiseen henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat yhtä paljon työ kuin muu elämäkin. Hänen mielestä tulisikin laajentaa käsitystä siitä, kenen tehtävänä on ehkäistä työstressiongelmia sekä edistää hyvinvointia sekä sitoutuneisuutta työhön. Työhyvinvointi ongelmia ratkovat ensisijaisesti työyhteisöt ja organisaatiot, mutta elämänkulun näkökulmasta vastuu tulisi olla myös muilla sosiaalisilla instituutioilla, kuten esimerkiksi koulujärjestelmällä ja muilla palvelu- ja tukijärjestelmillä. Toki hyvät työolot voivat vähentää monia haitallisia aiempien elämäkokemusten kielteisiä vaikutuksia (Hakanen 2005, 68-69).

Henkilöstön hyvinvointi on haaste niin yritykselle kuin työntekijällekin. Hoitotyön henkilöstön hyvinvoinnilla ja osaamisella voidaan katsoa olevan merkittäviä tekijöitä terveydenhuolto- organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja laatuun. Menestyvät työyhteisöt ovat hyvinvoivia ja osaavia. Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti yksilön terveydentila, toimintakyky, ammatillinen kasvu sekä oppiminen, unohtamatta työyhteisön ilmapiiriä ja johtamista (Heikkilä & Miettinen 2003, Mäkisalo 2003, 13). Heikkilä ym. (2003)

toteavat, että erityisesti tilanteet, joissa henkilöstö kokee puutteita ammattitaidossaan sekä tunnetta työn huonosta hallinnasta, vaarantavat terveyttä ja voivat lisätä sairauslomia ja heikentää henkilöstön hyvinvointia. Koulutuksen ja ammattitaidon ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta työn vaatimustaso ei muutu ylivoimaisen suureksi, eikä uupuminen muutu työntekijän uhaksi (Peiponen 2003, Klemelä 2006).

Henkinen hyvinvointi työpaikalla on siis usean tekijän summa. Työhyvinvointia on rakentamassa niin työntekijä, työyhteisö ja tarvittaessa myös työterveyshuolto (Klemelä 2006). Myös yrityksen toimia henkilökunnan hyvinvoinnin parantamiseksi voivat olla virkistystoiminta, työympäristön viihtyvyys ja oppimisen tukeminen (Ojala & Ahonen 2005, 23). Myös avoimuus uusien asioiden ja taitojen opettelemiseen edistää hyvinvointia (Klemelä 2006). Riikonen ym. (2003, 24, 27) mukaan työyhteisössä käytössä olevat kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet lisäävät myös työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota, edistäen osaltaan palvelujen kehittämistä ja parantavat organisaation kilpailukykyä.

Eräs yhteiskunnan suunnalta tuleva merkittävä työelämän pelisääntöjä ohjaava ja näin ollen myös osaltaan työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on ajan tasalla oleva työolainsäädäntö. Työn peruseriaatteista on säädetty Työsopimuslaissa (55/2001), kun taas turvallisuuteen, terveyteen ja yleiseen työhyvinvointiin liittyvät säädökset on sisällytetty Työturvallisuuslakiin (738/2002), sekä Työterveyshuoltolakiin (1383/2001) (Liukkonen 2006, 9). Viimeksi mainittujen uudistettujen lakien sisällössä on annettu painoarvoa fyysisten lisäksi myös psyykkisille tekijöille (Kinnunen ym. 2005).

2.4 Työssä jaksaminen

Työntekijöiden jaksaminen nousi Suomessa 1990-luvun laman jälkeisinä vuosina paljon keskustelua herättäneiksi työelämän haasteiksi. Työn vaatimusten selvä lisääntyminen, nopeat muutokset, kiire ja yhä useampia koskettanut epävarmuus heijastuivat työntekijöiden lisääntyneenä henkisenä kuormittuneisuutena ja stressinä (Työolotiedustelu, 1995, Vahtera & Pentti, 1995, Kalimo & Toppinen, 1997, Valpola 2004, 15). Tämä myllerrys on opettanut ymmärtämään työyhteisön ja johtamisen keskeisen merkityksen jaksamiselle muutostilanteissa (Korppoo 2006).

Korppoon (2006) mukaan muutosmyllerrys on nostanut neljä merkittävää työssä jaksamiseen ja motivoitumiseen vaikuttavaa tekijää. Ensimmäinen on **lupa olla oma itsensä** ja yksilöllinen. Tämä kuvaa työyhteisön vallitsevaa suvaitsevaisuutta ja on perusedellytys toimivalle ryhmälle eikä ainoastaan koske vain työyhteisöjä. Jaksamisen kannalta on tärkeää, että jokainen hyväksyy omat puutteensa ja toisen rajallisuuden eikä odota täydellisyyttä itseltään tai muilta. **Tieto** todellisesta tilanteesta ja tavoitteista puolestaan tekee työnteosta mielekästä. Jatkuva ja totuudenmukainen tiedotus yrityksen tai organisaation työn tuloksellisuudesta ja työn laadusta antaa riittävän tarkan kuvan omasta työympäristöstä. Ikävistä asioista tulee myös tiedottaa rehellisesti, koska ne eivät yleensä lannista ihmisiä, vaan auttavat ponnistelemaan asioiden korjaamiseksi. Tiedon ulkopuolelle jättäminen synnyttää turhautumista ja johtavat sitoutumisen ja motivaation heikkenemiseen (Korppoo 2006).

Kolmas jaksamiseen vaikuttava seikka on **mahdollisuus kuulua ryhmään**, josta koetaan saavan turvaa ja suojaa. Ryhmästä ulosjoutuminen koetaan hylkäämisenä, joka on vakava uhka ihmisen minuudelle. Neljäs tekijä liittyy **työstä suoriutumiseen**. Työmotivaation perusta lepää ihmisen halussa onnistua työssään. Organisaatioiden pitäisikin pyrkiä luomaan sellaiset puitteet työlle, että työssä onnistuminen on mahdollista myös silloin, kun organisaatio on muutoksen keskellä. Työyhteisön toimintakulttuuri ja johtaminen antavat suunnan sille, miten työn hankaluuksiin suhtaudutaan (Valpola 2004, 30, Korppoo 2006).

Suomessa työssä jaksamisen ohjelmassa (2002) julkaistussa kokoomaraportissa ”Työhyvinvointi ei ole sattumaa” todetaan, että työhyvinvointi edellyttää toteutuakseen sekä yhteiskunnallisia toimenpiteitä että pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittämistyötä työpaikoilla. Raportti sisältää myös hyvän työyhteisön kriteeristön, jossa on kattava lista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, painopisteenä työyhteisön toimivuus, organisaation avoimuus ja ihmisen huomioiva johtaminen. Myös Nakari (2003) tutkimuksessaan päätyi samoihin tuloksiin työilmapiirin keskeisistä tekijöistä. Työyhteisön hyvä ilmapiiri vähentää ja puolestaan huono ilmapiiri lisää stressiä ja sairauspoissaoloja. Työn kokeminen merkitykselliseksi sekä tieto työn tuloksista ovat yhteydessä työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin (Nakari 2003, 189-190).

Kun on tutkittu jaksamista ja ennen aikaista eläköitymistä, työyhteisön ilmapiirin merkitys on noussut selvästi esille ja sillä on ratkaiseva merkitys koettuun työkykyyn. Rakentavassa ja hyväksyvässä ilmapiirissä työntekijät ovat usein motivoituneita jatkamaan työskentelyään,

mahdollisista fyysisistä rajoitteista, sairauksista tai vammoista huolimatta, näin heikompikin jaksaa yhteisön kannatellessa häntä. Kannustava työyhteisön ilmapiiri innostaa ja aktivoi työntekijöitä käyttämään tietojaan ja taitojaan yhteistyössä muiden kanssa. Toisaalta alistavassa ja kielteiseksi koetussa ilmapiirissä vahvakin voi joutua ponnistelemaan voimiensa ääri rajoilla ja vähäisetkin rajoitteet saattavat nousta ylipääsemättömiksi esteiksi ja johtaa työhalun ja vähitellen myös työkyvyn rapautumiseen (Korppoo 2006).

Työntekijän ollessa motivoitunut hän keskittyy työntekoon ja kokee työtyytyväisyyttä sekä omaa hyvän asenteen. Työhön tyytymätön ihminen puolestaan keskittyy työn ulkopuolisiin tekijöihin, joita ovat mm. henkilösuhteet esimieheen ja työkavereihin sekä työskentelyolosuhteet. Nämä ulkopuoliset tekijät saattavat lisätä työntekijöissä tyytymättömyyttä ja aiheuttavat kielteistä asennoitumista (Järvi & Uusitalo 2004, Lämsä & Hautala 2004, 84, Rogers & Bakas 2007).

Tämän päivän työelämän uudenlaiset vaatimukset korostavat ammattitaidon lisäksi Rantasen (2004), Kaivolon ja Launilan (2007, 72-73) mukaan erityisesti työntekijän sosiaalisia taitoja ja niiden jatkuvaa kehittämistä. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu entisestään ja ratkaisevaksi menestystekijäksi nousee jokaisen henkilön kyky ja halukkuus toimia osana työyhteisöä (Ohml1997, Rogers & Bakas 2007). Hyvä työntekijä on riittävän itsenäinen, mutta samalla arvostaa kollegojaan ja ymmärtää riippuvuuden muista. Toisen ihmisen erilaisuuden salliminen persoonana ja työntekijänä lisää työntekijöiden keskinäistä arvostusta ja luottamusta toisiaan kohtaan (Rantanen 2004, 24, Nolting 2006, Kaivola & Launila 2007, 72-73).

Mäkisaloon (2003, 181-182) mukaan työyhteisöt koostuvat yksilöistä ja jokaisella työntekijällä on vastuu osaltaan työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä. Menestyvässä ja toimivassa työyhteisössä jokaisella työntekijällä tulee olla kykyä ja halua itsensä johtamiseen. Se on muun muassa oman työn hallintaan ottamista, omien voimavarojen tunnistamista ja omasta jaksamisesta huolehtimista sekä kykyä sanoa tarvittaessa ”ei” (Manka 2006, 179). Roti (2001), Klemelä (2006, 9) ja Manka (2006) painottavat ajan antamista itselle ja rentoutumisen taitoa. Menestyvässä työyhteisössä jokaiselle työntekijälle itsensä johtaminen tarkoittaa myös vastuun ottamista omista teoistaan ja sanomisistaan (Mäkisalo 2003, 181-182).

Yksilön työssä jaksamiseen vaikuttavat yksilön ominaisuuksien ja elämän tilanteen lisäksi työyhteisön tapa toimia ja työympäristö. Työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta myönteinen ajattelu on tärkeä asia (Ohm 1997, Leskinen 2000, 5, Rogers & Bakas 2007). Jokainen ihminen kaipaa ja toivoo saavansa myönteistä huomiota ja palautetta. Itselleen ymmärrystä suova ihminen voi suhtautua myönteisesti myös toisiin. Tämä ei tarkoita ongelmien kieltämistä, vaan ymmärrystä siitä, että erilaiset vaikeudet, kriisit ja haasteet kuuluvat kaikkien ihmisten ja työyhteisöjen elämään. Ongelmien kautta tapahtuu kasvua ja oppimista (Mäkisalo 2003, 186). Avoin vuorovaikutus on hyvä keino kohti parempaa työssä jaksamista (Ohm 1997, Rogers & Bakas 2007).

Organisaatiot nähdään Lämsän & Hautalan (2004) mukaan nykyään paikkana, jossa ihmiset toimivat inhimillisine tunteineen niin hyvässä kuin pahassa. Aikaisemmin tunteita on pidetty haitallisina ja epäsovivina työyhteisön toiminnassa. Kuitenkin ristiriitojen käsittelyn ja keskustelun kautta mahdollistuu ongelmien ratkaisu ja rakentava kehittäminen. Työpaikalla ihminen on kokonaisvaltaisesti tietoinen ja tunteinen. Tunteita ei voi poistaa töihin tultaessa (Lämsä & Hautala 2004, 55).

Silvennoisen ja Kauppisen (2007) mielestä oleellista työssä jaksamisen kannalta on se, että työntekijä ymmärtää oman perustehtävänsä ja miten se liittyy osaksi kokonaisuutta. Jokaisella työntekijällä tulee olla kirkkaana selvillä oman yrityksen visio, arvot (Klemelä 2006, 8) ja toiminnan tarkoitus. Näiden avulla työntekijä voi ymmärtää oman paikkansa työyhteisössä ja toimia sen mukaisesti. Muussa tapauksessa sitoutuminen on heikkoa ja se heijastuu taas työssä jaksamiseen. Perustehtävien hämärtyminen heijastuu työyhteisössä, jolloin sosiaaliset suhteet saattavat nousta etualalle ja energiaa kulutetaan erilaisten keskinäisten kannausten selvittelyyn (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 10-15).

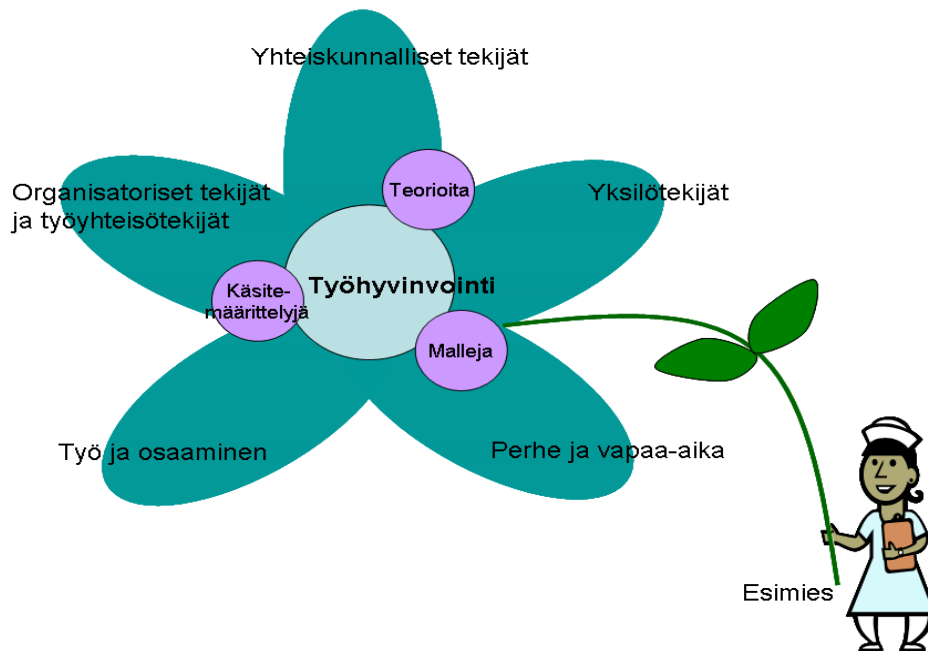
Työeläkelaitosten liiton TELAn tekemässä Työeläkeasenteet 2007-tutkimuksessa osoittaa, että suomalaiset haluaisivat jatkaa pidempään työssä. Kaksi kolmasosaa työntekijöistä jatkaa töissä vähintään 63-vuotiaaksi ja 44 prosenttia jatkaisi työssä vielä 63 vuotta täytettyään. Joustavassa eläkeiässä olevat ovat jatkaneet hyvin todellisessa työelämässä ja viime vuonna keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä nousi 0.4 vuodella 59,5 vuoteen. Tämä kannustaa yhä useampia jatkamaan työelämässä pidempään. Tulosten mukaan Suomessa ymmärretään myös yhä paremmin, että nuoria sekä iäkkäämpiä työntekijöitä tarvitaan työelämässä. Kansalaiset pitävät työelämän korkealle viritettyjä vaatimuksia ja kiivastahtisuutta selvästi suurimpina

ongelmina työssä jaksamisessa. Myös yleinen epävarmuus työstä ja toimeentulosta nousi tutkimuksessa esille. Työssä jaksamisen parantamiseksi ehdotuksina nousivat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, työilmapiirin parantaminen sekä esimiestoiminnan ja johtamisen kehittäminen, työn kehittämisen ja eläkkeelle siirtymisen välisen rajan tekeminen joustavaksi. Tutkimuksessa yksikään vastaaja ei ollut sitä mieltä, ettei työssä jaksamisen edistämiseen löytyisi keinoja. Merkittävä tulos on kuitenkin se, että vastaajien mielestä tarvitaan monia ponnistuksia samanaikaisesti mukaan lukien inhimillisempi työelämä (TELA 2007).

2.5 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista

Työhyvinvointia kuvaamaan on kehitetty useita erilaisia teorioita ja viitekehyksiä. Alan tutkimustuloksista on löydettävissä runsaasti monilla tieteen aloilla rakennettuja malleja ja käsitelmäärittelyjä, jotka ovat pyrkineet havainnollistamaan hyvinvoinnin syvintä olemusta. Yhtä oikeaa ja kaikkien hyväksymää määritelmää ei ole kuitenkaan kyetty kehittämään. Määritelmien joukossa ovat niin työssä jaksamisen, työkyvyn, työnilon, työtyytyväisyyden kuin uupumisenkin määritelmiä. Työkyky ja työtyytyväisyys ovat usein käytettyjä työelämän käsitteitä. Ennen kuin hyvinvoinnin ilmentäjiä havahduttiin tarkastelemaan positiivisestakin näkökulmasta, negatiivisesti värittyneitä käsitteitä on käytetty paljon viime vuosiin asti. Työhyvinvoinnin käsite kaikessa monikäsitteisyydessään on herättänyt lisääntyvää kiinnostusta. Käsitteet ovat myös rinnastettavissa toisiinsa, eikä yhtä yläkäsitettä voida määritellä. Yhtäläisyyksiä kuitenkin voidaan havaita, joiden avulla on pyritty kuvaamaan hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Huomattavaa kuitenkin on se, että työhyvinvoinnin kokemus on yksilön tulkinta työstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, jotka voivat olla sekä edistäviä että estäviä.

Teoreettisesti tarkasteltuna työhyvinvointi näyttäytyy laajana ja moniulotteisena ilmiönä, jossa lähiesimiehen rooli on merkittävässä asemassa. Työhyvinvointia ei voida käsitellä elämästä irrallisena osa-alueena, vaan siihen sisältyy lukuisa joukko eritasoisia tekijöitä, kuten ihminen, perhe, työ ja osaaminen, työyhteisö ja -ympäristö, organisaatio ja erilaiset yhteiskunnan odotukset, joiden yhteisvaikutuksesta se koostuu (Kuva 5).



Kuva 5. Yhteenvedo työhyvinvoinnin teoreettisista lähtökohdista Kouvalaista (2007,39) mukailten.

Suuret muutokset yhteiskunnassa ja terveydenhuollossa eivät voi olla vaikuttamatta jokaisen ihmisen elämään. Haasteiksi nousevat niiden keinojen ja mahdollisuuksien löytäminen, joilla voidaan ylläpitää ja lisätä hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia, sekä parantaa heidän selviytymistään työn ja työyhteisön muutoksessa.

3 LÄHIESIMIEHEN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISESSA

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen toimenpideohjelma KASTE (2008 - 2011), joka on lakisääteinen strateginen ohjausväline sosiaali- ja terveystalouden johtamisessa, painottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteiden muuttamista palvelunjärjestämispohjaa laajentamalla ja toimintatapojen uudistamista siten, että ne edistävät väestön hyvinvointia ja terveyttä entistä paremmin. Ohjelmassa halutaan myös kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon tietopohjaa ja vahvistaa johtamisosaamista sekä uudistaa johtamiskäytäntöjä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.) Myös kansallisessa tavoite- ja toimintaohjelmassa ”Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä” (2004 - 2007), hoitotyön johtamisen keskeisiksi kehittämisalueiksi nousee muun muassa henkilöstön ja osaamisen johtaminen. Ohjelman mukaan osastonhoitajilla tulee olla taitoa kehittää näyttöön perustuvaa hoitotyötä

yhdessä työntekijöiden kanssa. Hoitotyön johtaminen on asiantuntijuuden johtamista, sillä osastonhoitajan johdettavana on hyvin koulutettuja asiantuntijoita (Lauri 2005, Kanste 2006).

3.1 Johtajuuden haasteet

Johtamistehtävänä hoitotyö on entistä haasteellisempaa, johtuen johdettavien suuresta määrästä ja toimialan luonteesta. Se mitä hoitotyössä tapahtuu ja miten sitä johdetaan, vaikuttaa työntekijöihin, työyhteisöihin ja koko terveydenhuollon tuloksellisuuteen (Krygman & Smith 2003, Simoila 2004). Ympäristön nopean muuttumisen ja ongelmien monimutkaisuuden vuoksi tarvitaan entistä radikaalimpia keinoja työyhteisöjen kehittämiseksi (Juuti 2004, 9, 2005, 2-3, Sydänmaalakka 2004, 74). Muutokset näkyvät esimiehiin kohdistuvina paineina sekä lisääntyvinä vaatimuksina (Wiili-Peltola 2004). Toimintaympäristön muuttuessa työn organisointi ja sisällön johtamista tulee mietittäväksi uudelleen ja pakottaa luopumaan entisistä ajattelu- ja toimintatavoista (Virkkunen 2002, Viitala 2005, Virtanen 2005, 215). Terveystuollon esimiehillä on merkittävä vaikutus työyksikön toimintaan ja laatuun (Mäkisalo 1999, Brooks 2007, Pearson ym. 2007). Sinkkosen & Taskinen (2005), Suonsivun (2003), Simoilan (2004) ja Surakan (2006) mielestä on tärkeää, että työyhteisöt kehittävät toimintatapoja, jossa esimiehen rooli kehittämistyön käynnistäjänä ja mahdollistajana on keskeinen.

Liike-elämästä otetut johtamismallit eivät ole toimineet terveydenhuollossa, vaan se tarvitsee omaa tuloksiin tähtäävää johtamistapaa ja uudistumista henkilöstövoimavarojen (Adams & Bond 2000) johtamisen suuntaan. Työntekijän näkökulmasta merkityksellisiä asioita ovat työntekijäaseman muutokset, vaikutusmahdollisuus oman työnkuvan muodoista ja muutoksista sekä työyhteisön kehityssuunnista. Esimiehen myönteinen suhtautuminen ja arvostus tukevat työntekijöiden työkykyä ja työtyytyväisyyttä. Tavoitteisiin ja tuloksiin pääsemiseksi, kuitenkin mikään yksittäinen toimenpide ei ratkaise asiaa, vaan tarvitaan useita samanaikaisia toimia (Kinnunen ym. 2004).

Osastonhoitajien työ on muuttunut kliinisestä työstä lähes kokonaan hallinnolliseksi työksi (Surakka 2006, Kanste 2005). Osastonhoitajat kokevat jatkuvan koulutuksen tarpeellisenä ja hyödyllisenä työelämän vaatimusten lisääntyessä. Koulutuksesta saatu hyöty nähdään laajana itselle, työhön ja työyhteisöön liittyvänä (Lavander 2007). Osastonhoitajien saama koulutus

vaihtelee ja lisäkoulutusta kaivattaisiin muun muassa taloushallinnon tehtäviin (Latvanen 2008, 37).

Sinkkosen ja Taskisen (2005) mukaan osastonhoitajan keskeiset osaamisvaatimukset ovat terveyspolitiikan muotoutuminen ja siihen vaikuttaminen. Hoitotyön johtamisessa korostuu lähijohtajuuden tärkeys, jossa tarvitaan hoitotyön kehittämiseen vahvan hoitotieteellisen tietoperustan lisäksi teoreettista tietoa hallinnosta ja johtamisesta, laadunhallinnasta sekä sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmästä (Dunham-Taylor 2000, Sinkkonen & Taskinen 2005). Esimiehen tulee osata jäsentää työyhteisön mielekäs päämäärä ja keinot edetä sitä kohti konkreettisten tavoitteiden avulla. Esimiehen tehtävänä on organisoida työnjakoa, työtapoja ja työolosuhteita sekä arvioida käytettävissä olevia voimavaroja suhteessa tavoitteisiin. Hänen tehtäviin kuuluu myös huolehtia työn ja toiminnan jatkuvuudesta.

Osastonhoitajalla on tärkeä asema visioiden luomiseen, tärkeäksi havaittujen ideoiden tukemiseen ja eteenpäinviemiseen sekä osaamisen kannustamiseen ja yhdistämiseen (Miettinen 1999). Tämä saa aikaan sen, että työmoraaali kasvaa työntekijän sisäpuolelta. Esimiehen oma innostuneisuus ja elämänmyönteisyys tarttuvat myös muihin työntekijöihin (Heiske 2005, 174, 180). Esimiehen keskeisiä taitoja ovat ihmisten johtamistaidot, johon kuuluvat yhteistyötaidot, päätöksentekotaidot, ongelmien ratkaisutaidot, muutoksen johtamistaidot sekä henkilökunnan työsuorituksen palautteenantotaidot sekä kyky jakaa tehtäviä ja vastuuta alaisilleen (Dunham-Taylor 2000, Sinkkonen & Taskinen 2005).

3.2 Johtamisen merkitys työyhteisölle

Johtajuus on työyhteisön kannalta keskeinen tekijä, mikä heijastuu kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään (Mäkisalo 1999, 135-138, Kanste 2005). Johtamistyyllillä nähdään olevan selkeästi vaikutusta sekä hoidon tuloksiin myös potilastyytyväisyys lukuihin (Virtanen 2005, 41, Kalisch ym. 2007, Wong & Cummings 2007). Johtamistyyllillä, henkilöstön työtyytyväisyydellä sekä yksilöllisillä voimavaroilla on todettu olevan positiivinen vaikutus hoidon laatuun ja potilaan hoidon tuloksiin (Wong & Cummings 2007, Kvist 2004). Hyvä johtaminen näkyy paitsi tuloksellisuutena, myös hyvinvointina henkilöstön (Kvist 2004), asiakkaiden ja myös johtajien näkökulmasta. Ei siis ole samantekevää, miten organisaatiota johdetaan (Malik 2002, Grönroos & Perälä 2004, Kanste ym. 2007).

Osastonhoitajat ovat lähijohtajia, jotka muodostavat eräänlaisen sillan ylimmän johdon ja etulinjan työntekijöiden välillä. Osastonhoitajan tehtävänä on omien alaisten, osaston ja asiakkaiden asioiden ajaminen hierarkiassa ylöspäin, toisaalta taas ylempää annettujen määräysten toteuttaminen omassa yksikössä (Narinen 2000, Surakka 2006). Ruohotien (2000) mukaan osastonhoitajien avaintehtäviin kuuluu vastata operatiivisesta johtamisesta, lyhyen ja pitkän ajan suoritustavoitteiden saavuttamisesta sekä huolehtia yksikön sisällä jatkuvasta toiminnan kehittämisestä. Keskijohdon, joka käsittää ylihoitajat avaintehtäviä puolestaan ovat seuraavat: toimia osastonhoitajien sekä henkilöstön valmentajina ja mentoreina, yhdistää eri yksiköissä hajallaan oleva osaaminen sekä hallita jännitettä, joka syntyy lyhytaikaisen suoritustason ja pitkän ajan tavoitteen välille (Ruohotie 2000, 278).

Arjen työskentelyssä osastonhoitajan toiminta koostuu muun muassa työntekijän tukemisesta, rohkaisusta, avoimesta keskustelusta, arvostamisesta ja yhdessä tekemisestä potilaan parhaaksi (Mäkisalo 1999, Grönroos & Perälä 2004, Wolf 2006). Tällainen esimiestoiminta on yhteydessä yritysten menestykseen myös työntekijöiden voimavarojen, työkyvyn, terveyden, sitoutumisen ja motivaation kautta (Riikonen ym. 2003, 24, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2007). Se on vuorovaikutusta (Sydänmaalakka 2004, 25) henkilöstön kanssa ja heidän hyvinvointinäkökulman huomioon ottamista päätöksenteossa. Taitavalla esimiehellä on kyky lisätä työntekijöiden avointa, kaksisuuntaista vuorovaikutusta työyksikössään (Oriol 2007, McGuire & Kennerly 2006, Vuori 2005). Esimiehen vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuuntelemisen taito ovat eräs tärkeimmistä taidoista johtajuustoiminnassa (Hujala 2008, Sherman ym. 2007, Juuti 2005).

Grönroosin ja Perälän kirjallisuuskatsauksen (2004) mukaan osastonhoitajat itse pitävät lähijohtamiseen liittyviä asioita tärkeimpinä tehtäväalueinaan. Osastonhoitajat arvioivat palautteen antamisessa olevan puutteita, vaikka lähes kaikki työntekijät käyvät kehityskeskusteluja osastonhoitajan kanssa säännöllisesti kerran vuodessa (Grönroos & Perälä 2004, Mettiäinen 2001). Tästä johtopäätöksenä voidaankin miettiä, mikä on kehityskeskustelujen sisältö ja millä tavalla se palvelee henkilökunnan asettamia tavoitteita ja kehittämistarpeita oman työnsä suhteen. Kehittämistarpeiksi osastonhoitajat nimeävät myös toiminnan tavoitteiden asettamisen, tutkimustiedon ja kehittämisprojektien käytännön toimintaan soveltamisen sekä näyttöön perustuvan hoitotyön johtamisen (Lintula 2001, Sinkkonen & Taskinen 2003, Mettiäinen 2001).

3.3 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille

Osastonhoitaja vahvistaa työntekijöiden voimavaroja antamalla palautetta työntekijän työskentelystä ja ilmaisee erehdysten ja takaiskujen olevan oppimisen paikkoja (Konczak ym. 2000, Virtanen 2005, 57, 66). Palautteen antamisen lisäksi palkitseminen, tehtävien monipuolistaminen tai urakehitysmahdollisuudet ovat yhteydessä työntekijän motivaatioon tehdä työtä (Honkanen 2006). Riikosen ym.(2003, 41-42) mukaan tarvitaan enemmän avointa vuoropuhelua esimiesten ja työntekijöiden välille yhteisten näkemysten löytämiseksi muun muassa organisaation terveydestä ja kehittämisestä. Tällaiset keskustelut ovat omiaan lisäämään henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi myös molempien välistä luottamusta, edistäen sitä kautta organisaation toiminnan sujuvuutta sekä yrityksen menestymistä. Hyvinvointinäkökulma tulisikin huomioida yrityksen strategioissa, johtamisessa ja toimintajärjestelmissä kuin myös työkyky- työterveyshuolto- ja työsuojelun toimintaohjelmissä sekä henkilöstön kehittämissuunnitelmissa. Myös Lindell (2007) toteaa keskeisissä tuloksissaan, että työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla suunnitelmallisempaa ja pitkäjänteisempää.

Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on terveydenhuollon keskeinen voimavara. Terveydenhuollon moninaisten muutosten vuoksi myös hoitotyön johtajien johtajuusosaamisen kehittäminen tulee vastata muutostarpeita. Terveydenhuollon johtajien tärkeiksi kehittämisalueiksi voidaan mainita vaikuttavat johtamismenetelmät, tiimityö ja osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa (Kalisch ym. 2007, Stenvall & Virtanen 2007, Whitehead 2006, Sosiaali- ja terveysministeriö 2004). Viitalan (2005) ja Virtasen (2005, 215-222) mukaan jatkuva oppiminen ja kehitys ovat eilinehtoja, jotka vaativat oikeaa henkistä tilaa, voimavaroja ja systemaattista toimintaa. Johtaminen on haaste esimiehille ja se on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi organisaatioissa. Esimiehen haasteena on huolehtia, että asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu. Hänen tulee huolehtia siitä, että ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä. Esimiehet ovat vastuussa oman yhteisönsä ja alaistensa oppimisen tukemisesta.

Tulevaisuussuuntautunut esimiestoiminta, joka käsittää luottamuksen herättämisen, henkilöstön innostamisen, älyllisen kannustamisen ja yksilöllisen kohtaamisen, suojelee työntekijää emotionaalisealta väsymiseltä (Stordeur ym. 2001, Kanste 2005), työuupumiselta ja stressiltä. Esimieheltä saatu tuki ja palaute sekä onnistunut henkilöstöasioidenhoito ja

yhteistyöhön motivoimisella ja tasapuolisuuskokemuksilla on yhteyksiä vähäisiin stressikokemuksiin ja työuupumukseen (Kanste 2005). Jotta esimies selviytyy haasteellisesta työstään, hän tulee huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistaan, sillä johtamistyöhön liittyy monia hyvinvoinnin uhkatekijöitä. Esimiehen oma hyvinvointi heijastuu suoraan alaisten jaksamiseen työssä (Surakka 2006).

3.4 Johtamisen merkitys sairaalan vetovoimaisuudelle

Vetovoimaisuus on sairaaloille entistä tärkeämpää, sillä vetovoimaiset sairaalat pystyvät vastaamaan työelämän ajankohtaisiin haasteisiin jatkuvalla uudistumisella ja oppimisella. Parinkymmenen vuoden ajan on vetovoimaisten ja henkilöstöjohtamisessaan menestyvien sairaaloiden ollut mahdollista saavuttaa Yhdysvalloissa ja Euroopassa magneettisairaalastatus (Meretoja 2007). Magneettisairaalalla (Magnet Hospital) tarkoitetaan sairaalaa, jonka on havaittu olevan muita sairaaloita vetovoimaisempi. Magneettisairaaloita tai vetovoimaisia terveydenhuollon organisaatioita on tutkittu kansainvälisissä tutkimuksissa (Aiken ym. 2006, Hinshaw 2006, Vehviläinen-Julkunen & Miettinen 2006).

Kansainvälisten tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö hakeutuu magneettisairaaloihin, vaihtuvuus on vähäistä ja työtyytyväisyys on näissä sairaaloissa keskimääräistä parempi. Magneettisairaaloissa organisaatioihin liittyy ominaisuuksia, jotka mahdollistavat ammattitaitoisten hoitajien käyttävän hyvin osaamistaan korkealaatuiseen hoidon tuottamiseen sekä erinomaiset potilaiden hoitotulokset (Estabrooks ym. 2005, Lankshear ym. 2005, Stordeur & D'Hoore 2007, Tourangeau ym. 2006, Rafferty ym. 2007). Työhyvinvointi ja työilmapiiri kuuluvat vetovoimaisten sairaaloiden menestystekijöihin (Meretoja 2007). Tasokkaan hoidon turvaamiseksi johtajat huolehtivat henkilökunnan riittävydestä ja tarvittavasta koulutuksesta, ikääntyvän työntekijän jaksamisesta (Väänänen-Tomppo 2006), henkilöstöllä on johdon tuki ja eri ammattiryhmien välinen yhteistyö toimii. Hoitotyön johtajat ovat näkyviä työyksiköissään ja heitä on helppo lähestyä. He ovat keskustelevia johtajia ja he kuuntelevat aktiivisesti työntekijöitä (Partanen ym. 2007, Partanen ym. 2008, Stordeur ym. 2001, Ulrich ym. 2007, Lacey ym. 2007). Magneettisairaaloihin tehdyt tutkimukset vahvistavat vetovoimaisten sairaaloiden tunnuspiirteiksi professionaalisen, hoitotyön asiantuntijuutta, autonomiaa ja päätöksentekomahdollisuuksia tukevan hoitokulttuurin ja ilmapiirin (Aiken ym. 2000, Havens 2001, Havens & Johnston 2004, Heath ym. 2004, Stordeur & D'Hoore 2007).

4 TAVOITTEELLINEN TYÖKIERTO OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Tavoitteellinen työkierto pohjautuu työkiertoon (job rotation). Työkiertoa voidaan käyttää hyvin moninaisiin tarkoituksiin. Työkiertoa on käytetty hoitoalanhenkilöstön lisäksi myös muissa ammattiryhmissä, kuten esimerkiksi kirjastonhoitajat, matkapuhelin tuotekehityksikön työntekijät, pankkitoimihenkilöt, paperityöntekijät ja Sotilas akatemian työntekijät ovat olleet mukana työkierrossa. Yksilön kannalta työkierto voi toimia henkilökohtaisen asiantuntemuksen kehittymisen ja syventämisen välineenä. Lisäksi sitä voidaan hyödyntää työntekijän työkyvyn ylläpitäjänä, kun oma työ tuntuu olevan pelkkää rutiinia tai kun se aiheuttaa stressiä ja uupumisen merkkejä. Työkierto ei ole kuitenkaan ratkaisu työyhteisön ongelmiin. Tavoitteellinen työkierto puolestaan voi toimia henkilökohtaisen oppimisen lisäksi yhteisöllisessä oppimisessa. Yhteisöllinen oppiminen liittyy kahden työyhteisön, kehittämiseen, tarvittavien uusien näkökulmien havaitsemiseen ja esille tuomiseen. Työkierto on hyvin toteutettuna merkityksellinen henkilöstön kehittämismenetelmä, kuitenkin siihen kohdistuvaa tieteellistä tutkimusta on sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdennettuna vielä suhteellisen vähän sekä Suomessa että ulkomailla. Aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet lähinnä työntekijöiden kokemuksia, hoitotyön esimiesten näkökulmia ei juurikaan ole tutkittu.

4.1 Työkierto

Yksi valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteista on henkilöstön liikkuvuus, joka lisää ammatillisten valmiuksien monipuolistamista ja parantaa valmiuksia siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Tämä on entistä tärkeämpää nopeissa työelämän muutoksissa. Monipuolisen kokemuksen voidaan ajatella hyödyntävän myös omaa urakehitystä (Metsäpelto 2001, 3, Almonkari-Kuikka ym. 2003).

Työkierrosta käytetään joskus myös nimitystä tehtävä- tai henkilökierto. Työkierto on yksi henkilöstön ja työyhteisön kehittämisen väline eri hoitoyhteisöissä. Työkierrolla on tarkoitettu useimmiten työntekijän siirtymistä työyhteisöstä toiseen. Työkiertoa on käytetty etenkin uusien työtehtävien oppimiseen, omaan kehittymiseen ja työuupumisen ehkäisyyn (Almonkari-Kuikka ym. 2003, Mäkisalo 2003, 133, Walle 2003, Rogers & Bakas 2007). Kierto lisää itseluottamusta ja edistää muutosvalmiutta. Työkierto toimii myös hiljaisen tiedon hyödyntäjänä (Partanen & Wiklund 2000, 85). Työkierroksen onnistumisen edellytyksenä

on suunnitelmallisuuden lisäksi tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden toteutumisen seuranta (Lindeman-Valkonen 2001, 7-8).

Työkierto on ammatillisen ja henkisen kasvun paikka, vaatii työntekijältä rohkeutta irtautua totutusta työympäristöstä ja tutuista tehtävistä uuteen paikkaan (Almonkari-Kuikka ym. 2003, Rogers & Bakas 2007, Asikainen 2008, 52). Se on määräaikaista työskentelyä toisessa organisaatiossa, perustuen vapaaehtoisuuteen sekä esimiehen ja työntekijän välillä sovittuihin periaatteisiin. Työkierto voi olla yksi tehokkaimmista henkilöstön kehittämisen menetelmistä, edellyttäen, että se on suunnitelmallista ja uutta asiantuntemusta osataan vielä hyödyntää kierron päätyttyä (Lindeman-Valkonen 2001, 10).

Työkierrolla voidaan nähdä olevan sosiaalistava vaikutus (Ohm 1997). Työkierto auttaa työntekijöitä kehittämään taitojaan monipuolisesti, se mahdollistaa työntekijälle hankkia uusia kontakteja ja laajentaa yhteistyöverkostoaan. Kierron aikana mahdollistuu myös vertailuoppimiseen ja toisenlaiseen työkuulttuuriin tutustuminen. Työkierto voisi sisältyä urakehityksen suunnitelmaan jo uran alkuvaiheesta asti (Lindeman-Valkonen 2001, 23, Almonkari-Kuikka ym. 2003).

Työkiertoa pidetään jo monissa yrityksissä luonnollisena osana työtehtävien kehittämistä. Jokaiselle työntekijälle voidaan laatia kehityssuunnitelma, miten tiimissä tarvittavaa osaamista laajennetaan jokaisen osaamiseksi ainakin joiltakin osa-alueilta. Olennaista on, että työn tulos on asiakkaan kannalta laadukasta ja työ sujuvaa, työntekijää motivoivalla tavalla taloudellisuutta unohtamatta (Hätönen 1998, 66-67, Almonkari-Kuikka ym. 2003).

Työelämässä painotetaan nykyisin jatkuvan oppimisen ja kehittämisen tarvetta ja organisaatiotasolla työkierto tukee työyhteisön jatkuvaa oppimista sekä sitä, että työyhteisössä on ammattitaitoinen ja työkykyinen henkilöstö. Työkiertoa voidaan käyttää uusien, tulevien johtajien valmennuksessa, erilaisten prosessien kehittämiseen, senioriohjelman osana, henkilön valmentamisena tuleviin uusiin tehtäviin, uusien verkostojen luomiseen, asiantuntemuksen tilapäiseen siirtämiseen sekä työuupumuksen ehkäisyyn (Lindeman-Valkonen 2001, 9, 11, Almonkari-Kuikkanen ym. 2003, Rogers & Bakas 2007).

Työkiertoa on Lindeman-Valkosen (2001, 12-13) mukaan useita eri muotoja; kuten sisäistä tai ulkoista, yksipuolista, vastavuoroista tai ketjuuntunutta. Se voi olla joko projektiin sidottua tai avointa. Tärkein periaate on kuitenkin tarkoituksenmukaisuus.

- Sisäisellä työkierrolla hoidetaan hyvin sijaisuuksia tai lisätöyövoimantarve. Tämä on hallinnollisesti vähiten vaativa kiertomuoto.
- Ulkoinen työkierto tarkoittaa kiertopaikan hakemista toisesta organisaatiosta.
- Yksipuolisella työkierrolla tarkoitetaan sitä, ettei kiertoon lähtevän työntekijän tilalle tule toista työntekijää.
- Vastavuoroinen työkierto tarkoittaa sitä, että kaksi henkilöä vaihtaa töitä keskenään.
- Ketjuuntuneella työkierrolla tarkoitetaan usean yksikön mukana oloa samassa työkiertohankkeessa.

Etelä-Karjalan sairaanhoitopiirissä vuosina 2001 - 2004 projektina toteutettu työkiertomalli on hyvä esimerkki onnistuneesta työkiertokokeilusta. Projektissa tarjottiin työkiertomallin avulla työttömille, vastavalmistuville ja pätkätyötä tekeville sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöille apua työllistymiseen sekä äitiyslomilta ja hoitovapaalta palaaville työntekijöille uudelleen sijoittumista oman alan tehtäviin (Schmidlechner & Nikkola 2006).

Hamiltonin ja Wilkien (2001) suuressa opetussairaalassa tehdyssä tutkimuksessa, työkierto koettiin myönteiseksi ja suosituksi tavaksi kehittää henkilöstöä, organisaatiota ja palveluita. Tutkimuksen mukaan työkierto on mahdollisuus tietojen ja taitojen oppimiseen, uralla etenemiseen ja työntekijän näkökulman laajentamiseen. Työkierron järjestäminen ei aina kuitenkaan ole ongelmaton ja työkiertoon liittyvien pelisääntöjen sopiminen nousikin selkeästi esille. Työkierto saa aikaan osallistujissa epävarmuutta, epärealistisia odotuksia sekä tulevaisuuden että oman aseman suhteen. Työntekijät kokevat turvattomuutta, luopuessaan muun muassa tutuista asioista, asiantuntijuudesta, tasa-arvoisuudesta, tutusta työstä ja työkavereista. Vaikeuksia voi tulla myös kiertopaikkaan ja uuteen kulttuuriin sopeutumisessa epärealistisen lyhyessä ajassa.

Järven & Uusitalon (2004) Helsingin yliopistollisen keskussairaalan silmäklinikan henkilöstöön kohdistuvassa pro gradu -tutkimuksessa tulokset osoittivat, että suurimmalla osalla työkiertoon osallistuneista henkilöistä kokemukset olivat myönteisiä. Onnistuneiden

kokemusten taustatekijöiksi nousivat työyhteisön hyväksyntä ja hyvä perehdytys. Työkierrossa vapaaehtoisuutta pidettiin tärkeänä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työkierto lisäsi hoitajien itseluottamusta, heidän ammattitaitonsa laajeni sekä luovuus että joustavuus lisääntyivät. Myös Blixt & Uusitalo (2006) toteavat artikkelissaan, että työkierto edisti sairaanhoitajien ammattiosaamista, mutta myös yhteistyötä saman erikoisalalan eri yksiköiden välillä. HYKS:n silmäklinikalla työkierto on käytössä sairaanhoitajien ammatillisessa urakehitysohjelmassa (Blixt & Uusitalo 2006).

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työkiertoa on toteutettu hoitohenkilökunnan perehdyttämisessä muun muassa naistentautien ja synnytysklinikassa sekä leikkaus- ja anestesiayksikössä. Hongisto (2005) pro gradu- tutkielmassaan teki yhteenvedon vuosina 1999 - 2004 työkierrossa mukana olleiden KYS:n hoitohenkilökunnan jäsenten, paitsi ei naistentautien ja synnytysairaalan hoitajien ja kätilöiden, kokemusten perusteella työkierron vaikutuksista henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa osaamista selvitettiin osaamistarveluokitukseen perustuvalla kyselylomakkeella. Tutkimustulosten mukaan työkierto paransi hoitohenkilökunnan osaamista: ihmisten kohtaaminen ja ymmärtäminen oli aiempaa helpompaa, usko omaisiin kykyihin lisääntyi, päätöksentekotaidot paranivat, myös tiedonhankintaosaamiseen ja työssä vaikuttamiseen lisääntyivät. Työhyvinvointiin työkierrolla oli myös myönteinen vaikutus ja työntekijät kokivat työkierron tuovan vaihtelua, se auttoi jaksamaan paremmin työssä ja lisäsi työtyytyväisyyttä.

Könönen (2005) selvitti tutkimuksessaan työkiertoa Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytysklinikassa ammatillisen kehittymisen välineenä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey -tutkimuksena. Tutkimustulosten perusteella työkierto koettiin hyvänä ammatillisen kehittymisen keinona. Työntekijät osoittivat myös halua ylläpitää omaa ammattitaitoa hakeutumalla työkiertoon. Lisäksi työn mielekkyys ja haasteellisuus kasvoivat sekä valmiudet kaikissa työyksiköissä lisääntyivät, jotka taas puolestaan lisäsivät innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta.

Asikaisen (2008) tutkimuksen mukaan työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa tukee yksittäisen työntekijän osaamisen kehittymistä, mutta työyhteisötasolla tapahtuva työtapa- ja -menetelmiä koskeva vertailuoppiminen jää useimmiten toteutumatta. Palautteen antaminen ja vastaan ottaminen koettiin vaikeiksi, koska työntekijät eivät olleet valmiita antamaan, eikä työyhteisössä oltu

valmiita vastaanottamaan vertaisen palautetta. Työkierron tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus jäi myös joskus toteutumatta. Tulosten mukaan esimiehen kehittymään aktivoivalla roolilla ja tuella oli merkitystä myönteisten kokemusten syntymiseen. Myös työntekijöiden oma motivaatio, hyvä itsetuntemus ja oikea asennoituminen työkiertoa kohtaan edesauttoivat onnistumisen tunnetta.

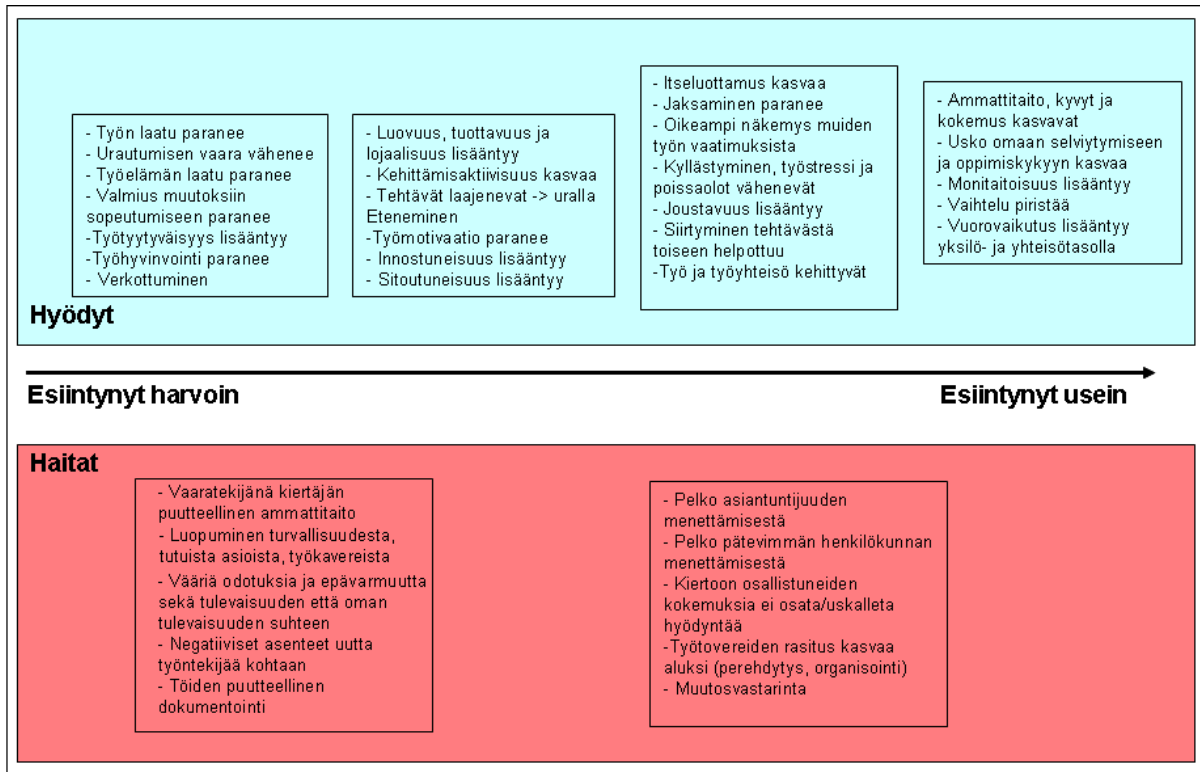
Moisander (2000) selvitti tutkimuksessaan, miten työkierto on toteutunut matkapuhelinten tuotekehityksyksikössä ja miten se tukee yksilön ammatillista kehittymistä, uralla etenemistä ja työkierron hyötyjä työyhteisölle. Tutkimustulosten perusteella työkierrolla todettiin olevan mahdollisuuksia sekä yksilön kehittymiseen että organisaation kehittämiseen. Tärkeimpinä hyötyinä olivat tiedon ja osaamisen siirtäminen sekä verkottuminen. Tuloksista ilmeni kierron suunnittelemattomuus ja riittävän tuen puute. Esteinä koettiin negatiiviset asenteet uutta työntekijää kohtaan, osaamisen siirtyminen lähtijän mukana, entisestä työstä irtautuminen sekä töiden puutteellinen dokumentointi.

Piercen (2001) USA:ssa kirjastonhoitajille tehdyssä tutkimuksessa työkierto virkisti työntekijöitä elvyttäen kirjaston toimintaa. Kirjastot omaksuivat toisiltaan uusia toimintatapoja, jotka taas puolestaan synnyttivät laajempia näköaloja työntekijöille ja kirjastoille. Kierto vaikutti lisäävästi työmotivaatioon, muutoksen sietokykyyn ja suurempaan vastuun ottoon. Haittoina mainittiin lyhytaikainen tuottavuuden lasku, työkavereiden rasituksen kasvu, hylätyksi kokeminen ja erilaiset työtavat. Myös Malinskin (2002) kirjaston työntekijöille tehdyn tutkimuksen mukaan työkierto lisää luovuutta, tuottavuutta ja lojaalisuutta, ja sillä on myös virkistymisen ja kehittämisaktiivisuutta lisäävä vaikutus. Tutkimuksessa nousi myös esille laaja-alainen tietojen ja taitojen lisääntyminen. Työkierrolla voidaan estää työntekijän kyllästyminen, työstressi, haluttomuus ja kaiken kaikkiaan pako työelämästä pois. Kierto mahdollistaa työntekijöiden joustavan liikkumisen tehtävästä toiseen ja näin henkilökunnan sairaslomien ja muiden poissaolojen aikana työtehtävät tulevat hoidettua. Kielteisinä asioina ilmenivät työntekijän muutosvastarinta, erikoisosaamisen puutteet, haluttomuus opettaa ja harjoittaa uusia työntekijöitä (Malinski, 2002).

Melin (2003) tutki työkierron toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja työkierron vaikuttavuutta työtyytyväisyyteen työntekijöiden kokemana Stora Enso Publication Paper Veitsiluodon tehtaalla. Tuloksista nousi haluttomuus työtehtävien vaihtoon ja vanha tuttu koettiin turvalliseksi. Kilpailussa menestystä haluavan yrityksen tuleekin tässä tapauksessa saada

henkilöstö ymmärtämään tietojen, taitojen ja osaamisen merkitys ja lisäämään työntekijöiden uskallusta tarttua haasteisiin, joka puolestaan lisäisi henkilöstön työhyvinvointia. Veitsiluodon tehtaalle tuleekin laatia oma ohjeistus työkierron toteutumiselle sekä opas työkiertoa varten, josta löytyvät kiertoon liittyvät perustiedot.

Työkierron hyötyjä voitaisiin Mattilan (2004) mukaan lisätä puuttumalla enemmän työkierrossa havaittuihin epäkohtiin. Johtopäätös perustuu Tampereen Seudun Osuuspankin henkilöstölle tehdyssä tutkimuksessa. Työkiertoa tulisi ehdottaa henkilökunnalle aktiivisemmin, tiedotusta tulisi lisätä ja töiden järjestelyä sekä yhteistyötä pitäisi parantaa. Työkierron valtaosin myönteiset kokemukset ja sen hyödyt kannustavat kehittämään työkiertoa entisestään sekä luomaan mahdollisimman monelle työntekijälle mahdollisuuksia osallistua itse työkiertoon, sillä useita työkierron hyötyjä on vaikea saavuttaa yhtä hyvin muilla keinoin. Mattilan (2004) ja Könösen (2005) tutkimuksissa osa vastaajista oli sitä mieltä, että työkierto tulisi olla osa työpaikan arjen toimintaa, kun taas osa piti parempana, että työkierto olisi vapaaehtoista. Seuraavassa kuvassa 6 on esitetty yhteenveto työkierron hyödyistä ja haitoista aikaisempien tutkimusten mukaan (Hamilton ja Wilkie 2001, Järvi & Uusitalo 2004, Hongisto 2005, Könönen 2005, Asikainen 2008, Moisander 2000, Pierce 2001, Malinski 2002, Melin 2003, Mattila 2004).



Kuva 6. Työntekijöiden kokemuksia työkierron hyödyistä ja haitoista aikaisempien tutkimuksien mukaan.

Työtehtävien vaihdolla voidaan saavuttaa monia hyötyjä sekä yksilöille että yhteisöille. Uudet tehtävät ovat haaste, jonka vastaanottaminen merkitsee kiinnostuksen virittymistä, uusien asioiden oppimista, vahvistaen yksilön itseluottamusta hänen onnitessa työssään. Edellisen työn rutiinit joutuvat myös testiin, kun niiden rinnalla on nähtävissä kokonaan toisenlainen toimintatapa. Parhaimmillaan tämä käynnistää laaja-alaisen ja monimuotoisen oppimisprosessin. Tämä tyydyttää ihmisille tärkeitä tarpeita ja lisää heidän työhyvinvointiaan.

4.2 Tavoitteellinen työkierto

Tavoitteellisen työkierron tavoitteina ovat työntekijän omaan urakehitykseen liittyvän ammatillisen kasvun tukeminen sekä työyhteisön kehittämiseen tarvittavien uusien näkökulmien havaitseminen ja esille tuominen. Tavoitteellisen työkierto on suunnitelmallista, tavoitteena työntekijän ammatillisen kasvun, hallintokäytäntöjen, vertailuoppimisen ja verkottumisen kehittäminen. Muun muassa Liperin terveyskeskuksessa on kehitetty ja testattu tätä työkierron kehittyneempää mallia, jossa korostetaan erityisesti oppimisen

näkökulmaa (Mäkisalo 2003, 134-135). Tämän lisäksi vastaavia kokeiluja on ollut muun muassa Etelä-Savon sairaanhoitopiireissä (Luoma-Kuikka 2008).

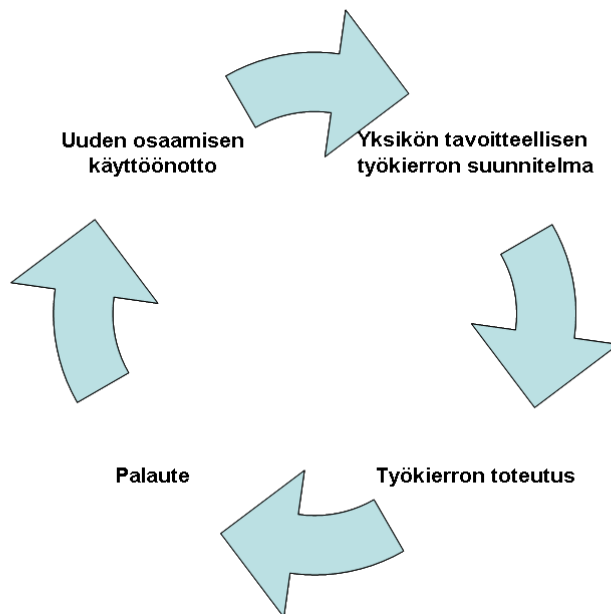
Yksilön omat kehittymistarpeet yleensä ohjaavat työntekijän lähtöä tavoitteelliseen työkiertoon, mutta myös esimies voi ehdottaa työkiertoa työntekijälle. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen järjestelmällinen tapa tarkastella muun muassa sairaanhoitajan työtä ja siihen liittyviä odotuksia. Eräs tärkeistä teemoista on pohtia, miten urakehitys etenee ja mitä kehittämistarpeita työntekijällä on ja miten niihin voisi vastata (Mäkisalo 2003, 134, Viitala 2004, 186, 190-191, Suikkala ym. 2004, 21, 31). Tavoitteellisessa työkiertossa työntekijä laatii itselleen oppimistavoitteet, jotka hän esittelee uudessa työpaikassa työyhteisölle. Uudessa työyhteisössä kerrotaan puolestaan työntekijälle, mitä hänen toivotaan opettavan tai ohjaavan tässä työyhteisössä työkiertossa ollessaan. Tavoitteena on oman asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen. Työkiertoon tulijan tukena toimii hänelle nimetty oma tukihenkilö (Mäkisalo 2003, 134, Walle 2003, 8-10).

Työkiertossa olevan työntekijän toivotaan huomaavan työyhteisön hyvät käytännöt ja antavan niistä positiivista palautetta. Hänen tulisi verrata työtapoja eri työyhteisöissä sekä kyselevän ja kyseenalaistavan niitä rakentavassa mielessä. Ennen työkierron loppumista käydään työyhteisössä loppukeskustelu edellisistä asioista ja pohditaan mitä on molemmin puolin opittu. Omaan työyhteisöön palattuaan työntekijä käy keskustelun esimiehen kanssa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja uusien ideoiden tuomisesta omaan työyhteisöön. Työntekijä jakaa tietoa oppimiskokemuksistaan myös työtovereilleen ja liittää ne lopuksi omaan portfolioonsa. Oppimispäiväkirjan käyttöä suositellaan koko prosessin ajan (Mäkisalo 2003, 134-135).

Vuonna 2004 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin alueella hoitotyön yhdeksi kehittämisen painopisteeksi valittiin työkierto. Vuoden 2005 aikana moni ammatillinen työkiertotyöryhmä laati tavoitteellisen työkierron toteuttamiseen liittyvän suunnitelman (liite 1) ja oppaan osastonhoitajille (liite 2). Työryhmään kuului esimiesten lisäksi työkiertoon perehtyneitä ja työkierron kehittämisestä kiinnostuneita sairaanhoitajia sairaanhoitopiiristä ja perusterveydenhuollosta.

Tavoitteellinen työkiertosuunnitelma sisältää aikataulutuksen, työkierto-osapuolet, työntekijän, oman työyksikön ja uuden työyksikön tavoitteet, tavoitteiden saavuttamisen

arvioinnin ja miten työkierrossa saatua osaamista voi hyödyntää henkilökohtaisesti ja työyksikössä. Tavoitteellinen työkierto – opas sisältää kuvauksen työyhteisöstä, kehityskeskustelut ja henkilökohtaisten oppimistavoitteiden nimeämisen, työyhteisön oppimistavoitteet, työkiertosuunnitelman ja henkilöstövaihtosopimuksen, rinnalla kulkijan nimeämisen, kiertoon tulevan vastaanottamisen, loppukeskustelun, palaamisen takaisin omaan työyhteisöön sekä oppimiskokemusten kertomisen. Työryhmän tarkoituksena on ollut laatia periaatteita tavoitteellisen työkierron vakiinnuttamiseen työntekijän rekrytoinnista alkaen. Näin uudet työntekijät sitoutettaisiin paremmin ja he ymmärtäisivät tavoitteellisen työkierron eräänä ammatillisen kehittymisen välineenä (Kuva 7).



Kuva 7. Tavoitteellisen työkierron malli.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen keskeisenä tutkimuskohteena on tavoitteellinen työkierto työntekijöiden työhyvinvoinnin välineenä hoitotyön lähiesimiesten näkökulmasta käsin. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää tavoitteellisen työkierron merkitystä koko työyksikköön hoitotyön lähiesimiesten kokemana. Hoitotyön lähiesimiehillä tarkoitetaan tässä työssä Keski-Suomen keskussairaalan ja Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä tavoitteelliseen työkiertoon osallistuneita osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Miten hoitotyön lähiesimiehet toteuttavat tavoitteellista työkiertoa?
2. Miten tavoitteellinen työkierto näkyy työyhteisön työhyvinvoinnissa lähiesimiesten näkökulmasta?
3. Miten lähiesimiesten näkemysten mukaan tavoitteellista työkiertoa voisi edelleen tehokkaammin hyödyntää työyhteisöissä?
4. Mitkä seikat tukevat tai estävät tavoitteellisen työkierron toteutumista?

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

6.1 Tutkimuksen metodologia

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2008, 157). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kuvailevaa tietoa lähiesimiesten kokemuksista tavoitteellisesta työkierron toimivuudesta hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen välineenä. Laadullista tutkimustapaa noudattaen aineisto kerättiin sieltä missä tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä oletettiin esiintyvän (Nieminen 1997). Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kahden terveydenhuollon organisaation lähiesimiehet (n=7). Molemmissa sairaaloissa toteutetaan Terveyttä edistävä sairaala -ohjelmaa, jonka periaatteissa henkilöstön työhyvinvointi on yksi keskeinen osa-alue. Sen vuoksi oletettiin, että lähiesimiehillä oli tietoa ja kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2002, 88) sekä Kylmän ja Juvakan (2007, 26, 59) mukaan on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta.

Laadullinen tutkimusote soveltui tähän tutkimukseen hyvin, sillä aineiston keruun tavoitteena oli, että jokainen lähiesimies antaa kokemuksellaan tavoitteellisesta työkierrosta oman subjektiivisen tulkintansa ja kuvaa kokemuksiaan mahdollisimman luonnollisissa olosuhteissa. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73) ja tavoitteena on selvittää mitä ihminen asiasta ajattelee (Eskola & Suoranta 2000, 85). Tutkimusluvut anottiin kirjallisena elokuussa 2008 Keski-Suomen

keskussairaalasta ja Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymästä. Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä lupa tutkimukselle myönnettiin 1.9.2008 ja Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymästä 22.9.2008.

6.2 Kohderyhmä ja aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto kerättiin Keski-Suomen keskussairaalasta ja Jämsän terveydenhuollon kuntayhtymästä 6.11.2008-21.11.2008 välisenä aikana. Haastateltavat tutkija sai molemmista organisaatiosta nimettyjen yhteys henkilöiden avulla. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista (liite 3) ja yhdeksi haasteeksi muodostui haastateltavien saanti. Tutkimukseen ei saatu mukaan yhtään ylihoitajaa, joten alkuperäinen suunnitelma tutkia *esimiesten näkemyksiä tavoitteellisesta työkierrosta terveydenhuollossa* muuttui tutkimukseksi *lähiesimiesten näkemyksistä tavoitteellisesta työkierrosta terveydenhuollossa*. Myös tutkimuksen näkökulma muuttui jonkin verran, koska toisesta organisaatiosta ei saatu yhtään ilmoitusta, tavoitteellisen työkierron käytöstä sen yksiköissä tai osastoilla. Tästä syystä tutkimukseen päätettiin ottaa mukaan myös ne lähiesimiehet, joiden yksiköissä tai osastoilla oli järjestetty tavoitteellista työkiertoa edes jossain muodossa. Tutkimuksessa haluttiin nyt myös etsiä vastausta kysymykseen ”*Mitkä seikat tukevat tai estävät tavoitteellisen työkierron toteutumista?*”

Tämän tutkimuksen aineiston hankintamenetelmänä oli teemoiteltu ryhmähaastattelu. Teemahaastattelu oli tiedonkeruumenetelmänä joustava tapa saada tietoa aiemmin vähän tutkitusta alueesta koska haastattelijan on mahdollista tehdä selventäviä kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73, Alasuutarin 2007, 152). Teemahaastattelua käytettäessä haastattelut kestävät yleisimmin tunnista kahteen tuntiin (Hirsjärvi ym. 2008, 206). Teemahaastatteluissa aihealueet ovat ennalta suunniteltuja (liite 4). Teemat perustuvat siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtäviin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemat jäsenyivät ja rajautuivat tutkimustehtävien mukaan. Teemahaastattelussa ennakolta suunnitellut teema-alueet käydään haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella (Eskola & Suoranta 2000, 86, Hirsjärvi ym. 2008, 203). Tutkijalla oli tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin ryhmähaastattelumenetelmällä. Ryhmähaastattelua voidaan pitää tehokkaana tiedonkeruun muotona, koska se mahdollistaa tiedon saannin usealta henkilöltä yhtä aikaa (Hirsjärvi ym. 2008, 205). Ryhmähaastattelu sopi tämän tutkimuksen luonteeseen ja organisaatioiden tutkimukseen, koska tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä tutkimuksen tiedonantajat ajattelevat tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija esitesti haastattelurungon erään terveydenhuollon organisaation esimiehellä ja kysymysten järjestystä muutettiin hieman, mutta muita muutoksia ei koettu tarpeelliseksi tehdä. Tutkija piti koko tutkimuksen ajan tutkimuspäiväkirjaa ja kirjoitti haastattelujen jälkeen muistiin omia havaintojaan ja tunteuksiaan haastatteluista. Tämän tutkimuksen aineisto koostui kolmesta ryhmähaastattelusta, joissa tutkija toimi haastattelijana. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on vapaamuotoinen, mutta asiassa pysyttelevä keskustelu avoimessa ja vapaassa ilmapiirissä (Eskola & Suoranta 2000, 94-95). Haastattelijan tehtävä on motivoida, rohkaista haastateltavia ja ylläpitää keskustelua sekä huolehtia, että keskustelu pysyy tutkittavassa ilmiössä (Eskola & Suoranta 2000, 85, Mäenpää ym. 2002).

Ryhmähaastattelussa osallistujien lukumäärä vaihtelee ja ryhmäkoon rajoittamista pidetään mielekkäänä, sen toimivuuden vuoksi (Eskola & Suoranta 2000, 96, Patton 2002, 385). Tutkimuksen suunnitelmavaiheessa aineisto oli tarkoitus kerätä kahden ryhmähaastattelun avulla eli yksi ryhmähaastattelu kummastakin organisaatiosta, joissa molemmissa olisi viidestä kuuteen haastateltavaa. Tutkija sai yhteyshenkilöiltä myönteisesti tutkimuspyyntöön vastanneiden lähiesimiesten nimet ja otti sähköpostitse heihin yhteyttä haastatteluajkojen sopimiseksi. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän lähiesimiestä, joiden ikä ja työkokemus vaihtelivat. Heistä kuusi oli osastonhoitajia ja yksi apulaisosastonhoitaja. Ryhmähaastattelupäiviä muodostui lopulta kolme, koska lähiesimiesten oli vaikea löytää yhteistä aikaa. Ensimmäisenä ja toisena haastattelupäivänä oli molemmissa kaksi haastateltavaa. Kolmanteen haastattelupäivään tuli kolme haastateltavaa ja yksi haastateltava jäi pois. Muutosten seurauksena haastattelut toteutuivat kahtena parihaastatteluna ja yhtenä kolmen haastateltavan ryhmänä.

Haastattelut toteutettiin tutkimukseen osallistuneiden lähiesimiesten työhuoneissa. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa noin kaksi tuntia, josta puoli tuntia oli varattu alkuvalmisteluihin, kuten menetelmän selittämiseen. Tiedonantajat saivat hetkeksi katsottavaksi Tavoitteellinen työkierto suunnitelman (liite 1) ja Tavoitteellinen työkierto – osastonhoitajalle tarkoitetun oppaan (liite 2), jotka kerättiin pois haastattelujen ajaksi. Haastateltavilla oli kysymysten

tukena tutkijan laatima karkea teemakysymysrunko koko haastattelun ajan. Haastatteluiden kesto oli puolitoista tuntia.

Jokainen ryhmähaastattelutilanne pyrittiin luomaan mahdollisimman rennoksi. Haastateltavilla oli ennen haastattelua mahdollisuus tutkimukseen liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Haastatteluaineisto nauhoitettiin. Ennen haastattelua esittelin itseni, kerroin haastattelun luottamuksellisuudesta ja haastattelun nauhoittamisesta. Kaikki tutkimukseen osallistuvat olivat antaneet kirjallisen luvan haastattelun nauhoittamiseen (liite 3). Haastattelun aikana tutkimukseen osallistujat kertoivat kokemuksiaan teemojen mukaan. Tällöin on tärkeää, että tutkimukseen osallistujat voivat luottaa siihen, että heidän kertomiaan asioita käsitellään luottamuksellisesti (Eskola & Suoranta 2000, 85). Haastatteluun osallistuneiden lähiesimiesten taustatietoja ei kerätty, koska joukko oli pieni (n=7) ja haluttiin säilyttää toimijoiden anonymiteetti.

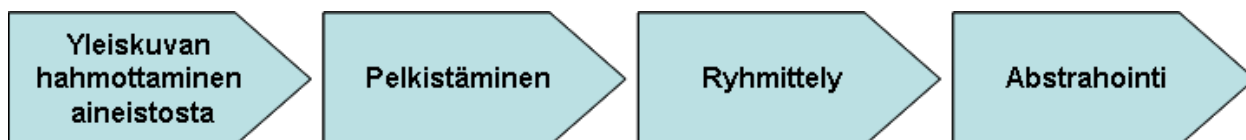
6.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelujen jälkeen aineiston käsittely alkaa kerätyn materiaalin kuuntelemisella, minkä jälkeen haastattelunauhat litteroidaan eli puretaan sanatarkasti kirjalliseen muotoon (Kylmä & Juvakka 2007, 110-111, Hirsjärvi ym. 2008, 217). Tässä tutkimuksessa jokaisen haastattelukerran jälkeen kuuntelin haastattelut vielä seuraavana päivänä uudestaan, jonka jälkeen kirjoitin haastatteluaineiston puhtaaksi sanasta sanaan. Kirjallista aineistoa kertyi 34 sivua ja käytössä oli Times New Roman fontti, fonttikoko 12 ja riviväli 1. Koska suoritin itse haastattelut ja kirjoitin haastatteluaineiston tekstiksi, tapahtui molempien aikana jo aineistoon perehtymistä. Tämän lisäksi luin aineiston läpi moneen kertaan, jotta aineisto tuli sisällöllisesti tutuksi.

Laadullisen aineiston analyysi tehdään yleisimmin teorialähtöisesti (deduktiivisesti) tai aineistolähtöisesti (induktiivisesti) ja perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisällön analyysiä. Sisällön analyysi on paitsi yksittäinen metodi myös väljä teoreettinen kehys, joka mahdollistaa sen liittämisen erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Analyysi on systemaattinen prosessi, jonka avulla aineistoa tutkitaan mahdollisimman laajasti. Sisällönanalyysi menetelmän avulla pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Analyysiprosessin alussa tulee määritellä analyysiyksikkö, jonka määrittelee tutkimustehtävät ja aineiston laatu (Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2003, Tuomi & Sarajärvi

2009, 110). Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti ja analyysiyksikkönä oli haastateltavien esittämä ajatuksellinen kokonaisuus, virke tai lause.

Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Olennaista on myös, että sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet (Kyngäs & Vanhanen 1999, Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2003). Tässä tutkimuksessa etsin myös samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden kautta järjestin aineiston. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi puretaan osiin sisältöä kuvaavilla koodeilla. Sen jälkeen yhdistetään samankaltaiset osat yhteen ja ryhmitellään alaluokiksi. Tässä tutkimuksessa samaa tarkoittavista ilmaisuista muodostin luokkia ja nämä nimesin tämän ominaisuuksia kuvaavalla nimellä. Analyysia jatkoin yhdistämällä samansisältöisiä alaluokkia toisiinsa muodostamalla niistä yläluokkia (liite 5) (Kuva 8). Aineistosta lähtevän sisällönanalyysin vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuva 8. Aineistolähtöisen analyysin päävaiheet (Kylmä & Juvakka 2007, 116).

Käsitteellistämistä jatkoin niin kauan kuin se tuntui sisällön kannalta mielekkäältä. Lopullisen kokonaisuuden tulisi vastata tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimustehtäviä (Kyngäs & Vanhanen 1999, Kylmä & Juvakka 2007, 116-117, Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-111).

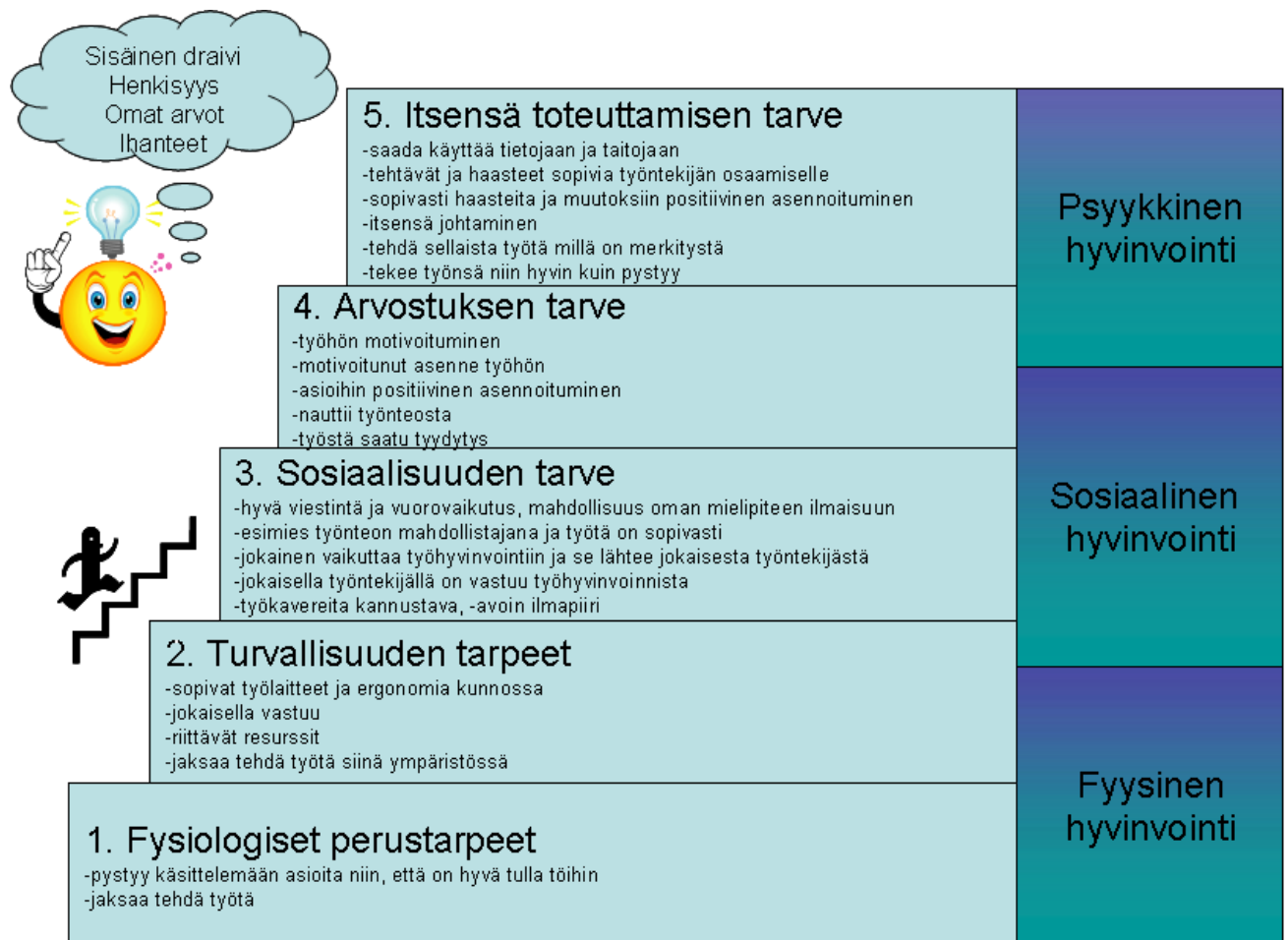
7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, kuinka lähiesimiehet kokivat tavoitteellisen työkierron toimivan hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen välineenä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös kuvata hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia tavoitteellisen työkierron merkitystä koko työyksikölle. Ensin raportoin tutkimukseen osallistuvien käsitykset työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, koska käsitteiden

moninaisuus on mielestäni tärkeä tuoda esiin. Seuraavaksi raportoin, kuinka lähiesimiehet ovat toteuttaneet työkiertoa. Tämän jälkeen tutkimustulokset raportoidaan teemoittain.

7.1 Työhyvinvointi lähiesimiesten määrittelemänä

Lähiesimiesten määrittelyä tutkittiin deduktiivisesti vertailemalla heidän kuvauksiaan teoriassa esitettyyn malliin työhyvinvoinnin portaista (Kuva 9).



Kuva 9. Työhyvinvointi lähiesimiesten kuvaamana Maslowin tarvehierarkiaan ja työhyvinvoinnin portaisiin sovellettuna.

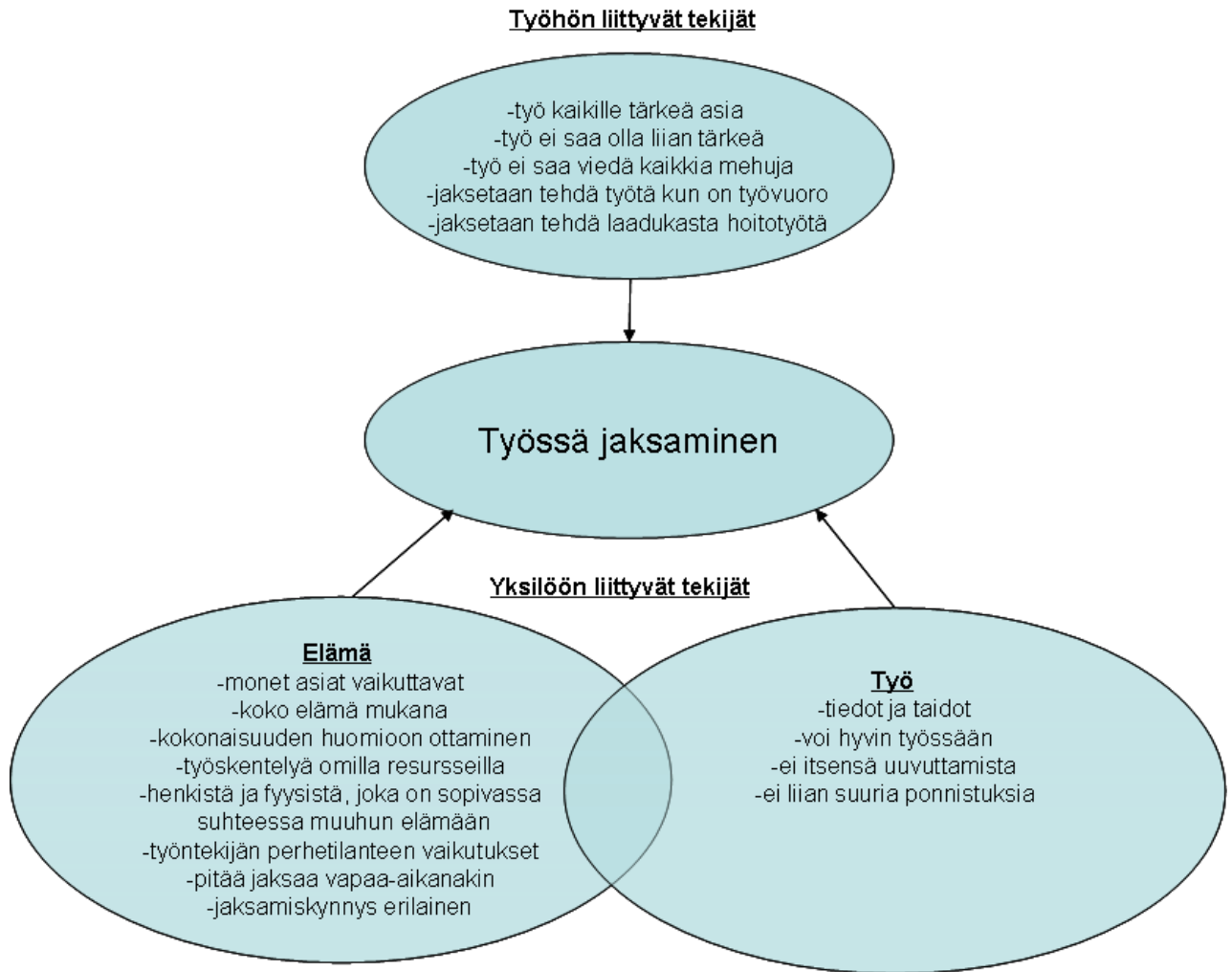
Tästä näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvointi näyttäytyi lähiesimiehille fyysisenä, sosiaalisena ja psyykkisenä hyvinvointina. Työhyvinvoinnin portaisiin (Rauramo 2004, 40, Ojala & Ahonen 2005, 20) ja Maslowin (1954, 33) tarveteorian peilaten portaiden alimmalle tasolle oleviin fysiologisiin perustarpeisiin lähiesimiesten kuvauksia oli vähiten. Työhyvinvointia määritellessään lähiesimiehet eivät puhuneet fysiologisista perustarpeista,

kuten muun muassa unen ja ravitsemuksen merkityksestä, jotka kyseessä olevan mallin mukaan nähdään työhyvinvoinnin perustana, niin sanottuna alimpana portaana, joka on ensin saavutettava, että työhyvinvointi ylipäätään voi olla mahdollista. Lähiesimiesten kuvaukset liittyivät työntekijän asenteeseen ja työssä jaksamiseen.

Turvallisuuden tarpeet painottuivat työpaikan fyysiseen ja henkiseen turvallisuuteen, kuten ergonomiaan ja työlaitteiden kuntoon sekä resurssointiin ja jokaisen työntekijän vastuuseen. Työntekijän luottamuksesta työn jatkumiseen liittyviä kuvauksia ei ollut yhdelläkään lähiesimiehellä, vaikka se on olennainen osa turvallisuuden kokemusta. Kolmannelle, sosiaalisuuden tarpeita ilmaisevalle portaalle lähiesimiesten työhyvinvoinnin kuvauksissa korostuivat tiedonkulku sekä hyvät vuorovaikutustaidot ja jokaisen työntekijän panos merkittävimpinä tekijöinä luoda hyvää tunnelmaa ja ilmapiiriä työyhteisössä. Työhyvinvoinnissa nähtiin tärkeänä myös avoin ja työkavereita kannustava ilmapiiri. Arvostuksen tarve -portaalla lähiesimiesten kuvaukset liittyivät työhön asennoitumiseen, työhön motivoitumiseen ja työstä saatuun tyydytykseen. Esimiesten mukaan työhyvinvointi on mitä suurimmassa määrin sitä, että työntekijä voi toteuttaa itseään. Tämä ilmeni siten, että kuvaukset itsensä toteuttamisesta olivat kattavia. Kuvauksissa mainittiin muun muassa tehtävien ja haasteiden sopivuus työntekijän osaamiselle, itsensä johtaminen sekä positiivinen asennoituminen muutoksiin. Lähiesimiesten ilmaisut ”kiva tulla töihin” ja ”kiva olo” sijoittuvat tutkijan mielestä kaikille portaille, koska ilmaisut liittyvät niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseen hyvinvointiin.

7.2 Työssä jaksaminen lähiesimiesten määrittelemänä

Lähiesimiesten mukaan jaksaminen ja työhyvinvointi ovat hyvin lähellä toisiaan. ”Tää on niin lähellä työhyvinvointia se jaksaminen, koska ei voi voida työssä hyvin jos ei jaksa ja jos ei jaksa niin ei ole sitä työhyvinvointiakaan.” Kuvauksissa useat asiat vaikuttivat työssä jaksamiseen ja työn merkitys koettiin tärkeäksi kaikille ihmisille. Lähiesimiehet määrittelivät jaksamisen kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, joka koostui yksilöön ja työhön liittyvistä osatekijöistä (Kuva 10).



Kuva 10. Työssä jaksaminen lähiesimiesten määrittelemänä.

Työssä jaksamiselle merkittävintä olivat työntekijään itseensä liittyvät asiat. Oleellinen osa tätä kokonaisuutta oli työntekijän koko muu elämä. Jaksaminen suhteutettiin yksilön elämäntilanteeseen ja se kuvailtiin hyvin yksilöllisenä asiana. Lähiesimiehet määrittivät sen henkiseksi ja fyysiseksi jaksamiseksi, joka on sopivassa suhteessa yksilön muuhun elämään. Työssä jaksaminen kuvailtiin työskentelyksi omilla resursseilla, ilman liian suuria ponnistuksia tai itsensä uuvuttamista. Työssä jaksaminen kuvailtiin myös yksilön tietojen ja taitojen kautta. Työhön liittyvät tekijät jäivät vähemmälle huomiolle eikä työympäristöstä tai työyhteisön tavasta toimia ollut mainintoja.

7.3 Lähiesimiesten toteuttama työkierto

Tutkimukseen osallistuneiden lähiesimiesten työyksiköissä/ osastoilla toteutettujen työkiertoaikojen pituudet vaihtelivat kahdesta viikosta kahteen vuoteen. Työkiertoaikojen pituudet oli määrätty, mutta niissä toimittiin hyvin joustavasti ja räätälöidysti. Työkiertoa toteutettiin yleisimmin yksikön sisällä omassa organisaatiossa ja oman erikoisalan puitteissa, mutta työkiertoa tehtiin myös yli organisaation. Yksiköissä ja osastoilla toteutettu työkierto oli sekä yksisuuntaista että kaksisuuntaista. Yhteistyö Jämsän seudun kuntayhtymän ja Keski-Suomen keskussairaalan välillä oli työkierron osalta vähäistä ja haastattelujen perusteella lähiesimiesten piirissä kaikkia työkierron toteutusympäristöön liittyviä mahdollisuuksia ei vielä tiedosteta. Lähiesimiehet luettelivat työntekijöiden työkiertoon lähdön esteiksi pitkät välimatkat ja organisaatioiden yhteisten kokoontumisten ja yhteistyön puutteen. Toisaalta lähiesimiehet eivät olleet tehneet kyselyitä muista sairaaloista mahdollisista työntekijöiden halukkuuksista lähteä työkiertoon yli organisaation. ”*En mä ainakaan ole ruvennut sieltä asti kyselemään*” ja ”*Ei ole kysytty muista sairaaloista, et kyllä se on ollut ihan et tämän oman...se ei ole tullut mieleen et näinkin voisi tehdä.*” Informanttien mielestä työkierto on suhteellisen uusi asia, jota on vähän työstetty ja se hakee vielä muotoaan. Kuitenkin yhteistyön lisääminen tulevaisuudessa työkierron muodossa nähdään yhtenä mahdollisuutena työkierron laajempaan käyttöön.

Työkiertoon ovat tähän mennessä osallistuneet eri ammattiryhmät, kuten sairaanhoitajat, perushoitajat, osastosihteerit ja laitosapulainen. Lähiesimiesten mukaan kaikki ammattiryhmät voivat toteuttaa tavoitteellista työkiertoa. ”*...minä en rajaisi mitään ammattiryhmää pois.*” Kuitenkin eri ammattiryhmät ovat lähiesimiesten mielestä eriarvoisessa asemassa ja osastonhoitajien ja ylihoitajien kokouksissa keskustelua pitäisi heidän mielestään laajentaa myös muihin ammattiryhmiin. ”*...nythän se painottuu pitkälti sairaanhoitajan työkiertoon. Meillä kyllä sihteerit ovat työkierrossa, mutta me puhutaan siitä vaan täällä keskenämme, mutta ei juurikaan osastonhoitajien ja ylihoitajien kokouksissa ole ollut asia puheena.*” Keskusteltaessa eri ammattiryhmien soveltuvuudesta toteuttaa työkiertoa tuli ilmi, että lähiesimiehetkin haluaisivat olla mukana työkierrossa. ”*...et se vois tehdä hirveen hyvää myös itelle et näkis toistakin yksikköä ja sen yksikön johtamisen haasteita.*”

Tavoitteellisen työkierron malli nähdään lähiesimiesten piirissä tärkeänä. Osalla tutkimukseen osallistuneiden lähiesimiesten yksiköiden/ osastojen toteuttamaa työkiertoa on kehitetty

systemaattisesti jo usean vuoden ajan, mutta suunnittelu on vielä osaksi kesken. ”*Se on ollut tavoitteellista työkiertoa vuodesta 2004 lähtien, ja jo ennen sitäkin, mutta se on ollut niinku satunnaista hoitajien omasta halusta, mutta 2004 tavallaan lähettiin kehittämään sitä systemaattisesti.*” Tästä näkökulmasta tarkasteltuna systemaattiseen työkierron kehittämiseen kuuluivat hoitajien säännöllinen kierto, hyvä perehdytyksen suunnittelu, kirjallisten sopimusten teko, hyvä tiedonkulku, joka tarkoittaa muun muassa yhteisten sopimusten tiedostamisen kaikkien osapuolten välillä. Kirjallisten sopimusten teossa painottui esimiehen rooli ja vastuu. ”...*kirjalliset sopimukset tehään ja siinä on esimiehellä suuri rooli ja vastuu, että se onnistuu.*”

Lähiesimiesten mukaan työkierto vaatii myös hyvissä ajoin aloitettua **valmistelua** ja työntekijän **valmistamista**, jotta työkierto voisi onnistua. ”...*sitä alettiin hyvissä ajoissa valmistelemaan siten, että pitää hyvin tarkkaan punnita ja mitä se tarkoittaa ja valmistaa työntekijä siihen.*” Myös yksilön ja työyhteisön **tavoitteellisuuden** tärkeys työkierrossa nousi haastateltavien kuvauksissa voimakkaasti esille. Osa lähiesimiehistä toi esille tavoitteellisessa työkierrossa tavoitteiden asettamisen vähentävän työkiertoon lähtijän ja tulijan stressiä, koska usein myös vastaanottavassa yksikössä eletään muutosten kourissa. Tavoitteet selventävät työkierrossa olijan roolia. Tavoitteet lisäävät haastateltavien mielestä myös työntekijän turvallisuutta ja selkeyttävät sekä jäsentävät kierrossa olijan jaksoa. ”...*kun lähdetään sinne työkiertoon, niin tavoitteellisuus on siinä hirvittävän tärkeä, elikkä osasto on laatinut tavoitteet ja sitten työntekijä, joka on lähtenyt työkiertoon on myös laatinut henkilökohtaiset tavoitteet.*” Työkiertojakson loputtua työntekijän **kokemusten** purku omassa yksikössä on käyty lähiesimiesten mukaan kahden kesken keskustellen loppukeskusteluna ja/tai loppukeskusteluna yhteisesti esimerkiksi osastokokouksen yhteydessä. ”... *henkilökohtaisesti heidän kanssaan keskustelen plus sitten yhteisesti vielä osastokokouksessa keskustellaan. Se tulee se palaute sitte siinä jaksosta.*”

Informanttien mukaan työkiertoa on toteutettu myös niin, että työkiertoon lähtijän alkuvaihe valmistelu on jäänyt puutteelliseksi, tavoitteita ei ole tehty eikä työkierto ole ollut systemaattista hoitajien kesken. Toisaalta työkiertoon tulijoillakaan ei ole aina ollut tavoitteita. ”... *meille kun on tullut työkiertoon, niin heillä ei ole ollut niitä tavoitteita, et he on niinku tullut vaan.*” Mitkä ovat olleet ne kriteerit tai syyt, minkä vuoksi työntekijä on lähtenyt tai lähetetty työkiertoon?

Tutkimukseen osallistuneiden lähiesimiesten tieto ja ymmärrys tavoitteellista työkiertomallista vaihteli. Epätietoisuutta ilmeni tavoitteellisen työkiertomallin määrittelystä ”Mitä se sitten on, sehän täytyisi määritellä...” sekä epäselvyyttä kiertopaikoista. ”Oisko täällä joku malli, että olis tietyissä puitteissa joitakin kiertopaikkoja.” Mallin epätietoisuudesta kertoivat seuraavat työkiertoon liittyvät toiveet, kuten kiertäjän mahdollisuus olla kierrossa niin sanotusti ylimääräisenä, ei sijaisena, eikä heti työvahvuudessa ja työntekijällä olisi mahdollisuus perehdytykseen.”...sen pitäis olla semmosta, että ei tarvitsisi heti olla siinä vahvuudessa ja sitä paikkaa täyttämässä, vaan olis mahdollista ehkä pitempi aika olla siinä ylimääräisenä ja jopa siinä opissa.” ja ”...niin se käytäntö, silloin mennään aina johonkin sijaisuuteen tai johonkin poissaoloon, niin siellä vastaanottavassakaan yksikössä ei ole pitkään perehdyttämiseen mahdollisuutta, että silloin on tavallaan kuin semmonen sijainen.” Työkiertoa ei ole toisen työntekijän poissaolon paikkaaminen tai hänen sijaistaminen. On helppo ymmärtää, että tiedon puutteesta tai väärästä tiedosta johtuen työntekijöillä on kuormittavuuden lisääntymisen, muutos ja osaamisen pelossa korkea kynnys lähteä työkiertoon. Mitä tavoitteellisuus työkierrossa tarkoittaa on osin myös ehkä epäselvää. ”...mutta se tavoitteellisuus on lähinnä ollut siihen, että kehityskeskustelussa työntekijä on esittänyt ne, että ammattitaito puolen kartoittamiseksi tai päivittämiseksi haluaisin sinne jonnekin, niin, mutta semmosta ihan oikeeta ei ole ollut semmosta tavoitteellista.” Tavoitteellisesta työkiertomallista on järjestetty kaikille lähiesimiehille informaatiotilaisuus ja jokaiseen yksikköön /osastoon on myös jaettu aiheesta tietopaketti. Vastuu uuden tiedon hankinnasta kuuluu niin esimiehille kuin työntekijöillekin, mutta esimiestyö käsittää lisäksi niiden keinojen miettimisen, millä saadaan varmistettua, että jokainen työntekijä työyksikössä on perehtynyt annettuun uuteen aineistoon.

Haastateltavien mukaan **halukkuus** lähteä työkiertoon vaihteli. Työntekijän iällä, samassa työyksikössä työskentelyajalla, turvallisuuden tunteella, vanhoihin rutiineihin tukeutumisella ja omalla työkiertoon lähtemisen halulla koettiin olevan merkitystä halukkuuteen osallistua työkiertoon. Myös työntekijän vapaaehtoisuus nähtiin merkityksellisenä asiana. Lähiesimiesten mukaan nuoremmat työntekijät olivat halukkaampia työkiertoon lähtijöitä. Heillä opiskeluaika oli vielä lähellä ja erilaiset opiskeluajan harjoittelupaikat ovat muistissa ja näin lisäävät uskallusta lähteä uuteen ja tuntemattomampaan työyhteisöön. ”Mä luulen, että tämmöset vähemmän aikaa ja ehkä nuoremmat työntekijät on halukkaampia lähtemään työkiertoon, kun sitten semmoset, jotka ovat pitempään olleet samassa yksikössä.” Työkiertoon lähdön halukkuus nähtiin myös työntekijän persoona kysymyksenä. ” Mä

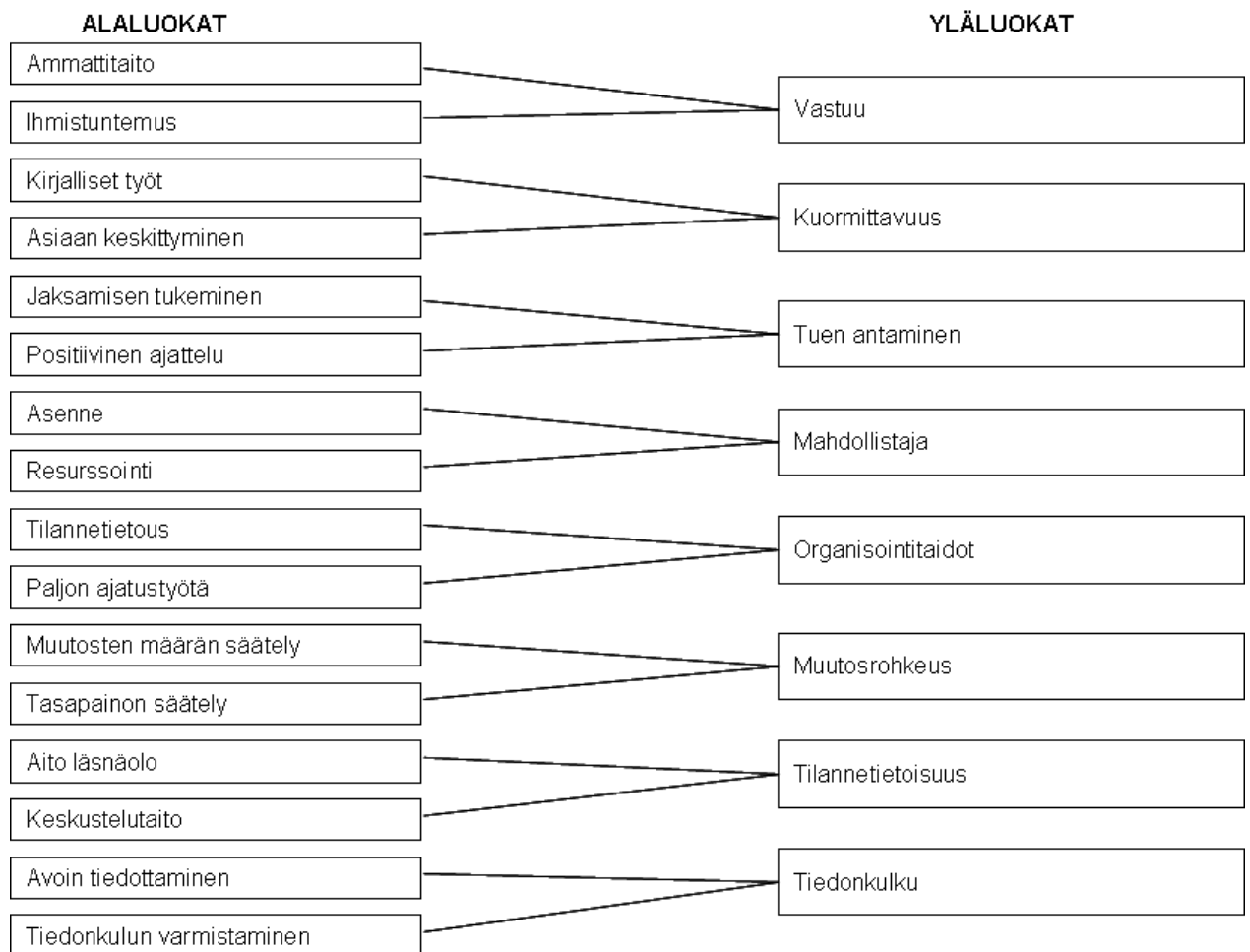
näkisin, että se on enemmän persoona kysymys, jotkut on semmosia, et on helppo mennä ja tulee lähdettyä...” Vanhemmilla ja iäkkäillä työntekijöillä kynnys lähteä työkiertoon oli haastateltavien mukaan korkeampi. Esimiesten mukaan iäkkäämmät työntekijät puolustelivat haluttomuuttaan sillä, että olivat nuorena kiertäneet niin paljon. Heidän mielestään oli nuorten vuoro lähteä työkiertoon. Osa työntekijöistä halusi myös pitää kiinni vanhoista raameista ja rutiineista. Tuttu työpaikka koettiin lähiesimiesten mukaan turvalliseksi ja heidän mielestään osa työntekijöistä on enemmän turvallisuushakuisia ja pelkkä työkiertoon lähtöehdotus koettiin perusturvallisuuden järkkymisenä. *”...kynnys siinä aina nousee, on se tuttu ja turvallinen työpaikka, missä on totuttu tekemään, sitten on enemmänkin semmosia turvallisuushakuisia. Se et heidän perusturvallisuus järkkyy jos ehdotetaan...”*. Haastateltavien mukaan työkiertoon lähdön halukkuus tulee perustua työntekijän oma haluun ja vapaaehtoisuuteen. Myös perusteluiden merkitys lähteä työkiertoon mainittiin vapaaehtoisuuden yhteydessä.

Halukkaita lähtijöitä kuvailtiin olevan vähän ja osa lähiesimiehistä kertoi työntekijöiden työkiertokokemusten jäävän ehkä yksipuolisiksi, koska usein samat henkilöt ovat halukkaita lähtemään työkiertoon. *”...halukkaita lähtijöitä vähän. Usein samat henkilöt halukkaita, et sillai se voi jäädä yksipuoliseksi ne kokemukset.”* Lähiesimiesten mukaan yritykset etsiä työntekijälle työkiertopaikka on yleensä kariutunut siihen, että vastavuoroisesti vastinparia ei ole lähtevälle työntekijälle löytynyt. *” Esimiehet kyllä yrittää ja kysyy, mutta se on nimenomaan siellä, että henkilökunta kokee meidän yksikön sen verran haastavana, että ei ole uskallusta tulla. Ei kukaan ole halukas tulemaan...”* ja *”... ei ole ollut sellaista itsestä lähtevää vapaaehtoista halua lähteä, niin luulen, et se on ollut se suurin este miks ei ole edetty”*. Jos työntekijöiden halukkuus työkiertoon on vähäistä, taustalla voi olla muun muassa tiedon puute mallista ja tästä syntyneet erilaiset pelot. Lähiesimiesten olisi hyvä pohtia työkiertoon liittyvän markkinoinnin lisäämistä ja tuoda rohkeammin esille työkiertoa mahdollisuutena.

7.4 Työkierron haasteet esimiestyössä

Osallistujien kuvausten perusteella lähiesimiehen rooli työkierron toteutumisen onnistumisessa on merkittävä. Työ on hyvin kokonaisvaltaista ja lähiesimiestyössä sosiaalisen tuen merkitys korostuu sekä työntekijään että koko työyhteisöön. Työtehtäviin liittyy paljon yhteistyötä eri osapuolten kanssa niin suunnittelu-, toteutus- kuin raportointivaiheessakin.

Informanttien kuvauksissa esimiehen roolissa ja työtehtävissä työkierron haasteiksi nousi kahdeksan pääluokkaa (Kuva 11). Nämä olivat **vastuu, kuormittavuus, tuen antaminen, mahdollistaja, organisointitaidot, muutosrohkeus, tilannetietoisuus ja tiedonkulku.**



Kuva 11. Työkierron haasteita esimiehen roolissa ja työtehtävissä kuvaavat luokat.

Lähiesimiehet painottivat tavoitteellisessa työkierrossa **vastuun** merkitystä esimiestyössä, jossa lähiesimiehen ammattitaito ja ihmistuntemus korostuvat. ” *Esimiehellä täytyy olla se, tuntea se työntekijä, että missä vaiheessa hän sitten astuu siihen tavoitteelliseen työkiertoon.* ” ja ” *...pitää tunnustella mikä on oikea vaihe lähteä työkiertoon.* ” Haastateltavat kuvasivat roolikseen työntekijän kannustamisen, tuen antamisen ja rohkaisun, jotta työntekijä olisi motivoitunut lähtemään työkiertoon ja hänellä olisi positiivinen asenne tavoitteellista

työkiertoa kohtaan. ”...se on aika haasteellinen rooli kannustaa ja tsemptata tämmöseen, et uskaltais lähteä ja kokeilla.”

Lähiesimiehet ovat saaneet tavoitteellisen työkierron kirjalliset ja suulliset ohjeet, joiden mukaan työkiertoa tulisi toteuttaa. Tavoitteellinen työkierto lisää haastateltavien mukaan **kuormittavuutta** ja sitä pidetään työläänä, koska se lisää esimiehen työtä muun muassa paperitöiden osalta. Niinpä esimiehen asennoituminen ja sitoutuminen työkiertoon ovat tärkeässä roolissa. Osa haastateltavista kuvaili suuresta työmäärästä huolimatta työkierron kuitenkin niin positiivisena asiana, että he halusivat mahdollistaa työntekijälle työkiertoon lähdön sekä vastavuoroisesti uuden työntekijän vastaanoton. Lähiesimiehen aito läsnäolo, kuuntelemisen taito ja positiivinen asenne heijastuvat myönteisellä tavalla myös työntekijään. Kun lähiesimiehellä on positiivinen asenne ja hän on sitoutunut tavoitteellisen työkierron toteuttamiseen, niin esimiestyö ei työmääränkään lisääntyessä ehkä tunnu niin raskaalta. ” Mä nään sen enemmän positiivisena, kun et kauheeta, et mun pitää vielä sitäkin tehdä ja menee sitä työaika. Tokihan se vie aikaa.” ja ” ...esimiehen täytyy sitoutua asiaan 100 - prosenttisesti eli ei niin, että joo, että tässä nyt vaihdellaan työntekijöitä ja sitten taas vaihdetaan takaisin, että sitä sitoutumista...”

Haastateltavien mukaan lähiesimiehen rooliin kuuluu **tuen antaminen** myös muulle henkilökunnalle, joka joutuu ehkä olemaan kovemmalla osaamistason heikentyessä, kun työntekijä on lähtenyt työkiertoon. Esimiehelle on suuri haaste saada henkilöstö ajattelemaan uusi tilanne mahdollisuutena ja tässä työntekijöiden tukeminen jaksamisessa on ensiarvoisen tärkeää. ”...tässä esimiehen rooli on hirveän tärkeä, vastaa niistä resursseista ja miten tukea niitä henkilöitä, jotka joutuvat olemaan kovemmalla ja miten, et saada ne työntekijät ymmärtämään ja näkemään sen mahdollisuutena heille ja tälle työkierrossa olijalle.”

Osallistujien mukaan lähiesimies on avainasemassa tavoitteellisen työkierron **mahdollistajana**. Hänen oma asenteensa vaikuttaa esimiestyöhön, joko tavoitteellista työkiertoa edistävästi tai estävästi. Mikä heijastuu muun muassa resurssointiin. ”...et ei sano, et nyt et voi lähteä, vaan ajattelee mieluummin niin päin, että miten voisin tän järjestää, että tämä olisi mahdollista.” Esimiehellä on myös suuri rooli jääkö uudet tiedot, opit elämään ja kenties jalostumaan työyhteisöön. ”...johtamisen näkökulmasta, kyllä esimies on aika merkittävässä asemassa, että tyrmääkö vai onko valmis ottamaan asioita, uusia ideoita.”

Lähiesimiehet korostavat esimiesten **organisointitaitojen** tärkeyttä. Osa piti tavoitteellisen työkierron ohjeita tiukkoina. Ne vaativat paljon ajatustyötä ja osa haastatelluista toivoi kirjallisten töiden kehittyvän tulevaisuudessa kevyempään suuntaan. Myös tilanneälykyys kuului olennaisena osana esimiehen toimintaan. Työntekijöiden sairauslomat ja muut poissaolot ovat olleet eräänä esteenä työkierron toteuttamiselle. ”...*esteenä meillä on ollut paljon sairauslomia ja poissaoloja ja erityisesti sairaanhoitajan sijaisten saaminen on vaikeaa. Kyllä et jos meet vielä ehdottamaan, et mites ois tämmönen työkierto asia, niin voi olla, et se ei ole ihan saanut kannatusta.*”

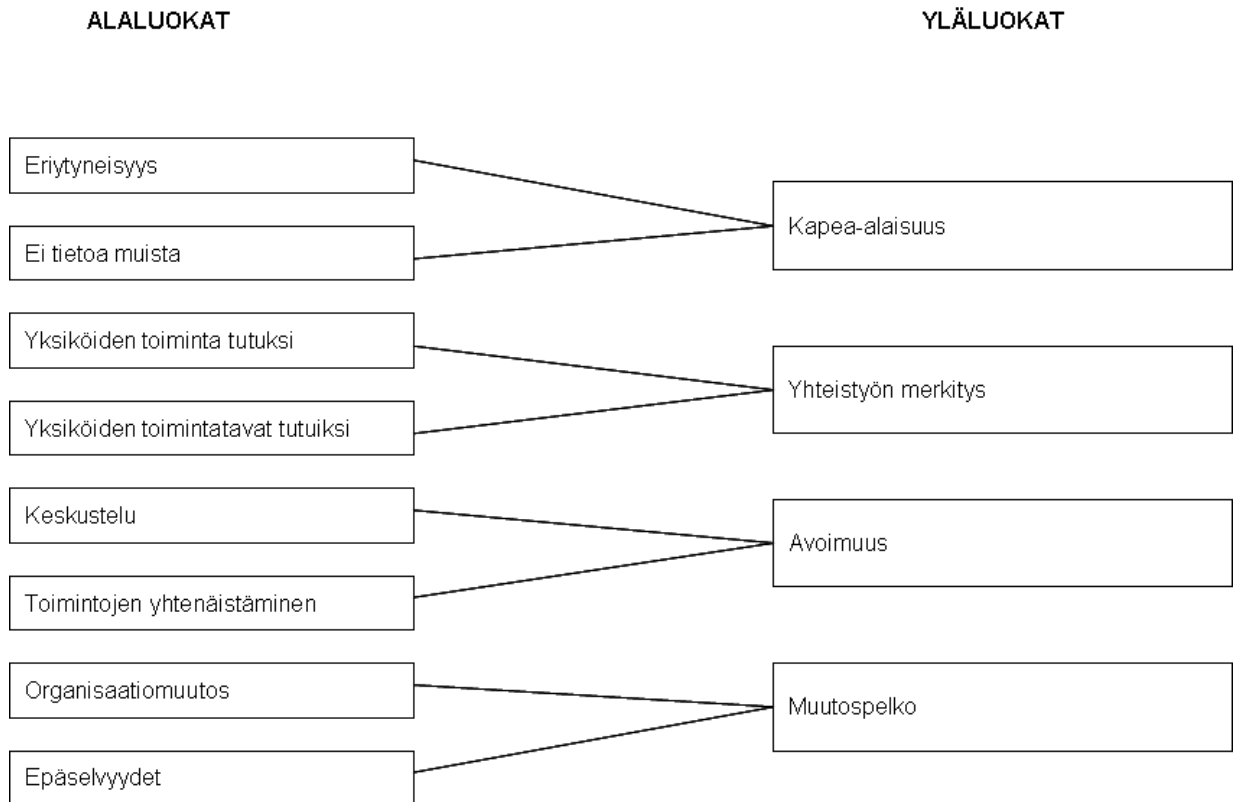
Lähiesimiehen **muutosrohkeuteen** vaikuttavat useat asiat. Haastateltavat kuvailivat esimiehen kykyä säädellä muutosten määrää, kykyä säilyttää tasapaino myllerryksen keskellä ja kykyä osata valita oikea aika kullekin muutokselle, jotta työntekijät jaksaisivat työskennellä työyksiköissä/ osastoilla. Muutospelko esimiestyössä ilmenee esimiesten kuvailuissa työn vaatimusten ja määrän lisääntymisenä, tämän hetkisenä hankalana ajankohtana ja tulevina suurina muutoksina. ”*Esimiehenä sitä ajattelee, että pitää pystyä säätelämään sitä muutosten määrää ja jotenki sellanen, et tasapaino säilyy, et jatkuvaa myllerrystä ei ole tarpeellista aina, et täytyy miettiä , et milloin on millekin oikea aika, että työntekijä jaksaa.*”, ”*Tällä hetkellä jotenki tää työn vaatimukset ja työn määrä ja ne pitää voimakkaassa imussa, että ei riitä sitten niin hirveesti energiaa ja aikaa.*”

Osa haastateltavista painotti lähiesimiestyössä **tilannetietoisuuden** merkitystä. Tilannetietoisuus koostuu heidän mielestään siitä, että tapaa kaikki työntekijät päivittäin, omaa hyvät keskustelutaidot työntekijöiden kanssa ja on aidosti läsnä. Eräs haastateltavista mainitsee välinpitämättömyyden esimiestyössä hyvin huolestuttavana piirteenä. ”*Itellä on semmonen tapa, että pyrkii siihen, että tapaa kunkin työntekijän ja siinä vaihdetaan...sen on huomannut ja vaistonnut, et se on hirveen tärkeä työntekijöille, et tavallaan ei ole semmosta päivää, että ei näkis työntekijää ollenkaan.*” ja ”*Se on musta aika hurjakin tilanne, että jos on fyysisesti töissä, että ei näkisi jotain työntekijää.*” Tilannetietoinen lähiesimies huomioi ja aistii työntekijässä työssä väsymisen ja leipääntymisen paremmin kuin välinpitämätön esimies, ja pystyy reagoimaan akuuttiin tilanteeseen herkemmin. ”...*esimies avainasemassa myös, kun työntekijä leipääntynyt siihen työhön, niin sieltä vois lähteä heti esimieskin esittämään et miten olisi, olisitko halukas lähtemään työkiertoon.*”

Myös **Tiedonkulun** merkitys korostui lähiesimiesten tavoitteellisen työkierron kuvauksissa. Lähiesimiesten tiedottamisen tulee haastateltavien mukaan olla avointa ja tapahtua varhaisessa vaiheessa. Erään haastateltavan mielestä esimiehen tulee kertoa kaikki se tieto mitä hän itse tietää, jotta epäselvillä asioilla ”mässäilyyn” ei työntekijöiden keskuudessa sorruttaisi. Tutkijan mielestä tiedonkulku tulisi voida myös varmistaa kaikille työntekijöille, jotta kaikki saisivat tarvittavan tiedon tulevista muutoksista, kuten tavoitteellisen työkierron systemaattisesta aloittamisesta osastolla/ yksikössä.” *Esimiehen rooli siinä, et kertoo niistä asioista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja sen mitä itse tietää kertoo henkilökunnalle ja koittaa sitä kautta ja ei jäätäis vellomaan siihen, et voi kauheeta, et nyt taas tulee uutta.*” Niiden työntekijöiden hyödyntäminen tiedottamisessa, joilla on tavoitteellisesta työkierrosta jo kokemusta, voisi tuoda juuri niitä asioita esille, jotka ehkä ovat askarruttaneet muita työntekijöitä työkierrossa. ”...näillä joilla on positiivisia kokemuksia tästä tulis kertomaan kokemuksistaan tälle muulle porukalle.” Eräs osallistujista kuvaili, että työkierrosta voi olla vallalla vanhakantainen käsitys, jossa työkierto yhdistetään lähiesimiehen käyttämään rangaistukseen. ”...on joku vanha jäännö, et se yhdistetään sit siihen sanktioon aika helposti, että tämä on joku rangaistus, että nyt mut laitetaan, mutta sehän ei saa on...vaan se on kahdenpuolinen sopimus työntekijöille” ja ”...työkiertohan ei saa olla sanktio.”

7. 5 Esimiesten välinen yhteistyö työkierrossa

Lähiesimiesten mukaan esimiesten toteuttamaa yhteistyötä työkierron toteuttamisessa on vähän. Haastateltavien esimiesten välisen yhteistyön kuvailut luokiteltiin neljään pääluokkaan (Kuva 12), jotka olivat **kapea-alaisuus, yhteistyön merkitys, avoimuus ja muutospelko**. Osallistujien mukaan eriytyneisyys on todellisuutta eikä työyksiköissä välttämättä tiedetä mitä muut yksiköt tekevät ” *Me ollaan hirveen lokeroiduttu siihen omalle erikoisalalle.*” ja ”*Työyksiköt tosiaan eivät tiedä juurikaan mitä muut tekevät.*” Työpäivien kiireisyys korostui, mistä syystä työntekijöillä ei ole tietoa esimerkiksi oman yksikön sisällä muiden työntekijöiden tilanteesta ja päivärutiinien sujumisesta. Työyksiköissä työntekijät yrittävät selvittää omasta työpäivästään eikä kapasiteetti riitä enää muiden työntekijöiden havainnointiin. ”*Myös oman yksikön sisällä, jokainen tekee sitä omaa, niin päivät ovat hyvin hektisiä, niin ei ihan tiedä mitä sen työnkaverin päivään kuuluu.*”



Kuva 12. Esimiesten välistä yhteistyötä kuvaavat luokat.

Lähiesimiehet korostivat esimiesten välisen **yhteistyön merkitystä** ja pitivät tärkeänä yhteistyön kehittämistä työyksiköiden välillä. Näin tutustuttaisiin myös toisen yksikön työntekijöihin ja opittaisiin tuntemaan paremmin toisen yksikön toimintaa ja toimintatapoja. Haastateltavat korostivat, että tavoitteellinen työkierto lisäisi lähiesimiesten välistä yhteistyötä, koska työkiertoon lähtevän ja työkiertoon tulevan työntekijän esimiesten tulee kommunikoida keskenään. ”...keskusteltiin hänen esimiehen kanssa just tässä tällaisesta yhteistyöstä, että sitä kautta tutustutaan toinen toistemme työhön. Mehän hoidetaan samoja potilaita, mut tiedetään hirveen vähän toistemme töistä”. Osallistujat pitivät tärkeänä yhteisiä kokoontumisia, jotta ymmärrys tavoitteellisen työkierron merkityksestä avautuisi esimiehille vielä laajemmin ”...se lisää sitä yhteistyötä, mietitään yhdessä suuremmin näitä asioita, eikä vaan jokainen yksikkö omana pikku poteronaan” ja ”...tää edellyttäisi yksiköiden yhteistyötä, että saatais tää työkierto sujumaan ja ymmärrettäis se merkitys jaksamisenkin näkökulmasta.”

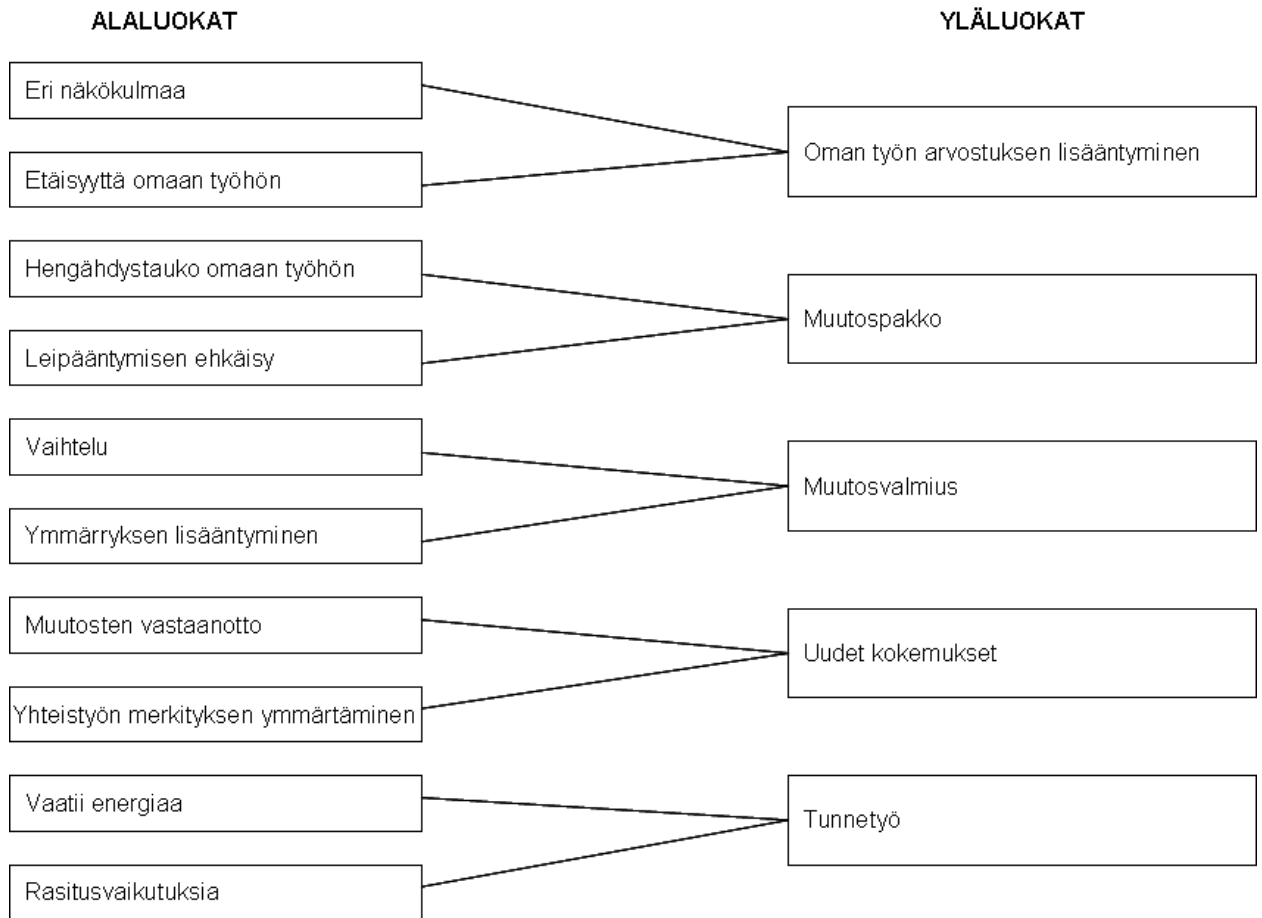
Keskustelun **avoimuutta** toivottiin myös osastonhoitajien kokouksiin, jossa tavoitteellisen työkierron tuomista mahdollisuuksista voisi yhteisesti keskustella ja pohtia muun muassa

erilaisten, uusien käytänteiden jalkauttamista osastojen toimintaan. Tämä voisi avata monenlaisia uusia mahdollisuuksia, kuten erilaisten toimintojen yhtenäistymistä, päällekkäisyyksien poistumista ja työntekijöiden joustavampaa ja laajempaa toimintaa. ”*Enemmän yhteistyötä ja ihan osastonhoitajien kesken mietittiin tätä hyödyntämistä...*” ja ”*...me osastonhoitajan kokouksessa keskusteltiin ja otettiin nämä käytänteet ihan sitten tänne meille.*”

Esimiehet kuvailivat yhteistyön merkityksen lisäksi myös **muutospelkoa**. Osa haastateltavista tunsikin muutospelkoa, joka liittyi tulevaan organisaatiomuutokseen ja tästä johtuvaan epäselvyyteen esimiesten yhteistyön järjestymisestä tulevaisuudessa. ”*...et miten meidän esimiestenkin yhteistyö sitten järjestyy.*” Epäselvä tilanne haastateltavien joukossa lisäsi myös esimiehissä huolta henkilöstön jaksamisesta ja osaamisen tukemisesta. Pelkoa aiheutti myös yhteisten esimieskokousten mahdollinen väheneminen. ja ” *Ne yhteiset foorumit missä voidaan näitä asioita henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä ja ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen, niin näiden asioiden tukeminen ja mahdollistaminen se on itellä mielessä sellasena peikkona.*”

7.6 Yksittäisen työntekijän asenne työkiertoon

Lähiesimiehet arvostivat yksittäisen työntekijän sitoutumista, rohkeutta ja ennakkoluulotonta asennetta tavoitteelliseen työkiertoon. Se on rohkeutta laajentaa omaa osaamistaan esimerkiksi toiselle erikoisalalle ja heittäytymistä mukaan uusiin haasteisiin. Osallistujat toivoivat, että useimmat työntekijät uskaltautuisivat ja rohkeasti lähtisivät työkiertoon mukaan. ”*...arvostan työntekijöitä. Ne on sitoutuneita tällaiseen ja sekin vaatii rohkeutta. Ei jäädä siihen oman erikoisalalan sisälle, vaan laajennetaan, koska meillä on mahdollisuus nyt siihen, että voi laajentaa työkiertoa toiselle erikoisalalle.*” Näkemykset työntekijän asenteeseen tavoitteellista työkiertoa kohtaan luokiteltiin viiteen yläluokkaan (Kuva 13). Nämä ovat **oman työn arvostuksen lisääntyminen, muutospakko, muutosvalmius, uudet kokemukset ja tunnetyö.**



Kuva 13. Yksittäisten työntekijöiden asenteita työkiertoon kuvaavat luokat.

Työkierron myötä **oman työn arvostus lisääntyy**, sillä työkierto antaa yksilölle uutta ja erilaista näkökulmaa ja tuo uutta sisältöä työhön sekä antaa apua työntekijän mahdolliseen näköalattoomuuteen. Haastateltavien mukaan työkierron avulla työntekijällä on mahdollista ottaa etäisyyttä omaan työhön ja nähdä näin asioita laajemmin. *”Vois tehdä ihan hyvää ottaa etäisyyttä tähän omaan, ja nähdä asioita uusin linssein. Tavoitteellinen työkierto antaa meille uusia näkökulmia.”* Haastateltavat korostivat työntekijän positiivisen asenteen työkiertoa kohtaan lisäävän työntekijän työkyvyn ja työilon säilymistä.

Lähiesimiehet kuvailivat työntekijän asennetta myös **muutospakon** kautta. Työkierto voi auttaa ehkäisemään pitkään työssä ollutta työntekijää leipääntymästä omaan työhön. Välimatka voi tuoda työntekijälle ilmapiiriin liittyvissä ristiriitatapauksissa hetken hengähdystauon. *”...leipääntynyt siihen omaan työhönsä, et siinä ei ole semmosta haastetta.”* ja *”Saa vähän välimatkaa jos ehkä tuntuu, että täällä ilmapiiri ei ole paras mahdollinen itelle.”* Lähiesimiesten mukaan työkierto tuo **muutosvalmiille** työntekijälle vaihtelua,

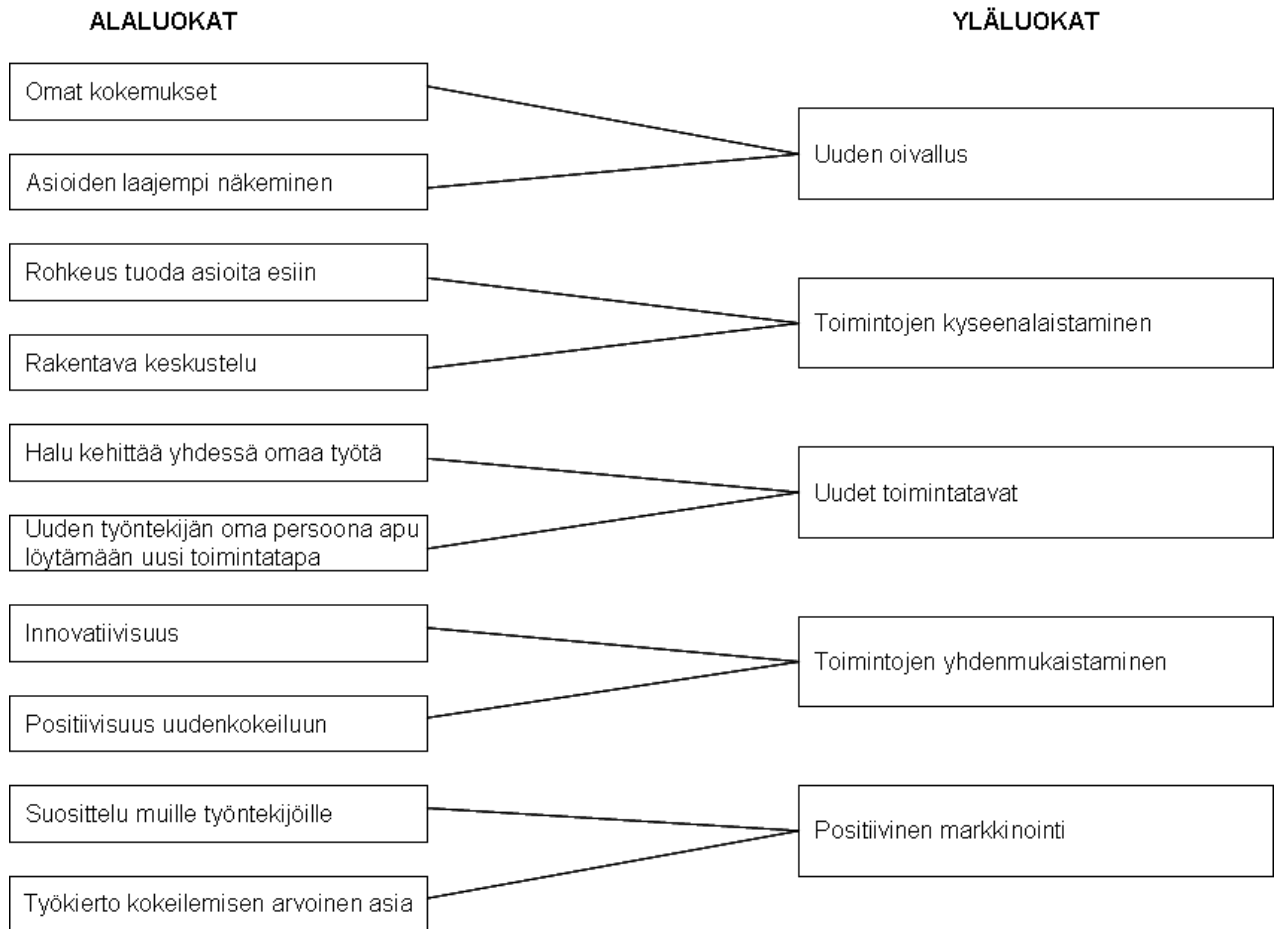
ymmärrys toisen työtä kohtaan lisääntyy ja työntekijöiden käsitykset toisen osaston työtehtävistä ovat kokemusten myötä muuttuneet. ” *Hoitajien käsitykset ovat muuttuneet, kun on nähty mitä muissa yksiköissä tehdään.*” ja ” *Se antoi hirveen paljon syvyyttä siihen ymmärtämiseen, avopuolen hoitotyön ymmärtämiseen.*”

Osallistujien kuvauksissa korostuivat työkierrossa olleiden työntekijöiden **uusien kokemusten** merkitys. Nämä työntekijät ovat valmiimpia ottamaan muutoksia vastaan ja heillä on paremmat eväät selviytyä muutoksista jatkossakin paremmin, koska he pystyvät toimimaan laaja-alaisemmin. Lähiesimiesten mielestä työkierrossa olleiden ymmärrys yhteistyön merkityksestä lisääntyi. Työkiertoa pidettiin opettavaisena ja se toi hyviä kokemuksia. ” *Silmät ovat hoitajilla avautuneet ja avautuvat entistä enemmän, mitä enemmän tehdään yhdessä työtä.*” ja ” *Kokemuksena se on todella opettavaista ja se antaa paljo.*”. Lähiesimiehet näkevät työkierron hienona mahdollisuutena työntekijälle, jota halutaan tukea.

Työkiertoon lähtö vaatii myös työntekijän asenteessa **tunnetyötä**. Uudessa työympäristössä uuden opettelu vaatii työntekijöiltä energiaa ja sopeutuminen voi olla väsyttävää. Kokemus saattaa olla haastattelijoiden mukaan myös yksilölle jännittävä ja pelottavakin ja näin sisältää rasitusvaikutuksia. ” *...uskallusta ei löydy, kun joudutaan lähtee toiseen yksikköön, siellä joutuu laittaa itsensä likoon.*” ja ” *...totta kai väsyttävä ja vaatii paljon energiaa, koska pitää opetella uutta ja uudessa paikassa.*”

7.7 Työkierron anti työyhteisölle

Lähiesimiehet näkivät työkierron vaikutukset myös työyhteisötasolla positiivisena. Työntekijälle oman työn ja työyhteisön arvostus lisääntyy, kun työkierrossa otetaan etäisyyttä omaan työhön, saadaan uutta näkökulmaa ja nähdään asioita laajemmin. Työkierron antiin työyhteisölle muodostui viisi yläluokkaan (Kuva 14). Nämä ovat **uuden oivallus, toimintojen kyseenalaistaminen, uudet toimintatavat, toimintojen yhdenmukaistuminen ja positiivinen markkinointi.**



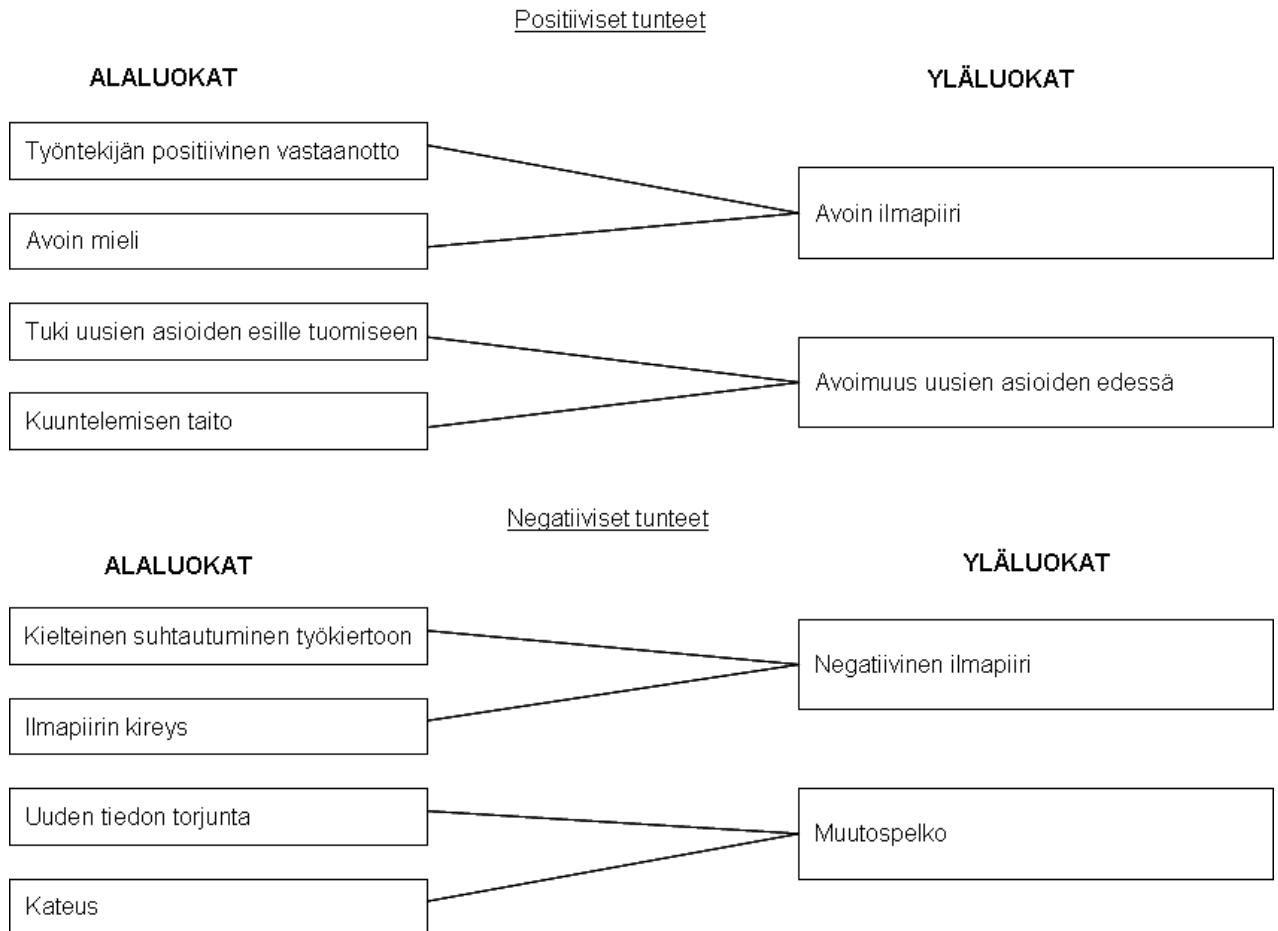
Kuva 14. Työkierro antia työyhteisölle kuvaavat luokat.

Uusien toimintatapojen **oivallus** näkyy osallistujien mukaan työkierrosta palaavan työntekijän mukanaan tuomista uusista ideoista ja uusista kokemuksista kehittää omaa työyksikköään. Työkierro on lisännyt työntekijöitä rohkeammin tuomaan ajatuksiaan esiin ja näin lisäämään rakentavaa keskustelua työyhteisössä. Rutiineiksi muodostuneita **toimintoja kyseenalaistetaan** avoimemmin, mikä herättelee ja ravistelee koko työyhteisöä miettimään, miten tähän saakka on toimittu ja ehkä työkierrossa olijan raikkaat tuulahdukset ovat auttaneet työyksikköä löytämään **uuden** paremman tai tehokkaamman **toimintatavan** työyksikön käytäntöön. ”Meillä on hyvin kuultu olijoita ja tosi hyviä kommentteja ja semmosia niinku kysymyksiä, ne kysymykset niin herättää, et miks teillä tehdään tolla tavalla, et tän homman vois tehdä tällä tavalla, niin se tavallaan herättää ajattelemaan sitten muitakin.” Työkierrosta palaavan työntekijän arvo nähdään työyksikössä entistä paremmin. ”...et kiva kun tulit takasin.” Avoin vuorovaikutus, toisesta välittäminen ja uusi toimintakulttuuri voivat lähentää työntekijöitä työyhteisössä ja tuoda positiivisia vaikutuksia koko työyhteisön ilmapiiriin.

Haastateltavat kuvailivat, että työkierto on lisännyt eri osastoilla ja yksiköissä toimintojen yhtenäistymistä ja jonkin verran **toiminnot** ovat **yhdenmukaistuneet**. Työntekijät ovat olleet innovatiivisia, positiivisia ja he ovat saaneet uutta energiaa toimintojen kehittämisen myötä ja heillä on ollut uudenlaista positiivista asennetta uuden kokeiluun. Työkierrossa olleet työntekijät tekevät myös **positiivista markkinointia** työyksikössään ja suosittelevat työkiertoa muillekin kokemuksen arvoisena asiana ja kertovat työkierron tuomasta vaihtelusta. ”*Ketkä on palannut sieltä työkierrosta, he sitten suosittelevat myös sitä muille.*” ja ” *Suurin osa suhtautuu sillä lailla, että kannattaa kokeilla ja kattoo.*” Parhaiten työkierrosta tietoa jakavat ne työntekijät, joilla on omakohtaisia kokemuksia työkierrosta. He osaavat tukea työtovereita voittamaan pelkonsa lähteä mukaan. Työkiertoon lähtöä tukee vielä se, että haastatteluissa ei kukaan maininnut, että työkiertoon lähtijä olisi jättänyt työkierron kesken, vaan päinvastoin ”*Kukaan ei ole tullut sanomaan, et mä haluaisin lopettaa tämän kesken.*”

7.8 Työyhteisön työkuulttuurin merkitys työkiertoon

Työkiertoon lähtijä ja työkiertoon tulija voivat tuoda uutta tietoa, uusia käytäntöjä ja toimintatapoja työyhteisöön. Osallistujien mukaan työkierto herättää työyhteisössä sekä positiivisia, että negatiivisia tunteita (Kuva 15). Positiiviset tunteet liittyvät työyhteisön kypsyyteen, jossa työkierron anti nähdään koko työyhteisön etuna ja siinä on mukana toisen ihmisen kunnioittaminen. Työkierto nähdään työyhteisössä mahdollisuutena ja rikkautena. Työyhteisössä, jossa on **avoin ilmapiiri** ja se on **avoin uusien asioiden** edessä, pystytään olemaan avoimin mielin ja vastaanottamaan työkiertoon tulija positiivisella tavalla sekä vastaan ottamaan tietoa, että hyödyntämään hänen osaamistaan. ” *Vastaanottavana yksikkönä pitäisi olla avoin ja positiivinen ja ottaa avoimin mielin tulija vastaan ja tavallaan hyödyntää hänen osaamistaan.*” ja ” *Kypsiä työyhteisö ottaa sen rikkautena vastaan.*” Myös kierrosta palaavaa työntekijää tulisi tukea tuomaan esiin uutta tietoa tai oppia ja olemaan työyhteisössä avoin hänen kommentilleen ja osata kuunnella sekä antaa hänelle mahdollisuus uusien asioiden esittämiseen. ” *...tavallaan avoimin mielin ja antaa se mahdollisuus tälle palaavalle, et hän voi tuoda niitä asioita esille ja kaikkien tietoon, että se ei olisi sellaista pimeätä tietoa, vaan et keskustellaan niistä asioista ja hyödynnetään sitä mitä hänellä on tuomisinaan.*”



Kuva 15. Työyhteisön työkuulttuurin merkitystä työkiertoon kuvaavat luokat.

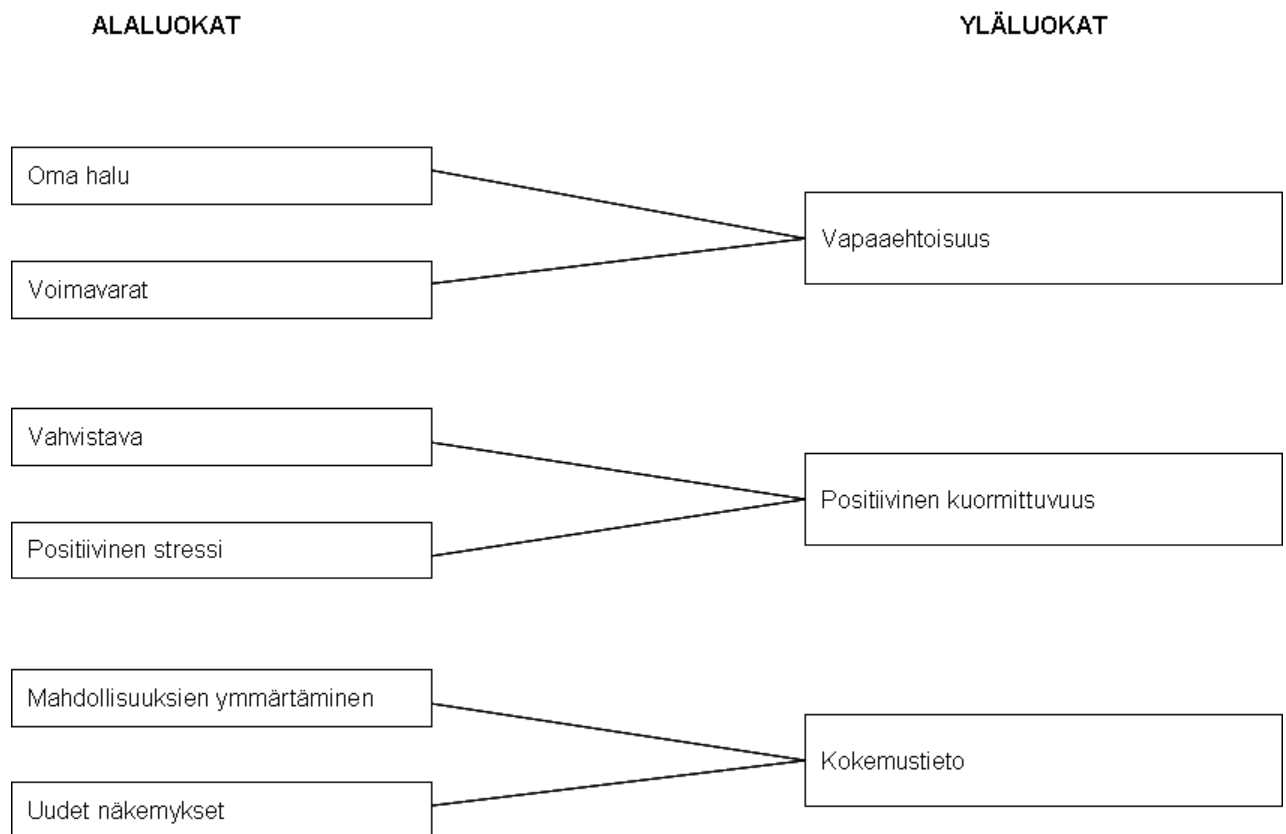
Lähiesimiesten kuvauksissa työyhteisöstä, jossa on **negatiivinen ilmapiiri**, työkierto näyttäytyy ilmapiirin kireytenä ja työkiertoon suhtaudutaan kielteisesti. **Muutospelko** näkyy työntekijöissä uuden tiedon torjuntana ja kateutena työkiertoon tulijaa kohtaan. ”...kun yrittää tuoda sinne uutta tietoa, et muut torjuu sen, et kun meillä on aina tehty näin.” Toinen seikka mikä viittaa kypsymättömään työyhteisöön liittyy uuden työntekijän perehdytykseen sekä erilaisten asioiden ilmaisuun ja esille tuomiseen. ”Kun oikein hyvin perehdytetään uutta, niin toinen työntekijä voi kokea, et minua ei perehdytetty näin hyvin ja sitä kautta voi nousta ilmapiiriä kiristäviä asioita ja sellaista kateutta.” Kuitenkin kaikkien etu työyhteisössä lienee se, että työntekijät, uudet ja vanhemmat, osaavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin eikä osaamisen hallinnan puute rasita työyhteisöä.

Työkierto aiheuttaa myös työyhteisöissä kuormittumista, koska työkiertoon lähtijän, osaajan työpanos jää hetkeksi pois ja osaaminen notkahtaa tältä osin. ”Kyllähän se osaaminen silloin

notkahtaa, kun kokenut hoitaja lähtee toiseen yksikköön.” Haastateltavien mukaan toinen kuormitusta aiheuttava tekijä on uuden työntekijän hyvä perehdyttäminen, koska se aiheuttaa lisää vaatimuksia työyksikköön. Näissä molemmissa tapauksissa muilta työntekijöiltä vaaditaan suurempaa työpanosta ja balanssin saavuttaminen vie aikaa. ja *”Toiset joutuvat työskentelemään kovemmalla ennen kuin uudesta työntekijästä on taas korvaamaan sitä lähtenyttä.”*

7.9 Työkierto ja työssä jaksaminen

Lähiesimiehet kuvailivat yleisesti työkierron vaikutuksia jaksamiseen sanoilla auttaa, näkyy, vaikuttaa, lisää, edistää ja on yksi keino jaksamiseen. Haastateltavien mukaan työkierto oli jaksamista edistävää, koska muun muassa ammatillinen osaaminen laajenee ja syvenee, lisäksi työkierto tuo vaihtelua ja antaa kapasiteettia vastata stressiin. Tavoitteellisen työkierron vaikutuksista työntekijöiden työssä jaksamiseen muodostui kolme yläluokkaa (Kuva 16). Nämä ovat työntekijän **vapaaehtoisuus**, **positiivinen kuormittavuus** ja **kokemustieto**.



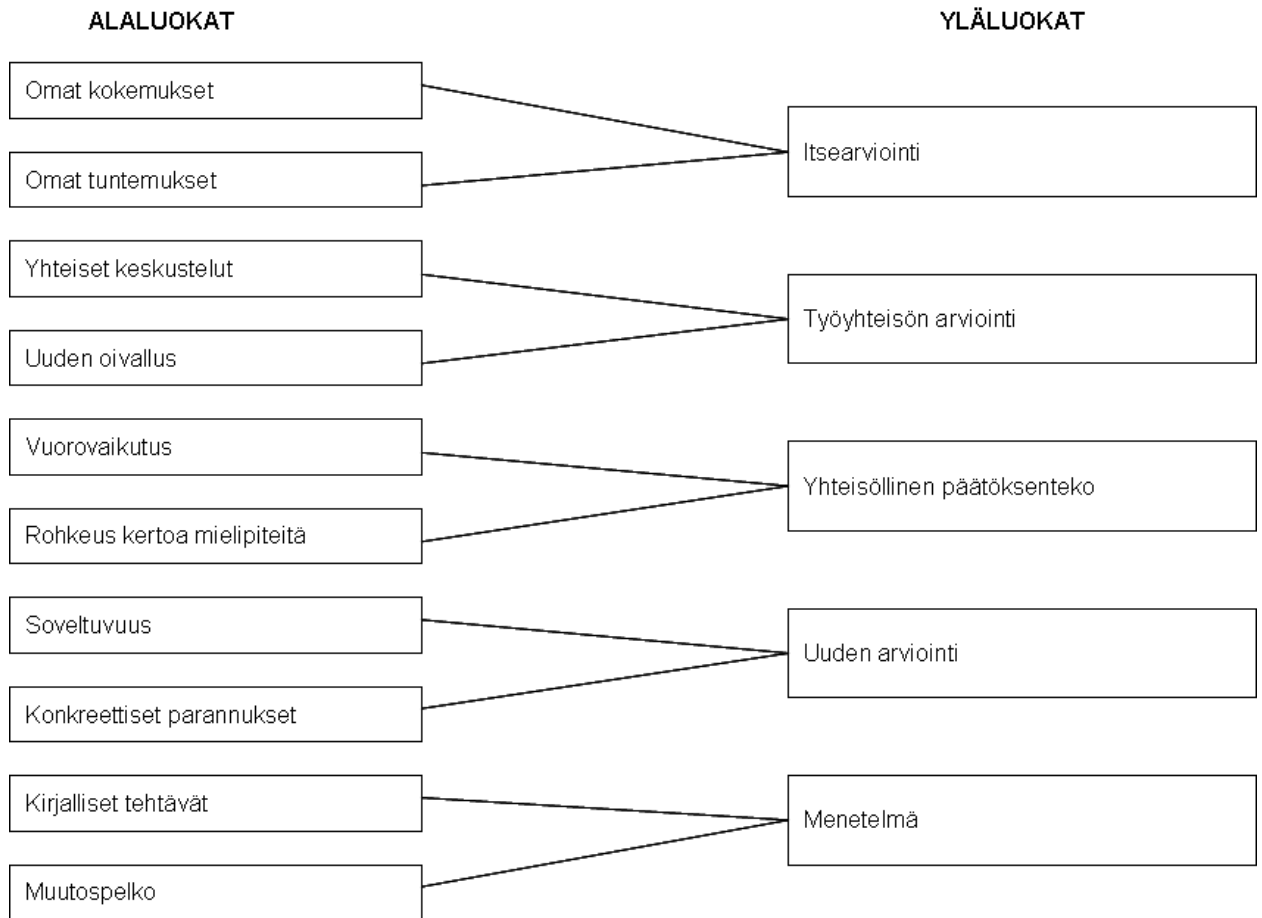
Kuva 16. Työkierron vaikutuksia työssä jaksamiseen kuvaavat luokat.

Osa haastateltavista katsoi, että työntekijän **vapaaehtoisuus** lähteä työkiertoon on ratkaiseva tekijä hänen työssä jaksamiselle. He totesivat, että jos kaikki työntekijät vuorollaan joutuisivat lähtemään työkiertoon, niin osalle se olisi isompi kynnyks lähteä, minkä he voivat kokea lisääntyneenä stressinä ja tarvitsisivat enemmän voimavaroja uudessa ympäristössä työskentelyyn. Osa ei ehkä kestäisi tällaista menettelyä. *”...jos me ihan määrättäisiin, että kaikkien on vuorollaan mentävä, niin toisille se on kovempi kynnyks lähteä muualle...”* ja *”...tarvii enemmän voimavaroja laittaa uudessa paikassa alkuunsa, niin kaikki ei sitä kestä.”* Toisaalta tutkijan mielestä työkierron tulisi olla systemaattista, jotta se voisi palvella kaikkia osapuolia mahdollisimman hyvin. Tietoa tulisi jakaa työyhteisössä kattavasti ja keskustella työntekijöiden kanssa useaan otteeseen, jotta he ymmärtäisivät tavoitteellisen työkierron eräänä ammatillisen kehittymisen keinona. Tämä vaatii lähiesimiestyössä pitkäjänteistä työskentelyä, ja työntekijöiden mukaan ottoa suunnitteluun. Kun halukkaammat työntekijät ovat ensin olleet mukana työkiertossa ja tuoneet sitten positiivista palautetta kokemuksistaan työyhteisöön, saattaa se rohkaista haluttomammat työntekijät myös mukaan, näin työkierto ei jää yksipuoliseksi, vain pienen ryhmän kokemukseksi.

Työkierto **kuormittaa** heidän mukaan työntekijää, mutta **positiivisella** tavalla, tuoden työntekijälle vahvistavaa ja positiivista stressiä. Se lisää myös kapasiteettiä vastata stressiin. *”Mennä uuteen työyhteisöön työkierron kautta, niin sehän on stressitilanne... mikä kuuluu asiaan ja sehän kuuluu siihen alkuvaiheeseen, se on sellaista vahvistavaa.”* Työntekijän jaksamiseen vaikuttava tekijä on myös **kokemustieto**, joka tuo uutta näkemystä ja lisää omien mahdollisuuksien ymmärtämistä. *”Kun työntekijä huomaa ja kokee, että pystyy toimimaan laajemmin, niin kyllä se työssä jaksamista edistävä tekijä on.”*

7.10 Työkierto – mahdollisuus arvioinnille

Osallistujien mukaan työkierto antaa hyvät mahdollisuudet työntekijän ja koko työyhteisön työhön liittyvien uusien kokemusten reflektointiin. Kuvauksista muodostui viisi yläluokkaa (Kuva 17), jotka olivat **itsearviointi**, **työyhteisön arviointi**, **uuden arviointi**, **yhteisöllinen päätöksenteko** ja **menetelmä**.



Kuva 17. Työkierron mahdollisuuksia arviointiin kuvaavat luokat.

Lähiesimiesten mukaan työkierrosta palaavan työntekijän kanssa käydään kahden keskeinen keskustelu, jossa työntekijä suorittaa **itsearviointia** tehdystä työjaksosta ja samalla reflektoi omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan. Tämän lisäksi keskustelua ja pohdintaa jatketaan yhteisesti osastokokouksissa sekä käydään myös vapaamuotoisempia kahvipöytäkeskusteluja, jossa koko **työyhteisö arvioi** työntekijän saamia kokemuksia. *”..henkilökohtaisesti heidän kanssaan keskustelen plus sitten yhteisesti vielä osastokokouksessa keskustellaan, se tulee se palaute sitte siitä jaksosta.” ja ” Paljon oli kahvipöytäkeskustelua ihan vapaa muotoista.”* **Yhteisöllinen päätöksenteko** ja **uuden arviointi** toteutuu, kun työntekijät tuovat ajatuksiaan aikaisempaa enemmän ja rohkeammin esiin ja uskaltavat kertoa mielipiteitään. He voivat yhdessä miettiä, mikä toimintatapa on järkevää ja mitä halutaan tai mikä ei sovellu sellaisenaan ja poimivat uusista käytänteistä soveltuvimmat omaan yksikköön. *”...pitää miettiä, että miten, onko tää meidän yksikköön soveltuva ja onko tämä järkevää ja onko se ihan suoraan semmoisenaan otettavaksi, vai*

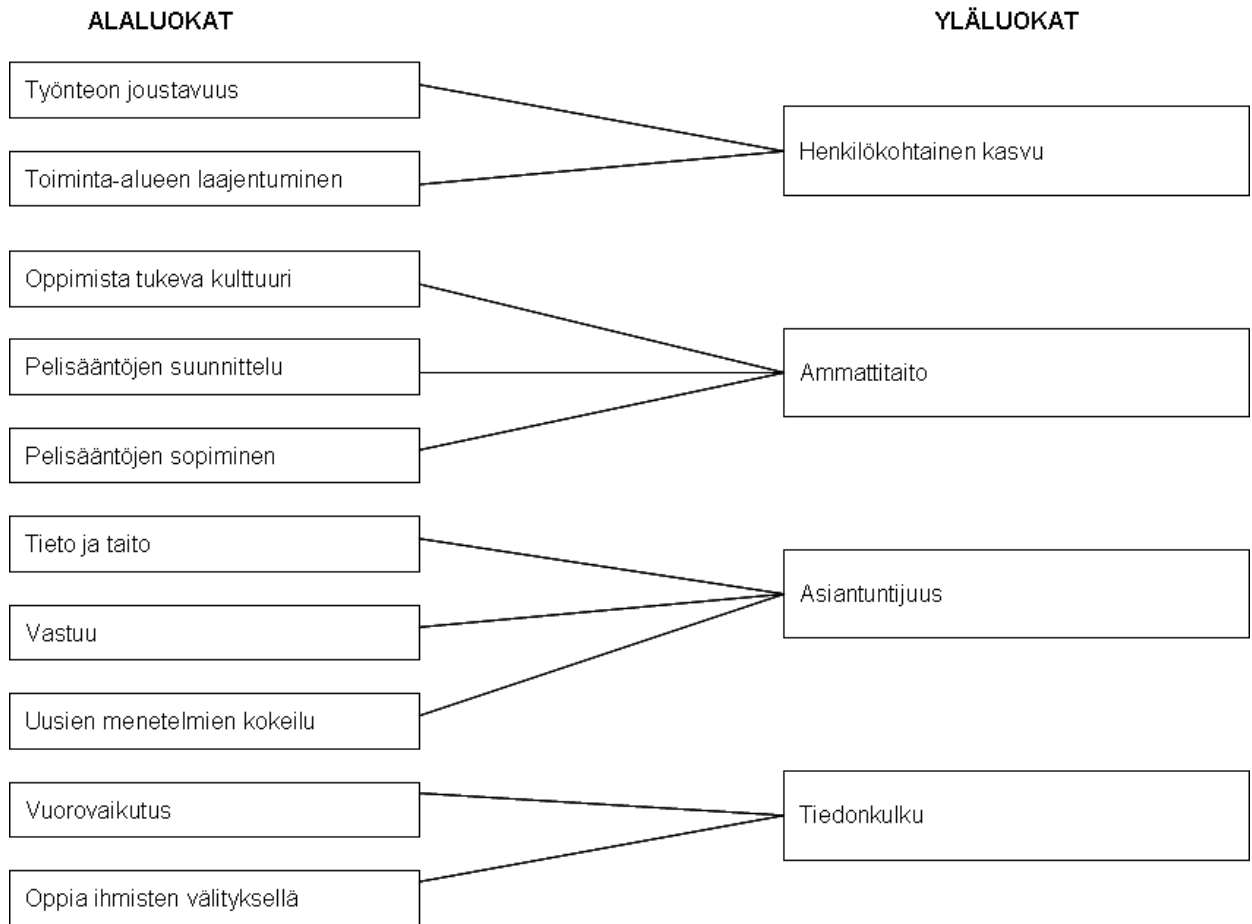
pitäisikö meidän sitä pikkuisen muuttaa, säädellä. Ei tietenkään kaikki se, mitä työntekijä sieltä tuo ehkä sovellu siihen yksikköön, mut et poimia sieltä ne asiat, mitkä sopivat.”

Parhaimmillaan lähiesimiesten kertomusten mukaan työntekijöiden avoin keskustelu ja vuorovaikutus työkiertoon tulijan kanssa lisäävät työntekijöiden ajattelua oman työyksikön toiminnasta ja toimintatavoista, joka voi johtaa toiminnan kyseenalaistamiseen ja uuden oivallukseen. *”Me saatiin hirveen paljon ihan konkreettisia parannuksia meidän toiminnassa aikaan nimenomaan tältä henkilöltä, joka oli meillä täällä työkierrossa. Hän kertoi, miten he toimivat omassa yksikössään ja me tajuttiinkin, et me voitais tehdä ihan samalla tavalla. Se oli semmonen selkeä parannus.”*

Vaikka työkierto haastateltavien mukaan lisää työhyvinvointia ja jaksamista lähiesimiehet kuvailivat työntekijät, jotka olivat olleet työelämässä pitkään tai opiskeluajoista oli jo aikaa, kokevan ja arvioivan tavoitteellisen työkierron **menetelmänä** vaikeaksi. Tavoitteellisen työkierron erilaiset kirjalliset tehtävät koettiin hankaliksi. *”Ne henkilöt, jotka ovat pitkään olleet pois opiskelumaailmasta tai silleen on ollu työelämässä pitkään, he kokevat hirveen vaikeena laittaa sanallisesti paperille niitä, että missä pitäisi kehittyä tai mitä he kentiäs tältä työkierrolta haluaisivat itselleen ja työyhteisöön saada.”* Toisaalta tämä ei liity ainoastaan tavoitteelliseen työkiertoon, vaan yleensä kirjallisiin töihin, joita kuuluu työhön. *”Aina kun tehdään jotain suunnitelmaa, asetetaan tavoitteita tai arvioidaan niin ne henkilöt...”* Jo nimikin aiheuttaa heissä negatiivisia tunteita *”...mutta tavoitteellinen työkierto, niin se tuo siihen jo kynnystä jo nimenä.”* Osallistujien mukaan nuoremmille työntekijöille opiskeluaajat olivat vielä niin lähellä, että kirjallisten töiden tekeminen ei tuottanut vaikeuksia.

7.11 Työkierto oppivassa organisaatiossa

Tavoitteellinen työkierto voi olla väline, jonka avulla haastateltavien mukaan pyritään suoriutumaan paremmin organisaation työtehtävistä. Lähiesimiesten kuvailuissa työkierto toimi välineenä työntekijöiden **henkilökohtaisessa kasvussa, ammattitaidossa, asiantuntijuudessa ja tiedonkulussa** (Kuva 18).



Kuva 18. Työkiertoa osana oppivaa organisaatiota kuvaavat luokat.

Tavoitteellinen työkierto nähtiin lähiesimiesten joukossa keinoksi työntekijöiden ammatilliseen **henkilökohtaiseen kasvuun**. Työn muuttuessa entistä haasteellisemmaksi ja samanaikaisesti lisääntyvä työntekijäpula vaativat radikaaleja toimenpiteitä, jotta työntekijät pystyisivät toimimaan joustavammin ja laajemmin eri työyksiköissä. *”Meidän ainoa pelastus tulevaisuudessa on se, että me laajennetaan sitä osaamista tavoitteellisen työkierron kautta.”* Organisaation on tietoisesti kehitettävä oppimista tukevaa kulttuuria ja esimiehet ovat tässä avain asemassa. Tämä vaatii muun muassa hyvää suunnittelua ja tarkkojen pelissäntöjen sopimista, jotta työkierto ymmärrettäisiin osaksi jokaisen työntekijän **ammattitaitoa**. *”...et se tulis jokaiselle tietyllä tavalla osaksi sitä ammattitaitoa...et tämän hyödyn näkisin, et se olis ihannetila mikä tässä yksikössä voisi olla.”*

Lähiesimiehet näkivät työntekijän omalla aktiivisuudella olevan suuri merkitys ammattitaidon lisäämiselle. Jos työntekijällä on halua ja kiinnostusta kehittää itseään työssään, hän ha vainnoi

erilaiset mahdollisuudet ympärillään herkemmin ja ymmärtää tavoitteellisen työkierron tarjoamat mahdollisuudet. ”...vois lähteä ja hakea jotain uutta oppia siihen omaan työhönsä.” ja ”Kyllä ne uudet asiat...mahdollisuudet ovat kuitenkin se paras asia ja semmonen hyvä asia.” Ammattitaidon vahvistuessa yksilön työmotivaatio kasvaa ja hän kokee ammattiylpeyttä omaa työtänsä kohtaan. Työntekijä myös arvostaa uusien tuulien tuomaa haasteellisuutta ja itsensä kehittämistä. ”...tuntee, että se oma ammattitaito vahvistuu ja voi olla ylpeä siitä jo mitä osaa” ja ”...päässyt uusiin haasteisiin ja kehittämään itseään.”

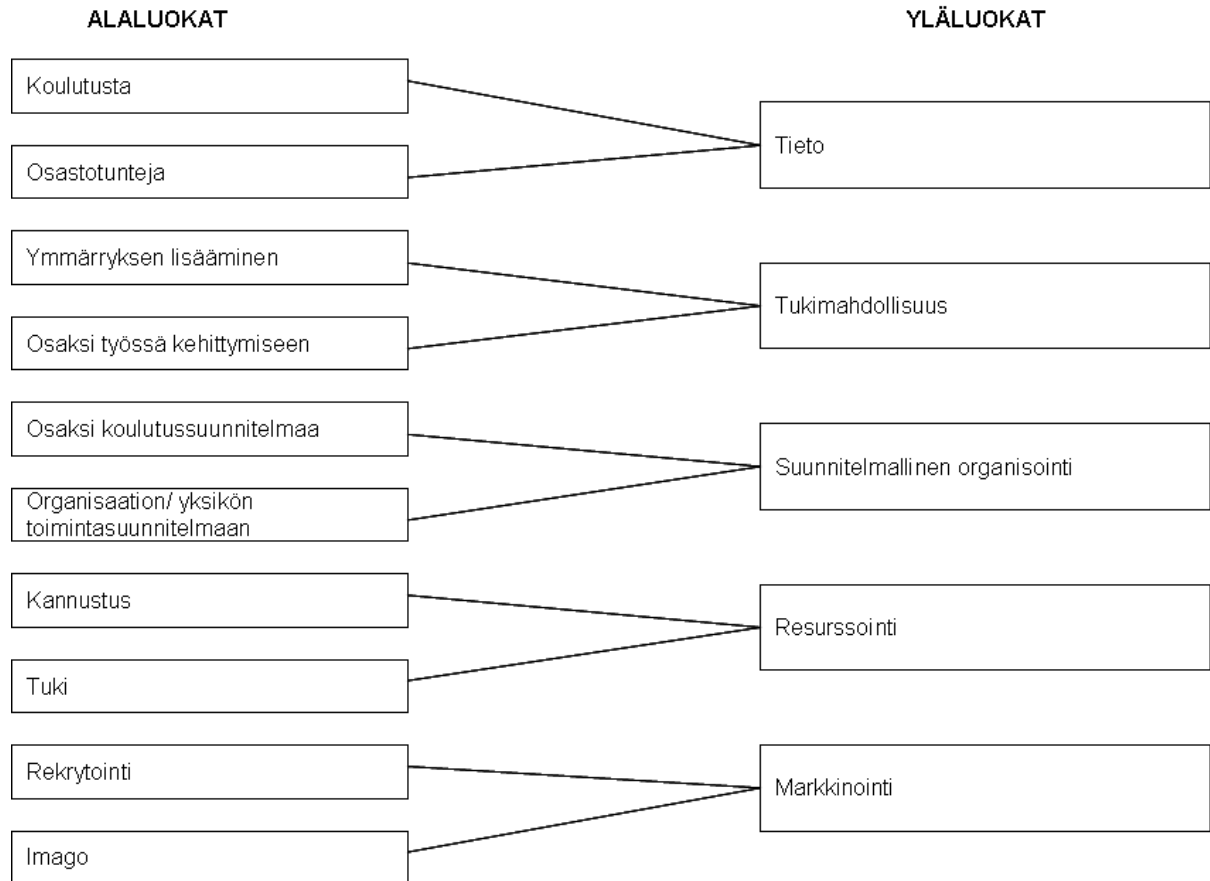
Tavoitteellinen työkierto mahdollistaa työntekijälle lähiesimiesten mukaan uuden tiedon oppimista ja opettamista muille. Työntekijä kohtaa uusia asioita, haasteita ja hänelle avautuu aivan uusia mahdollisuuksia ammatillisen tiedon syventämiseen. Tämä ammattitaidon laajentuminen mahdollistaa työntekijän joustavamman toiminnan työyhteisöissä. ”...siinä on sitä, että oppii uutta, mutta myös, että voi opettaa toisille uutta.” ja ”...tulee se haasteellisuus ja oman ammattitaidon laajentaminen.” Kun työntekijä pystyy toimimaan työssään joustavammin, tekemään laaja-alaisempaa ja ehkä vaativampaa työtä voisi tämän ajatella tuovan hänelle lisää myös työniloa, työmotivaatiota ja sitä onnistumisen tunnetta, jota jokainen työntekijä työssään tarvitsee.

Lähiesimiehet pitivät tärkeänä, että oman yksikön työntekijöiltä löytyy vahvaa henkilökohtaista osaamista, **asiantuntijuutta**, jota voidaan siirtää muille työntekijöille. ”Kun meillä on joku asiantuntija, joka on käynyt perehtymässä ja tuo tiedon toisille, voi se ainakin sitä yleistä stressiä vähentää, ettei tarvitse sanoa, et me ei osata, vaan meillä on se asiantuntemus täällä.” Näin organisaatio oppii ihmisten välityksellä ja organisaation oppimisesta ovat vastuussa sen kaikki työntekijät. Tähän liittyy muun muassa voimakkaasti uusien menetelmien kokeilu, omista ja muiden kokemuksista oppiminen ja hyvä **tiedonkulku**. ”...jotta siitä on hyötyä työntekijälle ja totta kai esimiehenä pitää ajatella, että siitä on hyötyä koko organisaatiolle.” Oppiva organisaatio sisältää ajatuksen, että organisaatio oppii koko ajan. Jotta oppiva organisaatio voisi kehittyä, sen edellytys on halukkuus jatkuvaan muutokseen ja kehittymiseen.

7.12 Työkierto ja johdon vastuu

Lähiesimiehet näkivät johdon vastuuseen liittyvät tehtävät laajasti. Tehtävät liittyivät koko työyhteisöön ja yksittäiseen työntekijään. Lähiesimiesten mukaan johdon sisäisessä

tiedottamisessa olisi parantamisen varaa. Haastateltavien kuvaukset johdon vastuusta tavoitteellisessa työkierrossa nousi viisi pääluokkaa (Kuva 19). Nämä olivat **tieto, tukimahdollisuus, suunnitelmallinen organisointi, resurssointi** ja **markkinointi**.



Kuva 19. Johdon vastuuta kuvaavat luokat.

Osallistujien kuvauksista johdon puutteellisesta sisäisestä tiedottamisesta välittyi lähiesimiesten epävarmuus toimia työyhteisössä. Osa haastateltavista nosti esille epätietoisuuden mallin hyväksymisestä yleensä käyttöön. Yleistä keskustelua tavoitteellisesta työkierrosta ei laajasti ole käyty, ainoastaan osastonhoitaja osastonhoitajalle, koska siunausta organisaatiolle tavoitteellisen työkierron mallista edelleen johdolta odoteltiin. ”Se oli siinä vaiheessa, että se esitellään sairaanhoitopiirin johdolle, että hyväksytäänkö se malli sellaisenaan vai.” ja ”Siis siunausta odotellaan organisaatiolle johdolta, sen takia se on ollut osastonhoitajalta osastonhoitajalle keskustelua eikä hirveen yleisesti...”

Lähiesimiehet nostivat korostetusti esille tavoitteelliseen työkiertoon liittyvän tiedon puutteen. He kokivat tarpeelliseksi saada enemmän tietoa asiasta ja tavoitteellisen työkierron

auki purkamista, koska heidän organisaatioissaan ei mallista ole tarpeeksi tietoa. Työntekijöille toivottiin lisätietoa koulutuksen tai osastotunnin muodossa. Eräs haastateltavista toivoi, että tietoa voisi jakaa ihan käytännön esimerkein, jotta työntekijät hahmottaisivat paremmin mistä on kyse. Näin työntekijät voisivat nähdä tavoitteellisen työkierron mahdollisuutena eikä minään ylitsepääsemättömänä asiana. Tavoitteelliseen työkiertoon toivottiin myös enemmän näkyvyyttä. ”*Entistä enemmän pitäisi olla sitä tietoa ja näkyvyyttä ja sitä auki purkua siitä asiasta.*” ja ”*Tää tiedon puute varmasti, tavoitteellinen työkierto se on semmonen hieno sana, jota ei ymmärretä, mitä se ihan oikeesti tarkoittaa, että osastotunti olis siitä varmaan ihan paikallaan.*”

Jotta tavoitteellinen työkierto voitaisiin nähdä yhtenä **tukimahdollisuutena** yksilötasolla, haastateltavien mukaan riittävä tieto voisi lisätä työntekijöiden ymmärrystä siitä, että tavoitteellisen työkierron tulisi olla osa ammatillista koulutautumista ja kehittymistä. Lähiesimiehet toivoivat työkierron lisättävän osaksi koulutussuunnitelmaa ja ovat jo esittäneet työntekijöille kehityskeskusteluissa työkiertoa yhtenä mahdollisuutena. Osa haastateltavista toivoi tavoitteellisen työkierron **suunnitelmallista organisointia** ja että sen tulisi näkyä organisaation ja yksikön toimintasuunnitelmassa. ”*...on mahdollisuutta tähän työkiertoon, että se täytyy olla linjassa, se täytyy olla toimintasuunnitelmassa.*” ja ”*organisaation kuin yksikönkin toimintasuunnitelmassa.*”

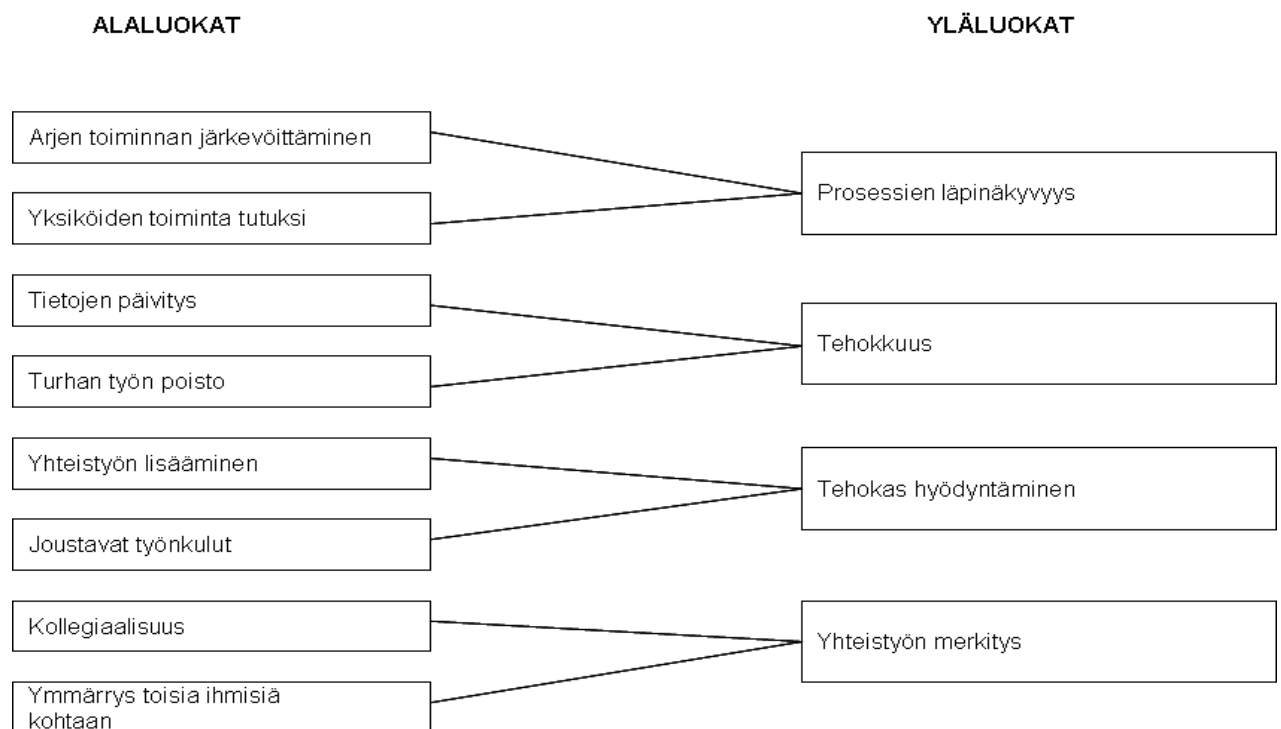
Erään osallistujan kuvauksesta välittyi huoli työyhteisöön varattavasta riittävästä **resurssoinnista**, jotta työkierto voisi lähteä elämään työntekijöiden keskuudessa entistä paremmin. ”*Et tää lähtis elämään entistä paremmin niin se vaatis, että siellä työyhteisössä olis riittävästi resursseja, että me jakettais nähdä tämä sellaisena mahdollisuutena.*” Toisaalta osa haastateltavista kiitteli ylemmän johdon tavoitteelliseen työkiertoon liittyvää hyvää resurssointia. Asia on nähty tärkeäksi ja työkiertoon lähtömahdollisuuksia on lisätty myöntämällä työntekijöille muun muassa virkavapaata. ”*Resurssit on ollut ainakin tähän saakka tosi hyvät.*”

Ylempi johto nähtiin tavoitteellisen työkierron kuvauksissa myös tukijana ja kannustajana. Esimiesten mukaan heillä on ollut halutessaan mahdollisuus työn kehittämiseen ja heitä on kannustettu uusiin käytäntöihin. ”*Ylemmästä johdosta, me ollaan saatu kyllä tukea ja kannustusta niin, että meillä on mahdollisuus tosiaan kehittää omaa työtämme, että sieltä saa tuen näille uusille ajatuksille.*”

Lähiesimiesten mukaan organisaatiotasolla tavoitteellista työkiertoa tulisi **markkinoida** enemmän ja julkisemmin. Työntekijöiden rekrytoinnin yhteydessä tavoitteellista työkiertoa voisi käyttää hyväksi markkinoimalla mahdollisuutta useammalla erikoisalalla toimimiseen. Työntekijät huomioisivat tämän etuuden jo vastaanottaessaan uutta työpaikkaa. Haastateltavien mukaan se toimisi magneettina ja nostaisi mahdollisesti myös sairaalan imagoa. ”...organisaatio voisi kyllä markkinoida tätä enemmän julkisesti...se on yks sellanen magneetti.” ja ” Ainakin se voisi olla silloin, kun on toimi auki niin siinä, et meillä on mahdollisuus tämmöseen. Et lähtis heti jo siitä liikkeelle.”

7.13 Työkierron anti tulevaisuudelle

Lähiesimiesten mukaan tulevaisuudessa tavoitteellisesta työkierrosta hyötyvät sekä työntekijät että koko organisaatio. Se tulee kuitenkin olemaan vuosien työ ja sitä tulisi toteuttaa systemaattisesti eri ammattiryhmillä. Haastateltavien kuvauksissa tavoitteellisen työkierron tulevaisuuden näkymistä nousi neljä pääluokkaa (Kuva 20). Nämä olivat **prosessien läpinäkyvyys, tehokkuus, tehokas hyödyntäminen ja yhteistyön merkityksen ymmärtäminen.**



Kuva 20. Työkierron antia tulevaisuudelle kuvaavat luokat.

Tavoitteellisen työkierron avulla mahdollistuva **prosessien läpinäkyvyys** auttaa tulevaisuudessa työyksiköiden/ osastojen päällekkäisyyksien poistamisessa, koska työyhteisöt oppivat tuntemaan toisen työpisteen tai työyksikön toimintaa ja tästä syystä pystytään paremmin suunnittelemaan erilaiset hoitoketjut ja järkevöittämään arjen toimintaa. Työntekijöiden osaamisen ja kokemuksen laajentuessa voidaan resursseja jakaa monipuolisemmin ja joustavammin. ” *Semmonen päällekkäisyyksien poistuminen eli kun tulee sitä tietämystä, mitä jossakin toisessa työpisteessä, jos ajatellaan hoitoketjua, et kun tiedetään mitä tietyssä pisteessä tehdään ja mitä meillä tehdään, että ne päällekkäisyydet häviäis ja siitä tulis hyvin ytimekäs kokonaisuus. Kun on sitä osaamista ja kokemusta sieltä toisestakin työyksiköstä...* ” **Tehokkuus** lisääntyy, kun työntekijöiden vanhentuneet tiedot saadaan kitkettä pois ja tiedot päivitettyä sekä toiminnasta voidaan poistaa turhan työn osuus. ” *Nyt meillä on eri yksiköiden välillä erilaisia tapoja ihan potilasruokailuun liittyen, ihan tämmösiä pieniä juttuja sinällään. Mut että me tehdään varmaan paljon turhaa työtä ja joku mitä me tehään voi olla, että se ei ole ajan tasalla se meidän tieto. Et tämmöstä tietojen päivitystä ja tietojen yhtenäistämistä.* ”

Tulevaisuuden näkymiin lähiesimiehet kuvailivat tavoitteellisen työkierron **tehokkaan hyödyntämisen**, koska heidän mielestään työntekijöiden ja työyksiköiden välinen yhteistyö tulee lisääntymään, jossa työnkulut tulevat sujumaan joustavasti. ” *Se voi olla päänavaus semmoselle yhteistyölle, yksiköiden väliselle yhteistyölle ja ihmisten väliselle yhteistyölle.* ” ja ” *...että ne työnkulut esimerkiksi menee joustavasti.* ” Kysymys lienee myös ihmisten tahtotilasta - halutaanko aidosti lähteä panostamaan yksiköiden/ osastojen yhteistyön kehittämiseen? Ei ole realistista olettaa, että tavoitteellinen työkierto loisi automaattisesti yhteistyötä.

Informanttien mukaan tavoitteellisella työkierrolla voi olla myös tervehdyttäviä ja voimaannuttavia vaikutuksia. Kollegiaalisuus tulee lähiesimiesten näkemysten mukaan työntekijöiden piirissä lisääntymään ja välitetään toisesta kollegasta. Myös ymmärryksen lisääntyminen toisia ihmisiä kohtaan mainittiin. Nämä kaikki lähiesimiesten kuvailemat inhimillisyyden piirteet työyhteisöissä ilmentävät sitä, että ymmärretään **yhteistyön merkityksen tärkeys** sekä yksilö että yhteisötasolla. ” *Voi olla ihan tervehdyttävää ja voimaannuttavaa. Tulee ymmärrystä erilaisia ihmisiä kohtaan niin se kyllä ilmapiiriin vaikuttaa osaltaan.* ” ja ” *...sen näkeminen, et kaikilla on paljon töitä ja miten me voitais sitä kaveria jeesata.* ” Tällainen aito välittäminen ja toisen huomioon ottaminen eikä ainoastaan

itsestä huolehtiminen voisi ajatella vaikuttavan koko työyhteisöön muun muassa ilmapiiriä parantavalla tavalla.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kahden terveydenhuollon organisaation lähiesimiesten käsityksiä tavoitteellisen työkierron toimivuudesta hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen välineenä. Tutkimuksen toisena tarkoituksena oli kuvata tavoitteellisen työkierron merkitystä koko työyksikölle hoitotyön esimiesten kokemana. Tutkimuksen avulla haluttiin myös saada tietoa siitä, miten lähiesimiesten näkemysten mukaan tavoitteellista työkiertoa voisi edelleen tehokkaammin hyödyntää työyhteisöissä.

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin hyvin lähelle toisiaan. Jaksaminen koettiin hyvin kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, jossa merkittävintä oli työntekijään itseensä liittyvät asiat. Oleellinen osa tätä kokonaisuutta oli työntekijän koko muu elämä. Jaksaminen määriteltiin henkiseksi ja fyysiseksi jaksamiseksi, joka on sopivassa suhteessa yksilön muuhun elämään. Lähiesimiesten kuvauksia työhyvinvoinnista vertailtiin teoriassa esitettyyn malliin työhyvinvoinnin portaista (Rauramo 2004, 40). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna lähiesimiesten työhyvinvoinnin kuvaukset painottuivat psyykkisenä ja sosiaalisena hyvinvointina. Arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve - kuvaukset olivat kattavimpia. Arvostuksen tarve sisälsi kuvauksia työntekijän työhön asennoitumisessa, työhön motivoitumisessa ja työstä saatuun tyydytykseen. Esimiesten mukaan työhyvinvointi on mitä suurimmassa määrin sitä, että voi toteuttaa itseään. Kuvauksissa mainittiin työtehtävien ja haasteiden sopivuus työntekijän osaamiselle, itsensä johtaminen ja positiivinen asennoituminen muutoksiin. Tulosten perusteella fyysisen hyvinvoinnin kuvauksiin liittyi mielenkiintoinen asia, mikä ilmenee fysiologisten perustarpeiden jäämisestä vähemmälle huomiolle. Näihin kuvauksiin liitettiin ainoastaan työntekijän asenne ja työssä jaksaminen. Työhyvinvoinnin määrittelyissä yksikään lähiesimies ei jakanut jaksamista fysiologisten perustarpeiden tasolle, johon kuuluvat ruoka, juoma ja unen tarpeet. Kuitenkin nämä perustarpeet liittyvät oleellisesti terveyteen, fyysiseen kuntoon sekä jaksamiseen, jotka puolestaan ovat työhyvinvoinnin perusta (Rauramo 2004, 33, 40, Ojala & Ahonen 2005, 28-29).

Tuloksista ilmeni, että lähiesimiesten piirissä kaikkia työkierron toteutusmahdollisuuksia ei vielä tiedosteta. Työkiertoa toteutettiin yleisimmin yksikön sisällä omassa organisaatiossa ja oman erikoisalan puitteissa. Yli organisaation tapahtuva työkierto oli haastateltavien mukaan vähäistä. Lähiesimiehet luettelivat työntekijöiden työnkiertoon lähdön esteiksi pitkät välimatkat ja organisaatioiden yhteistyön puutteen. Työkiertoa pidettiin suhteellisen uutena asiana, joka hakee vielä muotoaan. Tavoitteellisen työkierron kuvattiin sopivan kaikille ammattiryhmille ja tulevaisuudessa yhteistyön lisääminen työkierron muodossa nähtiin eräänä mahdollisuutena työkierron laajempaan käyttöön.

Tutkimustulosten mukaan lähiesimiehen rooli työkierron toteutumisen onnistumisessa oli merkittävä. Työ oli hyvin kokonaisvaltaista ja lähiesimiestyössä sosiaalisen tuen merkitys korostui sekä työntekijään että koko työyhteisöön. Esimiestyössä painottui vastuu, jossa ammattitaito ja ihmistuntemus korostuivat. Tavoitteellisen työkierron malli nähtiin lähiesimiespiirissä tärkeänä, vaikka se kuvailtiin kuormittavana, koska se lisäsi esimiehen työtä. Lähiesimies oli avainasemassa tavoitteellisen työkierron mahdollistajana, mihin vaikutti hänen oma asenteensa. Hyvän esimiestyön merkinä pidettiin tilannetietoutta, hyviä organisointitaitoja ja hyvää tiedonkulkua. Tuloksista ilmeni, että tiedottamisen tuli olla mahdollisimman avointa ja varhaisessa vaiheessa tapahtuvaa. Lähiesimiehen tulisi myös varmistua siitä, että kaikki saavat tiedon.

Tämän tutkimuksen tiedonantajien mukaan lähiesimiesten yhteistyötä työkierron toteuttamisessa on vähän. Toisaalta he korostivat esimiesten välisen yhteistyön merkitystä ja pitivät tärkeänä yhteistyön kehittämistä työyksiköiden/ osastojen välillä. Tuloksista ilmeni, että työyksiköissä/ osastoilla eriytyneisyys oli todellisuutta eikä välttämättä tiedetä mitä muut yksiköt/ osastot tekevät. Työpäivien kiireisyys korostui, mistä syystä työntekijöillä ei välttämättä ole tietoa esimerkiksi omankaan työyksikön sisällä muiden työntekijöiden tilanteesta. Haastateltavien mukaan tavoitteellinen työkierto tulee lisäämään lähiesimiesten välistä yhteistyötä, koska työkiertoon liittyy paljon työskentelyä eri osapuolten kanssa niin suunnittelu-, toteutus- kuin raportointivaiheessakin.

Lähiesimiehet arvostivat työntekijää, jolla oli rohkeutta ja ennakkoluulotonta asennetta tavoitteellista työkiertoa kohtaan. Se oli työntekijän uskallusta laajentaa omaa osaamista esimerkiksi toiselle erikoisalalle ja heittäytymistä uusiin haasteisiin. Oman työn arvostus lisääntyi, koska etäisyys ja irtaantuminen omasta työstä ja työyhteisöstä antoi mahdollisuuden

omien käsitysten uudelleen arviointiin. Lähiesimiehet kuvailivat työntekijän asennetta tavoitteelliseen työkiertoon muutospakon kautta, joka merkitsi työntekijälle hengähdystaukoa ja mahdollisuutta tympääntymisen ehkäisyyn omasta työstä. Työkierto toi myös muutosvalmiille työntekijälle vaihtelua, ymmärrys toisen työtä kohtaan lisääntyi ja käsitykset toisen osaston työtehtävistä kokemusten myötä muuttuivat. Tulosten mukaan työntekijöiden muutosvalmiudet vahvistuivat ja työkierrossa olleiden ymmärrys yhteistyön merkityksestä lisääntyi uusien kokemusten myötä. Työkiertoon lähtö vaati myös työntekijän asenteessa tunnettyötä ja vieraassa työympäristössä uuden opettelu vaati energiaa ja kokemus saattoi aiheuttaa jopa stressiä.

Työkierron anti nähtiin myös työyhteisötasolla positiivisena. Se oli lisännyt työntekijöitä rohkeammin tuomaan ajatuksiaan esiin ja lisäämään rakentavaa keskustelua työyhteisössä. Tuloksista ilmeni, että rutiineiksi muodostuneita toimintoja osattiin kyseenalaistaa avoimemmin, mikä puolestaan herätti työyhteisöä miettimään uusia tai tehokkaampia toimintatapoja työyksikön/ osaston käytäntöön. Tutkimuksen tiedonantajien mukaan työkierto oli jo lisännyt yksiköissä/ osastoilla jonkin verran toimintojen yhdenmukaistamista. Myös työkierrosta palaavan työntekijän arvo osattiin nähdä työyksikössä entistä paremmin. Avoimen vuorovaikutuksen ja toisesta välittäminen ovat omiaan lisäämään positiivisia vaikutuksia koko työyhteisön toimintaan.

Tutkimustulosten mukaan työkierto herättää työyhteisössä hyvin erilaisia tunteita. Positiiviset tunteet liittyivät kypsään työyhteisöön ja työkierron anti nähtiin koko työyhteisön etuna. Tällaisessa kehitysmuonteisessa työyhteisössä osataan kunnioittaa myös toista ihmistä. Tiedonantajien mukaan työyhteisössä, jossa oli avoin ilmapiiri ja se oli avoin uusien asioiden edessä, pystyttiin vastaanottamaan työkiertoon tulija sekä työkierrosta palaava työntekijä positiivisella tavalla, sekä vastaanottamaan tietoa, että hyödyntämään heidän osaamistaan. Työyhteisössä, jossa oli negatiivinen ilmapiiri, työkierto näyttäytyi ilmapiirin kireytenä ja työkiertoon suhtauduttiin kielteisesti. Muutospelko näkyi uuden tiedon torjuntana ja kateutena työkiertoon tulijaa kohtaan. Toinen asia, mikä viittasi kypsymättömään työyhteisöön liittyi uuden työntekijän perehdyttämiseen. Osallistujien mukaan työkiertoon tulijan perehdyttäminen saattoi aiheuttaa kateutta muissa työntekijöissä, koska se koettiin parempana kuin oma perehdytys. Työyhteisössä ei osata vielä nähdä työkierrosta saatavaa hyötyä ja työkierto vaatii edelleen ilmapiirin muokkausta, jotta se voitaisiin mieltää pitkän aikavälin kehittämismenetelmäksi.

Tiedonantajien mukaan työkierto oli jaksamista edistävä, antaen mahdollisuuden työntekijän itsensä kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun. Se tarjosi myös työntekijälle vaihtelua ja lisäsi stressin sietokykyä. Lähiesimiesten mukaan työkierto kuormitti työntekijää, mutta rasitus oli vahvistavaa painetta, josta he saivat lisää voimaa vastata uusiin haasteisiin. Osa haastateltavista piti ratkaisevana tekijänä työntekijän työssä jaksamiselle työntekijän vapaaehtoisuutta lähteä työkiertoon. Vastentahtoinen työkierto kulutti työntekijän voimavaroja uudessa ympäristössä työskentelyyn, minkä he saattoivat kokea lisääntyneenä stressitekijänä. Työkierrosta saatu kokemustieto oli myös tiedonantajien mukaan jaksamiseen vaikuttava tekijä, tuoden työntekijälle uutta näkemystä, ammatillista osaamista ja omien mahdollisuuksien ymmärtämistä.

Tuloksista ilmeni, että työkierto antoi hyvät mahdollisuudet työntekijän ja koko työyhteisön työhön liittyvien uusien kokemusten reflektointiin. Lähiesimiehet käyvät työntekijän kanssa kahden keskeisen keskustelun tehdystä työjaksosta, jossa työntekijä suorittaa itsearviointia omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Keskustelut jatkuvat koko työyhteisön kanssa, jossa työyhteisö pääsee arvioimaan työntekijän saatuja kokemuksia ja tätä kautta syntyy uuden toiminnan tai toimintatapojen oivalluksia. Yhteisöllinen päätöksenteko on tulosta rikkaasta vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Työntekijöillä on aiempaa enemmän rohkeutta tuoda esiin mielipiteitään. Uuden arviointia tapahtuu, kun työyhteisö yhdessä pohtii konkreettisia parannuksia ja työkierrosta tulijan uusien tietojen soveltuvuutta omaan työyksikköön. Vaikka tiedonantajien mukaan työkierto lisäsi työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista, niin tulosten perusteella osa työntekijöistä kokee tavoitteellisen työkierron menetelmänä vaikeaksi. Menetelmän haasteellisuus liittyi erilaisiin tavoitteellisen työkierron kirjallisiin töihin. Tiedonantajien mukaan nuoremmille työntekijöille opiskeluaikat olivat vielä niin lähellä, että kirjallisten töiden tekeminen ei tuottanut vaikeuksia. Hankalammaksi asian kokivat työntekijät, jotka olivat olleet työelämässä pitkään tai opiskeluaikoista oli jo aikaa.

Tolvasen (1998,33) mukaan organisaation oppiminen ei ole päämäärä sinänsä, vaan väline, jonka avulla pyritään suoriutumaan organisaation työtehtävistä entistä paremmin. Tämän tutkimuksen tiedonantajien mukaan tavoitteellinen työkierto voi olla väline, joka auttaa pyrkimyksissä suoriutua paremmin organisaation työhaasteista. Tuloksista ilmeni, että työkierto toimi välineenä työntekijöiden henkilökohtaisessa kasvussa, ammattitaidossa, asiantuntijuudessa ja tiedonkulussa. Aikaisemmissa tutkimuksissa (Järvi & Uusitalo 2004,

Hongisto 2005, Könönen 2005, Asikainen 2008) työkierto on osoittautunut hyväksi yksilöllisen osaamisen kehittymismenetelmäksi. Myös tässä tutkimuksessa lähiesimiehet näkivät tavoitteellisen työkierron keinoksi työntekijöiden henkilökohtaiseen kasvuun. Tämä näkyi työntekijöiden suoriutumisenä entistä paremmin erilaisista työtehtävistä.

Organisaation on tietoisesti kehitettävä oppimista tukevaa kulttuuria, jossa esimiehet ovat avainasemassa. Tämä vaatii esimiestyössä toimintatapojen tarkkaa suunnittelua ja tarkkojen pelisääntöjen sopimista, jotta työkierrosta tulisi yksi osa jokaisen työntekijän ammattitaitoa. Viitala (2002, 25) jopa esittää esimiesten tärkeimmäksi tehtäväksi oppimista tukevan kulttuurin luomisen. Tiedonantajien mukaan työntekijän oma-aloitteisella kehityspyrkimyksellä oli myös suuri merkitys, jolloin työntekijän oma halu ja kiinnostus kehittää itseään auttavat näkemään työkierron tarjoamia mahdollisuuksia. Tulosten perusteella lähiesimiehet pitivät tärkeänä, oman yksikön/ osaston sisältä löytyvää vahvaa yksilön henkilökohtaista osaamista, asiantuntijuutta ja sen siirtämisen mahdollisuutta muille työntekijöille. Tähän liittyy vahvasti uusien menetelmien kokeilua, yksilön tiedollista ja taidollista oppimista sekä jokaisen työntekijän vastuuta organisaation oppimisesta. Tavoitteellinen työkierto toimi lähiesimiesten mukaan välineenä myös tiedonkulussa. Organisaatiossa, jossa on hyvä tiedonkulku työntekijät käyvät dialogia keskenään ja organisaatio oppii ihmisten välityksellä. Savolaisen (2000) ja Lakomskin (2001) mukaan oppiva organisaatio sisältää ajatuksen organisaation elinikäisestä oppimisesta ja oppivan organisaation kehittymisen edellytys on halukkuus jatkuvaan muutokseen ja kehittymiseen.

Informantit näkivät johdon vastuuseen liittyvät tehtävät kattavana ja ne liittyivät koko työyhteisöön ja yksittäiseen työntekijään. Johdon sisäisessä tiedottamisessa tulosten mukaan oli puutteita ja se heijastui lähiesimiesten epävarmuutena toimia työyksikössä/ osastolla. Yleistä keskustelua tavoitteellisesta työkierrosta ei laajasti oltu käyty ja osa odotti vielä mallin hyväksyntää yleiseen käyttöön. Tuloksista ilmeni työntekijöiden tavoitteelliseen työkiertoon liittyvä tiedon puute. Toiveita tavoitteellisen työkierron jäsentämiseen ja lisätiedon saamiseen esitettiin erilaisten koulutusten ja osastotuntien muodossa. Riittävä tieto lisäisi työntekijöiden ymmärrystä nähdä työkierto yhtenä tukimahdollisuutena ammatilliselle kouluttautumiselle ja kehitymiselle. Tulosten mukaan tavoitteellinen työkierto tulisi olla suunnitelmallisesti organisoitua. Tavoitteellinen työkierto tulisi liittää osaksi koulutussuunnitelmaa ja sen tulisi näkyä organisaation ja yksikön toimintasuunnitelmassa. Suurin osa haastateltavista kiitteli ylemmän johdon tavoitteelliseen työkiertoon liittyvää hyvää resurssointia, joka näkyi tukena

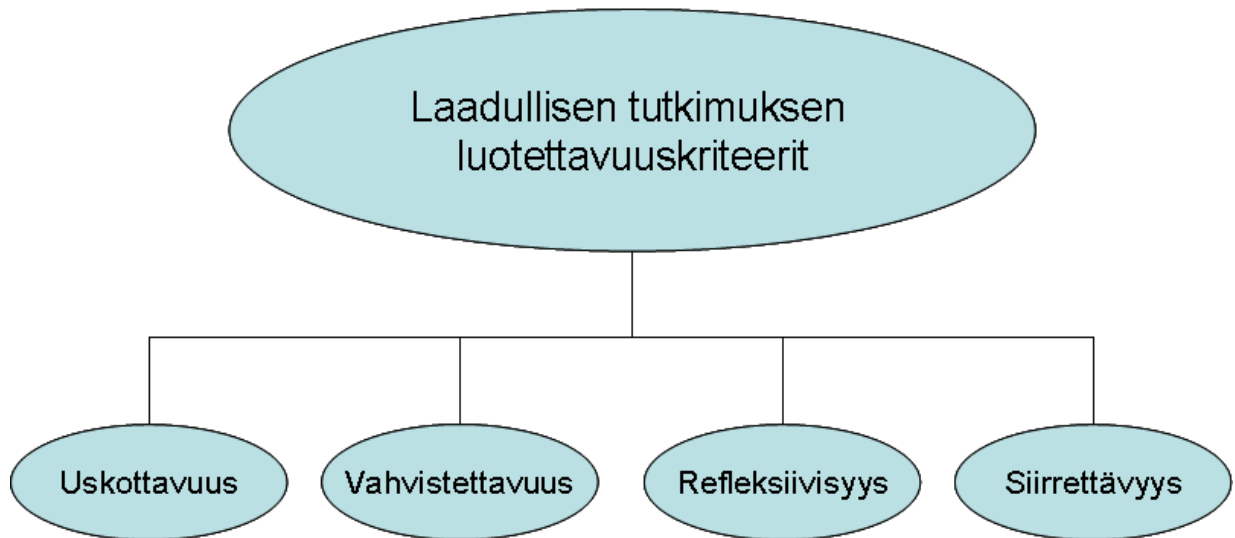
ja kannustamisena, mutta myös huoli työyhteisöön varattavasta riittävästä resurssoinnista välittyi.

Tavoitteelliselle työkierrolle toivottiin enemmän näkyvyyttä ja sitä tulisi myös markkinoida enemmän ja julkisemmin. Tulosten mukaan työkierron markkinointia voisi käyttää hyväksi työntekijöiden rekrytoinnin yhteydessä useammalla erikoisalalla toimimisen mahdollisuutena. Näin uudet työntekijät huomioisivat tämän etuuden jo vastaanottaessaan uutta työpaikkaa. Tämä voisi tulosten perusteella toimia sairaalan magneettina ja samalla nostaa sairaalan imagoa.

Osallistujien mukaan tulevaisuudessa tavoitteellisesta työkierrosta hyötyvät sekä työntekijät että koko organisaatio. Tämä vaatii vuosien työtä ja sitä tulisi toteuttaa systemaattisesti eri ammattiryhmillä. Tavoitteellisen työkierron avulla mahdollistuva prosessien läpinäkyvyys auttaa haastateltavien mukaan arjen toiminnan järkevöittämisessä ja yksiköiden toiminnan tutuksi tulemisessa. Työn päällekkäisyyksien poistuminen ja työntekijöiden tietojen päivitys lisäävät tulosten mukaan tehokkuutta. Tavoitteellisen työkierron tehokas hyödyntäminen nähtiin myös tulevaisuuden visiona, yhteistyön lisääntymisen muodossa. Tiedonantajien mukaan inhimillisyyden piirteet työyhteisöissä tulee lisääntymään ja ymmärretään yhteistyön merkitys sekä yksilö että yhteisötasolla.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaiken tieteellisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa mahdollisimman totuuden mukaista tietoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimusprosessin eri vaiheissa, tutkimuksen lähtökohdista aina raportointiin saakka (Hirsjärvi ym. 2008, 22, Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141). Tutkijan lisäksi aineiston hankinnan luotettavuuteen vaikuttaa aineistonkeruumenetelmä, tekniikka ja millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat on valittu. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto koostuu kahden terveydenhuollon organisaation lähiesimiesten antamasta informaatiosta, jolla on läheinen suhde tutkittavaan ilmiöön. Luvussa 6 on kuvattu tutkimuksen metodiset lähtökohdat ja tutkijan perustellut valinnat. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käyttäen laadullisen tutkimuksen keskeisiä luotettavuuskriteerejä (Kuva 19): uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä ym. 2003, Tuomi & Sarajärvi 2009, 138-139, Kylmä & Juvakka 2007, 127).



Kuva 19. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Kylmä & Juvakka 2007, 128).

Uskottavuudella (credibility) tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista tutkimuksessa. Uskottavuutta lisää se, jos lukija vakuuttuu tutkimuksen syntyneen aineiston perusteella (Kylmä ym. 2003, Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tämän tutkimuksen uskottavuus ilmenee raportointivaiheessa ja tutkimusprosessin eri vaiheet on kuvattu tutkimuksen raportissa. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty lisäämään esittämällä haastateltavien alkuperäisilmauksia luokittelujen perusteluina. Uskottavuutta vahvistaa myös se, että tutkija piti tutkimuspäiväkirjaa koko tutkimuksen ajan ja kirjoitti haastattelujen jälkeen muistiin omia tekemiään havaintoja ja tunteuksiaan haastatteluista. Tutkimusprosessin aikana nämä auttoivat eri valintojen pohdintoissa. Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös se, että tutkija on terveydenhuoltoalan ammattilainen ja itse osallistunut työkiertoon sekä ollut kauan ilmiön kanssa tekemisissä. Oma kokemus työkierrosta auttoi tutkijaa ymmärtämään lähiesimiesten ajatuksia ja pääsemään sisään haastateltavien kokemuksiin.

Vahvistettavuus (dependability) pyritään huomioimaan tutkimuksessa niin, että toinen tutkija voi seurata tutkimusprosessin kulkua pääpiirteissään. Tavoitteena on, että hän hahmottaa, miten tutkija on päätenyt tuloksiinsa sekä päätelmiinsä. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tämän oletuksen ongelmana toisaalta on, koska todellisuuksia on monia, niin samankaan aineiston perusteella kaksi tutkijaa ei välttämättä päädy samaan lopputulokseen (Kylmä ym. 2003, Kylmä & Juvakka 2007, 129). Toisaalta erilaiset tulkinnat eivät välttämättä merkitse luotettavuusongelmaa, vaan lisäävät ymmärrystä tutkimuskohteesta (Kylmä ym.

2003). Tämän tutkimuksen vahvistettavuuteen on pyritty tarkalla tutkimusprosessin vaiheittaisella kuvauksella ja raportissa on pyritty tutkimusprosessin mahdollisimman läpinäkyvään ja totuudenmukaiseen kuvaamiseen.

Reflektiivisyys arviointikriteerinä voidaan huomioida siten, että tutkija kertoo omista lähtökohdistaan tutkijana. Lisäksi hänen tulee arvioida, miten hän itse vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiin (Kylmä ym. 2003, Kylmä & Juvakka 2007, 129). Terveystieteiden opiskelun ja tutkijan ammattitaustan sekä oman työkiertokokemuksen myötä oma kiinnostus työkiertoa kohtaan kasvoi vuosien kuluessa. Koska tulevaisuudessa työssäkäyvien ihmisten olisi jaksettava työskennellä pitempään työelämässä, tutkijan kiinnostuksen kohteeksi nousi tavoitteellisen työkierron vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa tutkija halusi selvittää miten tavoitteellinen työkierto toimii hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin välineenä lähiesimiesten kokemana, koska aikaisemmat tutkimukset koskivat lähinnä terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksia.

Tutkimuksen tulosten **siirrettävyydellä (transferability)** tarkoitetaan sitä, että tutkija on riittävän tarkasti kuvaillut saamaansa tietoa, kuten tutkimusympäristöä ja tutkimukseen osallistuneet tiedonantajat, jotta tutkimuksen lukijat voivat arvioida tulosten siirrettävyyttä toiseen tilanteeseen (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tämän tutkimuksen tulokset ovat syntyneet kahden terveydenhuollon organisaation lähiesimiesten kokemuksista ja kuvauksista, miten tavoitteellinen työkierto toimii hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen välineenä. Lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä muiden sairaanhoitopiirien henkilöstöä koskeviksi, vaikka tuloksia ei voidakaan yleistää haastateltavien pienen määrän vuoksi. Alaluvussa 6.2 on kuvattu tutkimuksen siirrettävyyteen liittyvät asiat.

8.3 Tutkimuksen eettiset näkökohdat

Jotta tieteellinen tutkimus voisi olla eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja tulokset uskottavia, tulee tutkimus olla suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (*good scientific practice*) edellyttämällä tavalla. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkija soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja toteuttaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksensa tuloksia julkaistessaan. Muiden tutkijoiden työn tuloksille ja saavutuksille tutkijan tulee myös antaa asianmukainen arvo ja kunnioitus (Hirsjärvi ym. 2008,

23-24, Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 3). Tutkimusaiheen valinnassa eettiseen pohdintaan kuuluu, että tutkija selkiyttää itselleen, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkija haluaa ryhtyä tekemään juuri tätä tutkimusta. Tutkimusaiheen valinnalla on merkitystä, koska aiheen tutkimisella tulee olla myös yhteiskunnallinen ulottuvuus (Kylmä & Juvakka 2007, 144, Tuomi & Sarajärvi 2009, 129-130). Tämän tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti akuutti ja liittyy keskeisesti työelämän haasteisiin, kuten työntekijöiden ikääntyminen ja toisaalta työssäkävien ihmisten jaksaminen työskennellä pitempään työelämässä. Tutkimus Terveystieteiden tutkimuskeskuksesta työkierrosta liittyen työntekijöiden työhyvinvointiin on jäänyt vähäiseksi.

Tutkimuksessa lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen ja näin tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tulee olla tieto tutkimuksen tarkoituksesta ja heidän itsemääräämisoikeuttaan kunnioitetaan antamalla heille mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2008, 25). Tiedonhankintaan liittyy tärkeänä osana tutkimuslupa. Tutkimusluvut anottiin tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta asian mukaisesti. Tutkimukseen osallistujat saatiin molemmista organisaatioista yhteyshenkilön välityksellä. Tutkimukseen osallistujat saivat tutkimuksesta suullista ja kirjallista tietoa. Kirjallisessa suostumuksessa tutkimukseen käsiteltiin osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimukseen osallistumisen keskeyttämismahdollisuus, haastattelujen nauhoittaminen ja aineiston käyttö vain tähän tutkimukseen. Tutkimuksen kohderyhmälle kerrottiin myös, että tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tutkittavien anonymiteetti turvataan. Jokaisessa ryhmähaastattelussa ilmapiiri pyrittiin luomaan sellaiseksi, että jokaisella oli luottamuksellinen ja turvallinen olo.

Tutkimustyötä on ollut ohjaamassa oikeudenmukaisuuden periaate. Tutkija on pyrkinyt huomioimaan tämän raportoinnilla tärkeät tutkimustulokset. Tutkimustuloksien esittämisen yhteydessä on käytetty alkuperäisilmauksia haastateltujen puheesta. Suorat lainaukset on valittu suojaten haastateltavia, ettei tekstissä kukaan yksilöityisi. Haastattelunauhut ja niiden puhtaaksikirjoitetut versiot säilytettiin niin, ettei ulkopuolisilla henkilöillä ollut pääsyä aineistoon. Tekstin ja nauhoitetun aineiston yhtenevyys tarkistuksen jälkeen alkuperäiset nauhoitukset tuhottiin. Tutkimuksen kaikkien vaiheiden raportoinnissa tutkija on pyrkinyt avoimuuteen, rehellisyyteen ja mahdollisimman huolelliseen työhön.

8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus avasi näkökulmaa terveydenhuollon lähiesimiesten omiin kokemuksiin työyksiköissä/ osastoilla toteutetusta tavoitteellisesta työkierrosta. Lähiesimiesten piirissä kaikkia tavoitteellisen työkierron toteutusmahdollisuuksia ei vielä tiedosteta, mutta tavoitteellinen työkierto nähtiin positiivisena asiana, josta tulevat hyötymään sekä työntekijät että koko organisaatio. Lähiesimiehen rooli arjen työskentelyssä on merkittävä tavoitteellisen työkierron toteutumisen onnistumisessa. Lähiesimiehen vuorovaikutustaidot ja työntekijöiden kuuntelemisen taito sekä aito läsnäolon vaikutus korostuvat niin työntekijälle kuin koko työyhteisölle. Lähiesimies on avainasemassa tavoitteellisen työkierron mahdollistajana ja siihen vaikuttaa selkeästi hänen oma asenteensa. Esimiehen johtamistaidot korostuvat ja hyvänä johtamisena pidetään esimiehen tilannetietoutta, hyviä organisointitaitoja ja hyvää tiedonkulkua. Tavoitteellista työkiertomallia pidetään lähiesimiesten keskuudessa tärkeänä, vaikka se lisääkin esimiehen työtä. Lähiesimiesten yhteistyötä työkierron toteuttamisessa kuvailtiin vähäiseksi. Keskustelun avoimuus erilaisissa esimieskokouksissa tavoitteellisen työkierron tuomista mahdollisuuksista voisi tuoda lisää yhteistyötä ja luoda erilaisia, uusia käytänteitä osastojen toimintaan. Yhteistyöilmapiirille sekä -käytännöille olisikin selkeää kehittämistarvetta. Tavoitteellisen työkierron tehokas hyödyntäminen nähdään kuitenkin tulevaisuuden visiona esimiesten yhteistyön lisääntymisen muodossa. Tiedonantajien mukaan inhimillisyyden piirteet työyhteisöissä tulevat myös lisääntymään ja ymmärretään yhteistyön merkityksen tärkeys sekä yksilö-, että yhteisötasolla.

Haastateltavat pitivät tavoitteellista työkiertoa tulevaisuudessa niin merkittävänä, että sen suunnitelmalliseen organisointiin kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota. Nykyistä toimintatapaa kuitenkin työyhteisöissä kuvastaa se, että lähiesimiehet odottavat tavoitteelliselta työkierrolta paljon, mutta jatkuvat muutokset terveydenhuollossa ovat vaikuttaneet lähiesimiehen tapaan toimia. Se on kykyä säädellä muutosten määrää ja taito säilyttää tasapaino työyhteisössä myllerryksen keskellä, koska muutokset vaikuttavat oleellisesti myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Muutospelko esimiestyössä kuvasi myös hyvin nykypäivän hankalaa tilannetta jatkuvien muutosten kourissa. Riskinä on tällöin passivoituminen, jolloin vetäydytään herkästi ylemmän johdon taakse ja odotellaan uusia ohjeita. Toisaalta haastattelut herättivät lähiesimiehiä jälleen miettimään tavoitteellista työkiertoa ja siihen liittyviä ajatuksia ja ideoita. *”Olipas mielenkiintoinen keskustelu, toi taas paljon ajatuksia ja ideoita. Pitää taas alkaa*

kehittelemään tätä ajatusta. ” Tämä osoittaa, että arjen työssä tällaiselle kehittämistyölle pitäisi varata oma aika ja paikka, mikä mahdollistaisi tavoitteelliseen työkiertoon liittyvien asioiden kehittämisen ja ideoinnin. Lähiesimiesten pitäisi viestiä aktiivisemmin myös näistä asioista, jotta ylempi johto olisi tietoinen lähiesimiesten erilaisista toiveista ja odotuksista.

Johdon vastuuseen liittyvät tekijät nähdään laajasti. Johdon sisäinen tiedottaminen tavoitteellisen työkierron osalta koettiin osin puutteelliseksi ja se heijastui lähiesimiesten epävarmuutena toimia työyhteisössä/ osastolla. Tavoitteelliseen työkiertomalliin liittyvä tiedonpuute ilmeni niin esimies, kuin työntekijätasolla. Koulutusta ja osastotunteja toivottiin ja niitä olisi jatkossa tärkeä järjestää, jotta riittävä tieto lisäisi eri ammattiryhmien ymmärrystä nähdä työkierto keinoksi työntekijöiden monipuoliseen ja laaja-alaiseen osaamiseen sekä joustavuuden ja muutosvalmiuden lisääntymiseen. Riittävä tieto antaisi esimiehille myös paremmat mahdollisuudet työkierron tehokkaampaan hyödyntämiseen. Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa myös tässä tulokset osoittavat, että tavoitteellista työkiertoa voidaan pitää hyvin toteutettuna yhtenä merkityksellisenä henkilöstön ja työn kehittämisen menetelmänä terveydenhuollon kentässä. Tämä vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä ja sitä tulisi toteuttaa systemaattisesti eri ammattiryhmillä. Nyt työkierto ei aina toteudu tavoitteellisena ja suunnitelmallisena, jolloin hyöty yksilön ja työyhteisön kannalta jää vähäiseksi.

Työkierto kuvailtiin työntekijän työssä jaksamista edistäväksi, mikä antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja ammattitaidon syventämiseen. Työkierto tarjoaa myös työntekijälle vaihtelua ja antaa lisää voimia vastata uusiin haasteisiin. Ratkaisevaksi tekijäksi työntekijän työssä jaksamiselle nousi työntekijän oma motivaatio tavoitteelliseen työkiertoon lähtemiseen. Työkiertoa koskevissa kuvauksissa työssä jaksamiseen vaikuttavana tekijänä pidettiin myös työkierrosta saatua kokemustietoa, mikä tuo työntekijälle uusia näkemyksiä ja omien mahdollisuuksien ymmärtämistä. Tämän voidaan ajatella myös lisäävän työntekijän työhyvinvointia, koska esimiesten mukaan työhyvinvointi on mitä suurimmassa määrin sitä, että voi toteuttaa itseään.

Vaikka tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, siitä voi silti tehdä joitakin johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen tulosten valossa tavoitteellista työkiertoa osataan hyödyntää työyksiköissä/ osastoilla yksilö- ja työyhteisötasolla vain osittain. Kuitenkin tutkimukseen osallistuneet organisaatiot kuuluvat Terveystta edistävä sairaala -verkostoon,

jonka yhtenä toiminta-ajatuksena on kiinnittää huomiota henkilökunnan hyvinvoinnin edistämiseen. Organisaatiotasolla olisikin hyvä aika ajoin käydä keskustelua tavoitteellisen työkierron mahdollisuuksista henkilökunnan terveyden edistämiseksi. Tavoitteellinen työkierto tulisi näkyä organisaation päivittäisessä toiminnassa ja se pitäisi nivoa osaksi työntekijän urakehitystä ja olla kirjattuna toimintasuunnitelmaan. Organisaatiotasolla tavoitteellista työkiertoa tulisi jatkossa markkinoida laajemmin ja julkisemmin. Esimiesten tulisi pohtia, miten työntekijöiden rekrytoinnin yhteydessä tavoitteellista työkiertoa voisi käyttää hyväksi. Yhtenä vaihtoehtona sitä voisi markkinoida työntekijän mahdollisuutena toimia usealla erikoisalalla. Uutta työpaikkaa vastaanottaessaan työntekijät huomioisivat tämän etuuden ja he voisivat nähdä tavoitteellisen työkierron positiivisessa valossa, millä voi olla työntekijälle pitkällä aikavälillä tervehdyttäviä ja voimaannuttavia vaikutuksia. Tämä voisi toimia sairaalan vetovoimaisuuden lisääjänä ja nostaa mahdollisesti sairaalan imagoa.

Kehittämistoimenpide-ehdotuksia

- Tavoitteelliseen työkiertoon liittyvää lisäkoulutusta tarvitaan niin esimiehille kuin työntekijöille.
- Lähiesimiesten yhteistyöilmapiirin sekä -käytäntöjen kehittämiseen tulee panostaa nykyistä enemmän.
- Tavoitteellinen työkierto tulisi näkyä organisaation päivittäisessä toiminnassa ja se pitäisi nivoa osaksi työntekijän urakehitystä ja olla kirjattuna toimintasuunnitelmaan.
- Työkierto vaatii edelleen ilmapiirin muokkausta, jotta se voitaisiin mieltää pitkän aikavälin kehittämismenetelmäksi.
- Aktiivisempaa viestintää tulee kehittää kaikilla toimijoiden tasoilla.
- Tavoitteellisen työkierron tarjoamia mahdollisuuksia tulisi hyödyntää myös rekrytoinnissa.

Valtaosa yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista heijastuu työelämään ja samalla myös työssä käyviin ihmisiin. Muutokset ovat vaikuttaneet mm. globalisoitumiseen, tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja tekniikan hyödyntämiseen (WHO 2002, Heikkilä ym. 2003). Muutokset yhteiskunnassa sekä työyhteisössä vaikuttavat oleellisesti myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, Kaivola & Launila 2007, 16). Työelämän pitkän aikavälin kehityssuunnat ovat merkinneet sitä, että toimenpiteet paremman työelämän ja hyvinvoinnin lisäämiseksi ovat käyneet entistä

haastavammaksi (Kinnunen ym. 2005, Kauppinen & Niskanen 2006). Työntekijöiltä vaaditaan laajaa ammatillista osaamista eli kykyä hallita oman ammattinsa toimintakokonaisuuksia, kuten tietojen, taitojen, asenteiden, ja arvojen kokonaisuutta, joiden avulla työntekijä pystyy itsenäisesti selvittämään ja ratkaisemaan työtilanteessa ilmeneviä ongelmia taitavasti ja joustavasti. Myös muutoshalukkuus, luovuus ja halu uudistumiseen painottuvat (Järvinen ym. 2002, Sosiaali- ja terveysministeriö 2000, Hätösen 2004, 7, Julkusen 2004).

Yhteenvetona tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia jatkotutkimusehdotuksia:

1. Terveyttä edistävät sairaalat –verkoston periaatteissa henkilöstön työhyvinvointi on yksi keskeinen osa-alue, mutta tavoitteellinen työkierto näyttää sairaalamaailmassa olevan melko tuntematon osa-alue. Mielenkiintoista olisi selvittää, minkälaisia kokemuksia muilla Terveyttä edistävät sairaalat -verkostoon kuuluvilla terveydenhuollon organisaatioilla on tavoitteellisesta työkierrosta työntekijöiden työhyvinvoinnin välineenä.
2. Jatkossa tärkeää olisi tutkia esimiesten kokemuksia tavoitteellisesta työkierrosta samasta näkökulmasta, mutta laajemmin. Jatkotutkimushaasteeksi nousevat myös muiden esimiesten, kuten ylihoitajien näkökulman avaaminen. Miten ylihoitajat kokevat roolinsa lähiesimiesten tukijoina työyksikön/ osaston toteuttaessa tavoitteellista työkiertoa.
3. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, miten tulevaisuudessa rekrytoinnin yhteydessä organisaatiot hyödyntävät tavoitteellisen työkierron markkinointia ja mitkä ovat sen vaikutukset sairaalan vetovoimaisuuteen.

LÄHTEET

- Adams A, Bond S. Hospital nurses job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*. 2000;27:1212-1222.
- Aiken LH, Havens DS, Sloan DM. The magnet Nursing Service Program: A Comparison of Two Groups Of Magnet Hospitals. *American Journal of Nursing*. 2000;100(3),26-35.
- Aiken LH. Superior outcomes for Magnet Hospitals: The evidence base. Teoksessa McClure M, Hinshaw A. (toim.) *Magnet Hospitals Revised: Attraction and Retention of Professional Nurses*. 4.painos. Washington, DC: American Nurses Publishing. Silver Spring, MD. 2006;61-81.
- Alasuutari P. Laadullinen tutkimus. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2007.
- Almonkari-Kuikka P, Miettinen M, Kirveskangas L, Porkkala K. Organisaatiomittari arvioin avuksi. Kasvua tukevan työyhteisön kehittäminen. *Sairaanhoitaja* 2003;76(2):8-10.
- Asikainen K. Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. *Terveystieteiden pro gradu- työ*. Oulun yliopisto, 2008.
- Aujoulat I, Le Faou A-L, Sandrin-Berthon B, Martin F, Deccache A. Implementing health promotion in health care settings: conceptual coherence and policy support. *Patient Education and counselling* 2001;45:245-254.
- Blixt M-K, Uusitalo T. Työkierto hoitotyössä _ Esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämisestä. Miettinen M, Hopia H, Koponen L, Wilskman K.(toim.) *Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006*. Suomen sairaanhoitajaliitto, Gummerus Kirjapaino Oy. 2006,183-198.
- Brooks B. Evidence-based Human Resources: the case for exit interview surveys. *Journal of Nursing Administration*. 2007;37(10):421-424.
- Dunham-Taylor J. Nurse Executive transformational leadership found in participative organisations. *Journal of Nursing Administration* 2000;30(5):241-250.
- Erikoissairaanhoitolaki 1062 / 1.12.1989
- Eskola J, Suoranta J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy, 2000.
- Estabrooks CA, Midodzi WK, Cummings GG, Ricker KL, Giovannetti P. The Impact of Hospital Nursing Characteristics on 30-Day Mortality. *Nursing Research*. 2005;54(2),74-84.
- Feldt T, Kinnunen U, Mäkikangas A. Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. *Psykologia*. 2005a.
- Feldt T, Mäkikangas A, Kokko K. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Kinnunen U, Feldt T, Saija T (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 2005b:75-118.

Fugleholm A, Garcia-Barbero M, Groene O, Joergensen S, Moeller L. Result of pilot test of standard for health promotion in nine European countries. *International of quality assurance in Health Care*. Vol. 18, 4:2005a.

Fugleholm A, Jorgensen S, MollerL, Groene O. Development of standards for disease prevention and health promotion. Teoksessa Groene O, Garcia-Barbero M, (toim.) *Health promotion in hospitals. Evidence and quality management*. WHO Regional Office for Europe. May 2005b:68-83.

Groene O. Health promotion in hospitals – From principles to implementation. Evolution of the International Network of Health Promoting Hospitals. Teoksessa Groene O, Garcia-Barbero M, (toim.) *Health promotion in hospitals. Evidence and quality management*. WHO Regional Office for Europe. May 2005: 3-21.

Groene O, Jorgensen S, Fugleholm A, Moller L, Garcia-Barbero M. Standards for health promotion in hospitals. Development and pilot test in nine European countries. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 2005;18(4):300-307.

Grönroos E, Perälä M-L. Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus. Aiheita 22/2004. Helsinki: Stakesin monistamo, 2004.

Hakanen J. Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointi tutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Helsinki: Tampereen yliopistopaino, 2005.

Hallman – Keiskoski M. Terveyttä edistävä sairaala. Teoksessa: Koivisto T, Muurinen S, Peiponen A, Rajalahti E. (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2003*. Terveiden edistäminen. Tampere: Tammer-Paino, 2002:9-108.

Hallman-Keiskoski M, Puolakka J. Erikoissairaanhoidon terveyden edistämisen tiellä. *Suomen Lääkärilehti* 2005;60:2241-2245.

Hamilton J, Wilkie C. An appraisal of use secondment within a large teaching hospital. *Journal Nursing Management* 2001;9(6):315-320.

Havens DS. Comparison of Nursing Department Infrastructure and Outcomes: ANCC and Nonmagnet CNEs Report. *Nursing Economics*. 2001;19(6),258-266.

Havens DS, Johnston MA. Achieving Magnet Hospital Recognition. Chief Nursing Executives and Magnet Coordinators Tell Their Stories. *Journal of Nursing Administration*. 2004;34(12):579-588.

Heath J, Johanson W, Blake N. Healthy Work Environments. A validation of the Literature. *Journal of Nursing Administration*. 2004;34:524-530.

Heikkilä J, Miettinen M. Urakehitys sairaanhoitajan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teoksessa *Hoitotyön vuosikirja 2004*. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tammer-Paino Oy, 2003:61-75

- Heikkilä J, Miettinen M, Paunonen T, Mäkelä N. (toim.) Sairaanhoidajien urakehitys Keski-Suomessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 25. Jyväskylä, Kopijyvä, 2003.
- Heiske P. Työhyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2005.
- Hilgerson L, Prohaska T. Hospital Health Promotion: Swimming or Sinking in an Upstream Business? *Health Promot Pract* 2003;4:56-63.
- Hinshaw AS. Building Magnetism into Health Organisation. Teoksessa McClure M, Hinshaw A. (toim.). *Magnet Hospitals Revised: Attraction and Retention of Professional Nurses*. 4.painos. Washington, DC: American Nurses Publishing, Silver Spring, MD. 2006; 83-102.
- Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 2008.
- Hongisto L. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. *Terveyshallintotieteen pro gradu- työ*. Kuopion yliopisto, 2005.
- Honkanen H. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita, 2006.
- Hujala A. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirja. 149. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto, 2008.
- Hätönen H. Osaava henkilöstö- nyt ja tulevaisuudessa MET- julkaisusarja 4/98. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, 1998.
- Hätönen H. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa – Instituutti Oy, 2004.
- Jakarta Declaration on Leading Health Promotion into the 21st Century. The Fourth International Conference on Health Promotion: New Players for a New Era-Leading Health Promotion into the 21st Century. [www-dokumentti] Meeting in Jakarta from 21 to 25 July 1997[haettu12.10.2008].
<http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/jakarta/declaration/en/>
- Johnson A, Baum F. Health promoting hospitals: a typology of different organizational approaches to health promotion. *Health Promotion International*. 2001;16(3)281-287.
- Juuti P, Vuorela A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta -sarja. Juva: WS Bookwell Oy, 2004.
- Juuti P. Toivon johtaminen. aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 2005.
- Julkunen R. Hyvinvointipalvelujen uusi politiikka. Teoksessa Henriksson L, Wrede S. (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Yliopistopaino, 2004:4.
- Järvi M, Uusitalo T. Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. *Journal of Nursing Management*. (26 ref). 2004;12(5):337-347.

Järvinen A, Koivisto T, Poikola E. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY, 2002.

Kaivola T, Launila H. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus, 2007.

Kalimo E, Vertio H. toim. Terveyden edistäminen. Ottawan asiakirja 1986. Muistio taustasta ja periaatteista 1984. Valtion painatuskeskus, 1987.

Kalimo R, Toppinen S. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos, 1997.

Kalisch B, Curley M, Stefanov S. An intervention to enhance nursing staff teamwork and engagement. *Journal of Nursing Administration*. 2007;37(2):77-84.

Kandolin I, Huuhtanen P. Määrälliset joustot, työyhteisö ja hyvinvointi. Teoksessa Lehto A-M, Järnefelt N (toim.) Jaksaen ja jousaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus. 2000;107-119.

Kanste O. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. 815. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Oulun yliopisto, 2005.

Kanste O. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. *Sairaanhoitaja* 6-7/ 2006,7-10.

Kanste O, Kyngäs H, Nikkilä J. The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*. 2007;15(7):731-739.

Karasek R, Theorell T. Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books. 1990.

Katainen J. Esipuhe. Teoksessa Kinnunen J, Kuusi O, Lammintakanen J, Myllykangas M, Ryytänen O-P. Suomen terveydenhuollon tulevaisuudet. Skenaariot ja strategiat palvelujärjestelmän turvaamiseksi. Esiselvitys. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 20. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2004.

Kauppinen S, Niskanen T. Sosiaali- ja terveydenhuollon tilastollinen vuosikirja 2006. Stakes. Tilastot ja rekisterit, 2006.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Kehitysvision 2012. Sairaanhoitopiirin strategia 2006 – 2009 ja eettiset periaatteet. Strategian päivitysprosessi. [www-dokumentti] 2.12.2005; 4 [haettu 28.4.2008]. <http://www.ksshp.fi/Public/download.aspx?ID=7055&GUID={28867EE8-BE70-43C0-BBF0-E3EF5BC3C753}>

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. ”Terveyden tiedolla, taidolla ja yhteistyöllä”. Sairaanhoitopiirin strategia 2006 – 2009 ja eettiset periaatteet. Strategian päivitysprosessi. [www-dokumentti] 2.12.2005; 1-10 [haettu 12.10.2008]. <http://www.ksshp.fi/Public/download.aspx?ID=7055&GUID={28867EE8-BE70-43C0-BBF0-E3EF5BC3C753}>

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2001. Terveystä edistävä sairaala –ohjelma vuosille 2001-2006.

Kinnunen J, Kuusi O, Lammintakanen J, Myllykangas M, Rynänen O-P. Suomen terveydenhuollon tulevaisuudet. Skenaariot ja strategiat palvelujärjestelmän turvaamiseksi. Esiselvitys. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 20. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2004,46-47.

Kinnunen U. Työn henkiset ja sosiaaliset vaatimukset ja ikääntyvän työntekijän hyvinvointi. Teoksessa Kuusinen J, Heikkinen E, Huuhtanen P. ym. (toim.) Ikääntyminen ja työ Työterveyslaitos. Juva: Wsoy, 1994:221-231.

Kinnunen U, Feldt T, Mauno S. Työelämän muutossuunnat. Teoksessa Kinnunen U, Feldt T, Saija T. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 2005:7-12.

Klemelä R. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Yhteinen etu. STM. Suomen mielenterveysseura, [www-dokumentti] 2006 [haettu 8.12.2008].
[http://www.mielenterveysseura.fi/tiedostot/Henkinen hyvinvointi työpaikalla.pdf](http://www.mielenterveysseura.fi/tiedostot/Henkinen_hyvinvointi_tyopaikalla.pdf)

Konczak L.J, Stelly D.J, Trusty M.L. Defining and measuring empowering leader behaviors. Development of an upward feedback instrument. Educational & Psychological Measurement. 2000;60:301-314.

Korppoo L. Työyhteisö työkyvyn tukena. Esimiehen merkitys työyhteisölle. Teoksessa Antti-Poika M, Martimo K-P, Husman K. (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 2006;180-188.

Krygman M & Smith V. Charge nurse leadership development and evaluation. Journal of Nursing Administration. 2003;33(5):284-292.

Kuokkanen L, Kinnunen L, Mauno S. Taloudellinen stressi ja hyvinvointi: itsearvostus yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Sosiaali-lääketieteellinen aikakauslehti. 2000;37, 97-109.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Yleiskirje. Kunnanhallituksille ja kuntayhtymille. Helsinki, 11/2007.

Kvist T. Hoidon laatu- potilaiden ja henkilöstön yhteinen asia? Väitöskirja. 111. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto, 2004.

Kylmä J, Juvakka T. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy, 2007.

Kylmä J, Vehviläinen- Julkunen K, Lähdevirta J. Laadullinen terveystutkimus- mitä, miten ja miksi? Duodecim 2003;119(7);609-615.

Kyngäs H, Vanhanen L. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1999;11(1),3-12.

Könönen M. Työkierto ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytysten klinikassa. Terveystieteiden ja -talouden pro gradu -työ. Kuopion yliopisto, 2005.

Lacey S, Cox K, Lorfing K, Teasley S, Carroll C, Sexton K. Nursing support, workload, and intent to stay in magnet, magnet-aspiring, and non-magnet hospitals. *Journal of Nursing Administration*. 2007;37(4),199-205.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559 / 28.6.1994.

Lakomski G. Organizational change, leadership and learning: culture as a cognitive process. *The international Journal of Education and Management* 2001;15:2,68-77.

Lankshear AJ, Sheldon TA, Maynard A. Nurse Staffing and Healthcare Outcomes. A Systematic Review of the International Research Evidence. *Advances in Nursing Science*. 2005;28(2),163-174.

Latvanen P. Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia. Hoitotieteen pro gradu -työ. Kuopion yliopisto, 2008.

Lauri S. Sairaanhoidajan ammatti - tietoa, päätöksentekoa ja vaikuttamista. Teoksessa Miettinen M, Hopia H, Koponen L, Wilskman K.(toim.) Hoitotyön interventiot. Hoitotyön vuosikirja 2005. Suomen sairaanhoitajaliitto. Sipoo: Silverprint Oy, 2005;9-20.

Latvala E, Vanhanen-Nuutinen L. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S, Nikkonen M. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy. 2003;21-43.

Lavander P. Osastonhoitajien johtamiskoulutuksen (OH-JOKO) merkitys johtajaksi kehittymiselle. Pro gradu -työ. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Oulun yliopisto, 2007.

Leskinen J. Miten jaksat työssä? Julkaisu. Työturvallisuuskeskus. Forssa: Painotalo Auranen Oy, 2000.

Lindell R. Hoitotyön johtajien ja terveydenhuollon yhteistyö henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Pro gradu -työ. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto. 2007.

Lindeman – Valkonen M. Henkilökierto-opas. Valtion työmarkkinalaitos. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab, 2001.

Lintula H. Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä. Pro gradu -työ. Tampereen yliopisto. 2001.

Liukkonen P. Työhyvinvoinnin mittarit, menetelmät eurot, päätelmät. Talentum. Helsinki: Tammer-Paino, 2006.

Luoma-Kuikka A. Työkierto ja mentorointi osaamisen ja työhyvinvoinnin tukena. Alueellinen työkiertohanke Etelä-Savon sairaanhoitopiirissä. Laastari. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstölehti 2/2008;9-10.

Lämsä A, Hautala T. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita, 2004.

Malik F. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint, 2002.

- Malinski R. 2002: Job rotation in an academic library: Damned if you do and damned if you don't! *Library Trends*. 2002:50(4):673.
- Manka M-L. Tiikerinloikka työniloon ja menetykseen. Hämeenlinna: Kariston Oy, 2006.
- Maslow A. *Motivation and personality*. New York: Harper, 1954.
- Mattila P. Työkierto ja työkierron vaikutukset työhyvinvointiin henkilöstönäkökulmasta. *Hallintotieteen pro gradu -työ*. Tampereen yliopisto, 2004.
- McGuire E, Kennerly S.M. Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economic*. 2006:24(4):179-185.
- Melin P. Työkierron toteuttamisen yhteydessä olevat tekijät. *Aikuiskasvatustieteen pro gradu -työ*. Lapin yliopisto 2003.
- Meretoja R. Vetovoimaisen työpaikan ominaispiirteitä ja edellytyksiä. *Sairaanhoitaja* 2007;80(2),6-8.
- Metsäpelto T. *Henkilökierto-opas*. Valtion työmarkkinalaitos. Valtionvarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab, 2001.
- Mettiäinen S. Osastonhoitajien virkapätevyys. *Pro gradu -työ*. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Tampere, 2001.
- Mexico Ministerial Statement for the Promotion of Health from ideas to action. *Health Promotion International*. [www-dokumentti] December 2000.15(4):275-276 [haettu 12.10.2008]. <http://heapro.oxfordjournals.org/cgi/content/full/15/4/275>
- Miettinen M. Hoitotyön kehittäminen ja sen johtaminen. Teoksessa: Simoila R, Kangas R, Ranta J. (toim.) *Hoitotyötä johtamaan*. Hygienia. Tampere: Tammer-Painos Oy, 1999:84-91.
- Moisander S. Työkierto yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. *Kasvatustieteen pro gradu -työ*. Tampereen yliopisto. 2000
- Mäenpää T, Paavilainen E, Åsted- Kurki P. Ryhmähaastattelu tiedonkeruun menetelmänä tutkittaessa ala-asteen kouluterveydenhuollon perhekeskeisyyttä ja perheiden tiedollista tukea. *Hoitotiede* 2002:14(3):100-107.
- Mäkinen P. Terveyttä edistävä sairaala –ohjelman vuosille 2001-2006 väliarviointi, osajulkaisu III. Työntekijöiden näkemys terveyttä edistävästä sairaalasta. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän julkaisuja 109/2004.
- Mäkisalo M. ”Me teemme sen”. *Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä*. Tampere: Tammer-Paino Oy, 1999.
- Mäkisalo M. *Yhdessä me onnistumme*. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammi. Tammi-paino Oy, 2003.

- Nakari M-L. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education psychology and social research 226. Jyväskylän yliopisto, 2003.
- Narinen A. Terveysthuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien ja ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, 2000.
- Nieminen H. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Paunonen M, Vehviläinen-Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: 1997:215-221.
- Nolting H, Grabbe Y, Genz HO, Kordt M. Nurse turnover: A differential analysis of the predictors for intent to change the job and intent to leave the profession. *Pflege*. 2006;19(2): 108-15. (39 ref).
- Ohm R. Communicating in hospitals. *Pflege*. 1997;10(5):285-291. (29 ref).
- Oriol M. Crew resource management: applications in healthcare organizations. *Journal of Nursing Administration*. 2007;36(9):402-404.
- Otala L, Ahonen G. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. *Ekonomia- sarja*. Helsinki: WSOY, 2005.
- Partanen I, Wiklund M-B. Entistä tietoisempaan johtamiseen. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 12. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy, 2000.
- Partanen P, Kvist T, Turunen H, Vehviläinen-Julkunen K, Miettinen M. Magneettisairaalamalli- uusi mahdollisuus suomalaisen terveystalouden kehittämiseksi. *Pro Terveys* 2007;35(5):19-21.
- Partanen P, Pitkääho T, Kvist T, Turunen H, Miettinen M, Vehviläinen-Julkunen K. Magneettisairaalamalli erinomaisen hoitotyön mahdollistajana. Teoksessa Koponen L, Hopia H. (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Sairaanhoidajaliitto. Suomen Graafiset palvelut Oy, 2008;69-88.
- Partinen R. Lainsäädäntö ja työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja hyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö tammi, Helsinki: Tammer-paino Oy, 2003:42-49.
- Patton M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 2002.
- Pearson A, Laschinger H, Porritt K, Jordan Z, tucker D, Long L. Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. *International Journal of evidence Based Healthcare*. 2007;5: 208-253.
- Peiponen A. 2003. Laatujohtaminen ja työhyvinvointi. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja hyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö tammi, Helsinki: Tammer-paino Oy, 2004:17-26.

- Pelikan J.M, Lobnig H, Krajic K, Dietscher C. Structure, Process and Outcome of the European Pilot hospital Project A Summary. Teoksessa Pelikan J.M, Garcia-Barbero M, Lobnig H, Krajic K.(toim) Pathways to a Health Promoting Hospitals. Health Promotion Publications Series Vol. 2. Germany: 1998:17-44.
- Peurala M, Saaranen T. Terveysten edistäminen työpaikalla. Teoksessa Koivisto T, Muurinen S, Peiponen A & Rajalahti E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2003. Terveysten edistäminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2002:79-94.
- Pierce J. Job rotation. Beyond your own branches. Library Journal. 2001:126(12).
- Rafferty AM, Clarke SP, Coles J, James P, McKee M, Aiken LH. Outcomes of Variation in Hospitals Nurse Staffing in English Hospitals: Cross-Sectional Analysis of Survey Data and Discharge Records. International Journal of Nursing Studies. 2007;44,175-182.
- Rantanen J. Työelämän kehityssuunnat 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä. Globalisoituminen jatkuu ja muuttaa työelämää. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2003. Toimituskunta Kauppinen T (et. al.) Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy, 2004:5-46.
- Rauramo P. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita, 2004.
- Riikonen E, Tuomi K, Vanhala S, Seitsamo J. Hyvinvoiva Henkilöstö-menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy, 2003.
- Rogers S, Bakas V. Ombudsman for a day: a job rotation opportunity at the University Health Network. Healthcare Quarterly. 2007;10(1):66-74. (1 ref).
- Roti Outi. Työn ilo-organisaation voimavara Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2001.
- Ruohotie P. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY, 2000.
- Savolainen T. How organizations promote and avoid learning: development of positive and negative learning cycles. Journal of Workplace Learning. 2000;12:5,195-204.
- Schaufeli W, Salanova M, Gonzalez – Roma V, Bakker A, B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. The Journal of Happiness studies, 2002;3:71-92.
- Schaufeli W.B, Martinez I.M, Margues Pinto A, Salanova M, Bakker A. B. Burnout and engagement in university students: A cross-national study. Journal of Cross Cultural Psychology,2002b;33:464-481.
- Schmidlechner KA, Nikkola E. Back to working life from dugout: job rotation bears fruit in Southern Ostrobothnia. Sairaanhoidaja 2006;79(1):23-5. (6 ref).
- Sherman R, Bishop M, Eggenberger T, Karden R. Development of a Leadership Competency Model. Journal of Nursing Administration. 2007;37(2):85-94.

Silvennoinen M, Kauppinen R. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus, 2007.

Simoila R. Hoitotyön johtaminen terveydenhuollon murroksessa. Teoksessa Hoitotyön johtaminen 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Toimituskunta Peipponen A, Koivisto T, Muurinen S, Rajalahti E. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2004:9-16.

Simonelli F, Colonna L, Tavanti L, Caldés Pinilla J, Majer K. "Active safety" in the Tuscany health promoting hospitals network: from training to project. 13th International Conference on Health Promoting Hospitals (HPH). Dublin, Ireland, May 18-20th, 2005. Book of Abstracts 39.

Sinervo T. Henkilöstön hyvinvointi, muutoksen toteutuminen ja hoidon laatu. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja hyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki: Tammer -paino Oy, 2003:97-104.

Sinkkonen S, Taskinen H. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori J. (toim.) Terveys ja johtaminen. Helsinki: WSOY, 2005:78-104.

Soininen J. Henkilöstön hyvinvointi ja työyhteisön murros. Tapaustutkimus Pohjois-Savon ammatillisen koulutuksen kuntayhtymästä. Pohjois-Savon ammatillisen koulutuksen julkaisuja ja raportteja. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, 2001.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sairaanhoidajan, terveydenhoitajan ja kättilön osaamisvaatimukset terveydenhuollossa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2000:15.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenpolitiikan strategiat 2015- kohti sosiaalisesti kestäväää ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006 Helsinki. [www-dokumentti] 2001:11 [haettu 25.4.2008]. <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2006/06/hml157622687947/passthru.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toimintaohjelma 2004 – 2007. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:18.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet. Terveiden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. 2005:79.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Terveiden edistämisen laatusuositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006: 19

Sosiaali- ja terveysministeriö. Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantar ryhmän raportti. Kevään 2007 toiminta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 51.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuohjelma. KASTE- ohjelma 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. [www-dokumentti] Helsinki: 2008:6.22-25 [haettu 25.4.2008]. <http://www.stm.fi/Resource.phx/hankk/hankt/sote/index.htm.i1049.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työurat pitenevät. Veto-ohjelman indikaattorit II. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä ISSN 1236-2115; 2008:9. [www-dokumentti] [haettu 29.4.2008].

<http://www.stm.fi/Resource.pfx/publishing/store/2008/03/hu1204879914636/passthru.pdf>

Stordeur S, D'hoore W, Vanderberghe C. Leadership, organizational stress and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *The Journal of Advanced Nursing*. 2001;35(4):533-542.

Stordeur S, D'Hoore W, & the Next –Study. Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of Advanced Nursing* 2007;57(1),45-58.

Suikkala A, Miettinen M, Holopainen A, Montin L, Laaksonen K. Sairaanhoidajan kliininen urakehitys. Ura- ja kehityssuunnitelman malli ja menetelmät. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Sipoo: Silverprint. 2004.

Sundsvall Statement on Supportive Environments for Health. Third International Conference on Health Promotion, Sundsvall, Sweden [www-dokumentti] 9-15 June 1991 [haettu 12.10.2008]. <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/sundsvall/en/>

Suomen Terveyttä Edistävät Sairaalat ry. [www-dokumentti] 05.02.2009 [haettu 5.8.2009]. <http://www.stes-hsf.fi/>

Suonsivu K. Kun mikään ei riitä. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 926. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 2003.

Surakka T. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Väitöskirja. 1172. Lääketieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto, 2006.

Sydänmaalakka P. Älykäs johtajuus - ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Talentum. Hämeenlinna: Karisto Oy, 2004.

The Budapest Declaration on "Health Promoting Hospitals, May 1991. Teoksessa Pelikan J, Garcia-Barbero M, Lobnig H, Krajic K, (toim.) Pathwaysto a Health Promoting Hospital. Health Promotion Publications Series Vol.2, Germany 1998:453-5.

Tolvanen K. Terveyttä edistävän organisaation kehittäminen oppivaksi organisaatioksi. Kehitysnäytökset ja kehittämistehtävät terveyskeskuksen muutoksen virittäjänä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, 1998.

Tourangeau AE, Cranley LA, Jeffs L. Impact of Nursing on Hospitals Patient Mortality: A Focused Review and Related Policy Implacations Quality & Safety in Health Care. 2006; 15(1),4-8.

Tuomi J, Sarajärvi A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2002.

Tuomi J, Sarajärvi A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.5 uud.laitos. Helsinki: Tammi, 2009.

Tuominen E. Eläkeuudistus ja ikääntyvien työssä jaksamisaikheet. Eläketurvakeskuksen raportti 37. Eläketurvakeskus. Helsinki: Hakapaino Oy, 2004.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki. [www-dokumentti] 2002 [haettu 29.7.2009]
<http://www.tenk.fi/HTK/index.htm>

Työeläkevakuuttajat TELA ry. 2007. Työeläkeasenteet 2007-tutkimus. TNS Gallup oy.[www-dokumentti] 2007 [haettu 1.4.2008].
[http://www.tela.fi/te/web.nsf/kuvaview2/tutkimus0607.pdf/\\$file/tutkimus0607.pdf?openelement](http://www.tela.fi/te/web.nsf/kuvaview2/tutkimus0607.pdf/$file/tutkimus0607.pdf?openelement)

Työministeriö 2007. Ikääntyneiden työllisyys ja eläkeuudistus. Työvoima 2025. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Työpoliittinen tutkimus 325. Helsinki: Oy Edita Ab.[www-dokumentti] 2006 [haettu 25.4.2008].
http://mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt325.pdf

Työsopimuslaki 55 / 26.1.2001.

Työssä jaksamisen ohjelma 2000 – 2003. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö – esite. [www-dokumentti] [haettu 1.4.2008]. <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet>
 Työolotiedustelu. Helsinki: Tilastokeskus, 1995.

Työterveyshuoltolaki 1383 / 21.12.2001.

Työturvallisuuslaki 738 / 23.8.2002.

Ulrich B, Bauerhaus P, Donelan K, Norman L, Dittus R. Magnet status and registered nurse views of the work environment and nursing as a career. *Journal of Nursing Administration*. 2007;37(5),212-220.

Utriainen K, Siitonen J. Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi. *Ylihoitajalehti* 2004;32(5),17.

Uusitalo H. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY, 1991.

Vahtera J, Pentti J. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Helsinki: Työterveyslaitos, 1995.

Valente Sharon M. Recruiting licensed staff in mental health. *Journal for Nurses in Staff Development*. 2005;21(6):66-72.

Valpola A. Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY, 2004.

Valtonen A. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori J, Tiittula L. (toim.), Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 2005:223-241.

Vehviläinen-Julkunen K, Paunonen M. Hoitotieteellisen tutkimuksen tarkoitus ja merkitys. Teoksessa Vehviläinen-Julkunen K, Paunonen M. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY, 1997:14-25.

Vehviläinen-Julkunen K, Miettinen M. Vetovoimainen menestyvä sairaala – miten siinä voi onnistua? *Premissi* 2006;3,28-29.

Vihriälä K. Suomen Terveyttä Edistävät Sairaalat ry. / Health Promoting Hospitals / WHO. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Seinäjoki [www-dokumentti] 5.5.2008 [haettu 23.10.2008]. [www.epshp.fi/terveyden edistämisseminaari/KVihriala-05052008.ppt](http://www.epshp.fi/terveyden%20edistamisseminaari/KVihriala-05052008.ppt)

Viitala R. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Koulutuspäivä 27.4.2005. IT-dynamo. Jyväskylä.

Viitala R. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Universitatis Wasaensis 109. Vasa: Vaasan yliopistopaino, 2002.

Viitala R. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy, 2005.

Virkkunen J. Työyhteisön kehittyminen vai burn out? Teoksessa Heino P, Westermarck H. *Studia Generalia. Kenen Suomi?* Helsinki: Helsingin yliopiston vapaan sivistystyön toimikunta, 2002:55-70.

Virtanen P. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima, 2005.

Vuori J. Terveys ja hallinnon käsitteet. Teoksessa Vuori J. (Toim.) *Terveys ja johtaminen* Helsinki: WSOY. 2005:34-73.

Väänänen-Tomppo I. Kaikki työssä hyvin? Valtion henkilöstön työhyvinvointi 2000-2006 [www-dokumentti] 2006 [haettu 8.12.2008]. <http://www.valtionkonttori.fi/public/download.asp?ID=6900&GUID>.

Warr P. Job characteristics and mental health. Teoksessa Warr P (toim.), *Psychology at work*. Harmondsworth: Penguin Books, 1987:247-269.

Warr P. A Conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 1994;8:84-97.

Warr P. Well-being and workplace. Teoksessa Kahneman D, Diener E, Schwarz N (toim.), *Well-being. The Foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage, 1999:392-412.

Warr P. The study of well-being, behaviour and attitudes. Teoksessa Warr P. (toim.), *Psychology at work*. 5. Painos. London: Penguin Books, 2002:1-25.

Walle P. Mentoroitu työkierto avartaa osaamista. *Sairaanhoitaja* 2003;76(1):8-10.

Weber R, P. *Basic Content Analysis*. Sage Publications, Newbury Park. 1985.

Whitehead D. The European Health Promoting Hospitals (HPH) project: How far on? Health Promotion International 2004;19(2):259-267.

Whitehead D. Workplace health promotion: the role and responsibility of health care managers. Journal of Nursing Management. 2006;14,59-68.

Wiili-Peltola E. Sairaaloiden hallinnan muutos lähiesimiesten näkökulmasta. Hallinnon tutkimus. 2004;23:3-14.

Williams A,P,O. A belief-focued process model of organizational learning. Journal of Management Studies. 2001;38:1,68-83.

Wolf G. An Evidence-based Model for Enriching Academic Nursing Leadership. Journal of Nursing Administration. 2006;36(12):575-581.

Wong C, Cummings G. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. Journal of Nursing Management. 2007;15(5):508-521.

WHO = World Health Organization. Ottawa charter for Health Promotion. First International Conference on Health Promotion, Ottawa [www-dokumentti] 21st November 1986 (haettu 12.10.2008). <http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawacharter.pdf>

WHO = World Health Organization. Adelaide Recommendations on Healthy Public Policy. Second International Conference on Health Promotion, Adelaide, South Australia. [www-dokumentti] 5-9 April, 1988 [haettu 12.10.2008]. <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/adelaide/en/index.html>

WHO = World Health Organization. The Vienna Recommendations on Health Promoting Hospitals. 3 Workshop of national/Regional Health Promoting Hospitals Network Coordinations Vienna, 16. April 1997.

WHO = World Health Organisation. Nursing and midwife servises. Strategic directions 2002-2008. World Health Organisation, Geneve. [www-dokumentti] 2002 [haettu 23.10.2008]. http://www.searo.who.int/LinkFiles/Resources_Anglais.pdf

WHO = World Health Organisation. Standards for Health Promotion in Hospitals. [www-dokumentti] 2004 [haettu 1.11.2008]. <http://www.euro.who.int/healthpromohosp>.

WHO = World Health Organisation. The Bangkok Charter for Health Promotion in a Globalized World. [www-dokumentti] 2005 [haettu 23.10.2008]. <http://www.int/healthpromotion/conferences/6gchp/bangkok>

Tavoitteellisen työkierron suunnitelma

(Täytetään ennen työkiertoon lähtöä.)

1. Työkiertoon lähtijä

2. Työkierron kohteet (miltä osastolta, mille osastolle)

3. Työkierron ajankohta

4. Omat oppimistavoitteet

3. Oman työyhteisön oppimistavoitteet

Työkiertoon lähtijä

Osastonhoitaja

Osastonhoitaja

(Täytetään uudella osastolla.)

5. Uuden työyhteisön alkukeskustelun päivämäärä

6. Rinnalla kulkijani uudessa työyhteisössä

7. Uuden työyhteisön oppimistavoitteet

8. Uuden työyhteisön loppukeskustelun päivämäärä

9. Omien tavoitteiden toteutuminen

10. Miten tavoitteiden toteutuminen hyödynsi uutta työyhteisöä?

Allekirjoitukset

Työkiertoon lähtijä Osastonhoitaja Osastonhoitaja

(Täytetään työkierron jälkeen.)

11. Oppimiskokemuksen jakaminen omassa työyhteisössä
(päivämäärä)_____

12. Omien tavoitteiden toteutuminen / uudet kehittämissideat

13. Miten tavoitteiden toteutuminen hyödynsi omaa työyhteisöä?

Allekirjoitukset

Työkiertoon lähtijä Osastonhoitaja Osastonhoitaja

TAVOITTEELLINEN TYÖKIERTO – OPAS OSASTONHOITAJALLE

TAVOITTEELLINEN TYÖKIERTO
opas osastonhoitajalle

Työkierto -työryhmä
8.9.2005

1. Kuvaus työyhteisöstä

Pyrkimyksenä on, että työkiertoon osallistuvilla osastoilla olisi kuvaus siitä, mitä tässä työyhteisössä on mahdollisuus oppia. Osastonhoitaja huolehtii kuvauksen teosta yhdessä henkilöstön kanssa. Kuvaukset tulee olla internetissä muiden työyhteisöjen luettavana.

2. Kehityskeskustelut ja henkilökohtaisten oppimistavoitteiden nimeäminen

Pääsääntöisesti mielenkiinto työkiertoa kohtaan tulisi tulla työntekijältä itseltään ja sen tulisi perustua omaan kehittymistarpeeseen. Myös osastonhoitaja voi antaa virikkeen työkiertoon lähtemisestä. Kehityskeskustelut on hyvä mahdollisuus tähän. Kehityskeskusteluissa määritellyt henkilön omat oppimistavoitteet ovat oleellinen osa tavoitteellista työkiertoa. Se toimii myös osana henkilökohtaista urasuunnitelmaa. Työkiertoon lähtijän tulee pitää koko prosessin ajan oppimispäiväkirjaa.

3. Työyhteisön oppimistavoitteet

Työyhteisön oppimistavoitteet tehdään yhdessä henkilöstön kanssa. Osastonhoitajan tulee varmistua siitä, että yhteiset oppimistavoitteet on laadittu ennen työkiertoon lähtöä. Tavoitteita voidaan miettiä esimerkiksi osastotunnilla. Työyhteisön oppimistavoitteet voivat olla esimerkiksi työtapojen vertailua tai rutiinien kyseenalaistamista.

4. Työkiertosuunnitelma ja henkilöstövaihtosopimus

Työyhteisökuvausten avulla valitaan sopiva työyhteisö, jonka kanssa tehdään kirjallinen työkiertosuunnitelma ja -sopimus. Työkiertosuunnitelmaan kirjataan työkierron tavoitteet ja niiden toteutuminen. Henkilöstövaihtosopimus kattaa KVTES: iin sisältyviä asioita toteutettaessa työkiertoa sairaanhoitopiirin ja terveystieteiden välillä (liite 1).

Työkierron voi toteuttaa joko siten, että kaksi henkilöä vaihtaa töitään keskenään tai siten, että kiertoon lähtijän tilalle ei tule ketään ja työt hoidetaan muin järjestelyin. Ensisijaisena vaihtoehtona on kaksisuuntainen työkierto.

5. Rinnalla kulkijan nimeäminen

Osastonhoitaja valitsee rinnalla kulkijan työkiertoon tulevan henkilön tueksi. Valinta tehdään yhdessä työkiertoon tulevan henkilön ja hänen oman osastonhoitajansa kanssa. Rinnalla kulkijan tehtävänä on varmistaa tulijan henkilökohtaisten ja työyksikön tavoitteiden toteutuminen. Oppiminen on kuitenkin kaksisuuntaista, joten myös rinnalla kulkija oppii työkiertoon tulijalta. Edelleen

rinnalla kulkijan vastuulla on se, että uusi työntekijä oppii työyhteisön hyvät käytännöt ja pääsee sisälle työyhteisöön. Toisaalta hänen vastuullaan on että uusi työntekijä ihmettelee ääneen kertoen avoimesti mitä itse tekisi toisin, millaisia parempia käytäntöjä omassa työyhteisössä on tai millaista uutta tietoa koulutuksessa on tuotu esiin. Hän antaa myös positiivista palautetta hyvistä käytännöistä. Työkiertoon tulija on kuitenkin itse vastuussa asettamiensa tavoitteiden toteutumisesta.

6. Työkiertoon tulevan vastaanotto

Osastonhoitaja järjestää osastotunnin, jossa kerrataan työkierron tavoitteet (oman asiantuntijuuden kehittäminen ja osaamisen jakaminen). Uusi henkilö kertoo omista henkilökohtaisista tavoitteista ja oman työyhteisönsä tavoitteista. Vastaanottava työyhteisö kertoo mitä hänen toivotaan opettavan tai ohjaavan (työyhteisötavoitteet).

7. Loppukeskustelu

Ennen työkierron loppumista osastonhoitaja järjestää työyhteisössä loppukeskustelun, jossa arvioidaan henkilökohtaisten ja työyhteisö tavoitteiden toteutumista sekä työkierron sujuvuutta. Mukana ovat työkiertoon lähteneen lisäksi rinnalla kulkija ja osastonhoitajat.

8. Palaaminen omaan työyhteisöön

Palattuaan omaan työyhteisöön työntekijä käy keskustelun osastonhoitajan kanssa työkierrolle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Keskustelussa käydään oppimispäiväkirjan avulla läpi mitä työntekijä on oppinut ja millaisia uusia ideoita hänellä on tuoda omaan työyhteisöönsä.

9. Oppimiskokemuksesta kertominen

Osastonhoitaja järjestää osastotunnin kuukauden sisällä työkiertoon lähteneen henkilön paluusta osastolle. Osastotunnilla omaan työyhteisöön palaava kertoo omista oppimiskokemuksistaan ja uusista kehittämisideoista työtovereilleen.

Lähteet:

Mäkisalo, M, Yhdessä onnistumme - opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi, 2004.

Henkilökierto-opas. Valtiovarainministeriö. Edita, 1/2001.

KIRJALLINEN SUOSTUMUS

KIRJALLINEN SUOSTUMUS

Hyvä esimies,

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia miten tavoitteellinen työkierto toimii hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen välineenä esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen toisena tarkoituksena on selvittää esimiesten näkemystä tavoitteellisen työkierron merkitystä koko työyksikköön. Tutkimuksen avulla halutaan saada myös tietoa, miten esimiesten näkemysten mukaan tavoitteellista työkiertoa voisi edelleen tehokkaammin hyödyntää työyhteisöissä. Hoitotyön esimiehillä tarkoitetaan tässä työssä Keski-Suomen keskussairaalan ja Jämsän seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä tavoitteelliseen työkiertoon osallistuneita ylihoitajia, osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

Tutkimusmenetelmänä on ryhmähaastattelu. Haastattelu etenee teema-alueittain. Haastatteluun varataan aikaa noin 1½ tuntia. Haastattelu nauhoitetaan ja kirjoitetaan tekstiksi sanasta sanaan. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan sisällön analyysillä. Haastatteluaineisto käsitellään kaikissa vaiheissa luottamuksellisesti, niin ettei yksittäisen haastateltavan henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa. Tutkijaa sitoo ehdoton vaitiolovelvollisuus. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltavalla on oikeus keskeyttää osallistuminen missä tahansa tutkimusvaiheessa ilmoittamalla siitä tutkimuksen tekijälle. Tutkimuksesta on tarkoitus kirjoittaa myös tieteellisiä julkaisuja. Haastattelunauhoja säilytetään kunnes niistä ei ole enää saatavissa tutkimuksellisesti merkittävää tietoa.

Pyydän teidän suostumustanne haastattelun nauhoittamiseksi.

Paikka ja aika

Osallistujan allekirjoitus

Yhteistyöstä kiittäen

Anu Partanen

p. 050-3698339

Sh, TtK, TtM- opiskelija, Jyväskylän yliopisto, terveystieteiden laitos

Vastaajien taustatietoja ei kerätä

1. Kuvaile millaisia ajatuksia ja tunteita työyksikössänne toteutettu tavoitteellinen työkierto teissä herättää saatujen kokemusten perusteella (kokonaisuutena, koko prosessi)
 - suhteessa työntekijään
 - merkitys työyksikköön
 - merkitys ilmapiiriin

2. Kuvaile millaiseksi koet tavoitteellisen työkierron merkityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta
 - määrittele ensin työhyvinvointi (fyys.psyyk. ja sosiaalinen)
 - organisaation toiminta (mahdollistaako uusien työkäytäntöjen hyödyntämisen)
 - esimiehen rooli

3. Kuvaile millaiseksi koet tavoitteellisen työkierron työntekijöiden jaksamisen näkökulmasta
 - määrittele ensin jaksaminen
 - työn vaatimusten lisääntyminen
 - nopeat muutokset
 - henkinen kuormittavuus
 - stressi
 - työuupumus

4. Kuvaile miten tavoitteellinen työkierto näkyy sinun yksikössäsi?
 - mitkä mallin osat toimivimpia
 - onko osia, jotka vaikeita
 - mitä pitäisi olla toisin, että toteuttaisit TTKa
 - millainen olisi se yksikkö, jossa TTK toteutuisi
 - jos ei ole toteutettu, mitkä seikat olleet esteenä

5. Kuvaile millaiseksi tai millaisena koet työntekijöiden tavoitteellisesta työkierrosta saatujen uusien työkäytäntöjen hyödyntämisen

6. Kuvaile miten tavoitteellista työkiertoa voisi edelleen hyödyntää työyhteisöissä

