

**S T A D I A**

HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU

---

# **Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma**

HUSLAB immunologian osastolle esimiestyön ja sisäisen viestinnän näkökulmasta

Bioanalytiikan koulutusohjelma,  
Bioanalyttikko  
Opinnäytetyö  
16.4.2007

---

Miia Kiema



Koulutusohjelma		Suuntautumisvaihtoehto	
Bioanalytiikka			
Tekijä/Tekijät			
Miia Kiema			
Työn nimi			
Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma – HUSLAB immunologian osastolle esimiestyön ja sisäisen viestinnän näkökulmasta			
Työn laji	Aika	Sivumäärä	
Opinnäytetyö	Kevät 2007	52 + 13	
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Opinnäytteeni tavoitteena oli kartoittaa HUSLAB:n immunologian osastolle työhyvinvoinnin parantavia kehittämissuunnitelmia ja laatia saatujen vastausten pohjalta työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Työn aloite tuli immunologian osastolta ja lähtökohtana oli, ettei lähiesimiesten saama suullinen palaute työntekijöiltä vastannut HUS:n Työssäolobarometri-kyselyn tuloksia. Lisäksi osaston tuloskorttiin oli kirjattu aktiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen. Aihe rajattiin yhdessä opinnäytteeni vastuuhenkilöiden kanssa. Työn pääteemoiksi valittiin lähiesimiestyö ja johtaminen sekä sisäinen viestintä. Alateemoja olivat kehityskeskustelut, töiden organisointi ja lähiesimiesviestintä. Jokaisesta teema-alueesta selvitettiin kyseisen teeman nykytila ja kehittämiskohteet.</p> <p>Työyhteisön kehittämiskohteet kartoitin pienryhmähaastattelulla. Haastattelun alussa oli kirjallinen osio, jolla selvitin nykytilaa ja kehittämissuunnitelmia koskevia tietoja. Kirjallisen osion vastaukset toimivat haastattelun pohjana ja niitä tarkennettiin haastattelun aikana. Haastattelujen jälkeen, keräsin kirjallisen osion vastaukset taulukkoon teemojen mukaisesti. Seuraavaksi litteroin haastattelun ja käsittelin haastatteluaineiston teemoittelun ja sisällönanalyysin menetelmillä. Keräsin tulokset teemojen mukaisesti taulukkoon.</p> <p>Kävin esittelemässä saatuja kehittämissuunnitelmia osastolle, jonka jälkeen jokainen työyhteisön jäsen sai äänestää mielestään tärkeintä kehittämissuunnitelmaa. Kolme eniten ääniä saanutta ehdotusta olivat osastonhoitajan viran vakinaistaminen, työntekijöiden ottaminen mukaan laitehankintaprosessiin sekä hallintotyöpisteen oma työpistekokous. Äänestyksen tulosten sekä työyhteisön kehittämisen yleiseen kirjateoriaan perustuen muodostin immunologian osaston työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelman lisäksi osasto sai useita kehittämissuunnitelmia, jotka perustuvat työntekijöiden omaan näkemykseen siitä, miten osastoa tulisi kehittää. Kehittämissuunnitelman loppuun saattaminen rajattiin työni ulkopuolelle ja jää osaston itsensä toteutettavaksi.</p> <p>Työhön olisi voinut valita vähemmän teema-alueita, silloin olisi päästy syvemmälle aiheeseen ja saatu tarkempia vastauksia. Voidaan kuitenkin todeta, että opinnäytteeni käytetty työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi mallia voidaan soveltaa myös muissa työyhteisöissä.</p>			
Avainsanat			
työhyvinvointi, kehittäminen, esimiehet, johtaminen, sisäinen viestintä			



Degree Programme in		Degree	
Biomedical Laboratory Science		Bachelor of Health Care Services	
Author/Authors			
Miia Kiema			
Title			
Development Plan of Well-Being at Work			
Type of Work	Date	Pages	
Final Project	Spring 2007	52+13 appendices	
<p>ABSTRACT</p> <p>The purpose of my final project was make a development plan for well-being at work in the HUSLAB Immunology ward. The reason for final project was that immediate superior does not get the same kind of feedback from employees orally than when written in a questionnaire for well-being at work. A further reason was that the ward's accountability paper included the developing of well-being at work.</p> <p>The subject of the Final project was limited to a few employees of the Immunology ward. There were two primary themes; first, the immediate supervisor's work and management and second, internal communication at work. Other themes were employees' development conversation, work organization and immediate supervisor's communication. Every theme's state of affairs and development proposals were found out with a few persons team interview. In the start of the interview there was a written part. The answers of this part were itemized in the middle of the interview. After the interviews I collected the answers from the written part and interview in a table. I analysed the results of the themes and analysed the contents.</p> <p>I presented the results to the Immunology ward and every employee voted for one development proposal that the employee considered as most essential. Three most voted subjects were making the charge nurse's position permanent, taking employees in to the purchase of equipment and administrative meetings.</p> <p>The voted results and the general work place's development theory are basis for these well-being at work development plan. The plan is in the form of a table, which the Immunology ward can use in different stages of the development. The actual development process remains as the ward's own duty.</p>			
Keywords			
well-being at work, development plan, supervisor ,management, communication			

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖHYVINVOINTI	2
2.1	Hyvinvoiva työyhteisö	4
2.2	Työhyvinvointiin panostaminen	5
3	LÄHIESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN	6
3.1	Kehityskeskustelut	7
3.2	Töiden organisointi	9
4	SISÄINEN VIESTINTÄ	10
5	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN	13
6	TUTKIMUSPROSESSI	16
6.1	Tutkimuksen rajaaminen ja tutkimusongelmat	16
6.2	Aineiston keruu	19
6.3	Aineiston analysointi	23
7	TULOKSET	26
7.1	Lähiesimies ja johtaminen	26
7.1.1	Kehityskeskustelut	29
7.1.2	Töiden organisointi	31
7.2	Sisäinen viestintä	34
7.3	Kehittämissuunnitelma ja sen hyödyntäminen työyhteisössä	39
7.4	Tutkimusprosessin luotettavuus	43
8	POHDINTA	46
9	LÄHTEET	50

## 1 JOHDANTO

Työpaikassa, jossa on joustavaa ja työt sujuvat jouhevasti, on mukava olla töissä. Työssä viihtyvyyttä lisää myös se, että työntekijöiden välillä on toisensa hyväksyvä ilmapiiri ja kaikki ovat tasa-arvoisia. Kuulostaako hyvältä? Puhutaan niin sanotusta työhyvinvoinnista, jolla yksinkertaistettuna tarkoitetaan työntekijän työssä viihtymistä. Työssä viihtymiseen voidaan vaikuttaa useilla eri tekijöillä, kuten johtamistavalla ja sisäisellä viestinnällä.

Työhyvinvoinnilla on työntekijän näkökulman lisäksi myös yhteiskunnallinen merkitys. Huonosti organisoidussa työyhteisössä, jossa työntekijä ei saa omaa ääntään kuuluviin, on enemmän työuupumusta ja yleistä väsymystä. Karkeasti kärjistettynä huonosti voivilla työntekijöillä on enemmän sairauspoissaoloja, jolloin sairauspoissaolokustannukset tulevat yrityksen tai organisaation maksettaviksi tuotannon menetyksinä ja sitä kautta myös yhteiskunnan tuotantomenetyksiksi. Toisaalta, jos työntekijällä ei ole edes kohtalaisen mukavaa työssään, ei hän jaksa innostua omasta ammatistaan eikä työskentele työpaikkansa etujen mukaisesti.

Tulen tekemään opinnäytteenä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman HUSLAB Kliinisen mikrobiologian vastuu-alueelle, immunologian osastolle. Työn tarkoituksena on suunnitella yhteistyössä työntekijöiden ja lähiesimiesten kanssa työhyvinvointia parantavia ratkaisuja työyhteisöön. Työssä noudatetaan kahta pääteemaa; ensimmäisenä lähiesimiestyö ja johtaminen sekä toisena sisäinen viestintä. Työhyvinvoinnin parantamisessa keskitytään pieniin, arkipäiväistä työtä helpottaviin ratkaisuihin.

Työ tehdään immunologian osaston toimeksiantona ja oman tarpeen pohjalta. Taustatekijänä työlle on se, että lähiesimiehen kasvokkain saama palaute työyhteisön tilasta, ei vastaa työssäolobarometri (TOB)-kyselyn tuloksia, joissa immunologian osasto on kliinisen mikrobiologian vastuu-alueen kärkitasoa. Lisäksi heidän tuloskorttiinsa on kirjattu aktiivisen työhyvinvoinnin aloittaminen ja sitä tämän työn avulla tullaan aloittamaan.

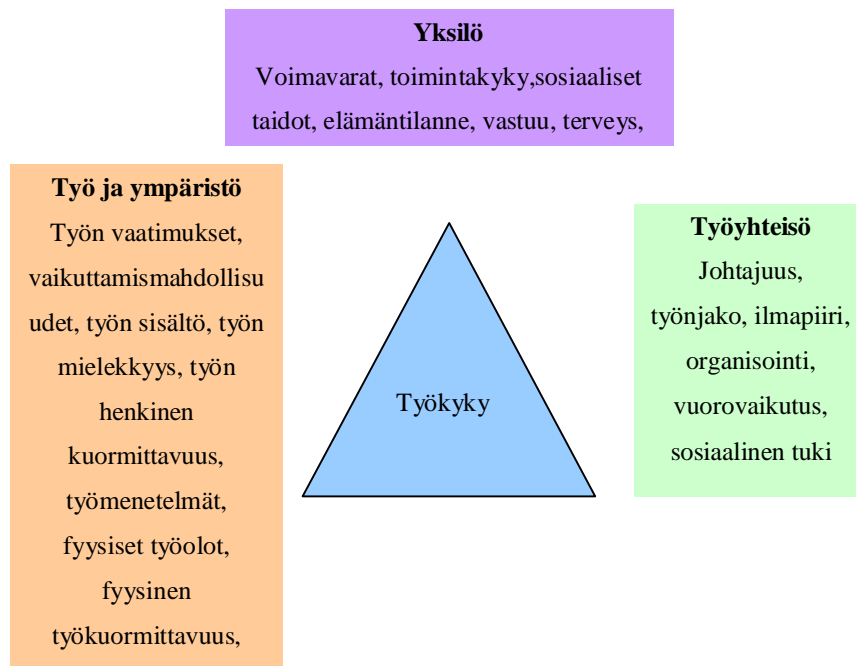
Työn aineisto kerätään pienryhmähaastatteluina työntekijöiltä sekä lähiesimiehiltä. Tietoa kerätään osaston nykyisestä tilasta sekä parannuskohteista kahden pääteeman ja alateemojen mukaisesti. Aineistonkäsittely tapahtuu teemoittelun ja sisällönanalyysin yhdistävällä tavalla. Tuloksena muodostuu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma immunologian osastolle, jota voidaan hyödyntää sekä tutkimuksen aikana ilmenneisiin parannuskohteisiin, että myös tulevaisuudessa muihin osaston kehittämiskohteisiin.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työkyvyllä tarkoitetaan perinteisesti työntekijän kykyä selviytyä työstään, mutta sille ei ole lainsäädännöllistä määritelmää (Anttonen – Piikivi – Vuolteenaho – Kopperoinen 1998: 17). Työkyvyn määritelmää on viime aikoina hahmoteltu sen suhteen, miten työkykyä voitaisiin arvioida ja mitata. Työkyky merkitseekin tänä päivänä melkein samaa asiaa kuin työhyvinvointi. Tulevassa työssäni työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite.

Työhyvinvointia on kuitenkin hyvin vaikea määritellä tarkasti, sillä se ei ole konkreettinen asia. Jokainen ihminen on yksilönsä ja jokainen kokee työhyvinvoinnin eri tavalla ja arvostaa eri asioita kuin toinen (Ojala – Ahonen 2005: 28). Leenamajja Otalan (2003b: 19) määritelmä on, että työhyvinvointi on sitä, millaiseksi työntekijät tuntevat itsensä työpäivän aikana. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein jokaisen yksilön kokemaa hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta yhtä lailla työhyvinvointi tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. ( Ojala 2005: 28.)

Pirkko Vesterinen (2006: 31-32.) määrittelee työhyvinvointia sen eri osa-alueiden kautta. Vesterisen mukaan työhyvinvoinnin määrittely perustuu kokonaisvaltaiseen työkyvyn käsitteeseen. Käsitteen osat ovat yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostama systeemi. (Vesterinen 2006: 31-32.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin muodostavat eri osat (Mukailtuna Vesterinen 2003:32).

Vesterisen määritelmä ei poikkea Otalan määritelmästä, sillä yksilön kokema työhyvinvointi muodostuu näistä kokonaisvaltaisen työkyvyn osa-alueista. Jos työkykyä halutaan tukea tehokkaasti ja parantaa koko työyhteisöä, tulee toimenpiteiden kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi kaikkiin edellä mainittuihin työhön liittyviin tekijöihin (Vesterinen 2006:31-32).

Yksilön hyvinvoinnin muodostavat fyysinen -, psyykinen - ja sosiaalinen hyvinvointi sekä arvopohja ja osaaminen (Ojala 2003a: 15). Hyvinvointiin vaikuttaa myös se, että ei ole erikseen työroolia ja kotiroolia, jolloin esimerkiksi yksityiselämän muutokset vaikuttavat työhön ja toisaalta työelämä vaikuttaa yksityiselämään (Ojala 2005: 28). Työhyvinvointiin työpaikalla vaikuttavia muita tekijöitä ovat esimerkiksi johtaminen, työn hallinta, riittävä työtehtävien osaaminen ja työn organisointi (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003: 4). Koko työyhteisön hyvinvointi perustuu yksilön hyvinvointiin ja ennen kuin työyhteisö voi hyvin, täytyy yksilön voida hyvin (Ojala 2003a: 15).

On myös huomattava, että työhyvinvointi ei ole erikseen toteutettavaa TYKY (työkyvyn ylläpito)-toimintaa, vaan se näkyy jokapäiväisessä työnteossa. Tämän vuoksi

työhyvinvointi on muodostunut osaksi yritysten ja organisaatioiden aktiivista henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. (Vesterinen 2006: 30.)

## 2.1 Hyvinvoiva työyhteisö

Työyhteisöllä tarkoitetaan ryhmää, jolla on sama päämäärä, tehtävä tai työprosessi. Työyhteisön yhdistävänä voimana voi olla myös sama esimies tai sama fyysinen sijainti esimerkiksi osasto. Voidaan sanoa, että työyhteisö on toiminnallinen yksikkö, joka tekee rajattua osaa organisaation tehtävästä. Onnistuvan työyhteisön perusvaatimus on vuorovaikutus, joka luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Aro – Matikainen – Kalimo – Ilmarinen – Torstila. 1995: 180; Lindström – Leppänen 2002: 37-38.)

Hyvän työn kriteereitä on esimerkiksi palkka, turvallisuus, työn haasteellisuus, motivoivuus ja kehittävyys sekä työn joustavuus yksilöllisten tarpeiden mukaan. Hyvän työn ominaisuudet voidaan saada, jos työyhteisössä osataan jakaa työt oikein. Työyhteisön töitä jakaessa tulisi huomioida yksilöllisten tarpeiden aiheuttamat jännitteet, jotka saattavat näkyä työntekijöiden välisissä suhteissa. (Yrjänheikki 1996: 141).

Yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa monilla eri tavoilla. Oikeanlaisella ilmapiirillä ja yhteistyöhön ohjaavalla johtamistavalla voidaan saada myös niin sanottu hiljainen tieto liikkeelle. Työhyvinvointiin työyhteisön näkökulmasta vaikuttavat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys. Johtamistavalla voidaan vaikuttaa näiden kaikkien resurssien käyttöön. Esimiestoiminta on siis hyvin tärkeässä roolissa työhyvinvoinnista puhuttaessa. Esimies pystyy vaikuttamaan suoraan työmotivaatioon, sitoutumiseen, työn järjestelyyn ja henkilökohtaisten resurssien käyttöön. Hyvinvoivan työyhteisön piirteisiin kuuluu myös työntekijöiden arvostaminen ja päätöksiin osallistumisen mahdollisuus. (Ojala ym.2003a: 23; Kinnunen – Feldt – Mauno 2005: 314. )

Immunologian osasto on osa suurempaa vastuualuetta. Se muodostaa yhdessä virologian- ja bakteriologian osaston kanssa Kliinisen mikrobiologian vastuualueen. Työyhteisönä immunologian osasto on työntekijöiden ikään katsottaessa verrattain nuori. Osaston keski-



ikä on 47,1 vuotta. Vakansseja osastolla on 25 ja osaston muodostavat 2 osastonylilääkärinä, erikoislääkärinä, laborantti, osastonhoitaja, osastonsihteerinä, 18 laboratoriohoitajaa ja laborantti. Palvelusvuosien määrässä katsottuna noin 30 % on ollut töissä alle kolme vuotta. Toisaalta vajaa puolet työntekijöistä on ollut töissä yli kymmenen vuotta. Työyhteisössä työskennellään päivätyössä ilman päivystystä.

## 2.2 Työhyvinvointiin panostaminen

Työhyvinvointiin panostamista ohjaa esimerkiksi Suomen laki. Tällaisia työhyvinvointiin kuuluvia lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki (738/2002) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001). Viime aikoina ovat myös työnantajat ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen. Suomeen on tulossa työvoimapula suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Näin ollen työvoimaa tulee vaalia ja työhyvinvoinnin edistämällä on tähän suuri vaikutus. Kun työntekijät viihtyvät työssään ja ovat motivoituneita tekemään työtään organisaation hyväksi, he pysyvät kauemmin töissä. Ihmisten pysyessä töissä he ovat tuottamassa verotuloja, eivätkä kuluttamassa niitä eläkkeen muodossa. (Ojala ym. 2003b: 25–31.)

Työhyvinvoinnin puute lisää organisaation kustannuksia. Nykyisin yhä suurempi osa suomalaisista on uupunut työhönsä. Tämä johtaa sairauslomien lisääntymiseen, työkyvyn laskemiseen ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyseläkkeelle joutumiseen. Kaikki tämä maksaa sekä yritykselle että yhteiskunnalle. On arvioitu, että keskimääräinen sairauspoissaolokustannus on 5 % palkkakustannuksista. Kaikista eniten kustannuksia aiheuttavat nimenomaan 1-3 päivän sairauspoissaolot. (Ojala ym. 2003b: 36–38.)

Työhyvinvointi parantaa myös yrityksen ja organisaation kilpailukykyä. Pienemmät sairauspoissaolot, tapaturmien väheneminen, yksilön työmotivaation kehitys, työtyytyväisyys ja oppimisen halukkuus lisäävät jokaisen yrityksen kilpailun mahdollisuuksia tuote- ja palvelumarkkinoilla. Paremman kilpailun myötä hyötyy myös yhteiskunta uusina verotuloina. (Ojala ym. 2003b: 49–50.)

### 3 LÄHIESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

Johtamisen vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen on tutkittu muun muassa hallituksen Työssä jaksamisen ohjelmassa vuosina 2000–2003. Tähän tutkimushankkeeseen osallistui yli 30 yritystä ja julkista organisaatiota. Tulokseksi he saivat muun muassa sen, että tyytyväisyys johtamiseen korreloi merkittävästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa. Samoin tuottavuus korreloi tässä tutkimuksessa erittäin merkittävästi henkilöstön tyytyväisyyteen esimiestoiminnan kanssa. (Ahonen 2002: 1, 10).

Esimiehen tuki korostuu erityisesti silloin, kun paineet työssä lisääntyvät (Aro ym. 1995: 384–385). Täytyy myös huomata, että johtamistaitoja tarvitaan koko organisaation eri portaissa. Johtaminen ei jää vain toimitusjohtajan hartioille, vaan johtamista tapahtuu myös muun muassa tiimivetäjien tasolla. (Ojala 2003a: 16). Näistä edellä mainituista seikoista johtuen, esimiehen tulee olla pätevä ja ammattitaitoinen ja myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoinen. (Aro ym. 1995: 384–385; Rauramo 2004: 132.)

Jokaisella työntekijällä on tarve tulla kuulluksi ja kokea, että hän voi osallistua oman työnsä kehittämiseen. Esimieheltä vaaditaan vuorovaikutusta alustensa kanssa. Vuorovaikutuksella on myös se hyvä puoli, että se vähentää myös esimiehen omaa työkuormitusta. (Aro ym. 1995: 385; Ojala 2003a: 45.)

Hyvän johtamisen tekijöitä on listattu Leenamajja Otalan kirjassa (2003a: 46) ja ne ovat: johtamisen periaatteet ja johtamisen selkeys, tavoitteiden selkeys, arvot ja niiden mukainen toiminta, esimiesten johtamistaidot ja niiden kehittäminen sekä ihmisten mahdollisuus osallistua ja johtaa omaa työtään. Johtajan tehtävänä on toisin sanoen jäsentää yhteisön päämäärä ja keinot sekä edetä päämäärän suuntaan konkreettisten tavoitteiden avulla. Tällä tavoin suuret linjat tulevat selkeämmiksi työntekijöille. (Ojala 2003a: 46; Heiske 2001:174.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös organisoida työnjakoa, työtapoja ja olosuhteita (Heiske 2001:174). Vaikka esimiehen ei tarvitse osata kaikkia työyhteisössä tehtäviä töitä, tulee hänen kuitenkin varmistaa työn ja toiminnan jatkuvuus. Jotta esimies voi toteuttaa työn ja

toiminnan sujuvuutta, tulee hänen tietää oman henkilöstön rakenne, eläköityminen ja jokaisen osaaminen, mahdollisesti myös niin sanottu ”hiljainen tieto”. (Heiske 2001: 174; Ojala 2003a: 46–47.)

Viimeisinä vuosikymmeninä on noussut uudenlainen tarve johtajuuteen erityisesti johtoportaan keskitasolla. Esimies on muuttunut työmääräysten jakajasta ja työn valvojasta motivoijaksi, innostajaksi ja keskustelukumppaniksi. Tällaisessa johtamisessa korostuvat erityisesti muutoksen johtaminen, vision luominen sekä ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen. Hyvä johtaja tarvitsee kuitenkin myös perinteisiä johtamistapoja selvitäkseen muutoksista ja muista arkipäivän tapahtumista. (Rauramo 2004: 131–132.)

Johtamistyyliä ja – tapoja on erilaisia. Johtaminen voi olla asia- tai ihmispainotteista, aktiivista tai antaa mennä - tyyppistä, autoritaarista tai demokraattista tai kaikkea siltä väliltä. Usein johtamistyyliä vaihtelevat eri tilanteiden välillä ja johtamistyyliä on pystyttävä koko ajan kehittämään. Aron mukaan Suomessa on erityisesti sovellettu tulos- ja laatujohtamista. Tulosjohtamisen ongelmana on kuitenkin liiallinen keskittyminen tulostavoitteisiin, jolloin muu toiminta jää sivualalle. Laatujohtaminen on kuitenkin ollut tulosjohtamista parempi vaihtoehto, sillä se keskittyy jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja yhteistoimintaan. (Aro ym. 1995: 385–386; Heiske 2001:175–176.)

### 3.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on yksi vuorovaikutustavoista työntekijän ja esimiehen välillä ja on siten osa palautejärjestelmää. Kehityskeskustelujen on sanottu olevan välttämätön johtamisen väline. Kaikilla tulee olla mahdollisuus kehityskeskusteluun kerran vuodessa ja useimmiten organisaatiot järjestävät kehityskeskusteluita kahdesti vuodessa. ( Järvinen 2001: 43- 44; Ojala 2003a:52; Rauramo 2004:140.)

Kehityskeskusteluilla on usein vaarana muodostua vain esimiehen ja työntekijän väliseksi sosiaaliseksi kanssakäymiseksi. Tällöin esimies pitää keskusteluita henkilökeskeisinä, spontaanisti muistinvaraana perustuvana keskustelutilaisuutena, jolla ei ole tarkkaa päämäärää. Jos kehityskeskusteluita käydään oikein, ne ovat säännöllisiä ja

suunnitelmallisia tilaisuuksia osana johtamisjärjestelmää. Jos kehityskeskustelu on johtamisen välineenä, se on dokumentoitua ja sillä on selkeä tavoite. (Järvinen 2001: 43–44.)

Perinteinen kehityskeskustelu pitää sisällään kaksi osaa: yksilökohtaisten tavoitteiden laatimisen sekä edellisen vuoden saavutusten arvioimisen. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa. Työntekijällä on oikeus kuulla esimiehen palaute, myös rakentava negatiivinen siinä tapauksessa ettei tavoitteita saavutettu. On myös tärkeää pohtia syitä, miksi tavoitteita ei saavutettu. Oliko tavoitteet alun perin asetettu epämääräisesti tai epärealistisesti? Tässä osiossa tulisi myös keskustella siitä, onko esimiehen tuki ollut riittävää tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvinen 2001:45–46; Rauramo 2004: 141.)

Toinen osa kehityskeskusteluja on kehittyminen ja kouluttautuminen. Monissa tehtävissä uusien asioiden opiskelu on välttämätöntä, jotta pystyy työskentelemään omassa ammatissaan. Yksilölle tehdään kehityssuunnitelma, joka voi pitää sisällään esimerkiksi työtehtävien laajentamista, vastuullisempia tai itsenäisempiä tehtäviä, mentorointia eli vanhemman ohjausta sekä erilaisia sisäisiä ja ulkoisia koulutustilaisuuksia. Tämä osio on tärkeä myös siksi, että osaamisella katsotaan olevan iso rooli työhyvinvoinnin muodostumisessa. Ilman osaamista laatu heikkenee, jokainen opettelee mitä luulee tarvitsevänsä, mutta oikeaa asiaa ei osaa kukaan. Ammattitaito ja osaaminen jäävät jälkeen organisaation tarpeesta. (Järvinen 2001: 47- 48; Ojala 2003: 30.)

Kehityskeskustelujen hyödyiksi luetaan muun muassa, että esimies ja työntekijä oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan paremmin. Heini Winkin mukaan myös energiaa kuluttava arvailu vähenee. Toisaalta jokainen ihminen tarvitsee palautetta ja uusia tietoja suunnitelmien tueksi. Esimiesten tehtävänä onkin tukea työntekijää tässä kehityksessä. (Wink 2006: 143.)

Heini Winkin mukaan dialogia tarvitaan johtamiseen ja myös kehityskeskusteluihin. Dialogi on välttämätöntä, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi ja voitaisiin luoda uusia tapoja ajatella ja osallistua innovaatioihin, joita organisaatiot tarvitsevat. Winkin mukaan

dialogille ei ole tarkkaa määritelmää tai ehdotonta totuutta, mutta tärkeää dialogissa on erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä toisen ihmisen kunnioittaminen. (Wink 2006:145–146.)

Dialogisessa kehityskeskustelussa kuunteleminen on työntekijän kannalta tärkeintä, mitä esimies voi tilanteessa tehdä. Kuunnelluksi tuleminen kokemus antaa usein työntekijälle voimia monien ongelmien ratkaisemiseen myös myöhemmin. Dialoginen kehityskeskustelu edistää erilaisuuden ymmärtämisen ja hyväksymisen sekä toisen kunnioittamisen kautta hyvinvointia työssä. Se auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. (Wink 2006: 150–151.)

### 3.2 Töiden organisointi

Työtehtävien organisoinnilla tarkoitetaan tarkoituksen mukaista työnjakoa ja yhteistyötä, ajantasaisia menetelmiä ja työn kohtuullisia ja selkeitä tavoitteita. Töiden hyvä organisointi vaikuttaa sekä henkilöstön tehokkuuteen ja hyvinvointiin että organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Riikonen – Seitsamo – Tuomi – Vanhala 2003: 23.)

Työn organisoinnissa voi olla ongelmia monista eri syistä. Ongelmia aiheuttavat henkilöstön vähäisyys, osaamisen riittämättömyys, työjärjestelyjen puutteet, työtehtävien epäselvyys ja johtamisen ongelmat. Ongelmien taustalla voivat olla yhteiskunnan ja kulttuurin muutokset, kuten pyrkimys taloudelliseen kasvuun. Tällaiset ongelmat voivat aiheuttaa työn mielekkyyden menettämisen ja työhön keskittymisvaikeuksia. Näin ollen työpaikan voimavarat valuvat hukkaan henkilöstön turhautuessa. (Salomäki 2002: 66.)

Leenamaija Ojalan (2003a:58.) mukaan ajankäyttöä voidaan tehostaa muun muassa selkeyttämällä tavoitteita ja asettamalla ajankäytölle prioriteetteja. Yksikössä kannattaa tarkistaa mitkä töistä ovat niin sanottuja rutiinitöitä ja mitkä kehitystehtäviä. Rutiinitöiden prosessin tehostamiskeinoja ja rutiinitöiden mahdollista automatisoimista tulee miettiä. Painopiste kannattaa siirtää kehitystehtäviin, johon kuuluu jatkuva työn arvioiminen ja toiminnan parantaminen. Ajankäyttöä voidaan myös kartoittaa, mutta tämä edellyttää ajankäytön seurantaan tietyltä ajanjaksolta. (Ojala 2003a: 58.)

#### 4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä organisaation sisällä vaikuttaa jokaisen työntekijän hyvinvointiin. Tiedon puute korvautuu usein huhuilla, jotka johtavat ihmisiä helposti harhaan. Tällöin epävarmuus lisääntyy ja innovatiivisuus kärsii. (Ojala 2003: 60.)

Työyhteisö viestinnällä tarkoitetaan sellaista sanomien vaihtamista työyhteisön osien välillä, joka mahdollistaa niin yksilön kuin yhteisön tavoitteiden saavuttamisen. Viestintä on siis työkalu, jolla työyhteisön osat liitetään toisiinsa ja koko työyhteisö ympäristöönsä. Työyhteisö viestintää tarvitaan eri asioita varten. Sillä tuetaan yhteisön toimintaa ja profiloitetaan työyhteisöä. Viestintää tarvitaan myös kertomaan yhteisön tapahtumista sekä uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi. Toisaalta ihmiset ovat sosiaalisia kokonaisuuksia, jolloin viestinnän tarkoituksena on olla sosiaalisten tarpeiden tyydyttäjänä. (Åberg 1989: 61–63.)

Viestintä on perinteisesti jaettu kahteen osaan: kuuntelemiseen ja puhumiseen. Kuuntelu on yleensä tärkeämpi, koska kuuntelemalla tulemme tietoisiksi viestintämme merkityksestä. Usein keskittymällä kuuntelemiseen, puhuminen tulee itsessään siinä kuuntelemisen ohella. (Puro 2003: 17–18.)

Sisäisen viestinnän muotoja on useita ja muodot voidaan jakaa suoraan ja välitettyyn viestintään. Suoraa viestintää ovat muun muassa esimiesten ja työntekijän väliset kommunikoinnit, osastokokoukset, neuvottelut, luottamusmiehet ja työtoverit. Välitettyä viestintää puolestaan ovat ilmoitustaulu, kiertokirjeet, tiedotuslehti, henkilöstölehti, toimintakertomus ja sisäinen radio. (Åberg 1989: 179–181.)

Sisäiselle viestinnälle voidaan antaa seitsemän erilaista vaihetta; 1. kenelle, 2. mitä, 3. milloin, 4. esitystyyli, 5. suodattimet, 6. varmistus ja 7. hyväksyntä. Nykypäivän informaatiotulvassa olisi syytä miettiä kenelle viesti on osoitettu. Viestien lähettäminen niille, joita asia ei kosketa, lisää tiedon määrää ja tärkeä tieto voi hukkua kaikkien muun tiedon alle. Samalla tavalla on tärkeää muotoilla viesti helposti ymmärrettävään muotoon ja sanomasta tulisi löytää varsinainen ydin: mikä on viestin varsinainen asiasisältö. Erityisesti

kirjallisessa tekstissä varsinainen viesti voi hukkaa muun tekstin joukkoon. Viestinnässä tulee siis välttää epäolennaisia ilmauksia. Viestit tulee välittää mahdollisimman reaaliaikaisesti, sillä tieto vanhenee nopeasti. Yleensä vanhentuneesta tiedosta ei ole muuta kuin haittaa työnteossa. (Hoikkala 1998: 52–53; Puro 2003: 22–23.)

Esitystyyli on oltava sisällön kanssa samankaltainen. Sisällöstä eroavalla eleellä kerrottu viesti saattaa aiheuttaa viestin erilaisia tulkintoja eri vastaanottajissa. Suodattimilla tarkoitetaan työntekijän taustoja: kokemuksia ja mielipiteitä. Kaikki nämä seikat vaikuttavat siihen kuinka viestit otetaan vastaan. Viestiä mietittäessä on siis otettava huomioon vastaanottajan tiedot ja taidot, erikoisosaaminen ja kyky käsitellä viestitettävää asiaa. (Hoikkala 1998: 53.)

Viestin kertomisen jälkeen on syytä varmistaa, että toinen osapuoli on ymmärtänyt asian oikealla tavalla. Kannattaa myös varmistaa viestin perillemenon lisäksi että vastaanottaja on myös hyväksynyt asian. Erityisesti tehtävien delegoinnissa olisi syytä varmistaa vastaanottajan hyväksyntä ja se, että hän tulee toimimaan halutulla tavalla. (Hoikkala 1998: 53.)

### **Lähiesimiesviestintä**

Lähiesimies viestinnässä on omat piirteensä. Lähiesimies viestinnän tilanteita pidetään yleensä haastavina. Esimies johtaa työyhteisön keskellä ja toimii samalla linkkinä ylemmän johdon ja omien alaistensa välillä. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu viestinnän näkökulmasta tulkita työyhteisön tavoitteet työntekijöille ja viestiä alaisten asioita ylemmälle johdolle. Lisäksi esimies toimii oman ryhmänsä opettajana, kouluttajana ja konsulttina. (Åberg 1993: 75.)

Esimesviestinnän vahvuutena voidaan pitää esimiehen kuuluvuutta ja sitoutumista työyhteisöön. Koska esimies on siellä, missä konkreettinen työ tehdään, sisältää esimies viestintä enemmän kasvokkaisuviestintää kuin mikään muu viestinnän muoto. Toisin sanoen esimies johtaa välittömän viestinnän kautta, eikä hänen yleensä odoteta viestivän kirjallisesti. Nykyisin kuitenkin muun muassa sähköposti on tullut kasvokkaisuviestinnän

rinnalle. Kirjallinen viestintä sopii yksinkertaisten ja rutiiniasioiden hoitoon, mutta ei esimerkiksi irtisanomistarkoitukseen. ( Juholin 1999:182; Åberg 1993: 75.)

Pauli Juutin (2002: 106) mukaan keskusteleva esimiestyö on työyhteisön viestinnän keskeisiä tekijöitä. Autoritaarisuus ja puhumattomuus saavat aikaan vihamielisen ja sulkeutuneen ilmapiirin, mutta keskusteleva esimiestyö luo työyhteisöön avoimuutta, luottamuksellista ja keskinäistä avuliaisuutta ja arvostuksen ilmapiiriä. Yksi esimerkki keskustelevan esimiestyön apuvälineestä on kehityskeskustelu. (Juuti – Vuorela 2002: 106–107.)

Lähiesimiehen viestintätilanteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: esimies on kahden jonkun toisen kanssa tai esimies viestii ryhmän parissa. Kahdenvälinen viestintä esimiehen ja alaisen välillä on herkkää, sillä kummankin työrooli on molempien tiedossa. Kahdenkeskisiä tilanteita ovat esimerkiksi delegointi tilanne, motivointi, haastattelu tai kehityskeskustelu. Työryhmässä viestimisen haasteeksi voi muodostua erilaiset ryhmän omat tekijät, kuten ilmapiiri, ryhmän omat normit sekä ryhmään muodostuneet roolit. Työryhmä tilanteita ovat muun muassa osastokokoukset. ( Åberg 1993: 75–76,87.)

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota myös omaan henkilökohtaiseen viestintään, jotta hän voi onnistua viestinnän perusasioissa (Åberg 1993:20). Viestin muoto sanomana on oltava ymmärrettävissä, jotta kokonaisuus hahmottuisi vastaanottajalle. Jos esimies ei itse voi jäsentää ajatuksiaan, ei vastaanottajakaan sitä pysty käsittämään. Liiallisten viestien lähettämistä sellaisille ihmisille, joita asia ei koske, tulee välttää. Tällöin oikea asia saattaa hukkua muiden viestien joukkoon. Myös esimiehen tulee miettiä kenelle viesti on tarkoitettu. (Åberg 1993: 13.)

Palautteen käsite viestinnässä tarkoittaa tietoa siitä, että vastaanottaja on ymmärtänyt asian. Palautetta ovat pään nyökkäys, kiitoskirje, asian toistaminen sekä erilaiset eleet ja ilmeet. Esimiehellä on vastuu palautteen saamisesta, ja sitä on syytä kerätä aktiivisesti, sillä muuten palautteen saaminen on todennäköisesti vain satunnaista. Suomalaisilla on tapana antaa liian vähän myös positiivista palautetta. Silloin, kun kaikki on hyvin, esimies on



hiljaa. Työntekijä ei tiedä onko esimies tyytyväinen vai ei. Kielteinen palaute tulisi taas antaa rakentavassa hengessä, sillä kukaan ei ole erehtymätön. (Åberg 1993: 18–19.)

Aika on myös yksi tärkeä osa vuorovaikutussuhdetta. Aika sisältyy kaikkiin työpaikan ja työntekemisen virallisiin ja epävirallisiin rakenteisiin. Esimiehen tehtävänä on pitää yllä virallisia rakenteita. Ylläpito tarkoittaa ajan varaamista ja sopimista sekä sovitusta kiinni pitämistä. Esimerkiksi palaverin alkaminen ja päättyminen sovittuun aikaan tukee työtehtävien tekemistä. Esimiehen työlle on tyypillistä, että monta asiaa on yhtä aikaa ja päällekkäin, jolloin kiire ja stressi korostuvat. Kiire vaikuttaa vuorovaikutukseen ja viestintään kielteisesti. Tällöin työyhteisöjen vuorovaikutus pinnallistuu ja väärinkäsitysten mahdollisuus lisääntyy. Jos esimies haluaa vähentää kiireen vaikutuksia, tulee hänen pysähtyä ja lisätä läsnäoloaan. (Kaski - Kiander 2005:101–103; Åberg 1993: 26.)

## 5 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

Työyhteisöä ei voi sanoa tulokselliseksi ja hyvinvoivaksi, ellei sitä koko ajan kehitetä. Työyhteisössä täytyy aistia millaisia kehittämistarpeita työyhteisöllä on. Pauli Juutin mukaan kehittämiskohteiden käynnistäminen kuuluu esimiehelle, koska työyhteisön toiminnan tulee olla vähintäänkin kilpailukykyistä ellei jopa parempaa kuin muilla. (Juuti ym. 2002: 60.)

Työyhteisön kehittämisellä on vaikutuksia työhyvinvointiin. Tähän tulokseen päätyi Anna-Liisa Elo ja hänen muu tutkimusryhmänsä tutkiessaan työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutusta työhyvinvointiin. He tekivät evaluaatiotutkimuksen eli arviointitutkimuksen kunta-alan teknisessä virastossa. Ohjelman tavoitteena oli muuttaa toimintakulttuuria osallistuvammaksi sekä parantaa työyhteisön toimivuutta. Lopputuloksena oli kohdeorganisaatiossa parempi tavoitteiden tunteminen, vaikutusmahdollisuuksien parantuminen sekä parempi tiedonkulku että johtaminen. (Elo-Kuosma – Kylä-Setälä – Mattila 2004: 49). Tämän tutkimuksen perusteella työyhteisön kehittäminen kannattaa.

Kehittämishankkeeseen kannattaa ryhtyä organisaation pohdinnan ja keskustelun jälkeen. Usein kehittämishankkeeseen ryhdytään suurien muutosten aikana, kuten esimerkiksi yrityksen tai organisaation fuusion yhteydessä. Toisaalta kehityshankkeen takana voi olla myös niin sanottu hiljainen aika, jolloin suuria muutoksia ei ole tiedossa. Kehittyminen tällaisena aikana voi olla hyvin hedelmällistä, koska ihmisillä saattaa olla toive jonkin uuden kokeilemisestä. (Lindström ym. 2002: 86.)

Työyhteisön kehittämiseksi on luotu erilaisia kehittämisen kaavioita. Työyhteisön kehittämisen kaavion pohjana käytän Päivi Kujalan ja Marjo Vartiainen luomaa Kaikki mukaan toimintamallin perusteita. Työyhteisön kehittämisen vaiheiksi he ovat määrittäneet seuraavat perusaskleet (Kujala – Vartiainen 1999: 12.)

1. Tilanneanalyysi ja tavoitekeskustelu
2. Alkupotkaisu
3. Kehittämissryhmän järjestäytyminen
4. Tavoitteiden täsmennys ja seurannasta sopiminen
5. Kehittämissryhmän toiminta ja kehittämistoimenpiteet
6. Kehityksen seuranta ja mittaus
7. Hankkeen päätös

Kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa selvitetään työyhteisön kehittämisen lähtökohdat. Tilanneanalyysin pohjana voidaan käyttää aikaisempia työilmapiirikyselyitä tai muita työyhteisössä suoritettuja tutkimuksia. Tavoitteena on kartoittaa tilanneanalyysin pohjalta kehittämistarpeet. Ensimmäisessä kartoitusvaiheessa on paikalla työyhteisön esimiehet ja muutama työntekijöiden edustaja. (Kujala ym. 1999: 13,19.)

Tilanneanalyysi ja tavoitekeskustelu vaiheessa päätetään kehittämiskohde tai kehittämiskohteet (Kujala ym. 1999: 13,19). Tehokas tapa lähteä liikkeelle jo ensimmäisen kehitysvaiheen aikana on puutteiden tunnistaminen ja niiden hyväksyminen. Puutteen tarkka määrittäminen auttaa selvittämään mistä kyseinen puute johtuu. (Heinonen – Pääkkönen – Riipinen – Säämänen 2004: 9.)

Työntekijöitä koskevissa kehittämisprosesseissa kannattaa ottaa itse työntekijät mukaan kehittämään. Työntekijät ovat työnsä parhaita tuntijoita, eivätkä ulkopuoliset konsultit tai johtoporras (Juuti ym. 2002: 61). Työntekijöillä on parhaimmat käytännön ratkaisut, usein jopa alitajunnassa niin sanottuna hiljaisena tietona. Kaikki tämänkaltainen tieto kannattaa hankkeessa ottaa huomioon ja hyödyntää. (Lindström 2002: 89–90.) Jo pelkkä mahdollisuus osallistua omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin päätöksiin vaikuttaa muun muassa kehittämiseen sitoutumiseen ja työyhteisön tavoitteiden hyväksymiseen (Kujala ym. 1999: 17).

Alkupuotkaisualla tarkoitetaan työntekijöiden tulemistä mukaan kehittämisprojektiin. Tavoitteena on kertoa työntekijöille mitä ollaan tekemässä ja kuinka kehittämishanke etenee. Eri viestintäkanavia on syytä käyttää, jotta tiedon saisivat myös ne jotka eivät pääse mukaan ensimmäiseen tiedotustilaisuuteen. Yleistiedotuksen aikana on hyvä kertoa miksi kehittäminen aloitetaan ja miten se tulee vaikuttamaan jokapäiväiseen työhön. Ensimmäisen tiedotustilaisuuden voi pitää joko oma esimies, ulkopuolinen asiantuntija tai vastaava. (Kujala ym. 1999: 24).

Päivi Kujalan tekemien kehittämisportaiden mukaan tiedotustilaisuuden jälkeen tehdään työntekijöille kysely työyksikön kehittämistarpeista. Kujalan mukaan kyselyyn vastaaminen kannattaa toteuttaa siten, että työntekijä pohtii kehittämisideoita ensin itse ja lopuksi keskustellen 3-4 hengen ryhmissä. Näin varmistetaan useiden erilaisten ehdotusten saaminen. Lopuksi kehittämis ehdotukset kerätään yhteen ja niistä muodostetaan aihealueittainen kooste, jota käytetään myöhemmin kehittämisen lähtökohtana. (Kujala ym. 1999: 25).

Tiedottamista kannattaa jatkaa aktiivisesti vielä tiedotustilaisuuden jälkeenkin, koska tiedottaminen kuuluu erittäin tärkeänä osana projektiin sitouttamisen, motivoinnin ja osallistamisen apuvälineenä. Projektin alkuvaiheilla onkin hyvä luoda jonkinlainen tiedottamissuunnitelma, jolloin kaikki osalliset saavuttavat tiedon ja tietävät missä vaiheessa projekti on. Avoin tiedotus luo turvallisuutta ja luottamusta, jota tarvitaan kehityksen onnistumiseksi. Riittävää tiedottamista tarvitaan myös muutosvistarinnan käsittelemiseksi. (Aro ym.1998:151–156; Lindström 2002: 89.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen erityispiirteitä on se, että työkyvyn tehokas parantaminen tapahtuu yksilön ominaisuuksiin ja työhön liittyviin tekijöihin kohdentuvilla toimenpiteillä. Yksilön fyysisen työkyvyn ja terveyden parantaminen perustuu terveyden hoitoon, liikuntatoimintaan, terveellisten elämäntapojen edistämiseen sekä harrastus- ja virkistystoimintaan. (Vesterinen 2006: 31–32.)

Edellä mainitut toimenpiteet eivät yksin riitä kohentamaan työhyvinvointia. Tarvitaan myös työn ja työympäristön kehittämistä. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi työssä esiintyvien riskien määrittäminen ja hallinta sekä työtilojen ja välineiden parantaminen. (Vesterinen 2006: 33.)

Työyhteisön ja organisaation kehittäminen on tärkeää, sillä se on kolmasosa työkyvyn muodostavista osista. Tiedonvälityksen tehostaminen, johtamisen kehittäminen, yhteistyön ja osallistumisen lisääminen, työn suunnittelun ja laadun parantaminen sekä henkilöstön arvostuksen lisääminen ovat kehittämisen kohteina, jotta työhyvinvointi paranisi. (Vesterinen 2006: 33.)

Muista työyhteisön kehittämisen vaiheista kerron myöhemmin kappaleessa Kehittämissuunnitelma ja sen hyödyntäminen työyhteisössä sivulla 38.

## 6 TUTKIMUSPROSESSI

### 6.1 Tutkimuksen rajaaminen ja tutkimusongelmat

Immunologian osastolla on järjestetty säännöllisesti sekä HUS kuntayhtymän että HUSLABn ja mikrobiologian vastuualueen omia työssäolobarometri-kyselyitä (TOB-kysely). Immunologian osaston vastausprosentti oli viimeisimmässä (7.6–6.7.2006) kyselyssä 82,8 %. Kyselyyn on luotu tavoitetasot, jotka tulisi täytyä jokaisella mikrobiologian vastuualueen yksiköllä. Tavoitetasojen arvot ovat numeeriset välillä 1-5. Tavoitearvoihin verrattuna immunologian osasto on saavuttanut kaikki tavoitetasot.

Erityisesti yleistä työkykyä koskevien kysymysten tavoitetaso on yli 3,5 ja osaston oma arvio on 4,3. Toisin sanoen osaston henkilökunnan mielestä heidän työkyky on henkisiin ja fyysisiin vaatimuksiin nähden hyvät ja he jaksavat työssä hyvin. Päällisin puolin osaston asiat näyttävät olevan keskiarvoa paremmin.

Osastolla haluttiin kuitenkin ryhtyä työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä esimiesten saama suullinen palaute työstä sekä yleisistä asioista ei vastaa TOB-kyselyn tuloksia. Toisaalta tuloskorttiin on kirjattu aktiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen immunologian osastolla. Lisäksi osaston esimiehillä on yleinen kiinnostus työhyvinvointiin.

Kehittämisen kohteiden eli tulevien tutkimusteemojen valinta tapahtui yhdessä immunologian osaston osastonhoitajan sijaisen sekä osastosihteerin ja yhden laboratoriohoitajan kanssa yhteistyössä. Tutkimuksen kannalta olisi ollut parempi, jos työntekijät olisivat saaneet vaikuttaa keskustelun aiheisiin, mutta ajan puutteen takia kaikkien työntekijöiden mielipiteiden keräämiseen ei olisi ollut aikaa. Luotan siihen, että tämä pieni teemojen valitsija-joukko tuntee osaston ongelmakohdat.

Immunologian osaston työhyvinvointi tutkimuksen näkökulmiksi valittiin lähiesimiestyö ja johtaminen sekä sisäinen viestintä. Nämä ovat merkittävimpiä työhyvinvoinnin tekijöitä, kuten teoriaosuudessa tuli jo ilmi. Lähiesimiestyö valittiin siksi, että esimiestyössä on aina jotain parannettavaa. TOB-kyselyn mukaan työntekijät olivat tyytyväisiä oman osaston johtamistapaan useimmiten, mutta kyselyn avoimet vastaukset olivat keränneet esimiestyöstä parannuskohteita. Esimiestyö valittiin myös siksi, että esimies työn alaisuuteen kuuluu hyvin monia tekijöitä, joista esimiestyö koostuu.

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen väline ja se otettiin mukaan erityisesti siksi, että yli puolet työntekijöistä oli TOB- kyselyssä sitä mieltä, ettei kehityskeskusteluista ole heille hyötyä. Kehityskeskusteluihin oli osallistunut koko osastosta 73,9 % ja määräaikaista työntekijöistä vain 44,4 %.

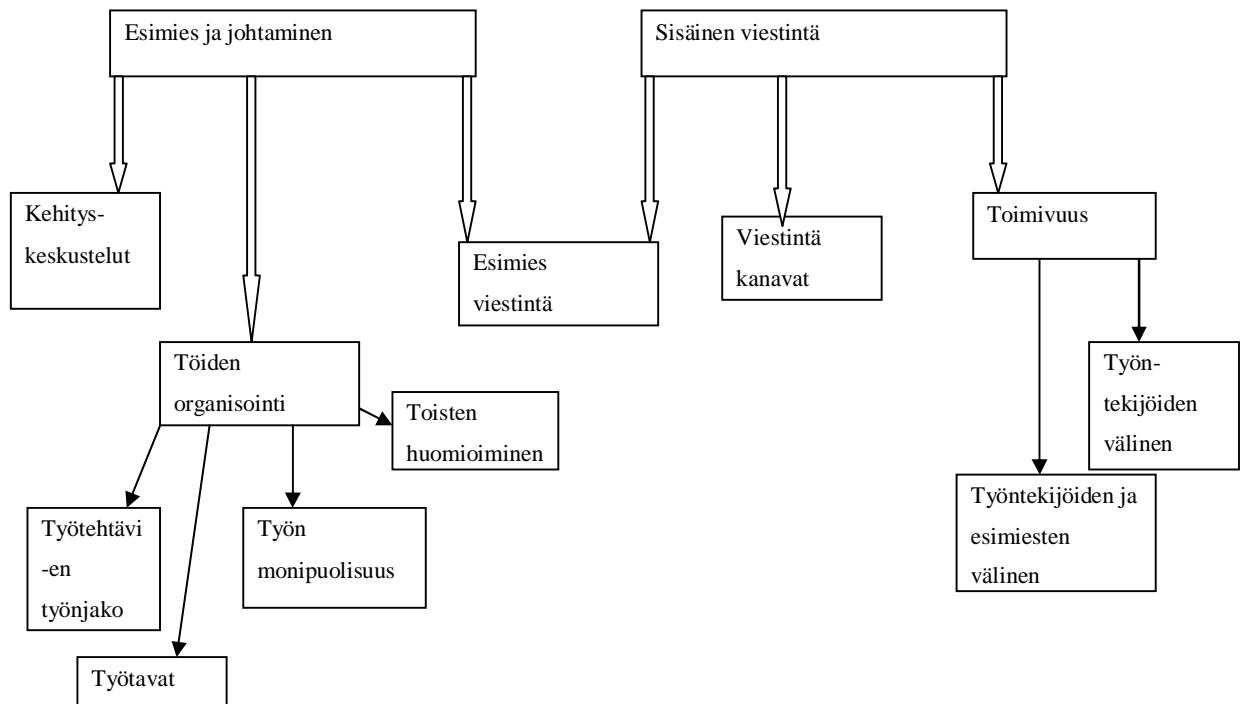
Lähiesimiestoimintaa tarkastellaan myös töiden organisoinnin näkökulmasta, johon liittyvät työtehtävät ja –tavat sekä toisten huomioiminen. TOB-kyselyissä oli maininta työn yksipuolisuudesta ja toivomus työkierron helpottamisesta.

Sisäisen viestintä valittiin tutkimukseen TOB- kyselyiden avointen vastausten perusteella. Joidenkin työntekijöiden mielestä viesti ei kulje osaston sisällä eikä työpisteissä työntekijöiden välillä. Työviestintä on myös sellainen aihe, jossa on puutteita melkein jokaisessa työpaikassa.

Tutkimusongelmat johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmasta sekä niiden alaongelmat:

1. Millainen on lähiesimiestyön ja johtamisen nykytila ja kuinka sitä kehitetään työhyvinvointia edistävämmäksi?
  - Millainen on kehityskeskusteluiden nykytila ja kuinka sitä kehitettäisiin työhyvinvointia edistävämmäksi?
  - Millainen on työtehtävien työjako ja työn monipuolisuus ja miten työnjakoa ja työn monipuolisuutta voitaisiin kehittää?
  - Millaiset ovat immunologian osaston työtavat ja miten niitä kehitettäisiin työhyvinvointia edistävämmiksi?
  - Millä tavalla muita työntekijöitä voidaan ottaa huomioon, jotta jokapäiväinen työn teko sujuu ja työilmapiiri paranee?
2. Millainen on sisäisen viestinnän nykytila ja miten sitä kehitetään työhyvinvointia edistävämmäksi?
  - Millaisia viestintä kanavia immunologian osastolla on?
  - Mikä on esimies viestinnän nykytila ja miten esimiesviestintää haluttaisiin parantaa?

Olen pyrkinyt hahmottamaan tutkimusongelmien suhdetta toisiinsa seuraavan kaavion avulla:



KUVIO 2. Tutkimusongelmat kaavion muodossa.

Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia immunologian osastolla tehdyllä pienryhmähaastattelulla. Näiden tutkimusongelmien perusteella laadin haastattelulle suuntaa antavat kysymykset, jotka olen pyrkinyt tiivistämään tarkasti aiheesta vastaaviksi. Lisäksi ohessa pienemmällä fontilla on itselleni ylös laittamia apu- ja lisäkysymyksiä, siltä varalta ettei keskustelu haastattelun aikana olisi käynnistynyt.

## 6.2 Aineiston keruu

Aineiston keräsin teemahaastattelulla. Vaihtoehtoisena tiedonkeruutapana minulla oli avoin haastattelu ja kysymyslomake. Nämä eivät kuitenkaan vastanneet tarpeitani tiedonkeruu menetelmänä. Avoimessa haastattelussa vastaajat saavat vapaamuotoisesti kertoa aiheesta mieleen tulevia asioita (Hirsjärvi – Hurme 2000: 34–37, 44–45). Tarkoituksena oli kuitenkin keskittyä kahteen pääteemaan ja saada kaikkien työntekijöiden mielipiteitä kehittämisideoiksi. Kysymyslomake oli puolestaan huonompi vaihtoehto teemahaastattelulle, koska lomakehaastattelut eivät ole tuottaneet aikaisemmin

työntekijöiden antamaa suullista palautetta vastaavia tuloksia immunologian osastolla. Kyselylomakkeen ongelmaksi olisi voinut koitua myös se, että kaikki eivät välttämättä mieti ja pohdi vastauksia samalla tavalla kuin ryhmässä keskustellen.

Tutkimusaineistoni oli tarkoitus olla edustava. Tutkimuksessani on kyseessä kokonaistutkimus, jossa jokainen mukaan haluava työntekijä otettiin mukaan. Jokaisella oli myös mahdollisuus kieltäytyä, eikä ketään pakotettu mukaan (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997: 178–179). Työhyvinvoinnin kehittämisessä kaikkien mukana oleminen ja päätöksiin vaikuttaminen on erityisen tärkeää, koska kyseessä on jokaisen työyhteisön jäsenen hyvinvointi (Ojala 2003b: 19). Ihan jokainen työntekijä ei kuitenkaan päässyt paikalle, joten täysin edustavasta aineistosta ei voi puhua.

Haastattelun tein pienryhmähaastatteluna. Ryhmät jaoin työpiste kohtalaisesti 5-7 henkilön ryhmiin. Ryhmähaastattelun tavoitteena oli tavoitella uusia ideoita, ymmärtämistä ja oivaltamista oman työyhteisön kehittämiseksi. Ryhmähaastattelu oli paras vaihtoehto työni kohdalla, sillä yksilöhaastattelu olisi vienyt liian paljon aikaa. Haittapuolena ryhmähaastattelulle oli se, että haastateltava ei välttämättä kertonut kaikkia samoja asioita kuin yksilöhaastattelussa olisi saattanut saada esille (Eskola – Suoranta 2001: 95–98). Ryhmähaastattelutilanteen ongelmaksi olisi voinut muodostua myös dominoivan yksilön kontrollointi ja tilaisuuden aloittaminen. Haastattelussani muutamat henkilöt puhuivat enemmän kuin toiset, mutta mielestäni ketään erityisen dominoivaa henkilöä ei haastattelussa ollut.

Immunologian osaston haastatteluryhmät jaoin seuraavalla tavalla. Ensimmäisessä haastattelussa olivat nefelometrian-, infektioserologian- ja diagnostiikan tuki- työpisteet. Heistä piti tulla seitsemän hengen ryhmä, mutta kaikki eivät päässeet paikalle ja lopulta heitä oli vain neljä. Toinen haastatteluryhmä oli autoimmuuni- ja PCR-työpiste. Heistä oli tarkoitus muodostua viiden hengen ryhmä, paikalla heistä oli neljä. Viimeinen työpiste oli EIA, jossa oli seitsemän henkilöä, mutta paikalle pääsi viisi työntekijää.

Ensimmäiseen haastatteluryhmään oli liitetty 3 työpistettä sen takia, että ne ovat hyvin pieniä, jopa yhden ihmisen työpisteitä. Ei olisi ollut tarkoituksenmukaista haastatella yhtä



työpistettä seitsemän hengen ryhmänä ja joitakin kahdenkeskinä haastatteluina. Tällä tavoin jaosta saatiin tasapuolisempi. Näiden työpisteryhmien lisäksi oli vielä viiden hengen lähiesimiesryhmä, josta kaikki olivat paikalla haastattelun aikana. Hallinnonryhmän haastattelin samalla aikataululla ja teemoilla kuin muutkin ryhmät.

Haastatteluja aloitettaessa tein ensin yhden koehaastattelun. Koehaastattelu ryhmänä toimi ensimmäinen työpistejaon perusteella valittu ryhmä. Koehaastattelun tarkoituksena oli testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua (Hirsjärvi ym. 2000: 72). Ensimmäinen haastattelu meni hyvin ja sain kehittämissuhteita kokoon. Kirjallinen osuus kaipasi kuitenkin pientä tarkennusta seuraavaa haastattelua varten. Ensimmäisen haastattelun aineistoa on käytetty aineistossa mukana, koska haastattelurunko ja aikataulu toimivat sekä kysymyksiin saatiin selkeitä vastauksia.

Haastattelun alussa haastateltavat istuivat pöydän ääreen niin, että kaikki näkivät toisensa ja muodostui mahdollisimman luottamuksellinen ilmapiiri ja ympäristö (Hirsjärvi 2000 ym.: 91). Haastattelun alussa kertosin käsitteet työhyvinvointi ja lähiesimies, jotta ne olisivat haastattelun aikana kaikille selviä. Työhyvinvointia olivat keskustelussa kaikki ne tekijät, jotka nopeuttavat ja helpottavat työn tekemistä sekä auttavat viihtymään työpaikalla. Lähiesimiehillä tarkoitettiin oman osaston esimiehiä eli osastonhoitajaa, osastonhoitajan sijaista sekä kahta osaston ylilääkäreitä, jotka vuorovuosin ovat vastuuyksikön lääkäreinä.

Tämän jälkeen vuorossa oli haastattelun kirjallinen osio eli ryhmän sisällä kierrätettiin kuutta eri paperiarkkia, joissa oli seuraavat otsikot; johtaminen, kehityskeskustelut, työtavat, työtehtävät, esimies viestintä ja sisäinen viestintä. Jokainen työntekijä kirjoitti paperille omasta mielestään otsikkoon liittyvän seikan tai asian, joka heidän työyhteisössä on hyvin. Samaan paperiarkkiin työntekijät kirjoittivat otsikkoon liittyen myös sellaisen asia, joka työntekijän mielestä edistää hänen työhyvinvointiaan, mutta joka voisi olla osastolla paremmin. Tämän pienen tehtävän tarkoitus oli herätellä työntekijöitä ajattelemaan ja pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä asioita jo ennen varsinaista haastattelua.

Kun kaikki työntekijät olivat saaneet kirjoitettua jokaiseen paperiin, haastattelu aloitettiin sisäisellä viestinnällä. Kunkin teema-alueen aloitus pohjautui siihen, mitä työntekijät olivat kirjoittaneet aiheesta kierrätettyyn paperiarkkiin. Haastattelun tukena, kirjallisen tehtävän antamien aiheiden lisäksi, käytin asiasana tukilistaa, jolloin pystyin varmistumaan siitä, että jokaisessa haastattelutilanteessa käytiin lävitse kaikki teema-alueet. Perinteisessä teemahaastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä eikä järjestystä (Hirsjärvi ym. 2000: 48). Vastaukset olivat avoimia eikä vastausten muoto ollut ennalta määrätty.

Sisäinen viestintä oli haastattelussa aloittava teema-alue sen takia, että se on pienempi aihekokonaisuus, myös ajallisesti, verrattuna esimiestyöhön ja johtamiseen. Jos aikatauluun olisi tullut ongelmia haastattelun aikana ja kaikkia teemoja ei olisi ehtinyt käsitellä, olisi näin ollen saatu kahteen pääteemaan edes joitakin kehittämideoita. Toinen syy sisäisellä viestinnällä aloittamiseen oli esimiestyön arkuus aihealueena. Kaikki eivät välttämättä halua puhua omasta esimiehestään, vaikka keskustelu käydäänkin rakentavassa hengessä. Sisäinen viestintä on helpompi ja ehkä myös helpommin keskustelua herättävä aloitusteema. Tämän jälkeen siirryttiin toiseen teema-alueeseen eli esimieheen ja johtamiseen. Kaikkien haastattelujen päätöskysymys oli: Mitä olet itse valmis tekemään työhyvinvoinnin eteen?

Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa noin yksi tunti. Ajan käyttöä pyrin etukäteen hahmottamaan aikataululla (liite 1). Aikataulun avulla pystyin varmistamaan, että kaikki teema-alueet käytiin lävitse, eikä aikaa kulu liian pitkään yhteen aiheeseen.

Kaikkien haastattelujen jälkeen tein aineiston analysoinnin, jonka perusteella keräsin alustavat nykytilaa ja kehittämissuhteita koskevat tiedot yhteen. Alustavia tuloksia kävin esittelemässä osastokokouksessa 26.2.2007. Osastokokouksessa oli alustavaa keskustelua ehdotuksen toteuttamiskelpoisuudesta ja aikataulujen pohdintaa.

Osastokokouksen jälkeen jaoin kaikille työpisteille haastattelutuloksien yhteenvetotaulukon (liite 3), jotta he voisivat etukäteen pohtia omaa mielipidettään kaikkein tärkeimmäksi kehittämissuhteeksi. Vajaan viikon kuluttua kiersin vielä kerran jokaisen työpisteen ja

kysyin heidän mielipiteen kehittämisehdotuksista: Minkä kehittämisehdotuksista haluaisitte toteuttaa ensimmäiseksi?

Toisin sanoen keräsin jokaisesta työpisteestä heidän arvion tuloksista ja keräsin jokaisen mielipiteen omana äänenään kehittämisehdotukselle.

Aineistoni perustuu siis kolmeen eri aineistoon, jota jokaista tullaan käsittelemään tuloksissa. Nämä vaiheet ovat:

1. Haastattelun kirjallinenosio
2. Haastatteluosio
3. Työpistekohtainen tulosten arvio-osio

### 6.3 Aineiston analysointi

Aineistoanalysejä on useita erilaisia ja jokaiselle tieteesuunnalle on usein omansa. Esimerkkejä ovat muun muassa klassinen sisällönanalyysi, etnografinen sisällön analyysi ja diskursioanalyysi. Näistä edellä mainituista analysointitavoista mikään ei yksin vastaa työni tarpeita. Useimmissa menetelmissä keskitytään haastattelun aikana ilmeneviin suullisiin ilmauksiin ja sanontatapoihin. (Hirsjärvi ym. 2000:152.) Ensisijaisena tarkoituksenani ei ollut analysoida haastateltavien puhetta, vaan kerätä keskustelulla saatuja ideoita työyhteisön kehittämiseksi. Tästä syystä analysoin aineiston teemahaastattelurungon muodostaman teemoittelun pohjalta ja jatkoin analysointia sisällön analyysin mukaisesti.

Aloitin aineiston analysoinnin kirjallisen osion purkamisella, koska tämäkin osio on osa tuloksia. Haastattelun alussa jokainen työntekijä sai kirjoittaa kuuteen eri otsikkoon liittyen jonkin asian, mikä heillä on hyvin sekä asian, mikä ei ole hyvin tai asian mitä voisi parantaa. Keräsin kaikki vastaukset teema-alue kohtaisesti taulukkoon (liite 2), josta vastaukset on helpompi hahmottaa ja tarkastella. Samalla laitoin vastausten perään /-merkin kuvaamaan saman vastauksen määrää.

Kirjallisen osion tulokset ovat osittain samankaltaisia kuin itse haastattelun, koska kunkin teema-alueen haastattelu pohjautui näihin kirjallisiin vastauksiin. Tämän osion tuloksia ei

tulla käsittelemään täysin erillään haastatteluista, vaan tuloksia- kappaleessa on maininta, jos tulos pohjautuu pelkästään kirjalliseen osioon. Muussa tapauksessa kirjallinen osio ja haastattelu osio on yhdistetty.

Seuraavana aloin purkamaan haastattelu osiota. Haastattelutilanteessa olin käyttänyt nauhuria, koska haastateltavat olivat antaneet luvan nauhurin käytölle. Haastattelun aikana pyrin tekemään myös muistiinpanoja käsin muistilehtiöön. Haastattelu osion tulosten käsittely alkoi nauhojen litteroinnilla eli puheen muuttamisella kirjoitettuun muotoon (Syrjälä – Ahonen – Syrjäläinen – Saari 1995: 163; Hirsjärvi ym. 2000: 141). Litteroinnista ei tarvinnut tutkimuksessani tehdä kovin tarkkaa, koska tarkoituksena ei ollut selvittää kuka sanoi ja mitä. Toisin sanoen ei ollut merkityksellistä kuka ehdotti esimerkiksi päätösten parempaa perustelua, vaan tärkeää oli se, että juuri parempia perusteluita haluttiin. Kirjoitin haastateltavien lauseet tarkasti, mutta en merkinnyt kuka oli milloinkin äänessä. Litteroinnin jälkeen minulla oli 38 sivua auki kirjoitettua haastattelumateriaalia.

Aineiston purkaminen teema-alueittain on perusteltua silloin, kun aineisto on kerätty teemahaastattelumenetelmällä ja tarkkaan purkamiseen ei ole syytä (Hirsjärvi ym. 2000: 141). Avasin aineiston auki teema-alueittain. Haastattelujen välillä olevat kappaleet siirsin tekstissä siten, että samaa teemaa käsittelevät vastaukset ovat peräkkäin. Kehityskeskusteluja koskevat osat kehityskeskusteluihin, sisäisen viestinnän osat sisäiseen viestintään ja niin edelleen. Seuraavaksi luin aineistoa lävitse useaan otteeseen. Lukeminen useampaan kertaan auttaa muodostamaan käsitystä vastauksien muodostamasta kokonaisuudesta. (Hirsjärvi ym. 2000: 143)

Seuraavassa vaiheessa kysyin tutkimusongelma kysymyksillä aineistolta. Esimerkiksi ”millainen on lähiesimiestyön ja johtamisen nykytila?” tai ”miten lähiesimiesviestintää haluttaisiin parantaa?”. Jouduin keskeyttämään haastatteluaineistolta kyselemisen, koska huomasin, etteivät tutkimuskysymykset täysin vastanneet aineistoa. Jouduin siis tarkentamaan muutamia tutkimusongelma-kysymyksiä. Tarkennusta kaipasivat työtehtävien jakoa, työn monipuolisuutta ja osaston työtapoja koskevat kysymykset. Aiemmin esitetyt tutkimusongelmat ovat tarkennettuja kysymyksiä. Nämä

tutkimusongelma-kysymykset olivat analyysini tärkeimpiä osia, sillä niillä kysymyksillä kyselin aineistolta ja sain vastauksia.

Tutkimuskysymysten tarkentamisen jälkeen, keräsin jokaisesta teemateksti-osiosta kaikki sellaiset vastaukset, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Kehitysehdotuksissa otin huomioon myös sellaiset vastaukset, joihin olin saanut vastauksen johdattelevalla kysymyksellä. Esimerkkinä tästä on seuraava katkelma haastattelusta:

*”(haastattelija)no mites te sit muistatte mitä te ootte sopinu?*

*(haastateltava)sit kun se kehityskeskusteluun menee ja siinä yrittää täyttää sitä kaavaketta onko viime vuoden tavoitteet toteutunu, ai mitähän mä laitoin sinne, ku ei sitä muista, niin sinnehän menee ihan semmosii että mitäs siellä olikaan viime vuonna.*

*(haastattelija)Eli sitä vois auttaa jos olis omat kappaleet*

*(haastateltava)nii-in”*

Tässäkin tapauksessa kysymys ”kuinka kehityskeskusteluista kehitettäisiin työhyvinvointia edistävämmäksi?” antaa vastauksen, että kehityskeskusteluista tulisi tehdä kaksi kirjallista kopiota. Eräs haastattelun kommentti olikin että, etteivät he ole edes tulleet ajatelleeksi koko asiaa. Tarkoitus on kehittää heidän työyhteisöään ja tästä syystä olen ottanut analyysiin mukaan johdattelevien kysymysten vastaukset.

Tein aineistolle kysymyksiä esittämisen tutkimusongelmien mukaisesti useampaan kertaan. Tällä tavalla pystyin varmistamaan, että eri analysointikerroilta sain samankaltaisia tuloksia. Kun olin saanut vastaukset, keräsin ne taulukkoon teemojen mukaisesti. Tässä vaiheessa taulukkoon kerätyt tulokset olivat vastaajien sanamuodoissa. Taulukon lisäksi tein erillisen tiedoston, johon merkitsin jokaisen sitaatin ryhmän eri värillä. Näin ollen pystyin laskemaan, onko samasta aiheesta puhuttu eri ryhmien kesken.

Yksinkertaistin taulukkoon kerättyjä lauseita ja muokkasin lyhemmiksi, niin sanotuiksi pelkistyksiksi. Esimerkiksi haastateltavat sanoivat kehityskeskusteluista ”*se ei sillä lailla oo kauheen virallinen ku se hyvin äkkiä siitä rönsyilee*” ja ”*keskustelujen koko aika ei ole*

asiaa” on yhdistetty ja lyhennetty muotoon ’keskustelujen eksyminen aiheesta’. Saadut pelkistykset keräsin vielä uuteen taulukkoon teemojen mukaisesti, koska sieltä niitä on helpompi tarkastella (liite 3).

Esittelin alustavia tuloksia maanantaina 26.2 osastokokouksessa. Lisäksi tein pienen kyselykierroksen, noin 15 minuuttia, jokaisessa työpisteessä kyselemällä mikä kehittämis ehdotuksista olisi tärkein tai kaikkein nopeiten toimenpiteitä vaativa. Jokainen työntekijä sai sanoa yhden, heidän mielestään tärkeimmän kehittämis ehdotuksen. Jos työntekijä valitsi esimerkiksi esimiestyön ja johtamisen teema-alueesta omaksi ehdotukseksi osastonhoitajan viran vakinaistamisen, ei hän saanut enää äänestää muita kehittämis ehdotuksia. Näin ollen sain eri kehittämis ehdotuksille eri äänimääriä eli kuinka moni työntekijä on pitänyt mitäkin ehdotusta tärkeimpänä. Eniten ääniä saanut kehittämis ehdotus on nostettu ensimmäiseksi, toiseksi eniten ääniä saanut toiseksi ja niin edelleen.

## 7 TULOKSET

Nykytilaa ja kehittämis ehdotuksia tuli runsaasti immunologian osaston haastattelun aikana. Tarkempaan tarkasteluun otin ne nykytilaa ja kehittämis ehdotuksia koskevat asiat, joille löytyy teoriasta jokin erityinen merkitys. Lisäksi asiat, jotka tulivat ilmi useammissa haastatteluryhmissä, on otettu mukaan tulosten tarkasteluun. Tällä tavalla voin varmistua siitä, että ehdotus tai nykytilaa koskeva mielipide ei ole vain sattumanvarainen, yhden ihmisen mielipide.

Olen käyttänyt tuloksien kerronnassa sitaatteja elävöittämään tekstiä sekä antamaan lukijalle mahdollisuuden arvioida tekemieni analysoinnin ja johtopäätösten oikeellisuutta.

### 7.1 Lähiesimies ja johtaminen

Lähiesimiestyön ja johtamisen teema-osion alussa keskityttiin johtamisen nykytilaa koskeviin hyviin puoliin. Työntekijöiden mielestä niitä ovat esimiesten mukavuus ja

lähestymisen helppous. Työntekijät pitivät myös hyvänä asiana sitä, että esimiehet ovat tavattavissa ja fyysisesti läsnä samassa työpaikassa työntekijöiden kanssa. Esimiehen läsnäololla on vaikutusta hyvinvointiin. Kun esimies pysähtyy ja on työpaikalla lisääntyy työntekijän arvostetuksi tulemisen kokemus. ( Kaski ym. 2005:103.) Toisaalta lähestymisen helppous ja läsnäolo lisäävät vuorovaikutuksen mahdollisuutta.

Päätösvaltaa on tullut viime aikoina enemmän lähiesimiehille. Tämän työntekijät kokivat hyvänä asiana, sillä paperit eivät kierrä niin pitkään kuin ennen ja päätökset saadaan nopeammin kuin aikaisemmin. Päätösvaltaa kuitenkin haluttaisiin käyttää paremmin hyödyksi, koska sellaista on osastolle annettu.

Työntekijät toivoivat esimiehiltä johdonmukaisempaa otetta päätöksien teossa ja päätöksissä pysymistä. Huomattavaa on, että kahdessa eri haastattelussa käytettiin samaa sanaa 'jämmäkkä' kuvaamaan esimiesten asioiden hoitamiseen tarvittavaa ominaisuutta. Lisäksi päätösten ilmaisemista selkeämmin haluttiin, jotta *"annettas yhtä selkeätä viestiä"*. Tulos on osastolla tehtävien päätösten osalta samantyyppinen kuin työssäolobarometri-kyselyn avoimissa vastauksissakin, joissa päätöksen teon johdonmukaisuutta kyseenalaistettiin.

Työntekijät halusivat osallistua päätöksien tekoon erityisesti laite-hankinnoissa. Ennen uutta hankintaa työntekijöitä tulisi kuulla, mihin he haluavat laitetta, mihin uutta laitetta käytetään. Haastattelussa korostui työntekijöiden omaava tieto omasta yksiköstään: *"niin joku tuolla vaan päättää että kilpailutetaan ja tilataan tää ja tää laite, et ei oo tietookaan mikä on meidän tarve"* ja *"sellaset käytännön asiat, et meillä on sitä käytännön kokemusta"*. Myös muihin työntekijöihin itseensä vaikuttaviin päätöksiin haluttaisiin olla vaikuttamassa.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei osastolla ole selkeää suuntaa tai visiota, jonka mukaan osastoa johdettaisiin. Eräessä haastattelussa tuli kommentti: *"Se oliskin minusta hirmu hienoo, jos meillä ois joku visio."* Toisessa haastattelussa osaston suunnasta puhuttaessa työntekijät pohtivat osastojen yhdistymisestä virologian- ja bakteriologian-osastoihin. Myös hallintoryhmältä visiota kysyttäessä vastaus oli: *"kai se joku suunta voi olla sekini,*

*että meidän alueella on suuri kilpailu, me joudutaan miettimään miten toiminta saadaan rutinoitua, tutkimusten hinnat kilpailukykyisinä, tästä lähtökohdasta miettiä tätä meidän osaston toimintaa, se on yks.”* Johtamiseen vaikuttaa työpaikan perustehtävä, jota varten työpaikka on olemassa. Perustehtävä ei ole vuodesta toiseen samanlainen, vaan tehtävä muuttaa suuntaa erilaisten tekijöiden kuten kilpailun mukaan. Ylimmän johdon tehtävä on suunnitella pitkän aikavälin kehittämisen tavoitteet ja lähijohdon tulee huolehtia, että kaikki ymmärtävät kullakin hetkellä vallitsevan suunnan sekä saada henkilöstö työskentelemään uusien suuntien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvinen 2001: 27–29.) Kirsi Räisänen mukaan yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen laatiminen vievät aikaa ja tuntuvat joskus tuskallisen hitaalta prosessilta yksilöiden tarvitseman keskustelun ja perustelujen sekä päätöstentöön takia. (Räisänen – Lestinen 2006: 110.)

Immunologian osaston vision epäselvyys aiheuttaa varmaan osaltaan haastattelussa nousseita johtamis-teeman kommentteja ”*meitä johdetaan huomaamattomasti*”, ”*selkeä johtajuus puuttuu*” ja ”*johdetaanko?*”. Hallinnon työpiste itse ehdotti johtoryhmän omaa työpistekokousta, jossa käytäisiin lävitse ideoita miten osastoa pitäisi kehittää ja missä tilanteessa he ovat henkilöstöpuolella, talous- ja asiakasprosesseissa. Heidän omissa kokouksissaan toivottiin myös kokonaisuuden tarkastelua. Tämä voisi olla erittäin hyvä kehittämiskohde, sillä kun johtajilla on suunta ja perustehtävä selkeänä, on sitä helpompi perustella työntekijöille ja suunnata heidän osaaminen muun muassa kehityskeskustelujen kautta haluttuun suuntaan.

Kirjallisesta tehtävästä korostui osastonhoitajan viran määräaikaisuus. Moni työntekijä haluaisi osastonhoitajan viran vakinaistettavan. Haastateltavien mukaan osastonhoitaja ei voi hoitaa työtään sijaisena: ”*mut kun se on tietysti sijaisena siinä, ni silläkin on vähän kädet sidottuna kyllä ihan oikeesti*” - ”*eihän se - saa oikeesti kaikkia avaimia käteensä kun se on sijainen*” Aikaisemmassa TOB- kyselyssä oltiin ihan samaa mieltä kuin tässä haastattelussa; Osastonhoitajan toimi on oltava 100% omalla osastolla.



TAULUKKO 1. Yhteenveto esimiestyön ja johtamisen nykytilasta ja kehittämisehdotuksista

Nykytila	Kehittämisehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehet mukavia, tavattavissa, läsnä ja asiat hoituvat</li> <li>• Esimiehet työorjentoituneita</li> <li>• Selkeä johtajuus puuttuu</li> <li>• Päätöksen tekemisessä ja ilmoittamisessa epäselvyyttä</li> <li>• Laite hankinnat ei perustu tarpeeseen</li> <li>• Esimiehet eivät pidä osaston puolia muuhun HUSLABiin verrattuna</li> <li>• Työohjeiden saaminen ja nykyaikaistaminen hidasta</li> <li>• Työtehtävät selkeitä paperilla</li> <li>• Epäselvä visio</li> <li>• Paperilla osastolla on kaikki hyvin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiesten autoritäärisempi ote ja selkeät päätökset ja johtamisprosessit</li> <li>• Päätösvallan parempi hyödyntäminen</li> <li>• Työntekijät mukaan</li> <li>• Laitteenhankintaprosesseihin sekä työntekijöitä itseään koskeviin päätöksiin</li> <li>• Hallinnon työpisteelle työpistekokoukset</li> <li>• Osastonhoitajan viran vakinaistaminen, koska sijaisuus vaikuttaa osastonhoitajan työhön</li> </ul>

### 7.1.1 Kehityskeskustelut

Immunologian osastolla kehityskeskustelut ovat tulleet tutuiksi henkilökunnalle; tilanne ei ole enää niin outo ja keskustelut koetaan avoimiksi. Kehityskeskusteluiden hyödyksi koetaan ajatusten kokoamista menneeltä vuodelta ja esimieheltä saatava palaute. Kehityskeskusteluiden nykytilasta mainittiin myös se, että keskusteluista tehdään kirjallinen osio. Tämä kirjallinen tuotos sisältää työntekijöiden mukaan esimiehen arvioinnin sekä työntekijän oman kehittymisen ja osaamisen.

Keskustelu tilanteen haittapuoliksi ilmeni useimmissa haastatteluissa keskustelun aiheesta eksyminen vapaan keskustelun puolelle. Lisäksi kehityskeskustelun lomakkeen kysymykset koettiin monimutkaisiksi ja vaikeasti ymmärrettäviksi.

Kehityskeskusteluissa ilmenneiden yksilön kehittämissuunnitelmien toteuttaminen vaihtelee. ”mulla on ihan positiivinen kuvia, periaatteessa se mitä minun kohdalla suunniteltu niin on toteutunukkii”, ”se on jos mä haluan vaihtaa työpiste, siellä

*kehityskeskustelu niin se ei tapahtuu*” Osa työntekijöistä on saanut toteutettua suurimman osan suunnitelmista ja osa ei yhtään. Osittain suunnitelmien toteutumattomuudesta johtuen muutama työntekijä oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja pidetään vain siksi, kun on pakko ja keskustelut jäävät osastonhoitajan kaappiin.

Kehityskeskusteluilta toivottiin parempaa yksilön huomioimista. Kehityskeskusteluissa esille tulleiden henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten nopea oppiminen, voitaisiin käyttää hyödyksi ja antaa mahdollisuus nopeampaan perehtymiseen. Lisäksi johtamisen kohdalla esille tullutta visiota, kaivattiin myös kehityskeskusteluiden kohdalla; ” *koko osaston tai tämmönen joku (visio), jossa me ensiks katottais mihin me pyritään ja sitten just tällälaililla ruvettais, ni se ois tosi hyvä juttu*” Koko osaston yhteisen vision pohjalta voitaisiin myös kehityskeskusteluita johtaa kyseisen vision mukaisesti. Pekka Järvisen mukaan (2001: 47) työpaikan kehittymisen suunta on kaiken lähtökohta, joka viime kädessä määrää, minkälaista osaamista ja ammattitaitoa työpaikalla tarvitaan. Toisin sanoen osaston visio on koko kehityskeskustelun perusta.

Yhdessä haastattelussa ehdotettiin, että kehityskeskustelut tuotaisiin mukaan myös työpisteeseen. Työpisteessä voitaisiin katsoa esimerkiksi työpistekokouksessa, kuinka yksilökohtaisia ominaisuuksia ja kehittymisen kohteita voitaisiin hyödyntää työpisteessä. Työpisteeseen riittäisi myös yhteenveto keskusteluista, mikäli työntekijä ei halua tuoda kaikkea tietoa luottamuksellisesta keskustelusta työpisteeseen. Kokonaisuudessaan kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia ja keskusteluissa voidaan käydä lävitse hyvin henkilökohtaisia asioita.

Kehittämisehdotuksena tuli myös kehityskeskusteluiden lopettaminen kokonaan. Tarkoituksena on kehittää koko osastoa eikä yksilöitä, jolloin keskustelujen käyminen keskustelun takia voitaisiin lopettaa kokonaan; keskustelu mahdollisuus jätettäisiin niille, jotka ovat ujoja sanomaan asiaansa kaikkien kuullen tai haluaa keskusteluissa käydä, mutta koko osaston ei siellä tarvitsisi käydä.

Tutkimuksen tekijänä minulle jäi sellainen käsitys, että kehityskeskustelujen todellinen tarkoitus on työntekijöiltä kadoksissa. Kommentit ”*eihän se oo se tarkoitus et me mennään*

*sinne sen takia, vaan siis kehittymisen takiahan täs, ni eiks se sillon oo koko osasto jota kehitetään” ja ”mehän ite tiedetään täällä työpisteen sisällä et me kierretään ja me jokainen tehdään eri töitä ja että kuka mitäkin on käyny läpi”* kuvaavat sitä, että keskustelun tarkoitus on ehkä jäänyt hieman epäselväksi. Kehityskeskustelut ovat palautteenanto tilaisuuden lisäksi osa johtamisjärjestelmää ja sen avulla yrityksen tai organisaation strategia viedään käytäntöön. Ylemmän johdon tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista johdetaan ryhmä- ja yksilökohtaiset tavoitteet. Toisin sanoen organisaation ura- ja kehitystarpeet yhdistetään yksilön kehittymisen kohteisiin. Tällä tavoin vältetään siltä, että jokainen työntekijä tekee omiaan ja toisaalta osaston kehittymistä tapahtuu haluttuun suuntaan. (Järvinen 2001: 45–46.)

TAULUKKO 2. Yhteenveto kehityskeskusteluiden nykytilasta ja kehittämisehdotuksista.

Nykytila	Kehittämisehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilanne tuttu, avoin</li> <li>• Hyötynä ajatusten kokoaminen menneeltä vuodelta ja esimiehen palaute</li> <li>• Kirjallinen tuotos, jossa oman osaamisen ja kehittymisen arviointi sekä johtajan arviointi</li> <li>• Kysymykset kankeita</li> <li>• Keskustelut käydään yhdessä lävitse, mutta kaikilla työntekijöillä ei ole siitä muistikuvaa</li> <li>• Keskustelujen eksyminen aiheesta</li> <li>• Suunnitelmien toteuttaminen vaihtelee</li> <li>• Kehityskeskustelut vievät vapaampaa keskustelua pois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjallisia osioita 2 kappaletta</li> <li>• Otettaisiin yksilön toiveet paremmin huomioon</li> <li>• Kehityskeskustelujen yhteenveto työpisteeseen mukaan; katsotaan miten niitä voidaan hyödyntää siellä</li> <li>• Osastolle visio, jonka mukaan kehityskeskusteluja pidetään</li> <li>• Koko osastoa koskevien kehityskeskusteluiden lopettaminen</li> </ul>

### 7.1.2 Töiden organisointi

Työtehtävien jakaminen tapahtuu immunologian osastolla työpistevastaavien toimesta. Töitä on työntekijöiden mielestä riittävästi tai ”ei liikaa”, myös työntekijöiden määrä työhön verrattuna on työntekijöiden mukaan sopiva. Hallintoryhmä on poikkeus ja sen

ominaispiirre on, että töitä on aina enemmän kuin aikaa ja töitä joudutaan priorisoimaan ja laittamaan tärkeysjärjestykseen.

Vaikka työpistevastaavat jakavatkin työt, on töiden jaolle myös ohjeelliset kuvaukset laboratorion työpistekuvauksissa: ”*kyllähän se laatuakin jo määrää että meillä on vastuut jaettu ja työpistekuvauksissa on nää laboratoriohoitajien tehtävät, siinä mielessä ne on paperilla, mutta käytäntö on sitten eri.*” Poikkeustilanteissa osastonhoitaja tulee mukaan työnjakoon, jolloin hänen tehtävä on olla koordinoijana.

Työnjaon tasaisempi jakautuminen saataisiin aikaan jakamalla työt isommille ryhmille eli tiimeille, ei henkilökohtaisesti. Tällä hetkellä henkilökohtainen työnjako aiheuttaa töiden epätasaista jakautumista. Toisilla ei ole yhtään näytteitä ja osalla on paljon. Jos työt jaettaisiin isommille ryhmille, joutuisivat työntekijät keskustelemalla jakamaan päivän aikana tehtäviään eikä kukaan olisi niin sanotusti työttömänä. Tiiminä työskentelemisen etu on muun muassa se, että se ehkäisee syrjäytymistä ja helpottaa muutenkin tiedon ja osaamisen jakamista (Ojala 2003a: 60).

Työn monipuolisuutta koskevaan tutkimusongelmaan saatiin yksi selkeä vastaus, joka tuli esille jokaisessa haastatteluryhmässä. Työntekijät pitivät omaa työtään monipuolisena. Työtä monipuolistaa laaja tutkimusvalikoima ja monet tutkimusmenetelmät. Työkierrolla työpisteestä toiseen saa myös vaihtelua ja lisää monipuolisuutta työhön. Lisäksi omalla aktiivisuudella on merkitystä työn monipuolisuuteen. Työn monipuolisuutta ei ilmeisesti enää hirveästi voi kehittää, sillä kehittämisehdotuksia ei tullut kuin yksi; menetelmien ja laitteiden testaus mahdollisuus, jos omalta työltä jää aikaa.

Työtapoja koskevissa tutkimusongelmien vastauksissa korostui hyvinä asioina erityisesti joustava työaika ja itsenäiset ja helpot työt. Nämä ovat työn hyviä ominaisuuksia, sillä yksipuolinen työ saattaa johtaa väsymiseen ja sairauspoissaolojen lisääntymiseen (Ojala 2003a: 60). Haastattelussa kerrottiin myös osaston heikommista puolista; työtapojen nykyaikaistaminen on hidasta.

Työtapojen kehittämisehdotuksia tuli useampia. Yksi oli osaston verkostoituminen. Tässä mallissa työntekijät jaoteltaisiin laaja- ja syväosaajiin. Syväosaajat olisivat asiantuntijoita omassa työpisteessään ja tukipilareita muille työntekijöille. Toiset eli laajanosaamisen työntekijät eli kiertävät työntekijät hallitsisivat useita eri menetelmiä ja useimmat työpisteistä. Näin ollen esimerkiksi maanantaina, kun tiedetään, ketkä ovat poissa voitaisiin laajaosaajilla paikata ja jakaa työntekijät tasaisesti osaston sisällä. Osaston mahdollinen verkottuminen nähtiin myös tulevaisuuden turvana, jottei oma vastuualue häviä kokonaan: *”seuraavaks voitais yhdistää toiseen osastoon ja jonain päivänä ihan oikeesti meidän kannattais olla kliininen mikrobiologia niinkun sellanen iso verkko, olis tämä sama systeemi, koska muuten me ollaan kohta kliininen kemia ja hematologia.”*

Kehittämisehdotuksena oli kaikkien töiden jakaminen kaikkien käytettäväksi. Näin ollen työkiertoa saataisiin laajemmaksi; *”se on parantunut, mut sitten ei vielä monesti halua sitä kiertoa ja se tökkii koska jonnekin työpisteeseen ei pääse koska joku ei halua sieltä pois”* Kaikki osaaminen täytyisi opettaa muillekin ja kenelläkään ei saisi olla henkilökohtaista työtä.

Tällä hetkellä osastolla on ilmeisesti samaan asiaan eri työpisteissä erilainen lomake. Työn helpottamiseksi ehdotettiin myös lomakkeiden yhdenmukaisuutta; *”mä oon tehny tälläsen lomakkeen, me halutaan tehdä oma, et miks samaa lomaketta ei voi käyttää joka paikassa samaan asiaan.”*

Työn joustavuutta ja taloudellisen hyödyn saamiseksi työntekijät toivoivat myös tutkimusten päällekkäisyyksien poistamista. Tutkimuksella ei siis olisi varmistuksen varmistuksia. Työn määrä vähenisi ja reagenssi ja materiaalikuluista tulisi osastolle säästöjä.

TAULUKKO 3. Yhteenveto töiden organisoinnin nykytilasta ja kehittämisehdotuksista

Nykytila	Kehittämisehdotukset
<p><b>Työtehtävien työnjako:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpisteessä työkierto toimii, mutta työpisteestä toiseen ei.</li> <li>• Esimiehillä töitä enemmän kuin voi tehdä</li> <li>• Työpistevastaavat jakavat työt; poikkeustilanteissa osastonhoitaja koordinoijana</li> <li>• Työpisteiden välinen yhteistyö on vähäistä</li> <li>• Työntekijöitä tarpeeksi</li> <li>• Töitä sopivasti</li> </ul> <p><b>Työn monipuolisuus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työ on monipuolista ja haastavaa</li> </ul> <p><b>Työtavat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työ on itsenäistä</li> <li>• Joustavat työajat</li> <li>• Työkierto toimii osittain; toiveita saa esittää, mutta aina niitä ei voida toteuttaa</li> <li>• Työkiertoa yritetään laajentaa työpisteitä yhdistämällä</li> </ul>	<p><b>Työtehtävien työnjako:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töiden jakaminen isommille ryhmille, ei henkilökohtaisesti</li> </ul> <p><b>Työn monipuolisuus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reagenssi kittien ja laitteiden testauksella saisi työtä</li> </ul> <p><b>Työtavat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaston verkottuminen syvä- ja laaja-osaajiin</li> <li>• Työt kaikkien käytettäviksi</li> <li>• Samanlainen lomake samaan asiaan koko osastolla</li> <li>• Potilasnäyte määrityksien päällekkäisyyden poistaminen</li> </ul>

## 7.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä oli haastattelun teemoista kaikkein eniten keskustelua ja mielipiteitä herättävä. Nykytilaa koskevia tietoja ja kehittämisehdotuksia on eniten tässä teema-alueessa. Hyviksi asioiksi sisäisessä viestinnässä nousi erityisesti sähköposti ja osastokokoukset, jos niissä on paikalla. Sähköposti tavoittaa hyvin koko osaston ja niistä saadaan tietoa muun muassa koulutuksista, joita työntekijällä ei ole aikaa lähteä itse etsimään internetistä työn lomassa.

Yhtenä tutkimusongelmana oli eri viestintäkanavien kartoittaminen. Haastateltujen mukaan immunologian osastolla on työntekijöiden mukaan sähköposti, osastokokoukset, keltaiset laput, kasvokkaisviestintä ja kahvi- ja käytäväkeskustelut. Virallisen määritelmän mukaan

kasvokkaisviestintä sisältää osastokokoukset ja kahvi- ja käytäväkeskustelut. Sähköposti kuuluu sähköiseen viestintään ja keltaiset laput painettuun viestintään. (Juholin 199:139–140.) Lisäksi ilmoitustaulu mainittiin useammassa haastattelussa, mutta sillä ei ole informatiivista merkitystä työntekijöille ainakaan niissä ryhmissä, joissa ilmoitustaulusta keskusteltiin. Näin ilmoitustaulua kuvaa kaksi haastatelluista: ” *ilmoitustaulusta tuli mieleen että meillä se on vähän huonossa paikassa - - se ei pistä silmään siitä*”, ” *no ei me käytetä muuta ku tilauksiin, sitä meidän taulua*”.

Negatiivisia asioita kertyi useita esimerkiksi: viestit eivät kulje, työpisteen yleiset asiat jäävät käsittelemättä, ideoita vastustava ilmapiiri. Viestin puutteellisesta kulusta tuli maininta jokaisessa työntekijöiden haastatteluryhmistä. Osan mielestä tiedonkulku oli ongelmallista joka suunnalta ja osan mielestä vain esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Ideoita ja ehdotuksia vastustava ilmapiiri osasto- ja työpistevastaavien kokouksissa kuulosti pahalta minun tutkijan näkökulmaa ajatellen. Vastustavan ilmapiirin lisäksi niin sanotun huonon ehdotuksen tekijä saa ” *kuulla kunniansa*”. Työntekijöiden kertoman mukaan tämä aiheuttaa kierteen, jossa lopulta kukaan ei uskalla ehdottaa mitään. Jäykät ja viralliset palaverit saavat työntekijät jännittyneiksi, jolloin he ovat myös hiljaa (Juuti ym. 2002:114). Leenamajja Ojala (2003a: 47) kirjoittaa, että ideoiden puute ei tuota innovaatioita eikä parannuksia toimintaan.

Kehittämissuhteina tulikin avoimen ja vapaan keskustelun osuuden lisäämistä osastokokouksiin ja kaikkien työntekijöiden avointa ideoiden vastaanottamista. Aivoriihi tyyppinen tilaisuus ja aamukahvikeskusteluiden muuttaminen ideointitilaisuuksiksi sai myös kannatusta.

Toinen keskustelua jokaisessa haastatteluryhmässä aiheuttanut aihe on osastokokouksen muistio. Se on saatavilla kokouksen jälkeen niin paperi- kuin tietokone-versionakin. Hallintoryhmän mukaan muistioon on merkitty ydinkohdat, työntekijöiden mielestä muistio on kuitenkin puutteellinen. Päätöksiä ei ole kirjattu tarpeeksi selkeästi, jolloin tehdyistä päätöksistä tulee epävarmuutta; onko näin vai onko noin.

Sisäistä viestintää voitaisiin parantaa muistion tarkentamisella erityisesti päätösten suhteen ja myös keskustelun kirjaamista muistioon ehdotettiin. Toisaalta ehdotettiin, että laboratoriohoitajat tekisivät itse osastokokouksen muistiot kiertävällä systeemillä, jolloin muistioon saataisiin ne tiedot, jotka laboratoriohoitajan työn kannalta on kaikkein keskeisimmät. Muistio haluttaisiin myös työpistevastaavien kokouksista, jotta tehdyistä päätöksistä voitaisiin olla yksimielisiä, kun ne on kirjattuna muistioon.

Jokaisessa haastattelu ryhmässä työntekijät kaipasivat lisää työpistekokouksia, joissa voitaisiin käydä työpisteen omia asioita lävitse.” *Minä oon aina ollu sitä mieltä että enemmän pitäis olla niitä työpistekokouksia, jolloinka siellä työpisteessä puhuttais kaikki yhdessä niistä asioista*”. Keskusteluissa pohdittiin, että työpistekokouksissa tulisi paremmin jaettua tietoa pienistä työtä koskevista asioista, jotka saattavat vaikuttaa työntekoon. Esimerkiksi jokin pieni asia, jota työntekijä ei ole saanut tietoonsa, voi aiheuttaa sen, että näytesarjaa tekee väärin.

Työpistekokousta varten ehdotettiin vihkon tai kansion perustamista tietokoneelle, jotta kaikki käsiteltävät asiat olisivat kirjattuna ja muistissa siinä vaiheessa kun kokousta pidetään. Huomiota kiinnitettiin siihen, että kuka tahansa työpisteen työntekijä voi pitää työpistekokouksen eikä sen aina tarvitse olla työpistevastaavan.

Virallisiin kokouksiin haluttaisiin aikataulu, jotta kokoukset eivät venyisi. Lisäksi keskustelun pitämistä aiheesta toivottiin, jottei keskustelu ajaudu kokonaan pois aiheesta. Palaverien alkaminen ja päättyminen ennalta sovittuun aikaan tukevat työtehtävien tekemistä ja vähentää työntekijöiden kielteisiä tunteita (Kaski ym.2005: 102).



TAULUKKO 4. Yhteenvedo sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehittämisehdotuksista.

Nykytila	Kehittämisehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköpostia tulee riittävästi ja se tavoittaa hyvin osaston</li> <li>• Osastokokoukset hyviä, jos on paikalla</li> <li>• Ilmoitustauluja on, mutta niillä ei ole informatiivista merkitystä</li> <li>• Tiedonkulku puutteellinen</li> <li>• Osastokokouksessa työn tekemiseen vaikuttavat asiat jäävät käsittelemättä</li> <li>• Avoin keskustelu osastokokouksissa puuttuu</li> <li>• Ideoita vastustava ilmapiiri</li> <li>• Johdon mukaan työpistetilanteet käydään lävitse, tiedotteet ja muutokset sekä asiakaspalautteet</li> <li>• Muistio puutteellinen</li> <li>• Laboratorio atk on vanhentunutta ja atk opetusta ei meinaa saada</li> <li>• Työpistekokouksissa ei saada aikaan päätöksiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdonmukaisuutta kokoukseen</li> <li>• Virallisiin kokouksiin ja kehittämisenkohteisiin aikataulut</li> <li>• Aivorihi-tilaisuus tai aamukahvi mielipiteiden vaihto-paikaksi</li> <li>• Uusien ehdotusten avoin vastaanottaminen</li> <li>• Muistion tarkentaminen, erityisesti päätöksissä</li> <li>• Työntekijät tekisivät muistion itse kierrättämällä</li> <li>• Muistakin kokouksista muistio</li> <li>• Muistion tekeminen laboratoriohoitajille</li> <li>• Työpistekokouksia lisää</li> <li>• Työpistekokousten etukäteisvalmistelu; Vihko tai g-asemalle kansio, johon kerätään puhuttavista/ käsiteltävistä asioista</li> <li>• Työpistevastaavan ei aina tarvitse olla työpistekokouksen pitäjänä</li> <li>• Johtoryhmän työpisteen oma työpistekokous</li> </ul>

### Lähiesimiesviestintä

Lähiesimies viestinnän nykytilasta todettiin, että lähiesimies on ajan tasalla osaston tapahtumista ja esimies toimii kiitettävästi linkkinä yläjohdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijöiden mielestä osastonhoitajan tehtäviin kuuluu myös arkisten asioiden hoitaminen, kuten lomat ja työvuorolistat, sujuvat työntekijöiden mukaan hyvin.

Tämänhetkiseksi puutteeksi ilmeni työohjeiden saamisen hitaus, josta oltiin haastatteluryhmissä aika yksimielisiä. Esimiesten itsensä huomauttama puute esimiesviestinnässä oli kiittämisen ja kehumisen puute. Esimiesten mielestä joskus voisi kiittää hyvin tehdystä työstä, mutta niin ei jostain syystä tehdä. Tosin heidän mukaan

työntekijöitä ei myöskään moitita. Osuvan palautteen saaminen auttaa työntekijää korjaamaan työskentelyään sekä opettaa tarkastelemaan työtä eri näkökulmista (Juuti ym. 2002:69).

Lähiesimies viestintää voitaisiin kehittää vastuurajoja selkeyttämällä. Yhdessä tehtäisiin rajat siitä, mihin työntekijän vastuu loppuu ja mistä esimiesten alkaa.

Toinen kehittymisen kohde oli esimiesten vaikeista asioista puhuminen. Erityisesti työntekijöiden sellaiset ristiriitatilanteet, joissa mennään henkilökohtaisiin asioihin, kuuluu esimiesten hoidettavaksi. Tällaisessa tilanteessa esimiehen rooli on olla rauhoittavana ja ymmärtävänä osapuolena työntekijöiden välillä. Elisa Juholinin mukaan vaikeita asioita kohdattaessa on tärkeää, että esimies on saatavilla ja valmis keskustelemaan. Esimiehen tehtävä ei ole helppo, sillä hänen on oltava valmis ottamaan vastaan myös raivoa, surua ja pettymystä. (Juholin 1999: 188–189.)

#### TAULUKKO 5. Yhteenvedo lähiesimiesviestinnän nykytilasta ja kehittämisehdotuksista.

Nykytila	Kehittämisehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehet ovat ajan tasalla ja heidän kanssaan voi kommunikoida</li> <li>• Osastonhoitaja on linkkinä ylempään johtoon ja hoitaa kiitettävästi arkiset asiat</li> <li>• Esimiehen tulee selvittää kunkin työntekijän tehtävät</li> <li>• Kaikki viestit ei välity työntekijöille</li> <li>• Esimiehet pystyvät keskustelemaan keskenään</li> <li>• Työntekijät ja esimiehet lähekkäin toisiaan koetaan hyväksi asiaksi</li> <li>• Esimiesten mukaan puutteena se, ettei kehuta hyvästä työstä; moitteita ei jaeta</li> <li>• Palautetta annetaan silloin, kun on tarvetta, mutta erityisesti kehityskeskusteluissa</li> <li>• Positiivista palautetta ei osata ottaa vastaan</li> <li>• Työohjeiden laatiminen hidasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuurajojen selkeyttäminen työntekijän ja esimiehen vastuu-alueisiin</li> <li>• Vaikeista asioista puhuminen; Esimiehen tulisi olla rauhoittava, molempia osapuolia ymmärtävä, käskeä ja antaa määräyksiä sekä ottaa asiat asioina</li> </ul>

### 7.3 Kehittämissuunnitelma ja sen hyödyntäminen työyhteisössä

Kehittämissuunnitelma muodostuu osana opinnäytetyön tuloksia. Kehittämissuunnitelma on koottu Päivi Kujalan työyhteisön kehittämisen perusaskelien mukaisesti, joita esiteltiin kappaleessa työyhteisön kehittäminen. Työyhteisön kehittämisen aloittaminen-kappaleessa kerrottiin työyhteisön kehittämisen ensimmäisistä vaiheista. Nyt olemme päässeet jo siihen vaiheeseen, että työntekijöiden kehittämisideat on kerätty ja he ovat saaneet valita kaikkein tärkeimmän kehittämisen kohteen.

Aineiston keruun kolmannessa eli tulosten arviointi-osuudessa saatiin lopulta melkein yhtenäiset mielipiteet kehittämisideoista. Vaikka työpisteiden sisällä työntekijät pitivät eri kehittämis ehdotuksia tärkeimpinä, saatiin lopputuloksena koko osaston kohdalta yksimieliset vastaukset tärkeimmistä kehittämis ehdotuksista. Seuraavassa on lueteltu eniten ääniä saaneet kehittämis ehdotukset siten, että yhtä paljon ääniä saaneet ovat samalla numerolla.

1. Osastonhoitajan viran vakinaistaminen
2. Työntekijät mukaan hankintapäätöksiin  
Hallintoryhmän oma työpistekokous
3. Päätökset paremmin julki  
Töiden jakaminen isommille ryhmille  
Samanlainen lomake saamaan asiaan koko osastolle
4. Kehityskeskusteluihin visio, keskustelun pohjaksi  
Työpistekokousten etukäteisvalmistelu g-asemalle tai vihkoon

Osastonhoitajan viran vakinaistamista äänesti viisi työyhteisön jäsentä koko osaston 25 työntekijästä. Toiseksi eniten ääniä saaneita kehittämis ehdotuksia kumpaakin ehdotusta äänesti 3 työntekijää. Kolmanneksi eniten ääniä saaneita äänesti puolestaan kaksi työntekijää kumpaakin ehdotusta ja neljänneksi listalle nousi kaksi kehittämis ehdotusta, joita kumpaakin äänesti yksi työntekijä. Äänestäjä määristä huomataan, että kaikki

osastontyöntekijät eivät päässeet mukaan äänestysvaiheeseen muun muassa vuosilomien takia.

Näistä kahdeksasta ääniä saaneesta kehittämis ehdotuksesta muodostuu edellä mainitussa järjestyksessä kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmassa tulen huomioimaan seuraavat työyhteisön kehittämisen perusaskleet. Kertauksen vuoksi; perusaskleet ovat (Kujala ym. 1999: 12).

1. Tilanneanalyysi ja tavoitekeskustelu
2. Alkupotkaisu
3. Kehittämisryhmän järjestäytyminen
4. Tavoitteiden täsmennys ja seurannasta sopiminen
5. Kehittämisryhmän toiminta ja kehittämistoimenpiteet
6. Kehityksen seuranta ja mittaus
7. Hankkeen päätös

Koska tällä hetkellä immunologian osaston kehittämisprosessissa on alkupotkaisu- vaihe saatu vietyä lävitse, on aika siirtyä kehittämisryhmän kokoamiseen. Kehittämisryhmän jäsenet muodostuvat työyksikön työntekijöistä ja esimiehistä. He toimivat vastuuhenkilöinä ja varmistavat, että projekti etenee. Kehittämistyöryhmä ei vie koko suunnitelmaa ja kehittämisen toimenpiteitä yksin eteenpäin, vaan mukana ovat myös työyksikön muut työntekijät. (Kujala ym. 1999: 28). Vastuuhenkilöiden roolina on varmistaa, että sovitut asiat tulevat tehdyiksi ja arvioida kehittämisprojektin etenemistä (Bredenberg – Koskensalmi – Lauttio – Multanen – Pahkin 2004: 41). Tästä syystä kehittämissuunnitelman sarakkeeksi (liite 4) on valittu vastuuhenkilöt, jotta voitaisiin varmistua, että joku ajaa asiaa eteenpäin. Vastuuhenkilöiden valintatavan immunologian osasto voi valita itse; valitaanko oma työryhmä, toimiiko työpistevastaavat vastuuhenkilöinä tai jokin muu tapa.

Kehittämishankkeen aloitusvaiheessa on muistettava, ettei kaikkia kehittämis ehdotuksia lähdetä toteuttamaan yhtä aikaa. Leenamaija Ojalan mukaan on parempi saada nopeasti aikaan jotain konkreettista kuin tehdä paljon raskaita suunnitelmia (Ojala 2003a: 82).

Kun immunologian osasto aloittaa kehittämishankkeen eteenpäin viemisen, tulee heidän varmistaa, että tiedottaminen jatkuu. Heidän kannattaa käyttää erilaisia viestintäkanavia, jotta varmistutaan siitä, että koko henkilöstö saa tilanne raportin. (Kujala ym. 1999: 32). Tiedottamisesta kannattaa huolehtia silloinkin, kun mitään erityistä ei tapahdu projektin etenemisestä (Lindström ym. 2002:89). Tällä tavalla voidaan vähentää työntekijöiden välistä epätietoisuutta ja huhujen leviämistä.

Seuraavaksi immunologian osaston vastuuhenkilöiden täytyisi tehdä tavoitteiden täsmennys ja aikataulus. Jokaiselle kehittämisidealle tulisi määritellä päämäärät ja tavoitteet. Tavoitteiden pilkkominen edelleen osatavoitteisiin auttaa muodostamaan käsitystä kokonaisuudesta ja ratkaisujen mahdollisuuksista. (Kujala 1999: 34,37; Heinonen ym. 2004; 9). Esimerkiksi milloin meidän osastolla ollaan päästy siihen, että kehityskeskustelut etenevät vision pohjalta? Mikä on konkreettinen tavoite, jolloin voidaan todeta, että olemme päässeet tavoitteeseen. Toisaalta immunologian osaston kehittämisehdotus samanlainen lomake samanlaiseen asiaan koko osastolle, on helpommin määriteltävä, koska se on konkreettisempi asia kuin vision toteuttaminen kehityskeskusteluissa. Tavoitteiden luominen mahdollisimman konkreettisiksi, auttaa kehittämisehdotusten työstämisessä ja toteuttamisessa (Kujala 1999:34). Myös henkilöstön mukanaololla voidaan varmistaa, että kehittämistoimet ovat realistisia ja käytäntöön sopivia (Bredenberg ym. 2004: 41). Tavoitteiden tärkeydestä johtuen, olen valinnut kehittämissuunnitelman taulukkoon yhdeksi sarakkeeksi tavoitteet ja osatavoitteet.

Aikataulu tekee kehittämisestä työntekijöille mielekkäämpää. Aikataulun laadinnassa kannattaa kuitenkin olla realistinen. Muutokset vievät aikaa ja työyhteisön täytyy toteuttaa uudistukset oman perustehtävänsä ohella. Näin ollen tavoitteiden saavuttamiseen on varattava reilusti aikaa, mutta täytyy myös välttää aikataulusta lipsumista. (Kujala ym. 1999:38). Aikataulu on otettu huomioon yhtenä osana kehittämissuunnitelmaa.

Kehittämisryhmän toiminta ja kehittämistoimenpiteet vaiheessa vastuuhenkilöt kokoontuvat sovitusti. Kokouksen tavoitteena on käydä läpi asioita, kuten missä mennään kunkin asian kohdalla ja pitääkö aikataulu. Kokouksissa voidaan pohtia myös tarkemmin kehittämistoiminnan toimenpiteitä. (Heinonen ym. 2004: 30; Kujala ym. 1999: 50–51).

Näissä kokouksissa on tärkeää noudattaa tiettyjä ryhmän sääntöjä. Ideoita ei saa arvostella, sillä kaikki ovat yhtä tärkeitä. Myöhemmin on helpompi karsia ideoita kuin tuottaa niitä lisää. (Heinonen ym. 2004; 23).

Kehittämistoimenpide- vaiheessa kerätään myös palautetta muilta työntekijöiltä. Työntekijöitä täytyy aktivoida etsimään tietoa ja etenkin osallistumaan kehittämistoimintaan. (Kujala ym. 1999: 55).

Kaikilla projekteilla ja hankkeilla on päätös. Kehittämishankkeen päätöstilaisuus on yhtä tärkeä kuin aloitustilaisuus, sillä vaarana on, että oikea tieto saavutetuista tuloksista unohtuu työntekijöiltä. Jos yhteistä päätöskeskustelua ei käydä, voi työntekijöille jäädä ”musta tuntuu, ettei mitään tapahtunut” - käsitys. Tällainen käsitys aiheuttaa usein sen, että työntekijät eivät innostu seuraavista kehittämishankkeista ja työskentele tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on yhteinen tulkinta aikaan saaduista tuloksista tai miksi tuloksia ei saatu aikaan. Työyhteisön keskustelussa huomioidaan erilaisia näkökulmia, koska työntekijöillä voi olla ristiriitaisia näkemyksiä kehittämishankkeen hyödyistä, haitoista ja tuloksista. (Lindström 2002: 89, 155–157).

Laadin kehittämissuunnitelman taulukoksi, jotta kehittämissuunnitelman vaiheiden seuraaminen helpottuisi (liite 4). Taulukon sarakkeet ovat valikoituneet edellä kerrotun teorian perusteella. Kehittämissuunnitelma taulukkoon immunologian osasto voi täyttää itse tärkeimmät tiedot vastuuhenkilöistä, tavoitteista, osatavoitteista, aikataulusta ja hankkeenpäätöspäivästä. Yhteenvedoa voidaan pitää esimerkiksi ilmoitustaululla tai muussa paikassa, josta työntekijätkin voivat tarkastaa kehittämishankkeen tietoja.

Kehittämissuunnitelma on vain suuntaa antava ja perustuu kuten edellä jo mainittiin Päivi Kujalan työyhteisön kehittämisen perusaskeleisiin. Hyvä kehittämissuunnitelma on kuitenkin joustava. Erityisesti pitkäkestoisissa tai muuttuvissa olosuhteissa joustavuus on tärkeä arvo. Tarkkoja suunnitelmia voi tehdä vain lyhyt kestoisille hankkeille. (Rissanen 2002: 177).

Kehittämissuunnitelmien loppuun on liitetty yksi tyhjä lomake, jota osasto voi käyttää myös muissa kehittämiskohteissaan hyödyksi. Esimerkiksi uusien tutkimusten tuominen rutiinikäyttöön voitaisiin toteuttaa yhtä hyvin työyhteisön kehittämisen periaatteiden mukaan. Tällaisella aktiivisella suunnitelmalla immunologian osastolla voitaisiin tukea tietoisuutta tulevista hankkeista paremmin. Tutkimuksessani ilmeni puutteita työntekijöiden tietoisuudessa uusista menetelmistä ja laitteista, jotka tulevat rutiinikäyttöön.

#### 7.4 Tutkimusprosessin luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole luotu yhtä selkeitä kriteereitä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. On kuitenkin olemassa erilaisia kriteerejä luotettavuuden arviointiin, jotka perustuvat laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. (Paunonen – Vehviläinen-Julkunen 1998: 215–216).

Marita Paunosen (1998: 216) mukaan aineiston valitsemisessa tulisi noudattaa tarkoituksen mukaisuuden periaatetta. Mielestäni aineistoni on onnistunut tässä periaatteessa, sillä kaikki immunologian osaston työntekijät pääsivät halutessaan mukaan haastatteluuni. Luotettavuuteen vaikuttaa se, että haastatteluni teemat on esitetty useaan otteeseen sekä haastateltaville että lukijalle työni eri vaiheissa useaan kertaan. (Paunonen ym. 216:217).

Aineiston luotettavuutta parantaa oikein esitetyt haastattelukysymykset. Kysymykset eivät saa olla liian suppeita tai liian kapealle alueelle suuntautuneita. (Paunonen ym. 1998: 217). Haastatteluissani olisi voinut olla laajempia jatkokysymyksiä. Minulla oli valmiina tukikysymyksiä, mutta litterointi vaiheessa ilmeni useita eri kohtia, joihin olisin jälkepäin halunnut tarkennusta. Haastattelun aikana oma aikani meni aikataulun ja kaikkien teemojen käsittelemisen varmistamiseen sekä yleiseen jännittämiseen, koska en ollut aikaisemmin ollut haastattelijan roolissa. Näin ollen keskittymiseni ei täysin riittänyt olemaan myös ajan tasalla jatkokysymysten kanssa. Olisin siis voinut saada laajemman ja syvällisemmän aineiston, jos olisin ollut terävämpi haastatteluiden aikana.

Haastattelun laatua ja sen kautta luotettavuutta parantaa haastattelun litterointi mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Tämä ohje pätee erityisesti silloin kuin haastattelija ja litteroija on sama henkilö (Hirsjärvi ym. 2000:185). Luotettavuutta vähentää se, että kolmannessa haastattelussa nauhuri ei nauhoittanut koko aikaa. Näin ollen tästä haastattelusta puuttuu joitakin sanoja sieltä täältä. Mutta koska litteroin aineiston nopeasti haastattelujen jälkeen, minulla oli muistissa se, mitä haastattelussa sanottiin. Lisäksi täytyy muistaa, että litteroinnin ei tarvinnut työssäni olla sanatarkkaa.

Ensimmäisen haastattelun tunnelmat olivat mielestäni hyvät. Keskustelua syntyi kiitettävästi, samoin kehittämissuhteita. Keskustelusta jäi minulle myös avoimen ja rehellisen keskustelun vaikutelma. Ryhmä tuntui olevan haastattelussa mukana kehittävällä hengellä.

Toisen haastattelun tunnelmista jäi mieleen se, että haastateltavat eivät pysyneet keskustelun aiheessa. Johdattelusta huolimatta vastaukset paisuivat ja muuttivat muotoaan matkalla, mutta kehittämissuhteita saatiin kuitenkin aikaiseksi.

Kolmannessa haastattelussa oli edellisiä haastatteluja tahmeampi liikkeelle lähtö eikä ehdotuksia tullut samalla tavalla kuin edellisissä haastatteluissa. Haastattelun aikana yksi työntekijä joutui poistumaan tekemään töitä kesken haastattelun. Joitakin kehittämissuhteita tuli, mutta enemmänkin olisi voinut tulla, jos olisin osannut tai uskaltanut olla napakampi jatkokysymysten suhteen.

Neljännän haastattelun eli hallintoryhmän tunnelmat olivat ihan hyvät. Yksi haastateltavista olisi halunnut lähteä tekemään muita töitä, mutta jäi paikalle ilman erillistä pyyntöä. Kehittämissuhteita saatiin, vaikka kysymystenasettelu olikin vaikeampaa, koska näkökulma oli eri kuin työntekijöiden haastatteluryhmissä.

Tutkimusaineiston analyysia arvioitaessa tulee muistaa ettei laadullisen tutkimuksen aineistoa laiteta ennalta määrättyyn kehikkoon, vaan tutkijan tehtävänä on löytää luokitus aineistosta. Lisäksi perinteisen laadullisen tutkimuksen avulla pyritään luomaan uusia käsitteitä. (Paunonen ym. 1998:219). Tutkimuksessani oli valmiina teemahaastattelun



runko, johon keräsin vastaukset ja jatkoin aineiston käsittelyä sisällönanalyysilla. Tutkimusaineistoni pohjalta ei siis ole luotu täysin uutta luokittelurunkoa, koska mielestäni se ei ole työni tarkoitusta vastaava. Tarkoituksena ei ole luoda minun näkemystäni osaston kehittämisen kohteista, vaan työn tarkoitus on olla työntekijöiden itsensä tuottama. Minun tehtäväkseni jää kerätä kaikki tieto yhteen ja koota yhteisen keskustelun pohjalta työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että käsittelin tuloksissa vain sellaisia vastauksia, joista useampi työntekijä oli samaa mieltä tai vastauksilla on joku teoriasta nouseva hyvä perustelu. Yksittäiset mielipiteet jäivät minun työssäni huomioimatta, jotka toisissa tutkimuksissa saattavat olla erittäin tärkeässä roolissa. Yksittäisen vastauksen arvo nousee esimerkiksi tilanteessa, jossa keskusteltava aihe on arka koko työyhteisölle ja vain yksi työntekijä uskaltaa ottaa aiheen esille. Perustelen rajaustani sillä, että osasto on vasta aloittamassa työhyvinvoinnin kehittämistä, jolloin mielestäni on tärkeämpi saada aikaiseksi jotain, jonka koko osasto tuntee tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tällä tavalla koko osastolle voidaan, hyvän kehittämisprosessin kautta, saada myönteisiä kokemuksia, jotka auttavat vaikeampienkin kehittämiskohteiden selvittämisessä myöhemmissä vaiheissa.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman kehittämiskohteiden tärkeysjärjestyksen keräämisessä äänestysmenetelmällä oli mukana sellaisia henkilöitä, jotka eivät olleet itse haastattelussa mukana. Lisäksi kaksi ihmistä, jotka olivat haastattelussa mukana, eivät olleet kehittämiskohteiden tärkeysjärjestyksen laatimisessa. Tämä saattaa heikentää hieman tuloksia, koska ne jotka eivät olleet mukana haastatteluissa, eivät välttämättä tiedä käsiteltävien aiheiden sisältöä niin paljon kuin haastatteluissa mukana olleet.

Kehittämissuunnitelman vaiheet, joista immunologian osasto voi pitää kirjaa täyttämällä kaavaketta (liite 4), olen pyrkinyt tekemään yleisten työyhteisön kehittämisen sääntöjen ja vaiheiden mukaisesti. Kaavakkeen toimivuutta miettiessäni pohdin, että kaavakkeeseen ei mahdu kovin pikkutarkasti esimerkiksi monivaiheisen kehittämisprosessin välivaiheet. Toisaalta on mielestäni hyvä, että kaikki tavoitteet, osatavoitteet ja aikataulu on tiivistettyä, vaikka tämän kaavakkeen muodossa nähtävillä koko työyhteisölle. Näin kaikilla on mahdollisuus tarkastaa, missä vaiheessa kehittämisprosessia ollaan.

Tuloksien luotettavuutta arvioitaessa täytyy ottaa huomioon onko saadut tulokset todellisia ja onko ne saatu poimittua haastatteluista oikein. Työntekijöiltä saamani palaute on ollut positiivista. He ovat sanoneet, että tulokset vastaavat hyvin heidän työyhteisön puutteita, jotka tarvitsevat kehittämistä. Lisäksi osastonhoitaja, joka on toiminut yhtenä opinnäytetyöni vastuuhjaajana sanoi, että hänkin tunnistaa ihan hyvin tuloksina saadut ongelmakohdat ja niiden kehitystarpeet.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen raportointi. Tutkijan tehtävä on kirjoittaa niin, että lukijalla on mahdollisuus seurata päättelyä ja arvioida sitä (Paunonen 1998: 220). Työssäni olen pyrkinyt käyttämään suoria lainauksia osoittamaan tekemieni yleistysten perusteita.

## 8 POHDINTA

Kehittämisehdotuksia osaston parantamiseksi tuli hyvin. Osastolla ja sen lähiesimiehillä on nyt tieto siitä, mitä heidän osastollaan haluttaisiin parannettavan. Osaston kehittäjän näkökulmasta katsottuna osaston vision selkeyttäminen olisi kaikkein tärkein, koska osaston suunta tai päämäärä, johon osastoa ollaan viemässä vaikuttaa kaikkeen muuhunkin toimintaan. Mutta huomasin, ettei työntekijät välttämättä koe tätä asiaa kaikkein tärkeimmäksi, vaan heidän mielestä se on osastonhoitajan viran vakinaistaminen. Toisaalta tämäkin on tärkeä, koska luulisin, että vakinainen lähiesimies tuo työyhteisöön tietynlaista turvallisuuden tunnetta. Työntekijät voivat olla varmoja, että lähiesimies on myös huomenna sama henkilö, jolloinka käsiteltävät asiat tulevat paremmin hoidetuiksi.

Työntekijöiden ottaminen mukaan hankintapäätöksiin oli myös hyvin suosittu kehittämisenkohde. On totta, että työntekijät ovat työnsä parhaita tuntijoita, jolloin lähiesimiesten kannattaa hyödyntää tätä tietoa, kun suunnitellaan työn organisoinnin muutoksia esimerkiksi juuri laitteiden hankinnan osalta.

Haastattelujen päätöskysymys oli, että mitä olet itse valmis tekemään työhyvinvoinnin eteen? Yksi lupasi kiertää eri työpisteissä niin paljon kuin voi ja toinen pohti juoruilun

lopettamista. Kolmas puolestaan lupasi lukea osastokokousten muistiot, silloin kun ei ole itse päässyt paikalle. Yksi totesi, että on vain töissä täällä.

Huomattavaa mielestäni kuitenkin on se, että suurin osa kysymysten vastauksista oli "me" tai "minua ärsyttää" - muodossa. Osa haastateltavista ei siis vastannut itsensä puolesta, vaan yleisessä me- hengessä. Yleistä mitä mainittiin me muodossa oli yleinen pessimistisyys, epävarmuuden sietäminen ja auttaminen ilman erillistä pyyntöä.

Se, mistä me- muoto nousee, voi olla se, että ihmisen on helpompi moittia toista kuin itseään. Jokaisen on kuitenkin vastuu itsestään ja jos tuntuu siltä, että muiden tulisi muuttua, on aika vilkaista peiliin. Muita työyhteisön jäseniä ei voi muuttaa, mutta jokainen voi tehdä itselleen jotain. Tällä autetaan myös myönteisen työilmapiirin luomisessa. (Turunen 1996: 9).

Opinnäytettä tehdessäni huomasin myös sen, että olisi ollut parempi, jos joitain teema-alueita olisi karsittu pois työtä aloitettaessa. Haastattelujen aikana minulle jäi sellainen tunne, että asioita ei kerinnyt käydä loppuun kunnolla, vaan aiheista tuli pintaraapaisuja verrattuna siihen, mitä se olisi voinut olla, jos aiheena olisi ollut ainoastaan esimerkiksi sisäinen viestintä. Jos joskus tulen tekemään samantyyppisen projektin tulevaisuudessa, valitsen ehdottomasti korkeintaan kaksi tai kolme teema-aluetta mukaan työstettäväksi.

Useasta teema-alueesta huolimatta toivon, että immunologian osastolle on hyötyä tekemästäni kehittämissuunnitelmasta ja sen ohessa tuomasta materiaalista ja taulukoista, joita ei tähän työhön ole liitetty laajuutensa perusteella. Heillä on nyt valmiina kehittämisenkohteet, jotka ovat työntekijöiden muokkaamia. Pallo on siis heillä; mahdollisuus tehdä tai olla tekemättä työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä.

Työn tuloksellisuutta pohdiskellessani huomasin myös sen, että kehittämissuunnitelma toimii myös muihin osaston parannus- ja kehitysprojekteihin. Esimerkkinä tästä voisi sanoa, vaikka uusien laitteiden tai tutkimusten käyttöönottamisen. Kun uutta tutkimusta aloitetaan siirtämään rutiinityöpisteisiin, voidaan valita vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat tiedottamisesta ja aikataulun laadinnasta ja pohtivat uuden menetelmän sijoituspaikkaa

työpisteiden välillä työntekijöiden kanssa. Kun tutkimuksen siirto työpisteeseen on tehty, vastuuhenkilöt pitävät päätöstilaisuuden, jossa kerrataan, mitä on tapahtunut ja minne tutkimus on siirretty. Tällä tavalla kehittämissuunnitelmaa voitaisiin hyödyntää työyhteisön muuttuvissa tilanteissa.

Opinnäytteessäni käytettyä prosessi mallia ja esitettyjä toimenpiteitä voidaan soveltaa myös muissa työyhteisöissä. Työyhteisön kehittämisen prosessin olen pyrkinyt muodostamaan yleisen teorian perusteella, jolloinka työssä esitettyjen kaavioiden ja ohjeiden tulisi päteä ihan missä tahansa työpaikassa. Voin mahdollisesti itse hyödyntää opinnäytteen tuomaa kokemusta tulevaisuudessa omassa työpaikassani, missä se sitten lieneekin.

HUSLABssa on alkamassa kevään 2007 aikana TYKY- step projekti, joka koskee myös immunologian osastoa. TYKY- step alkaa kehittämiskohteiden pohdinnalla 3-4 hengen ryhmissä, jonka jälkeen kehittämiskohteet kerätään yhteenvedoksi. Tämän jälkeen osaston henkilökunta ja lähiesimiehet aloittavat aktiivisen kehittämiskohteiden parantamisen TYKY- step:n mukana saadun taulukon mukaisesti. TYKY- step etenee siis melkein samalla tavalla kuin minun opinnäytteeni. Immunologian osastolla ei tiedetty tulevasta TYKY- step projektista, silloin kun opinnäytettäni aloitettiin, vaan siitä informoitiin muutamaa viikkoa ennen opinnäytteeni lopullista versiota. Voidaan kuitenkin todeta, että immunologian osasto on aikaa edellä ja kerinnyt TYKY- step projektissa pidemmälle kuin TYKY- step aikataulu edellyttää.

Opinnäytteelleni on olemassa selkeä jatkotutkimuksen aihe. Vuoden tai kahden kuluttua olisi hyvä tehdä laadullinen tutkimus, jossa selvitettäisiin mitä kehittämissuunnitelman avulla on saatu aikaan, mitä hyötyä siitä on ollut tai jos hyötyä ei ole ollut mistä se on johtunut.

Opinnäytettä aloittaessani koko aihe tuntui todella sekavalta. Luulen, että opinnäytetyöni vaikeus tai sanotaanko monimutkaisuus, johtuu aiheiden moniulotteisuudesta ja selkeiden määritelmien puuttumisesta. Työhyvinvointi on laaja-alainen kokonaisuus, johon ei voida antaa yhtä ainoata yksiselitteistä määritelmää. Haastattelua ja sisällönanalyysiä voidaan

kuvata myös samalla tavalla moniulotteisiksi kokonaisuuksiksi, joita ei voi yleistää, vaan jokainen tutkimus on yksilöllisen analyysin kohde.

Työprosessia on mielestäni vaikeuttanut myös se, että minulla ei ollut aikaisempaa taustatietoa työhyvinvoinnista, johtamisesta, työyhteisö viestinnästä, haastattelun tekemisestä eikä sisällönanalyysistä. Opinnoissa emme ole käsitelleet edellä mainituista aiheista kuin sisällönanalyysiä ja sitäkin vain ohimennen. Toisin sanoen aloitin työni täysin tyhjästä.

Toisaalta voi kuitenkin sanoa, että työ on opettanut paljon. Kaikki työssä olevista tiedoista on minulle uutta ja toivon osaavani tehdä tulevaisuudessa jotain samantyyppistä prosessityöskentelyä. Luulen, että tekemäni opinnäytetyö tulee olemaan apuna töiden hakemisessa, koska aiheena työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen ja tietojani ja kokemustani kehittämistyön suunnittelemisesta voin hyödyntää työpaikasta tai työtehtävistä riippumatta jokaisessa työpaikassa.

## 9 LÄHTEET

- Ahonen, Guy (toim.) 2002: Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen – Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen- tutkimuksen keskeiset havainnot. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki 2002. <[http://www.lanpro.info/pdf/henkilostoraportointi\\_johtaminen.pdf](http://www.lanpro.info/pdf/henkilostoraportointi_johtaminen.pdf)> Luettu 02.03.2007
- Anttonen, Hannu – Piikivi, Leena – Vuolteenaho, Antti – Kopperoinen, Iiris 1998: Työkyvyn taloudelliset vaikutukset. Työterveyslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Aro, Timo – Matikainen, Esko – Kalimo, Raija – Ilmarinen, Juhani – Troistila, Ilkka (toim.) 1995: Hyvä työkyky – Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Miktor.
- Bredenberg, Kristiina – Koskensalmi, Saija – Lauttio, Leena-Maija – Multanen, Leena – Pahkin, Krista 2004: Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Helsinki: Otamedia Oy.
- Elo, Anna-Liisa – Kuosma, Eeva – Kylä-Setälä, Eeva – Mattila, Pauliina 2004: Työyhtesön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutus työhyvinvointiin – Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 26. Helsinki: Tampereen yliopistopaino.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2001: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5.painos (1. p. 1998). Jyväskylä: Vastapaino. Gummerus.
- Heinonen, Kimmo – Pääkkönen, Rauno – Riipinen, Hannu – Säämänen, Arto 2004; Osallistu – havainnollista- kehittä; Toimintamalleja työympäristön kehittämiseen. Helsinki; Otamedia Oy.
- Heiske, Pirkko 2001: Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme Helena 2000: Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 1997: Tutki ja kirjoita. 1. – 2. painos. Tampere. Tammer- Paino Oy.
- Hoikkala, Ari 1998: Tehokkuutta tehtävien hoitoon. Keuruu: Otavan kirjapaino.

- Juholin, Elisa 1999: Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy. Juva: WSOY.
- Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2002: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Järvinen, Pekka 2001: Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaski, Satu – Kiander, Tuula 2005: Tunnejohtajuus – Kuuntelu ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (toim.) 2005: Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kujala, Päivi – Vartiainen, Marjo 1999; Kaikki mukaan – Yhdessä kehittämisen käsikirja. Helsinki; Miktor Oy.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003: Verkkodokumentti. Työhyvinvointi kunta-alalla. Työhyvinvointi suositus. <[www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)> Luettu 15.11.2006.
- Lindström, Kari – Leppänen, Anneli (toim.): Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos 2002. Vammalan kirjapaino Oy.
- Otala, Leenamajja 2003a: Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Juva: WSOY.
- Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy 2003: Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva 2005: WSOY.
- Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy 2003b: Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Paunonen, Marita – Vehviläinen-Julkunen, Katri (toim.) 1998: Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Porvoo: WSOY
- Puro, Jukka- Pekka 2003: Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Rauramo, Päivi 2004: Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Riikonen, Eila – Seitsamo, Jorma – Tuomi, Kaija – Vanhala, Sinikka 2003: Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Rissanen, Tapio 2002: Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

- Räisänen, Kirsi – Lestinen, Jouko 2006: Kyllin hyvä. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.
- Salomäki, Jukka 2002: Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan kirjapaino Oy.
- Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo 1995: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2. painos. Rauma: West Point Oy.
- Turunen, Vesa 1996: Johtaminen on vuorovaikutusta. Työ Terveys Turvallisuus 8-9. 8-10.
- Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: Wsoy.
- Wink, Heini 2006: Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY. 139-153.
- Yrjänheikki, Erkki (toim.) 1996: Laboratorio kehittyvänä työympäristönä. 4. uudistettu painos. Työterveyslaitos. Helsinki: Miktör.
- Åberg, Leif 1989: Viestintä – Tuloksen tekijä. 7. painos. Helsinki 1996. Tammer- Paino Oy.
- Åberg, Leif 1993: Riemua johtamiseen! – Esimiehen viestintäopas. 3. painos. Jyväskylä 1997. Gummerus kirjapaino Oy.



## Työhyvinvointi haastattelun suuntaa antava aikataulu:

- Klo 8.30 Haastattelu tilanteen avaus. Henkilökunnan motivointi haastattelun onnistumiseksi.
- Klo 8.33 Tehtävän jako ja kirjoittamiseen kuluva aika.
- Klo 8.45 Tehtävien tekemisen päätyminen. Haastattelu aloitetaan sisäisellä viestinnällä.
- Klo 8.55 Esimies viestintä.
- Klo 9.00 Johtaminen.
- Klo 9.05 Kehityskeskustelut.
- Klo 9.10 Työtehtävät.
- Klo 9.15 Työtavat.
- Klo 9.20 Toisten huomioiminen.
- Klo 9.25 Viimeinen kysymys. Mitä olet itse valmis tekemään työhyvinvoinnin eteen?
- Klo 9.30 Haastattelun päätyminen.

Teema	Asia, joka työyhteisössä on hyvin	Asia, jota työyhteisössä voitaisiin parantaa
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esimiehet lähellä //</li> <li>• esimiehiä on helppo lähestyä ja he ovat tavattavissa ///</li> <li>• johtaminen pitkälti itseohjautuvaa, apua saa tarvittaessa</li> <li>• myönteiset ja kannustavat esimiehet</li> <li>• tarpeeksi työntekijöitä, ei liikaa työtä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osastonhoitajan viran vakinaistaminen///</li> <li>• työn jaon taakasteleminen</li> <li>• lupauksen toteuttaminen myös pienissä asioissa-&gt;asioiden pallottelu</li> <li>• taloussuunnittelu koulutuksen lisääminen</li> <li>• byrokratia</li> <li>• työterveyshuolto</li> <li>• läsnäolo</li> <li>• sijaisten määräyskirjojen kirjoittaminen ajallaan</li> <li>• käytännön tasolle selkeät, yksiselitteiset ohjeet; laatuaisat, pipettien tarkistus, menetelmien vaihdot</li> <li>• lääkäreiden pitäisi pitää paremmin osaston puolia</li> </ul>
Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön//</li> <li>• työilmapiiri suhteellisen hyvä avoimus; työntekijöiden ja johdon välillä</li> <li>• pyrkimys toteuttaa keskustelujen tuottamia toiveita ja ideoita</li> <li>• kehityskeskustelut eivät ole muodostuneet rasitteeksi</li> <li>• keskustelujen paljoudesta johtuen osittain tarpeettomia, mutta henkilökohtaisissa asioissa aiheellinen</li> <li>• osastonhoitajan kanssa voi keskustella mieltä painavista asioista //</li> <li>• keskustelu vuoden aikana tapahtuneista asioista</li> <li>• tilanne avoin ///</li> <li>• kaikille tarpeellinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedonkulussa puutteita</li> <li>• osaamista ei ole hyödynnetty tarpeeksi</li> <li>• työpisteen kehityskeskustelut?</li> <li>• mahdollisuus vaikuttaa todettuihin epäkohtiin</li> <li>• suunnitelmien (koulutus ym.) toteuttaminen tökkii ///</li> <li>• tulosten huomioiminen ja hyödyntäminen tasapuolisesti //</li> <li>• ei aina johda mihinkään</li> <li>• vapaa keskustelu kysymysten sijaan</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osastonhoitaja huolehtii että kaikki käyvät</li> </ul>	
Työtavat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viikottainen osastokokous, jossa käsitellään tärkeitä asioita, tiedonkulku //</li> <li>• vapaa pääsy paikallisen johtajan luokse palaveriin</li> <li>• työtavat vakiintuneet</li> <li>• hyvä töiden organisointi</li> <li>• yksityiskohtaiset menetelmäohjeet</li> <li>• itsenäinen työ // // // //</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työaikojen vapaampi järjestely</li> <li>• vuosittainen toimintasuunnitelma ja sen seuranta. Toiminnan suunnittelijan käyttöönotto</li> <li>• joitain vähän monimutkaisia ja poikkeavat työpisteestä toiseen</li> <li>• työaikojen täsmällisyys</li> <li>• työtehtävien jako tasaisesti</li> <li>• näyttöiden säilyttämispaikkojen selkeys sekä reagenssien, kontrollien ym. valmistus, niin että työn siirtyessä toiselle henkilölle ei aiheuta hankaluuksia</li> <li>• työpisteessämme tiedonkulku //</li> <li>• menetelmäperiaatteen hallitseminen</li> <li>• yhteistoiminta</li> <li>• helppous puhua ongelmista ja työmenetelmistä</li> </ul>
Työtehtävät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monipuoliset</li> <li>• aikataulutukset itselle sopivaksi yleensä mahdollista</li> <li>• työtehtävien priorisointi</li> <li>• töiden jako eri työpisteisiin</li> <li>• työkierto työpisteessä ja niiden välillä</li> <li>• joustavat työajat //</li> <li>• helpot työt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suunnittelu ja siitä informointi</li> <li>• aikataulutukset</li> <li>• enemmän voimavaroja tutkimus- ja kehitystyöhön</li> <li>• ylemmän johdon kiireellisiin tehtäviin ei ole aikaa varautua</li> <li>• työtehtävien parempi suunnittelu, priorisointi ja delegointi</li> <li>• työnkierron monipuolistaminen ja yhteisymmärryksen lisääminen //</li> <li>• perehdyttäminen kaikkiin töihin, ei pantata tietoa ja taitojen opetusta</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyö työpisteiden välillä</li> <li>• tasaisempi työnjako</li> <li>• joidenkin töiden järjeistäminen</li> <li>• perehdytykseen ei aina aika riitä</li> <li>• keskittyminen tehtävän loppuun saattamiseksi</li> <li>• vaihtuvuus</li> </ul>
Lähiesimiesviestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voi helposti sanoa mielipiteensä //</li> <li>• jatkuva viestintä</li> <li>• tavattavissa</li> <li>• asioista keskustellaan paljon</li> <li>• viikottaiset osastopalaverit //</li> <li>• osastonhoitajan sähköpostiviestit</li> <li>• viralliset pöytäkirjat ja esim. osastojen väliset viestit tavoittavat työntekijät</li> <li>• työilmapiiri ok</li> <li>• meetingit</li> <li>• informaatio hyvä ja ajan tasalla</li> <li>• pienehkö osasto, viesti kulkee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteiset keskustelut</li> <li>• yhteiset aamukahvit ja –teet</li> <li>• yleiset linjat henkilöstöyksikön tavoitteista jäävät jonkin verran epäselviksi</li> <li>• työilmapiiri ikuisuus kysymys</li> <li>• aamukahvikeskustelussa akateemisetkin paikalla. Mukava aamunaloitus ja voi keskustella muistakin kuin työasioista</li> <li>• asioista keskustelu-&gt; päätöstenteko-&gt; toteutus jää joskus tekemättä</li> <li>• selkeyttä vastuuasioissa</li> <li>• työpistevastaavien kokouksista ei saa tietoa</li> <li>• päätöksiä ei tuoda selkeästi julki, joutuu kysymään perästä</li> <li>• henkilöstömäärä</li> <li>• viestintä välillä takkuilee</li> <li>• työpisteiden välillä ei juuri viestintää</li> <li>• sähköposti</li> <li>• asiasta keskustellaan avoimesti</li> </ul>
Sisäinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sähköposti toimii hyvin välittämässä tietojen levitystä ja tallennusta /////</li> <li>• sähköpostilla asiat nopeasti tietoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atk-systeemin hallinta ja kehittäminen on vaativaa ja pullonkaula töiden suorittamisessa</li> <li>• atk tulevaisuuden näkymä</li> <li>• koulutusta atk-käytöstä</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maanantai kokoukset hyvä foorumi ///</li> <li>• on taulukoita ja porukka ymmärtää kirjoittaa siihen vietejä, niin työnkulku edistyy</li> <li>• ilmoitustaulu ok</li> <li>• työpistevastaavien kokoukset</li> <li>• työpisteiden vastuuhoidajat tiedottavat sovituista asioista</li> </ul>	<p>tarvitaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osastokokous jonain muuna päivänä?</li> <li>• enemmän vapaata keskustelua, ideointia//</li> <li>• paljon jää kertomatta kun joku jää lomalle</li> <li>• asioiden päättäminen muutamien ihmisten kesken -&gt;kaikille mahdollisuus vaikuttaa</li> <li>• päätökset jää pöydille, muttei ohjeisteta eteenpäin</li> <li>• avoin keskustelu</li> <li>• osastokokoukset</li> <li>• työntekijöiden sekä esimiesten välillä tieto ei välttämättä tavoita, ei tiedä missä mennään</li> <li>• työpisteiden toiminta tapoja ja käytäntöjä voitaisiin yhtenäistää enemmän</li> <li>• työpistekokouksia lisää</li> </ul>
--	--	---

## Haastattelu- osion yhteenveto

1(5)

Teema- alue	Nykytila	Kehittämissuositukset
Esimiestyön ja johtamisen nykytila	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehet mukavia ja tavattavissa ja asiat hoituvat</li> <li>• Johtajuudessa ei logiikkaa</li> <li>• Päätökset vaihtuvat työntekijöiden mukaan</li> <li>• Päätökset perustuu yhden työntekijän mielipiteeseen</li> <li>• Päätösten teko oikeuden tuleminen osastolle on nopeuttanut päätösten tekemistä</li> <li>• Osastohoitaja päättää henkilöstöasioista</li> <li>• Työntekijät vaikuttavat koulutukseen ja perehdyttämisen kiertämiseen</li> <li>• Ensin hankitaan laite, sitten mietitään käyttökohdetta</li> <li>• Työntekijöitä tarpeeksi</li> <li>• Töitä sopivasti</li> <li>• Johtajuus puuttuu</li> <li>• Johtajat eivät pidä osaston puolia muuhun Huslab:iin verrattuna</li> <li>• Työohjeiden saaminen vie aikaa</li> <li>• Esimiehet työorjentoituneita</li> <li>• Päätösvastuun siirtely</li> <li>• Työtehtävät selkeitä ainakin paperilla</li> <li>• Epäselvä visio</li> <li>• Paperilla osastolla on kaikki hyvin</li> <li>• Nykyaikaistaminen hidasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loogisuutta johtamiseen; erityisesti päätöksen pysyvyys</li> <li>• Esimiehen tulisi olla auktoriteettisempi, eikä mennä ihmisten mukana</li> <li>• Päätösvallan parempi hyödyntäminen</li> <li>• Työntekijät mukaan laitteen hankinta päätöksiin ja työntekijöitä itseään koskeviin päätöksiin</li> <li>• Osastonhoitajan viran vakinaistaminen, koska sijaisuus vaikuttaa osastonhoitajan työhön</li> </ul>

## Haastattelu- osion yhteenveto

2(5)

Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjallinen tuotos, jossa oman osaamisen ja kehittymisen arviointi sekä johtajan arviointi</li> <li>• Kirjallisia pohjia useampia</li> <li>• Kysymykset kankeita</li> <li>• Ei henkilökohtaista kirjallista osiota, ei muista mitä on edellisellä kerralla kysymyksiin vastannut</li> <li>• Osalla on edellinen paperi mukana</li> <li>• Keskustelut käydään yhdessä lävitse, mutta osan mielestä ne jäävät esimiehen kaappiin</li> <li>• Yhteenveto, johon kerätään parannusehdotukset</li> <li>• Keskusteluissa yritetään jakaa vastuuta kaikkien kesken</li> <li>• Keskustelujen eksyminen aiheesta</li> <li>• Suunnitelmien toteuttaminen vaihtelee</li> <li>• Keskustelujen hyötyinä palaute esimieheltä, osastonhoitajan kanssa puhuminen, ajatustenkokoaminen menneeltä vuodelta ja ongelmatilanteisiin palaaminen</li> <li>• Kehityskeskustelut vievät vapaampaa keskustelua pois</li> <li>• Työntekijöiden osaamista ei ole hyödynnetty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpistevaihoista ja koulutuksista pitäisi tehdä yhteenveto</li> <li>• Kirjallisia osioita 2 kappaletta</li> <li>• Otettaisiin yksilön toiveet paremmin huomioon</li> <li>• Kehityskeskustelujen yhteenveto työpisteeseen mukaan, katsotaan miten niitä voidaan hyödyntää siellä</li> <li>• Osastolle visio</li> <li>• Koko osastoa koskevien kehityskeskusteluiden lopettaminen</li> <li>• Osaaminen esiin motivoinnilla</li> </ul>
Työtehtävien jako	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpisteessä työkierto toimii, mutta työpisteestä toiseen ei</li> <li>• Jotkut eivät halua kiertää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töiden jakaminen isommille ryhmille, ei henkilökohtaisesti</li> <li>• Osaston verkottuminen</li> </ul>

## Haastattelu- osion yhteenveto

3(5)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työt yritetään jakaa tasapuolisesti</li> <li>• Esimiehillä töitä enemmän kuin voi tehdä</li> <li>• Työpistevastaavat jakavat työt</li> <li>• Poikkeustilanteissa osastonhoitaja koordinoijana</li> </ul>	syvä ja laaja osaajiin
Työn monipuolisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työ on monipuolista ja haastavaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kittien ja laitteiden testausta</li> </ul>
Työtavat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työ on itsenäistä</li> <li>• Joustavat työajat</li> <li>• Työkierto toimii osittain</li> <li>• Toiveita saa esittää, mutta aina niitä ei voida toteuttaa</li> <li>• Työkiertoa yritetään laajentaa työpisteitä yhdistämällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työt kaikkien käytettäviksi</li> <li>• Samanlainen lomake samaan asiaan koko osastolla</li> </ul>
Sisäinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijät kokevat tiedonkulun olevan puutteellinen</li> <li>• Sähköpostia käytetään välittämään tietoa palavereista, henkilöstöyksikön koulutustilaisuuksista ja tiedotteista</li> <li>• Työntekijöiden mielestä sähköpostia tulee tarpeeksi ja se tavoittaa hyvin osaston</li> <li>• Ilmoitustauluja on, mutta niillä ei ole informatiivista merkistystä</li> <li>• Osastokokoukset hyviä, jos on paikalla</li> <li>• Johdonmukaisuutta kokoukseen</li> <li>• Osastokokouksessa työn tekemiseen vaikuttavat asiat jäävät käsittelemättä</li> <li>• Johdon mukaan kokouksessa käsitellään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmoitustaulun paikan muuttaminen</li> <li>• Virallisiin kokouksiin ja kehittämiskohteisiin aikataulut</li> <li>• Aivoriihi-tilaisuus</li> <li>• Ei liian vakavaa suhtautumista ehdotuksiin</li> <li>• Aamukahvitilaisuuden muuttaminen mielipiteiden vaihto paikaksi</li> <li>• Työntekijät tekisivät muistion itse kierrättämällä</li> <li>• Muistakin kokouksista muistio</li> <li>• Muistion tarkkuus päätösten suhteen erittäin tarkka, myös keskustelun kirjaamista muistioon toivotaan</li> <li>• Työpistekokouksia lisää</li> <li>• Työpistevastaavan ei aina tarvitse olla työpistekokouksen pitäjänä</li> <li>• Johtoryhmän työpisteen</li> </ul>



## Haastattelu- osion yhteenveto

4(5)

	<p>työpistetilanteet, tiedotteet ja muutokset sekä asiakaspalautteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikataulut kokouksille ja kehittymiskohteille</li> <li>• Avoin keskustelu osastokouksissa puuttuu</li> <li>• Ideoita vastustava ilmapiiri</li> <li>• Muistioon merkitään esimiesten mukaan ydinkohdat ja se on luettavissa tietokoneelta ja paperiversiona</li> <li>• Työntekijöiden mielestä muistio on puutteellinen</li> <li>• Laboratorio atk on vanhentunutta ja atk opetusta ei meinaa saada</li> <li>• Työpistekokouksissa ei saada aikaan päätöksiä</li> <li>• Työpaikkojen välinen yhteistyö on vähäistä</li> </ul>	<p>oma työpistekokous</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideointia, kokonaisuuden hahmottelua, kehittämissuunnitelmia, mikä on osaston tilanne</li> <li>• Työpistekokousten etukäteisvalmistelu</li> <li>• Vihko tai g-asehalle kansio, johon kerätään puhuttavista/ käsiteltävistä asioista</li> </ul>
Lähiesimies viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehen kanssa pystyy kommunikoidaan</li> <li>• Esimies on ajantasalla</li> <li>• Kaikki viesti ei välity työntekijöille</li> <li>• Esimiehet pystyvät keskustelemaan keskenään</li> <li>• Työntekijät ja esimiehet lähekkäin toisiaan koetaan hyväksi asiaksi</li> <li>• Esimiesten mukaan puutteena se, ettei kehuta hyvästä työstä</li> <li>• Tosin moitteitakaan ei jaeta</li> <li>• Palautetta annetaan silloin, kun on tarvetta, mutta erityisesti kehityskeskusteluissa</li> <li>• Positiivista palautetta ei osata ottaa vastaan</li> <li>• Osastonhoitaja on</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuunselkeyttäminen työntekijän ja esimiehen vastuualueisiin</li> <li>• Vaikeiden asioiden puhuminen</li> <li>• Esimiehen tulisi olla rauhoittava, molempia osapuolia ymmärtävä, käskää ja antaa määräyksiä sekä ottaa asiat asioina</li> </ul>

## Haastattelu- osion yhteenveto

5(5)

	<p>linkkinä ylempään johtoon ja hoitaa kiitettävästi arkiset asiat</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Osastonhoitaja puhuu henkilökohtaisia asioita liian varomattomasti muiden työntekijöiden kuullen</li><li>• Esimiehen tulee selvittää kunkin työntekijän tehtävät</li></ul>	
Työtovereiden huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toisia autetaan ja jaetaan töitä, jos toinen on estynyt niitä tekemään</li></ul>	
Viestintäkanavat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kasvokkaisviestintä, painettu viestintä sekä sähköinen viestintä</li></ul>	

## KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämiskohde	Vastuuhenkilöt	Tavoitteet	Osatavoitteet	Aikataulu	Hankkeen päätös
Osastonhoitajan viran vakinaistaminen					
Työntekijät mukaan hankintapäätöksiin					
Hallintoryhmän oma työpistekokous					
Päätökset paremmin julki					

## KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämiskohde	Vastuuhenkilöt	Tavoitteet	Osatavoitteet	Aikataulu	Hankkeen päätös
Töiden jakaminen isommille ryhmille					
Samantyyppinen lomake saamaan asiaan koko osastolle					
Kehityskeskusteluihin visio, keskustelun pohjaksi					
Työpistekokousten etukäteisvalmistelu g- asemalle tai vihkoon					

## KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämiskohde	Vastuhenkilöt	Tavoitteet	Osatavoitteet	Aikataulu	Hankkeen päätös