

S T A D I A

HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU

Henkilöstön käsityksiä lähijohtamisesta kuvantamisyksiköissä

Toteutuuko oikeudenmukainen johtaminen?

Radiografian ja sädehoidon
koulutusohjelma,
röntgenhoitaja
Opinnäytetyö
Syksy 2006

Nina Holm
Hanne Pursiainen
Kirsi Virkkala



Koulutusohjelma		Suuntautumisvaihtoehto	
Radiografian ja sädehoidon koulutusohjelma			
Tekijä/Tekijät			
Holm Nina, Pursiainen Hanne, Virkkala Kirsi			
Työn nimi			
Henkilöstön käsityksiä lähijohtamisesta kuvantamisyksiköissä - Toteutuuko oikeudenmukainen johtaminen?			
Työn laji	Aika	Sivumäärä	
Opinnäytetyö	Syky 2006	35 + 4 liitettä	
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää kuvantamisyksiköiden henkilöstöjen käsityksiä lähijohtamisesta. Tarkastelimme, toteutuuko oikeudenmukainen johtaminen tutkimuskohteina olevissa kahden kunnan erikois- ja perusterveydenhuollon kuvantamisyksiköissä. Yksityiskohtaisena tavoitteenamme oli tutkia, kuinka työn organisointi toteutuu ja käyttääkö esimies vuorovaikutuksen ja motivoinnin keinoja johtamisessa. Työmme liittyy Työn organisointi ja työnjako röntgenosastoilla - projektiin, joka on osa suurempaa hanketta nimeltä Työn organisointi ja työnjako terveydenhuollon erityisaloilla. Hankkeessa ovat mukana sekä Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia että työelämän edustajia eri tahoilta. Tutkimissamme organisaatioissa tapahtuneet muutokset luovat uusia haasteita johtamiseen. Henkilöstön käsitykset lähijohtamisesta ovat tärkeä lähtökohta toiminnan kehittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyömme oli kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset ja väittämät laadittiin Sirpa Syväsen (2003) väitöskirjan mittarin pohjalta. Johtamista käsitteleviä väittämiä koko mittarissa oli neljätoista kappaletta. Kysely suoritettiin Internetin avulla ja se oli suunnattu kaikille kuvantamisyksiköiden työntekijöille, joita oli yhteensä 169. Kyselyyn vastasi 97 henkilöä ja vastausaktiivisuudeksi muodostui 57 %.</p> <p>Tarkastelimme tuloksia tutkimusongelmittain. Näiden lisäksi erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sekä ammattiryhmien tulokset on esitetty väittämäkohtaisesti. Kokonaistuloksia katsottaessa oikeudenmukainen johtaminen toteutuu kummassakin kuvantamisyksikössä. Työn organisoinnin osalta tuloksissa ei näkynyt suurta eroa kuvantamisyksiköiden välillä. Vastaajat kokivat, että esimies tuntee hyvin heidän työtehtävänsä. Vuorovaikutuksen osalta koettiin asioiden olevan hyvin kuvantamisyksiköissä. Esimies luottaa työntekijöihinsä ja keskustelee sekä kertoo avoimesti työpaikan asioista. Vastaajat kokivat kummassakin kuvantamisyksiköissä, että esimies käyttää runsaasti motivoinnin keinoja johtamisessaan. Erityisesti opiskelemiseen ja työssä kehittymiseen koettiin saatavan runsaasti kannustusta. Ammattiryhmien tuloksia tarkateltaessa nousi esiin, että radiologit ja osastonhoitajat olivat muita tyytyväisimpiä kaikilla oikeudenmukaisen johtamisen osa-alueilla.</p> <p>Työmme tuloksia voidaan hyödyntää tutkimuskohteissamme toiminnan kehittämisessä. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi johtamistavan vaikutusta henkilöstön sairauspoissaoloihin.</p>			
Avainsanat			
kuvantamisyksikkö, henkilöstö, lähijohtaminen, oikeudenmukainen johtaminen			



Degree Programme in		Degree	
Radiography and Radiotherapy			
Author/Authors			
Holm Nina, Pursiainen Hanne, Virkkala Kirsi			
Title			
The Experiences of the Personnel related to the Management in Imaging Units - Is the Management Just?			
Type of Work	Date	Pages	
Final Thesis	Autumn 2006	35 + 4 appendices	
<p>ABSTRACT</p> <p>The purpose of our final thesis was to find out how the personnel of the imaging units perceive the management. Through such perceptions we have examined whether there is fair management in the imaging units of two special nursing and health care hospitals. We studied how the organization functions and whether the manager uses means of interaction and motivation. Our work is related to a project called "Work Organization and Work Distribution in Imaging Units", which is a part of a bigger project called "Work Organization and Work Distribution in the Special Sector of Health Care". Members of the Helsinki Polytechnic Stadia and employees in health care share this programme. The organisations under examination have gone through changes. These changes bring about new challenges to management. The personnel's perceptions of the management are an important foundation to a functional leadership.</p> <p>Our final thesis was a quantitative questionnaire study. The questions and statements used in this study were based on Sirpa Syvänen's (2003) dissertation. There were fourteen statements related to the management. The study was carried out in the Internet and was directed to the imaging units entire personnel, which consisted of 169. The response rate was 57 %.</p> <p>We gained our results through examining the questions. We have also presented special nursings, primary health cares and occupational groups results separately. When looking at the results, we see that the management has been evaluated as being fair in both the imaging units. There were no big differences in the results between the units in work organization. The respondents felt that the managers knew their work assignments thoroughly. Interaction was also perceived to be fine in both units. The managers trusted their employees and discussed work related matters openly. What the respondents experienced in both imaging units was that the manager used the right means of motivation in his work. Especially, in the areas of education and work improvement, the respondents felt they received plenty of encouragement. The radiologists and head nurses were the most content of all the groups.</p> <p>The results of our study can be used to develop operations in the two imaging units which were our research subjects. In the future it would be interesting to find out, if there is any correlation between management and sick leaves.</p>			
Keywords			
imaging unit, personnel, management, just management			

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN YHTEYS TYÖELÄMÄÄN	2
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS	3
4 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	3
4.1 Kvantitatiivinen tutkimus	3
4.2 Kohderyhmä ja aineiston hankinta	4
4.3 Analyysimenetelmät	5
5 KIRJALLISUUSKATSAUS TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISESTA	7
5.1 Terveystuollon lähijohtajat	7
5.2 Johtamisen oikeudenmukaisuus	8
5.2.1 Työn organisointi	10
5.2.2 Vuorovaikutus johtamisen välineenä	11
5.2.3 Motivointi ja palkitseminen	12
6 LÄHIJOHTAMINEN TUTKIMUSKOHEISSA	13
7 TUTKIMUSTULOKSET	14
7.1 Työn organisointi lähijohtamisessa	14
7.2 Vuorovaikutus lähijohtamisessa	17
7.3 Motivointi lähijohtamisessa	20
7.4 Tulokset ammattiryhmittäin	24
8 YHTEENVETO	28
9 POHDINTA	29
LÄHTEET	34
LIITTEET	1 Artikkele
	2 Kysely
	3 Saatekirje
	4 Tulokset

1 JOHDANTO

Terveydenhuollossa on viime vuosina siirrytty paljon tulosvastuulliseen johtamiseen ja samalla monia yksiköitä on yhdistetty suuremmiksi hallinnollisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä muutos vaatii myös uudenlaista osaamista johtamisessa. Koemme, että lähijohtaminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, joka koskettaa jokaista työssäkäyvää ihmistä.

Opinnäytetyömme aiheena on tarkastella kuvantamisyksiköiden henkilöstöjen käsityksiä lähijohtamisesta. Selvitämme, toteutuuko oikeudenmukainen johtaminen tutkimuskohteina olevissa kahden kunnan erikois- ja perusterveydenhuollon kuvantamisyksiköissä. Työmme liittyy Työn organisointi ja työnjako röntgenosastoilla -projektiin, joka on osa suurempaa hanketta nimeltä Työn organisointi ja työnjako terveydenhuollon erityisaloilla. Hanke toteutetaan yhteistyössä Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian ja työelämän yhteistyökumppaneiden kanssa. (Grönroos – Jussila – Kannaste – Kari – Kurtti – Mannila – Pihkala-Kapiainen 2006.)

Terveydenhuollon johtamista on tutkittu paljon, mutta röntgenosastojen toimintaa ja hallintoa koskevia tutkimuksia on niukasti. Tämän vuoksi olemme käyttäneet työmme pohjana lähijohtamista käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksia niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Kirjallisuuden ja eri tutkimusten perusteella oikeudenmukaisuuden kokemiseen vaikuttavat esimerkiksi työn organisointiin liittyvät asiat, vuorovaikutus työpaikalla sekä työntekijöiden motivointi ja palkitseminen. Näistä tekijöistä nousivat tutkimuksemme teemat. Oikeudenmukaisuus, eli yhteiset toimintaperiaatteet ja oikeus osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon, ovat työtä ohjaavia arvoja myös tarkastelemissamme kuvantamisyksiköissä.

Ryhmittelimme tutkimuslomakkeen väittämät teemojen mukaan. Olemme rajanneet käyttämämme tutkimukset siten, että niiden sisältämät aihepiirit ja tulokset tukevat tutkimusongelmiamme. Oikeudenmukaisen johtamisen toteutumista tarkastelemme työn organisoinnin, vuorovaikutuksen ja motivoinnin keinojen kautta.

2 OPINNÄYTETYÖN YHTEYS TYÖELÄMÄÄN

Työn organisointi ja työnjako röntgenosastoilla -projekti on osa laajempaa Työn organisointi ja työnjako terveydenhuollon erityisaloilla -hanketta. Projektin tavoitteena on tutkia, kuinka työnjako ja -organisointi ovat yhteydessä henkilöstöön ja asiakkaisiin. (Grönroos ym. 2006.)

Työn organisointi ja työnjako röntgenosastoilla -projektin yksityiskohtaisina tavoitteina on tutkia henkilöstön näkemyksiä uudentyyppisestä työn organisoinnista ja työnjaon tarpeesta röntgenosastojen henkilöstöryhmien sisällä. Tavoitteena on myös kuvata organisaatiorakenteen muuttumisen myötä kuvantamisyksiköissä tapahtuvia työn organisointiin ja työnjakoon liittyviä muutoksia sekä niiden yhteyttä henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvointiin ja kuvantamistoiminnan laatuun. (Grönroos ym. 2006.)

Projektiin kuuluu kahden kunnan erikoissairaanhoidon kuvantamisyksiköt ja kahdeksan perusterveydenhuollon toimipistettä. Tietosuojan vuoksi kutsumme kuvantamisyksiköitä A- ja B-yksiköiksi. Tutkimuskohteiden valinnassa otettiin huomioon esimerkiksi palvelurakenteen, röntgenosastojen henkilöstörakenteen ja asiakasmäärien samankaltaisuus. Tutkimuskohteessa A työskentelee 98 henkilöä ja tutkimuskohteessa B 71 henkilöä. Vuonna 2005 yksikössä A tehtiin yhteensä 114 993 ja yksikössä B 97 411 radiologista tutkimusta (Grönroos ym. 2006.)

Teemme tutkimustamme yhteistyössä tutkimuskohteidemme edustajien kanssa, ja annamme heille mahdollisuuden kommentoida työtämme ennen sen julkaisemista. Aiomme käydä esittelemässä työmme keskeisimmät tulokset erikoissairaanhoidon kuvantamisyksiköissä. Toimitamme valmiin opinnäytetyömme kuvantamisyksiköihin. Tarkoituksenamme on myös kirjoittaa oikeudenmukaisesta johtamisesta artikkelin Radiografia-lehteen (Liite 1).

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tutkimuksemme tarkoituksena on tutkia kuvantamisyksiköiden henkilöstön käsityksiä lähijohtamisesta kahdessa eri kuvantamisyksikössä. Tarkoituksenamme on myös kartoittaa yksiköiden tilanne lähijohtamisen suhteen ennen organisaatioiden muutoksia.

Tutkimuksemme pääongelma on:

- Kuinka oikeudenmukainen johtaminen toteutuu tutkimuskohteissa?

Yksityiskohtaisina tavoitteinamme on tutkia:

- Kuinka työn organisointi toteutuu?
- Käyttääkö esimies vuorovaikutuksen keinoja johtamisessa?
- Käyttääkö esimies motivoinnin keinoja johtamisessa?

4 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmämme on kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus. Sen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Sillä voidaan selvittää eri seikkojen välisiä riippuvuuksia. Asioita kuvataan numeerisesti, ja tuloksia voidaan havainnollistaa erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee olla riittävän suuri, edustava otos. Tunnusomaista kyseiselle tutkimusmenetelmälle on, että se kartoittaa olemassa olevaa tilannetta selvittämättä asioiden taustalla olevia syitä. (Heikkilä 2004: 16 – 17.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on haluttukin mitata. Validiteetin toteutuminen riippuu pitkälti siitä, miten onnistuneita kysymykset ovat. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, että kyseinen tutkimus on yleistettävissä. Tärkeitä kohtia ovat tutkimusasetelma ja otanta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. Sisäisessä validiteetissa tulee ottaa huomioon käsitteiden oikeellisuus, teorian valinta, mittarin muodostus, luotettavuutta alentavat tekijät mittaustilanteissa ja se että, mitataanko haluttua asiaa. Hyvä asetelma, oikeat käsitteet ja teorian

muodostus sekä otanta edesauttavat tutkimuksen validiteettia. (Heikkilä 2004: 29, 186 – 187; Metsämuuronen 2003: 35.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla satumanvaraisia, ja tutkimus on voitava toistaa. Tutkimuksen tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa vaaditaan tarkkuutta, ettei virheitä pääsisi syntymään. Tutkijan on osattava tulkita vastaukset oikein ja hänen tulisi käyttää analyysimenetelmiä, jotka hän hallitsee. Tutkimuksen reliabiliteettia heikentää se, jos otoskoko on kovin pieni. Otoksen tulisi myös edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2004: 30.)

4.2 Kohderyhmä ja aineiston hankinta

Tutkimuskohteenamme on kahden eri kunnan kaksi erikoissairaanhoidon kuvantamisyksikköä ja kahdeksan perusterveydenhuollon toimipistettä. Kysely lähetettiin yhteensä 169 henkilölle, joista kyselyyn vastasi yhteensä 97 henkilöä. Vastausaktiivisuudeksi muodostui 57 %. Olemme tarkastelleet kuvantamisyksiköiden A (n = 57) ja B (n = 40) tuloksia tutkimusongelmittain. Röntgenhenkilöstöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia röntgenosastolla työskenteleviä röntgenhoitajia, osastoavustajia, osastonhoitajia ja radiologeja.

Hankkeen parissa opinnäytetyötään tekeville on myönnetty yhteisesti tutkimuslupa johtavien ylihoitajien ja sairaaloiden johtajien toimesta. Hankkeen projektiryhmä laati tutkimuksessa käytetyt kysymykset ja väittämät aiempien tutkimusten pohjalta syksyllä 2004 – keväällä 2005 (Liite 2). Tutkimuksemme väittämät pohjautuvat Sirpa Syväsen (2003) väitöskirjan mittariin. Röntgenhenkilöstöille kerrottiin tutkimuksesta infotilaisuuksissa ja heille lähetettiin myös saatekirje kyselystä sähköpostitse (Liite 3). Kysely suoritettiin Internetin avulla touko - kesäkuussa 2005. Aineisto tallennettiin suoraan Internet-lomakkeelta taulukkomatriisiin. Matriisilta aineisto konvertoitiin SPSS-ohjelmaan. (Grönroos ym. 2006; Syvänen 2003.)

Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Aineiston käsittelyä ja analysointia helpottaa se, että lomake on suunniteltu huolellisesti. Aikataulun ja kustannusten arviointi on myös helppoa. Kyselytutkimuksen haittoja ovat muun muassa se, että vastaustilannetta ei voi kontrolloida. Vastaaja voi ymmärtää ky-

symykset väärin tai ei ota kyselyä tosissaan. Myös kato voi olla suuri kyselytutkimuksissa. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2004: 184.)

Internetissä olevaan kyselyyn liittyy huomioon otettavia kohtia, joita ovat muun muassa se, että tutkimuksen kohteena olevalla perusjoukolla on oltava mahdollisuus sähköpostin tai Internetin käyttöön. Parhaiten Internet-kysely toimii esimerkiksi silloin, kun tutkitaan yrityksen tai organisaation jäseniä, jolloin kaikilla on teknisesti yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselyyn. (Vilka 2005: 74 - 75.) Internet-kysely toimi tässä tutkimuksessa hyvin, koska kohderyhmällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn työaikana työpaikalla, ja kuvantamisyksiköiden henkilöstöllä on yleisesti ottaen hyvät valmiudet tietokoneiden käyttöön.

Tutkimusaineistoa pääsevät käsittelemään ainoastaan projektin parissa työskentelevät ja aineiston käsittely on sallittu vain Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian tiloissa. Hankkeen päätyttyä aineistoa säilytetään kymmenen vuotta Helsingin kaupungin arkistossa.

4.3 Analyysimenetelmät

Tutkimme kuvantamisyksiköiden henkilöstön käsityksiä lähijohtamisesta yksiköissä A ja B sekä erikoissairaanhoidon että perusterveydenhuollon osalta. Tämän lisäksi tarkastelemme johtamiskäsityksiä ammattiryhmittäin. Tutkimusaineisto siirrettiin sähköisesti Internetistä SPSS-tilasto-ohjelmaan (Statistical Packages for Social Science) syksyllä 2005. Analysoimme väittämien vastaukset keväällä 2006.

Johtamista käsitteleviä väittämiä koko mittarissa oli neljätoista kappaletta. Väittämät ryhmittelimme kirjallisuuden ja tutkimuskysymysten mukaan kolmeen ryhmään. Jakaessamme väittämiä tutkimuskysymystemme mukaan päätimme jättää analyysista pois väittämän ”Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja.”, koska katsoimme, ettei se antanut oleellista informaatiota työllemme. Väittämässä ”Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista.” oli negatiivinen asteikko, joten käänsimme sen muiden väittämien mukaan positiiviseksi.

Työn organisointia koskevat väittämät ovat:

- Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä.
- Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni.
- Esimieheni määrittelee työntekijöiden työskentelyn tavoitteet.
- Esimieheni valvoo ja arvioi työni tulosta.

Vuorovaikutusta koskevat väittämät ovat:

- Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme.
- Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista.
- Esimieheni luottaa työntekijöihinsä.
- Esimieheni piittaa työntekijöidensä tunteista.

Motivointia käsitteleviä väittämiä ovat:

- Esimieheni tukee ja rohkaisee minua.
- Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista.
- Esimieheni on innostava.
- Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä.
- Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään.

Väittämiin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla. Sitä käytetään usein asenne- tai motivaatiomittareissa, joissa vastaaja arvioi käsitystään väitteen sisällöstä. Normaalisti käytettävä skaala on voimakkaasti eri mieltä – voimakkaasti samaa mieltä. Tässä tutkimuksessa käytetyssä mittarissa asteikko oli tehty siten, että oltaessa täysin samaa mieltä valittiin numero yksi ja oltaessa täysin eri mieltä valittiin numero viisi. Likert-asteikko on järjestysasteikollinen muuttuja, jolla voidaan kertoa, onko jotain ominaisuutta vähemmän vai enemmän, mutta eron määrää se ei pysty osoittamaan. (Metsämuuronen 2003: 38 - 40.)

Tulosten tulkintaa helpottaaksemme yhdistimme vastausluokkia. Yhdistimme luokat ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” luokaksi ”samaa mieltä”, sekä luokat ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” luokaksi ”eri mieltä”. Aineistossa ei ollut valmiina erikseen muuttujia yksiköille A ja B, joissa olisi näkynyt sekä erikoissairaanhoidon että perusterveydenhuollon vastaukset. Tämän vuoksi meidän täytyi luoda

kaksi uutta muuttujaa. Määrittelimme SPSS-ohjelman avulla aineiston jakauman, joka ei noudattanut normaalijakaumaa.

Yhdistimme väittämät työn organisoinnin, vuorovaikutuksen ja motivoinnin summamuuttujiksi. Olemme saaneet summamuuttujien tulokset laskemalla keskiarvot väittämiensä vastauksista. Näiden lisäksi esitämme erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon tulokset väittämäkohtaisesti. Tarkastelemme tuloksia myös ammattiryhmittäin. Olemme pyöristäneet tutkimuksen tulokset kokonaisluvuiksi. Havainnollistamme tuloksia käyttäen apuna taulukoita ja kuvioita.

5 KIRJALLISUUSKATSAUS TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISESTA

Terveydenhuollon johtamista on tutkittu paljon, mutta koko kuvantamisyksikön henkilöstöä koskevia tutkimuksia on tehty vähän. Tämän vuoksi olemme koonneet terveydenhuollon eri ammattiryhmistä tehtyjä johtamista käsitteleviä tutkimuksia ja hallintoa koskevia teoksia. Käsittelemme kirjallisuutta ja tutkimuksia työhömmee liittyvien osa-alueiden kautta.

5.1 Terveydenhuollon lähijohtajat

Lähijohtajien toimenkuvia ei määritellä sairaaloiden johtosäännöissä. Ammatillinen koulutus muokkaa työn sisältöä, ja se vaihtelee eri koulutusalojen välillä. (Lehto – Viitanen 2005:119.) Ylihoitajat ovat keskitason johtajia, jotka vastaavat oman alansa ja alueensa budjetista ja toiminnasta. Heillä on vastuu myös alueensa tutkimustoiminnasta, hoitotyön kehittämisestä ja opetuksesta. He toimivat lähimpinä esimiehinä osastonhoitajille. (Telaranta 1997:188.) Osastonhoitajan työhön kuuluu muun muassa henkilöstöhallinto, osaston toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, hoitotyön johtaminen, henkilökunnan koulutus ja ohjaus, henkilökunnan työssä jaksamisen tukeminen sekä tiedottaminen (Välimäki 1998: 15 - 16).

Lääkärilähijohtajien virkanimike on enemmän palkkaukseen ja työkokemukseen kuin toimenkuvaan liittyvä asia. Nimikkeen perusteella ei voida arvioida johtotehtävän laajuutta tai johtamisen keskeisyyttä virassa. Nimikkeitä lääkärilähijohtajille ovat erikois-

lääkäri, osastolääkäri, osaston ylilääkäri, apulaisylilääkäri ja ylilääkäri. (Lehto ym. 2005: 119 - 120.)

Mirja Tuomirannan (2002) väitöskirjassa todettiin, että lääkärijohtajat tekevät 70 – 80 % viikkotyöajastaan potilastyötä ja vain 20 - 30% varsinaista johtamistyötä, josta henkilöstöjohtamistyötä tehtiin vähiten. Tutkituista lääkärijohtajista vain noin puolet oli kiinnostuneita johtamistyöstä. (Tuomiranta 2002.)

5.2 Johtamisen oikeudenmukaisuus

Sirpa Syvänen (2003) on tehnyt väitöskirjan Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset, jossa tutkitaan sisäisen tehottomuuden lähteitä ja vaikutuksia. Tutkimusaineisto oli pääasiassa empiiristä, ja se kerättiin sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavista työyhteisöistä eri puolelta Suomea. Tuloksissa ilmeni oikeudenmukaisuuden tekijöitä, joilla saatiin vähennettyä sisäisen tehottomuuden aiheuttamia ongelmia. Näitä keinoja olivat muun muassa luottamus, tuki, avoimuus, keskustelu, asioiden esille tuominen ja vastuun antaminen. (Syvänen 2003: 276.) Oikeudenmukaiseen johtamiseen sisältyy myös työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja heidän arvostus (Elovainio – Kivimäki – Vahtera – Virtanen 2005: 154 - 155).

Kuntien eläkevakuutukselle tehdyn Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä -tutkimuksen tarkoituksena on tukea kuntatyöntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimus on laadullinen, ja sen kohderyhmänä oli kaksi sairaalaa sekä kaksi terveyskeskusta. Haastattelututkimukseen osallistui yhdeksän esimiestä ja 31 työntekijää. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata työyhteisöjen oikeudenmukaisen johtamisen sisältöjä ja kokemuksia sen toteutumisesta lähityöyhteisössä. (Keskinen – Keskinen – Romana 2004: 4-5.)

Oikeudenmukaiseen johtamiseen sisältyy työntekijöiden tasa-arvoisuus, esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, työn organisointi ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, esimiehen luottamus ja luotettavuus. Myös työyhteisön ja työn tuntemuksen sekä työntekijän ja työn arvostamisen on katsottu liittyvän oikeudenmukaiseen johtamiseen. (Keskinen ym. 2004: 4.)

Tutkimustuloksista ilmeni, että työntekijöiden käsityksien mukaan oikeudenmukainen lähijohtaminen on pääasiassa tasapuolista kohtelua (24 %), vuorovaikutusta (19 %), työnorganisointia (13 %), luottamusta ja luotettavuutta (8 %). Esimiesten käsitysten mukaan vuorovaikutus on oikeudenmukaisen johtamisen tärkein elementti (18 %). Seuraavaksi tulivat vaikutusmahdollisuudet (14 %), menettely päätöksenteossa (11 %), tasapuolinen kohtelu (10 %) ja esimiehen itsetuntemus (9 %). (Keskinen ym. 2004: 8 - 9.)

Vuorovaikutuksen osuus nousi esiin oikeudenmukaisen johtamisen kokemuksissa sekä esimiehillä että työntekijöillä. Tutkimuksessa vuorovaikutuksella tarkoitetaan sitä, että esimies keskustelee, kuuntelee ja on läsnä. Tutkimuksessa ilmeni, että esimies on luotettava, hän luottaa työntekijöihinsä, on avoin ja rehellinen. Esimies myös huolehtii työntekijöidensä osaamisesta ja motivoi heitä. Oikeudenmukainen esimies tuntee työntekijänsä ja työyhteisön työtilanteen. (Keskinen ym. 2004: 10 - 13.)

Tutkimukseen osallistuneiden kokemukset lähijohtamisen oikeudenmukaisuudesta vaihtelivat organisaatioiden sisällä. Oikeudenmukaisuus koettiin huonoksi sellaisissa työyksiköissä, joissa esimies koettiin etäiseksi tai liian kiltiksi ja joustavaksi. Työyksiköissä, joissa oli hyvä yhteishenki ja ilmapiiri, toimintaa kehitettiin yhdessä ja työntekijöillä oli selkeät vastualueet, arvioitiin oikeudenmukaisiksi. (Keskinen ym. 2004: 13.)

Kivimäki, Vahtera ja Virtanen (2002) ovat koonneet Kunta 10, Sairaalahenkilöstön hyvinvointi sekä Tilapäisenä kunnan töissä -tutkimuksista yhteenvedon. Näiden tutkimusten tarkoituksena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksissa on selvinnyt, että oikeudenmukainen johtaminen on lisännyt työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, parantanut yhteistoiminnan edellytyksiä sekä vähentänyt ristiriitoja henkilöstöryhmien välillä. (Kivimäki – Vahtera – Virtanen 2002: 14 - 15, 45.)

Oikeudenmukaisen johtamisen ja terveyden välillä havaittiin olevan myös yhteys. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähensi sairastumisriskiä sekä miehillä että naisilla. Myös sairauspoissaoloriski väheni 15 – 35 % mikäli päätöksentekoperiaatteet ja kohtelu olivat oikeudenmukaisia. Muissa tutkimuksissa on myös saatu samansuuntaisia tuloksia oikeudenmukaisen johtamisen ja työntekijöiden terveydentilan välillä. Syitä, miksi johtamisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa terveyteen, tunnetaan vielä huonosti. Psykologiset tekijät saattavat olla terveysvaikutusten taustalla. Oikeudenmukainen koh-

telu on tärkeää, koska se määrittelee ihmisten asemaa ja arvostusta ryhmässä. Oikeudenmukaisten periaatteiden noudattaminen auttaa ihmisiä suuntautumaan tulevaisuuteen ja mahdollistaa tapahtumien ja omien tekojen seurausten ennakoimisen. Terveysvaikutusten taustalla voi olla myös se, että ongelmat johtamisessa ja sosiaalisissa suhteissa edesauttavat pitkittyneen stressin syntymistä. (Kivimäki ym. 2002: 45, 51; Elovainio - Kivimäki - Vahtera 2002: 105.)

5.2.1 Työn organisointi

Esimiehen tehtävänä on organisoida työtehtävät niin, että työnjako on toimiva, työskentely on tehokasta ja työilmapiiri on mahdollisimman hyvä. Koordinoinnin avulla voidaan vähentää päällekkäisiä toimintoja. Delegoimalla esimies voi jakaa vastuuta ja tehtäviä työntekijöilleen. (Laaksonen - Niskanen - Ollila - Risku 2005: 79.)

Syvänen (2003) väitöskirjan mukaan työn huono organisointi oli yksi osatekijä, joka nostaa kustannuksia. Työn organisoinnin ongelmakohtia olivat esimerkiksi ylikuormittava työ, joka lisäsi sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta. Toisaalta alikuormittava työ aiheutti henkilöstöressurssien tuhlaamista. Tutkimuksesta ilmeni myös, että kahden kunnan työyhteisöissä ongelmana oli se, että esimiehet eivät määritelleet riittävästi työntekijöiden työskentelyn tavoitteita. (Syvänen 2003: 254, 269.)

Paula Hellemaa (2005) on käsitellyt pro gradu -tutkielmassaan sairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien käsityksiä inhimillisten resurssien johtamisesta työssään sekä sitä, minkälaisia resursseja heillä oli johtaa niitä. Tutkimus oli laadullinen, ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimuksen kohteena olivat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon 14 osastonhoitajaa. (Hellemaa 2005.)

Tässä tutkimuksessa osastonhoitajat olivat sitä mieltä, että heidän keskeisiin henkilöstövoimavarojen johtamistehtäviinsä kuului päivittäisen toiminnan ohjaus. Oman arvion perusteella he suunnittelivat ja delegoivat hoitotyöntehtäviä huomioimalla henkilöstönsä voimavarat yksilöllisesti. Osastonhoitajat pystyivät jakamaan resurssit paremmin muuttuvissa tilanteissa tuntiensa henkilökuntansa. (Hellemaa 2005: 26.)

5.2.2 Vuorovaikutus johtamisen välineenä

Työpoliittiseen tutkimusohjelmaan (2003 - 2007) kuuluvassa Juha Antilan raportissa on tarkasteltu työn mielekkyyttä ja mielettömyyttä palkansaajien kokemana. Tutkimuksen kohteena olivat sekä yksityisen että julkisen sektorin palkansaajat. Työn mielekkyyteen vaikuttaa oleellisesti työpaikalla vallitseva toimintatapa, ja juuri esimiehillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin sekä työnjakoon. Suomalaisessa työelämässä näyttäisi olevan ongelmia erityisesti tiedonvälityksessä ja palautteen saamisessa. Työpaikan tiedonvälitykseen oli edes kohtuullisen tyytyväisiä vain 40 % palkansaajista ja ainoastaan neljä prosenttia oli täysin tyytyväisiä. Enemmistö työssäkävivistä kokee saavansa huonosti tietoa työpaikan asioista ja sama ongelma on henkilökohtaisen palautteen saamisessa. (Antila 2006.)

Vuorovaikutus työntekijän kanssa on yksi keskeisimmistä johtamisen keinoista. Saadakseen työntekijät toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi osastonhoitajan tulee hallita vuorovaikutustaidot sekä kyetä luomaan avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri. Toimivan vuorovaikutuksen tavoitteena on, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat itse osallistua ja vaikuttaa asioihin. (Laaksonen ym. 2005: 161 - 162.)

Säännölliset kehityskeskustelut auttavat osastonhoitajaa arvioimaan, ylläpitämään ja edistämään työntekijän ammattitaitoa. Niiden avulla voidaan myös selkeyttää työyksikön toiminta-ajatusta ja tavoitteita, sekä antaa mahdollisuus työntekijälle kertoa odotuksistaan esimiestään kohtaan. (Välimäki 1998: 45.) Työyhteisön jokapäiväisiä asioita on hyvä käydä läpi säännöllisissä työpalaverissa, joissa voidaan käsitellä myös mahdollisia ristiriitoja (Laaksonen ym. 2005: 164).

Keskisen ym. (2004) tutkimuksessa työntekijät ja esimiehet olivat miltei samaa mieltä keskeisistä oikeudenmukaisen johtamisen keinoista. Tärkeimpinä keinoina esille nousivat kokoukset ja palaverit. Myös töiden organisointi, viestintä, keskustelu ja ongelmien käsittely olivat tärkeitä osa-alueita. (Keskinen ym. 2004: 16 - 23.)

Tiedonkulku on monensuuntaista aktiivista vuorovaikutusta työyksikön sisällä. Henkilökunnan tietoisuus työyksikön asioista ja toimenpiteistä edistää luottamusta ja poistaa väärinkäsityksiä ja ristiriitoja. Osastonhoitajan tehtävänä on välittää tietoa työyksikön toiminnasta. (Telaranta 1999: 113; Välimäki 1998: 188.)

Hellemaan (2005) tutkielman mukaan osastonhoitajat kokivat tiedottamisen keskeiseksi tehtäväksi. Osastonhoitajan tuli myös puuttua mahdollisimman varhain esimerkiksi puutteellisesta kommunikaatiosta johtuviin väärinkäsityksiin tai toiminnassa ilmeneviin ongelmiin. Osastonhoitajat mielsivät vuorovaikutuksen olevan tiivistä. He kannustivat työntekijöitä toimimaan oma-aloitteisesti ja vastuullisesti. Osastonhoitajien mielestä työntekijöiden luottamusta herättää kyky kuunnella. (Hellemaa 2005: 33.)

Osastonhoitajille oli tärkeää, että he tuntevat alaisensa hyvin. Tämän edellytyksenä oli, että esimiehet ja alaiset kävivät vuoropuhelua. Luottamukselliset suhteet tekivät mahdolliseksi työntekijöihin ja heidän työhönsä vaikuttamisen. Avoimessa kommunikaatiossa hyväksyttiin mielipide-erot ja ristiriidat. Osastonhoitajat näkivät johtamistoiminnan keskeisiksi lähtökohdiksi ymmärtämisen, tasapuolisuuden, erilaisuuden hyväksymisen, hyvän itsetuntemuksen ja sitoutumisen. (Hellemaa 2005: 35 - 36.)

5.2.3 Motivointi ja palkitseminen

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Työn mielekkyyteen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä ovat palkka, työn sisällön haasteellisuus, työtoverit, työpaikan sosiaaliset olot ja edut sekä kehittymismahdollisuudet. Työ, joka motivoi ja on haastavaa, lisää työntekijöiden suorituskykyä ja auttaa työssä jaksamisessa. Osastonhoitaja voi toiminnallaan vaikuttaa työn haastavuuteen sekä voi tukea työntekijän ammattitaitoa. (Laaksonen ym. 2005: 101.)

Hellemaan (2005) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat mahdollistavansa sairaanhoitajien ammatillisen kehittymisen turvaamalla koulutukseen pääsyn. Henkilöstön osaamista he pystyivät arvioimaan päivittäisessä työssä, henkilökunnalta ja asiakkailta saamansa palautteen avulla ja kehityskeskusteluissa. Osastonhoitajat painottivat työntekijöiden omaa aktiivisuutta ylläpitää ammatillista osaamista ja hakeutumista koulutukseen. (Hellemaa 2005:29.)

Osastonhoitajat kuvasivat haasteeksi henkilöstön työtyytyväisyyden edistämisen. Työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä olivat palkitseminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Henkilöstön palkitsemisena osastonhoitajat pitivät arvostamista, työaikajoustoja, rahal-

lista palkitsemista ja virkistystoimintaa. Arvostamista he osoittivat esimerkiksi vastuun antamisella ja myöntämällä koulutuksia. (Hellemaa 2005: 34 - 35.)

6 LÄHIJOHTAMINEN TUTKIMUSKOhteissa

Tutkimuskohteessa A työskenteli tutkimushetkellä yksi ylihoitaja, kaksi osastonhoitajaa ja kaksi osastonylilääkärää. Tutkimuskohteessa B työskenteli yksi ylihoitaja, kolme osastonhoitajaa ja kaksi ylilääkärää. Nämä ammattiryhmät ovat tutkimuksemme lähijohdattajia. Osastonhoitajat voivat delegoida esimerkiksi työvuorolistojen laadinnan apulaisosastonhoitajalle tai röntgenhoitajalle. Yksiköissä on muodostettu tiimejä, jotka vastaavat työpisteensä toiminnasta, esimerkiksi ohjeiden tekemisestä ja päivityksestä. Vastuuhenkilöille on myös delegoitu erilaisia tehtäviä, kuten opiskelijoiden ohjaus ja lääketilauksen tekeminen.

Aamuraportit, kehityskeskustelut ja työyhteisön asioista tiedottaminen ovat vuorovaikutuksen keinoja, joita käytetään tarkastelemissamme yksiköissä. Niiden avulla esimies pitää alaisensa ajan tasalla ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Aamuraporteissa käsitellään päivittäisiä ajankohtaisia asioita. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on selvittää työntekijän omia ammatilliseen kehittymiseen liittyviä haasteita ja tavoitteita.

Tutkimissamme yksiköissä henkilöstön motivaatiota tuetaan antamalla mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin. Työyksiköissä järjestetään myös erilaista virkistystoimintaa. Yksiköissä on myös mahdollisuus esittää toiveita työvuorojen suhteen. Positiivista palautetta pyritään antamaan mahdollisimman usein.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Työn organisointi lähijohtamisessa

Yksikössä A työn organisointia koskevien summamuuttujien tuloksia tarkasteltaessa nähdään, että noin kolmasosa vastaajista (n = 57) oli samaa mieltä väittämien kanssa. Melkein puolet vastaajista ei osannut ottaa kantaa työn organisointia koskeviin väittämiin. (Taulukko 1.) Vastaajista 58 % koki, että esimies tuntee heidän työtehtävänsä. Vastaajista 32 % koki, ettei esimies määrittele työn tavoitteita. (Liite 4.)

TAULUKKO 1. Työn organisointi kuvantamisyksikössä A (n = 57)

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä
Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä	32 %	44 %	24 %
Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni			
Esimieheni määrittelee työntekijöiden työskentelyn tavoitteet			
Esimies valvoo ja arvioi työni tulosta			

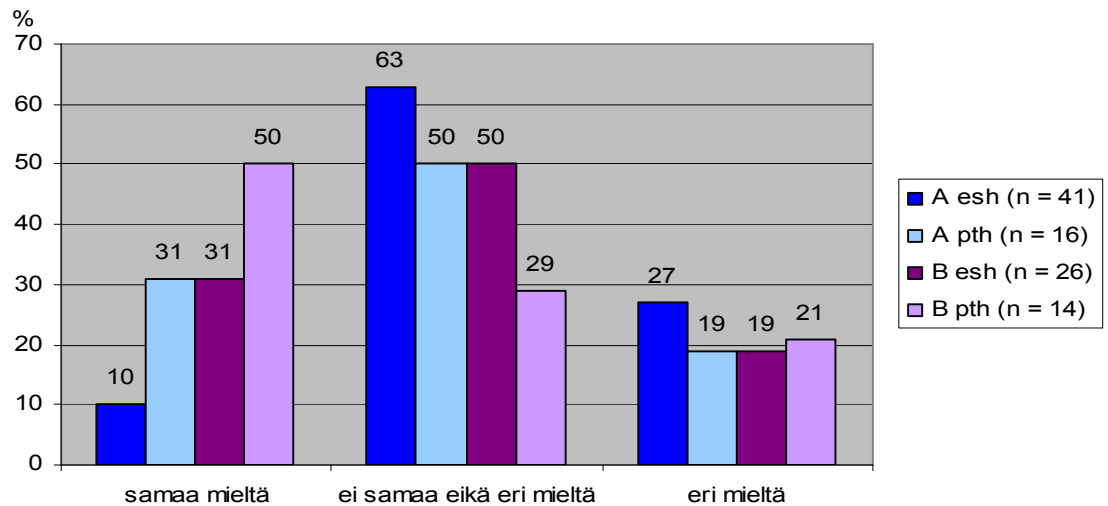
Yksikössä B noin neljä kymmenestä vastaajasta (n = 40) oli työn organisointia kuvaavien väittämien kanssa samaa mieltä, ja joka viides vastaaja oli eri mieltä. (Taulukko 2.) Vastaajista 58 % koki, että esimies tuntee työtehtävät. Vastaajista 25 %:n mielestä esimies ei valvo eikä arvioi työn tulosta. 53 % vastaajista ei osannut ottaa kantaa siihen, määritteleekö esimies työn tavoitteet. (Liite 4.)

TAULUKKO 2. Työn organisointi kuvantamisyksikössä B (n = 40)

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä
Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä	43 %	38 %	19 %
Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni			
Esimieheni määrittelee työntekijöiden työskentelyn tavoitteet			
Esimies valvoo ja arvioi työni tulosta			

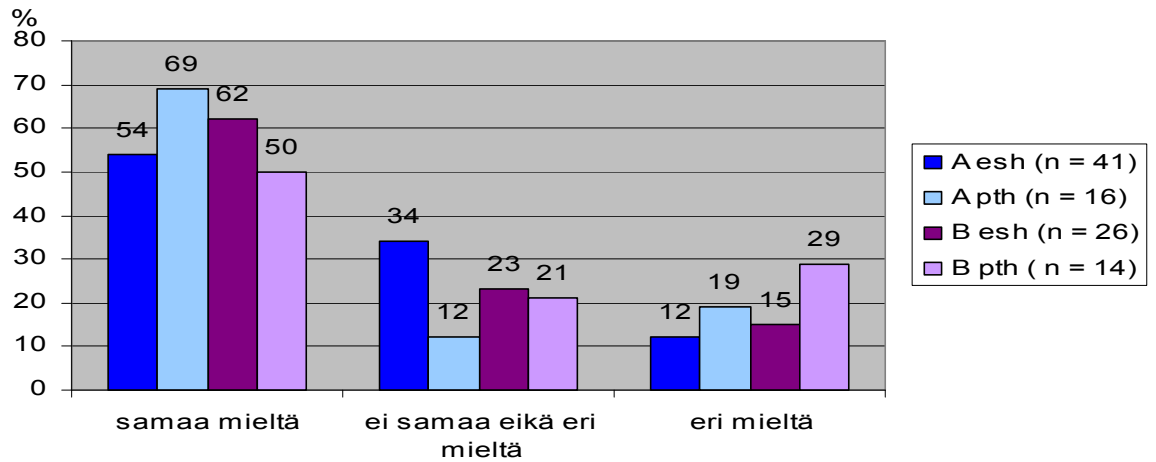
Yli puolet yksikön A erikoissairaanhoidon ja puolet perusterveydenhuollon vastaajista ei osannut ilmaista kantaansa siihen, huolehtiiko esimies siitä, että työntekijät tekevät

lujasti töitä. Erikoissairaanhoidossa työskentelevistä joka kymmenes oli asiasta samaa mieltä. Yksikön B erikoissairaanhoidon vastaajista noin kolmasosa ja perusterveydenhuollon vastaajista puolet oli sitä mieltä, että esimies huolehtii siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä. Noin viidesosa sekä erikoissairaanhoidossa että perusterveydenhuollossa työskentelevistä oli asiasta eri mieltä yksikössä B. (Kuvio 1.)



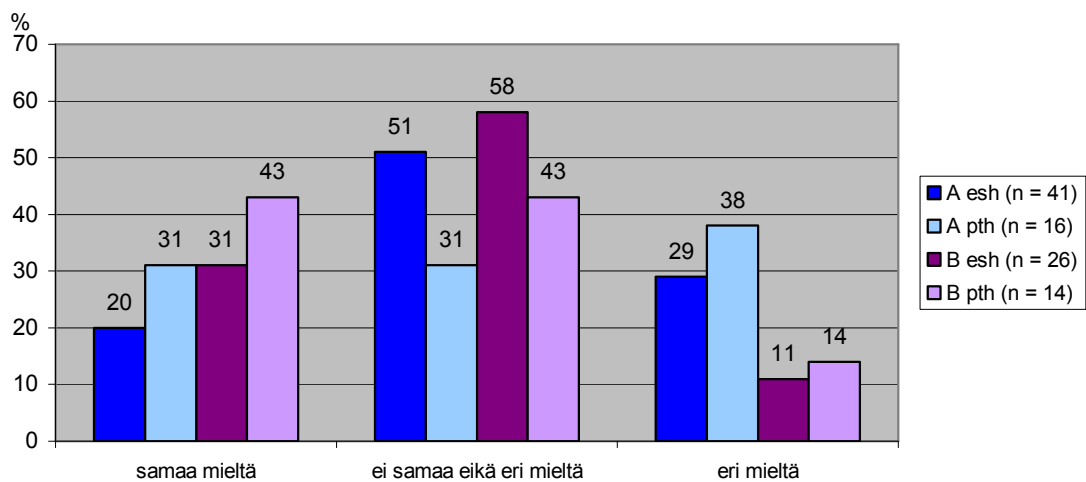
KUVIO 1. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä.”

Yksikössä A erikoissairaanhoidossa yli puolet ja perusterveydenhuollossa noin kaksi kolmasosaa koki, että esimies tuntee alaistensa työtehtävät. Lähes viidesosa perusterveydenhuollossa työskentelevistä oli asiasta eri mieltä. Yksikön B erikoissairaanhoidossa yli puolet ja perusterveydenhuollossa tasan puolet oli sitä mieltä, että esimies tuntee työntekijöiden työtehtävät. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni.”

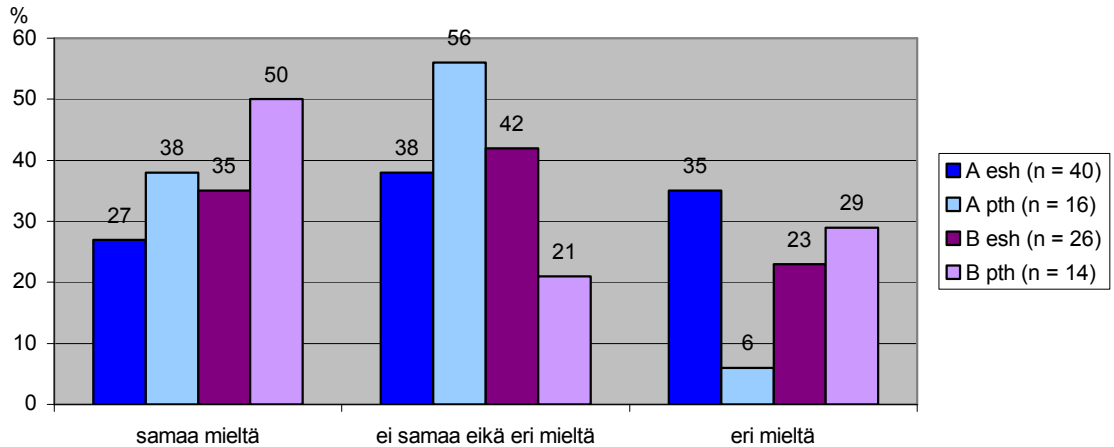
Kysyttäessä, määritteleekö esimies työskentelyn tavoitteet, puolet yksikön A erikoissairaanhoidon vastaajista ja noin kolmasosa perusterveydenhuollon vastaajista ei osannut ottaa kantaa. Eri mieltä väittämän kanssa oli noin kolmasosa sekä erikoissairaanhoidon että perusterveydenhuollon vastaajista. Yksikössä B enemmistö erikoissairaanhoidon vastaajista ei osannut sanoa, määritteleekö esimies työntekijöiden työskentelyn tavoitteet. Melkein puolet perusterveydenhuollon vastaajista oli sitä mieltä, että esimies määrittelee työntekijöiden työskentelyn tavoitteet. (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni määrittelee työntekijöiden työskentelyn tavoitteet.”

Yksikön A erikoissairaanhoidossa kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että esimies ei valvo eikä arvioi työn tulosta. Perusterveydenhuollon vastaajista yli puolet ei osannut sanoa mielipidettään väittämästä. Erikoissairaanhoidossa yksi jätti vastaamatta tähän

väittämään. Yksikössä B erikoissairaanhoidon vastaajista noin kolmasosa ja perusterveydenhuollon vastaajista puolet koki, että esimies valvoo ja arvioi työn tulosta. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni valvoo ja arvioi työni tulosta.”

7.2 Vuorovaikutus lähijohtamisessa

Tuloksista yksikössä A nähdään, että yli puolet vastaajista (n = 57) on vuorovaikutusta koskevien väittämien kanssa samaa mieltä. Vajaa viidesosa oli eri mieltä väittämistä. (Taulukko 3.) Suurin osa vastaajista (84 %) arvioi esimiehen luottavan alaisiinsa. 70 % vastaajista koki, että esimies välittää työntekijöiden tunteista. (Liite 4.)

TAULUKKO 3. Vuorovaikutus kuvantamisyksikössä A (n = 57)

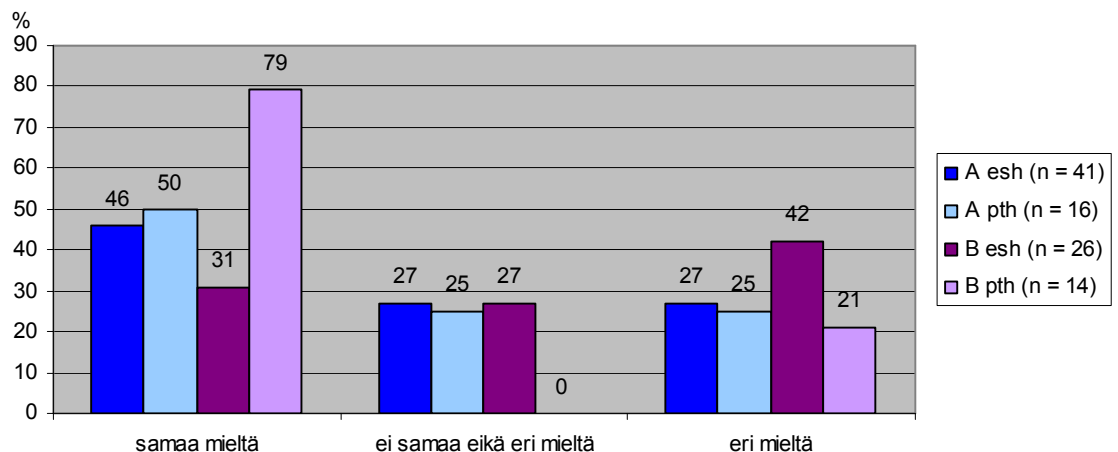
	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä
Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme	63 %	21 %	16 %
Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista			
Esimieheni luottaa työntekijöihinsä			
Esimies piittaa työntekijöiden tunteista			

Yksikössä B noin puolet vastaajista (n = 40) oli samaa mieltä ja noin joka neljäs eri mieltä vuorovaikutusta koskevista väittämistä. (Taulukko 4.) 68 % vastaajista koki esimiehen luottavan alaisiinsa. Röntgenhenkilöstöstä 48 %:n mielestä esimies keskustelee runsaasti työntekijöiden kanssa. (Liite 4.)

TAULUKKO 4. Vuorovaikutus kuvantamisyksikössä B (n = 40)

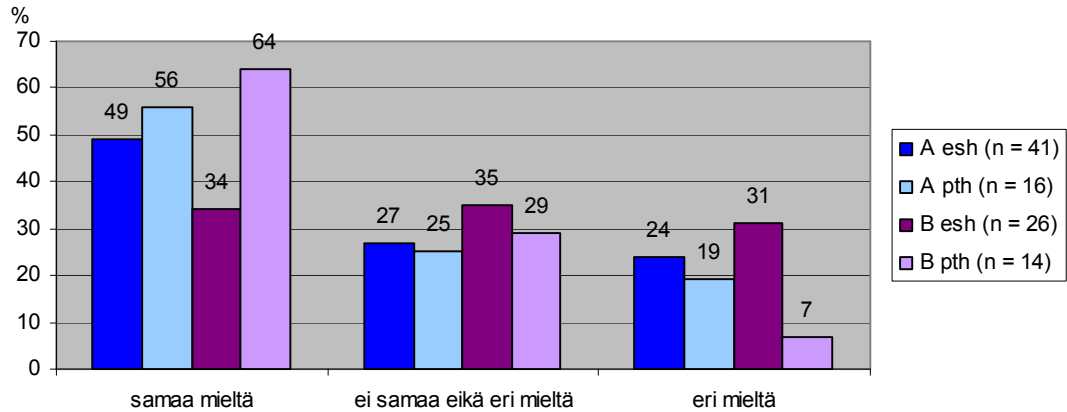
	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä
Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme	52 %	24 %	24 %
Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista			
Esimieheni luottaa työntekijöihinsä			
Esimies piittää työntekijöiden tunteista			

Yksikössä A puolet vastaajista (n = 57) niin erikoissairaanhoidossa kuin perusterveydenhuollossa koki, että esimies keskustelee runsaasti alaistensa kanssa. Loput vastauksista jakaantui melko tasaisesti ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. B -yksikön erikoissairaanhoidon vastaajista noin kolmasosa koki, että esimies keskustelee runsaasti alaistensa kanssa, enemmistö oli asiasta eri mieltä. Perusterveydenhuollossa suurimman osan mielestä kommunikointi toimii esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Kuvio 5.)



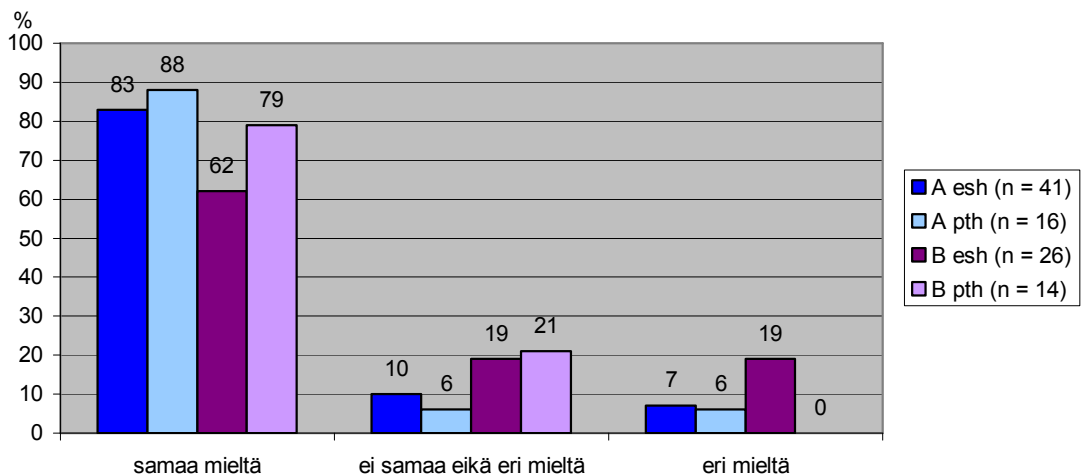
KUVIO 5. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme.”

Kuvantamisyksikkö A:ssa noin puolet vastaajista (n = 57) niin erikoissairaanhoidon kuin perusterveydenhuollon puolella oli samaa mieltä siitä, että esimies kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista. Kuvantamisyksikön B erikoissairaanhoidon vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. Perusterveydenhuollossa enemmistö koki, että esimies kertoo työntekijöille avoimesti kaikista työpaikan asioista. (Kuvio 6.)



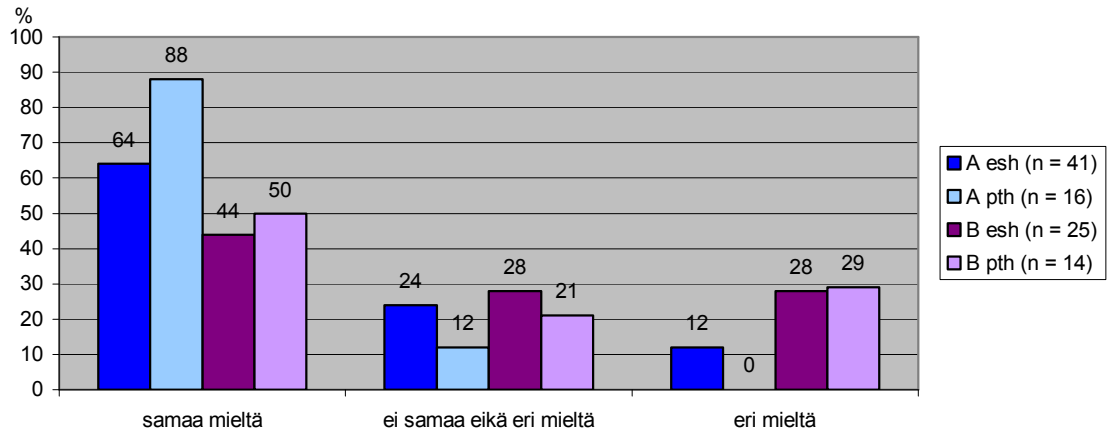
KUVIO 6. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista.”

Enemmistö yksikön A erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon vastaajista (n = 57) arvioi esimiehen luottavan työntekijöihinsä. B-yksikön erikoissairaanhoidon vastaajista yli puolet uskoi, että esimies luottaa alaisiinsa. Perusterveydenhuollossa enemmistö oli asiasta samaa mieltä. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni luottaa työntekijöihinsä.”

Yksikössä A suurin osa niin erikoissairaanhoidon kuin perusterveydenhuollon vastaajista (n = 57) koki esimiehen välittävän alaistensa tunteista, ja yksikössä B noin puolet oli samaa mieltä. Noin kolmas osa yksikön B vastaajista (n = 40) koki, ettei esimies välitä työntekijöiden tunteista. Yksikön B erikoissairaanhoidossa yksi ei vastannut tähän väittämään. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni piittaa työntekijöidensä tunteista.”

7.3 Motivointi lähijohtamisessa

Tarkasteltaessa kuvantamisyksikön A motivointia koskevien väittämien vastauksia nähdään, että enemmistö vastaajista oli samaa mieltä ja noin kymmenesosa eri mieltä väittämistä. (Taulukko 5.) 70 % vastaajista koki, että esimies tukee ja rohkaisee työntekijöitään. Vastaajista 41 % oli sitä mieltä, että esimies palkitsee hyvistä suorituksista. (Liite 4.)

TAULUKKO 5. Motivointi kuvantamisyksikössä A (n = 57)

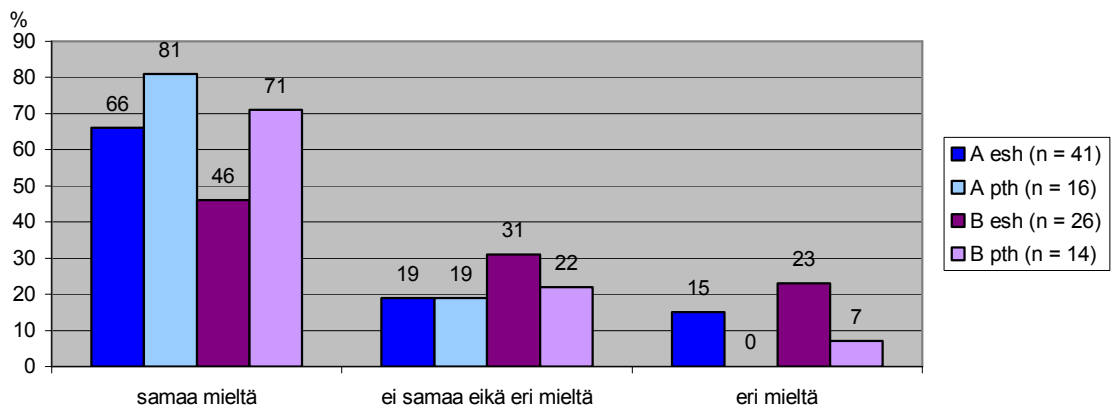
	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä
Esimieheni tukee ja rohkaisee minua	60 %	28 %	12 %
Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista			
Esimieheni on innostava			
Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä			
Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään			

Yksikössä B noin puolet vastaajista oli samaa mieltä ja noin joka viides oli eri mieltä motivointia koskevista väittämistä. (Taulukko 6.) 45 % vastaajista piti esimiestään innostavana. 88 % röntgenhenkilöstöstä oli sitä mieltä, että esimies kannustaa työntekijöitään opiskelemaan ja kehittymään työssään. (Liite 4.)

TAULUKKO 6. Motivointi kuvantamisyksikössä B (n = 40)

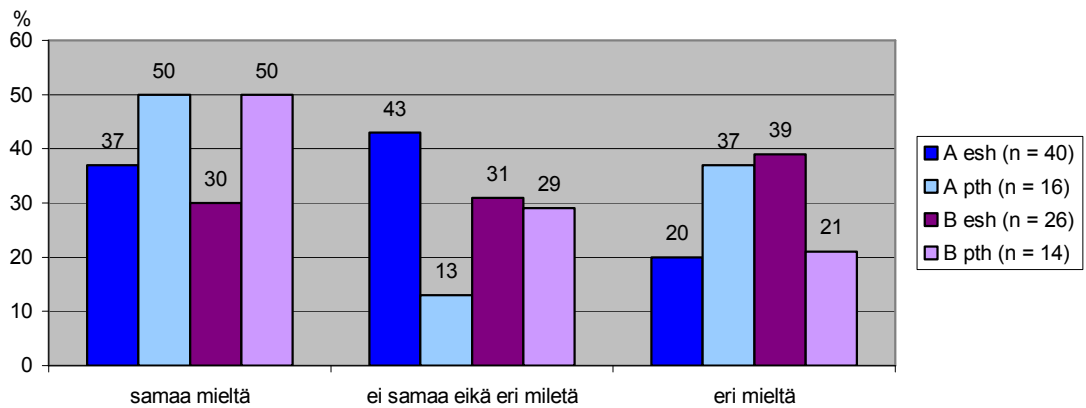
	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä
Esimieheni tukee ja rohkaisee minua	54 %	25 %	21 %
Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista			
Esimieheni on innostava			
Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä			
Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään			

Yksikön A vastaajista suurin osa niin erikoissairaanhoidossa kuin perusterveydenhuollossa koki, että esimies tukee ja rohkaisee alaisiaan. Vastaajista noin joka viides ei osannut ilmaista kantaansa asiassa. B-yksikön erikoissairaanhoidon vastaajista noin puolet ja perusterveydenhuollon vastaajista enemmistö koki esimiehen tukevan ja rohkaisevan alaisiaan. Yksikön B erikoissairaanhoidossa noin joka neljäs ei koe esimieheltään saamaansa tukea ja rohkaisua riittävänä. (Kuvio 9.)



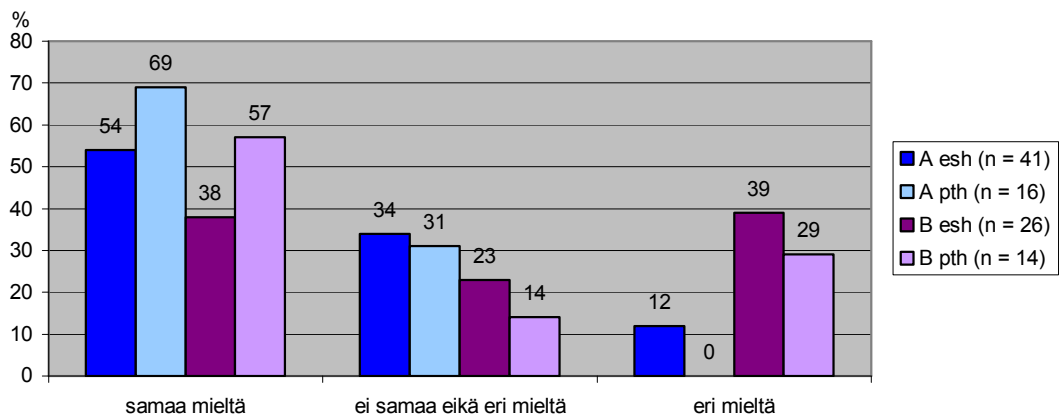
KUVIO 9. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään "Esimieheni tukee ja rohkaisee minua."

Sekä yksikössä A että B noin kolmasosa erikoissairaanhoidon ja puolet perusterveydenhuollon vastaajista oli sitä mieltä, että esimies palkitsee hyvistä suorituksista. Enemmistö yksikön A erikoissairaanhoidon vastaajista ei osannut sanoa, palkitseeko esimies alaisiaan. Yksi henkilö yksikön A erikoissairaanhoidossa ei vastannut tähän väittämään. Yksikön B erikoissairaanhoidon vastaajista enemmistö ei kokenut esimiehen palkitsevan hyvistä suorituksista. (Kuvio 10.)



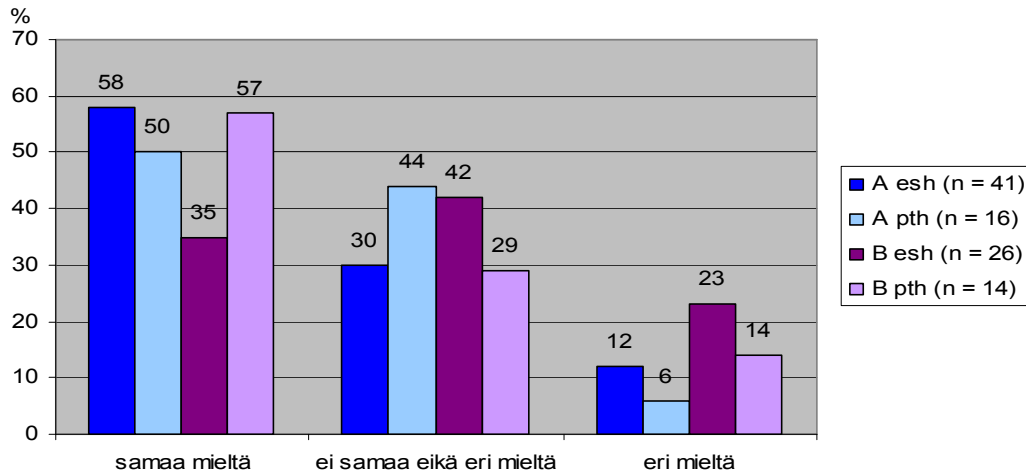
KUVIO 10. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista.”

Yksikössä A yli puolet erikoissairaanhoidon ja suurin osa perusterveydenhuollon vastaajista piti esimiestään innostavana. Noin kolmasosa yksikön A kaikista vastaajista (n = 57) ei osannut ottaa kantaa asiaan. Yksikössä B erikoissairaanhoidon vastaajista reilu kolmannes ja perusterveydenhuollon yli puolet vastaajista koki esimiehensä innostavana. Enemmistö yksikön B erikoissairaanhoidossa työskentelevistä ei koe esimiestään innostavana. (Kuvio 11.)



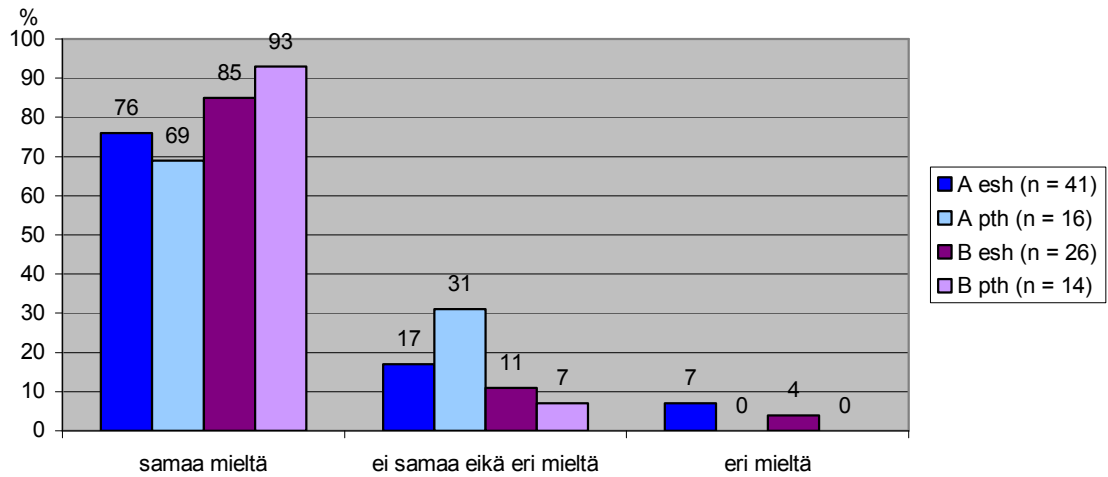
KUVIO 11. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni on innostava.”

Noin puolet niin erikoissairaanhoidon kuin perusterveydenhuollon-vastaajista yksikössä A koki, että esimiehen ensisijainen tehtävä on pyrkiä huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä. Tätä mieltä oli myös noin kolmasosa erikoissairaanhoidon ja yli puolet perusterveydenhuollon vastaajista yksikössä B. Erikoissairaanhoidossa yksikössä B lähes neljäsosan mielestä esimies ei huolehdi ensisijaisesti työntekijöidensä viihtyvyydestä, ja noin puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään asiasta. Yksikön A erikoissairaanhoidossa yksi henkilö jätti vastaamatta tähän väittämään. (Kuvio 12.)



KUVIO 12. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä.”

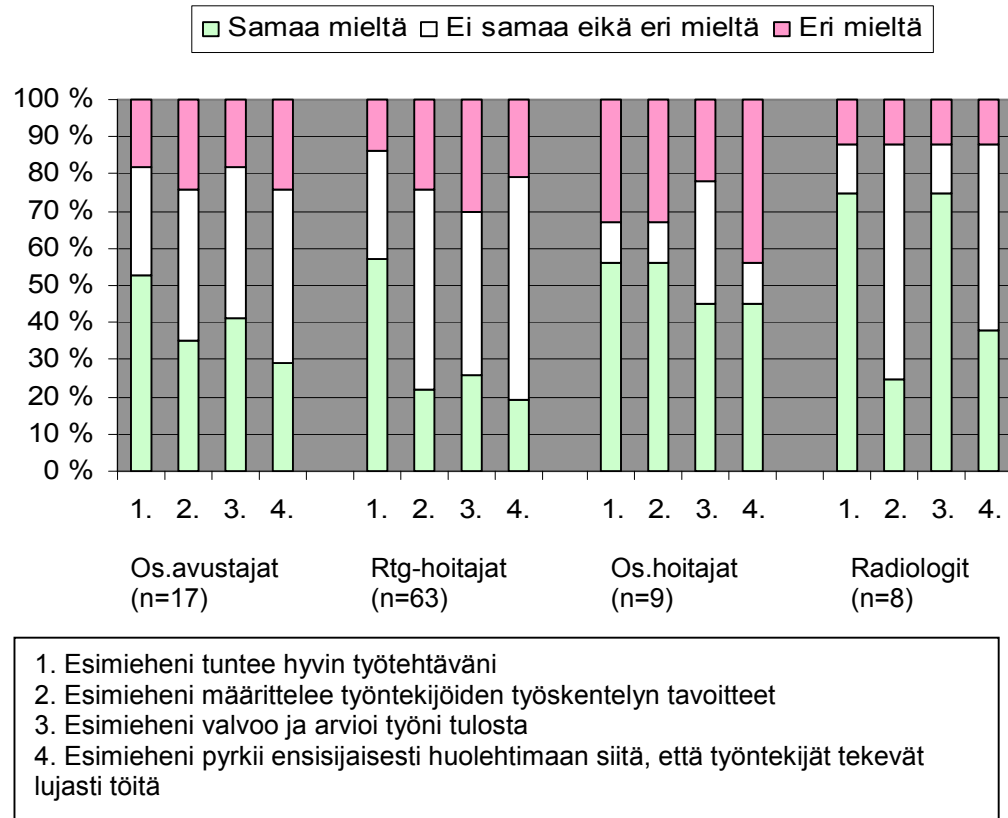
Molemmissa kuvantamisyksiköissä vastaajat kokevat, että esimies kannustaa heitä opiskelemaan ja kehittymään työssä. Noin kolmasosa yksikön A perusterveydenhuollossa ja noin joka viides erikoissairaanhoidossa työskentelevistä vastaajista ei ottanut kantaa asiaan. (Kuvio 13.)



KUVIO 13. Kuvantamisyksiköiden A ja B erikoissairaanhoidon (esh) ja perusterveydenhuollon (pth) tulokset väittämään ”Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään.”

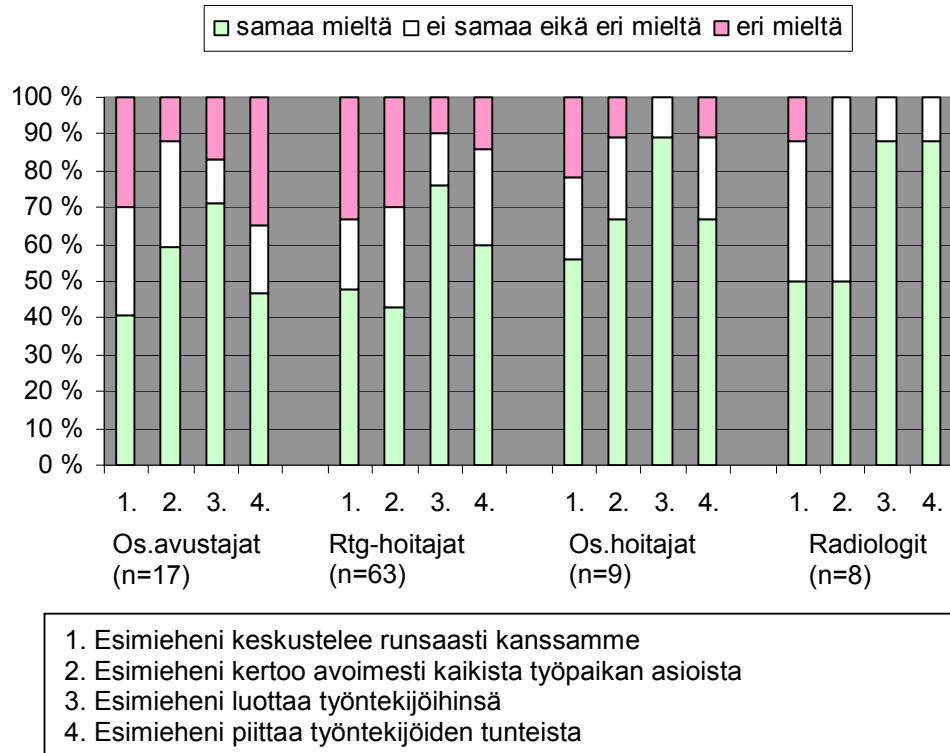
7.4 Tulokset ammattiryhmittäin

Tarkastelemme ammattiryhmien välisiä tuloksia tutkimusongelmittain väittämakohtaisesti. Katsottaessa työn organisoinnin toteutumista nähdään, että kaikista ammattiryhmistä yli puolet oli sitä mieltä, että esimies tuntee heidän työtehtävänsä. Eniten tätä mieltä olivat radiologit (75 %). Osastoavustajista 41 %, röntgenhoitajista 54 %, osastonhoitajista 11 % ja radiologeista 63 % ei osannut sanoa, määritteleekö esimies työntekijöiden työskentelyn tavoitteet. Radiologeista 75 % oli sitä mieltä, että esimies valvoo ja arvioi heidän työnsä tulosta. Muissa ammattiryhmissä vastaava luku oli pienempi. (Kuvio 14.)



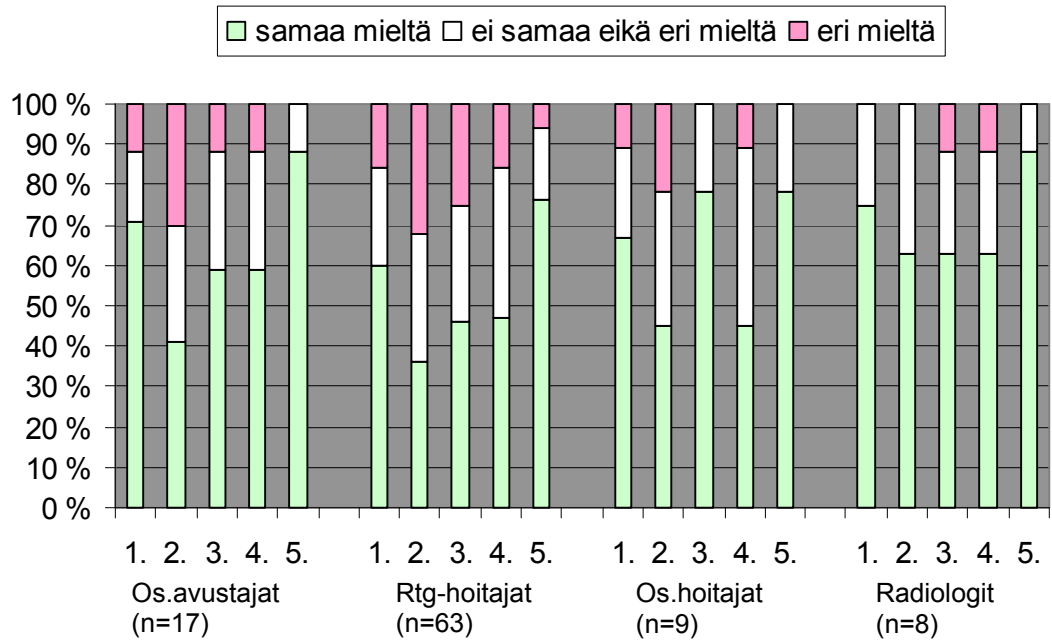
KUVIO 14. Työn organisointia koskevien väittämien tulokset ammattiryhmittäin

Vuorovaikutusta käsittelevät vastaukset painoutuivat ”samaa mieltä” vastausvaihtoehtoon. Osastonavustajista 35 % koki, että esimies ei välitä alaistensa tunteista. Esimies ei keskustele riittävästi alaistensa kanssa. Tätä mieltä oli 29 % osastoavustajista ja 33 % röntgenhoitajista. Osastonhoitajista 89 % oli sitä mieltä, että esimies luottaa alaisiinsa. Radiologit olivat eri mieltä yhden väittämän kohdalla. (Kuvio 15.)



KUVIO 15. Vuorovaikutusta koskevien väittämien tulokset ammattiryhmittäin

Tarkasteltaessa motivointia koskevia väittämiä voidaan havaita, että kaikki ammattiryhmät kokevat esimiehen kannustavan työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään. 71 % osastoavustajista, 60 % röntgenhoitajista, 67 % osastonhoitajista ja 75 % radiologeista koki esimiehen tukevan ja rohkaisevan heitä. Palkitsemista koskevassa väittämässä radiologeista yli puolet (63 %) oli samaa mieltä väittämästä. Muissa ammattiryhmissä tämä luku oli pienempi, ja eri mieltä väittämästä oli 20 – 30 %. Kysyttäessä, onko esimies innostava, osastoavustajista samaa mieltä oli 59 %, röntgenhoitajista 46 %, osastonhoitajista 78 % ja radiologeista 63 %. (Kuvio 16.)



1. Esimieheni tukee ja rohkaisee minua
2. Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista
3. Esimieheni on innostava
4. Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä
5. Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään

KUVIO 16. Motivointia koskevien väittämien tulokset ammattiryhmittäin

8 YHTEENVETO

Oikeudenmukainen johtaminen toteutuu kummassakin kuvantamisyksikössä. Tämä näkyy erityisesti vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisten välillä ja työntekijöiden motiivoinnissa. Oikeudenmukainen johtaminen näyttäisi toteutuvan kokonaisuudessaan hie-man paremmin perusterveydenhuollon toimipisteissä kuin erikoissairaanhoidossa.

Työn organisoinnin tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että esimies tuntee hyvin alaistensa työtehtävät molemmissa kuvantamisyksiköissä. Kummankin kuvantamisyksikön erikoissairaanhoidon vastaajista yli puolet ei osannut ottaa kantaa siihen, määritte-leekö esimies työskentelyn tavoitteet. Työn organisoinnin osalta tuloksissa ei ollut suur-ta eroa kuvantamisyksiköiden välillä.

Oikeudenmukainen johtaminen toteutuu osittain vuorovaikutuksen osalta molemmissa kuvantamisyksiköissä. Esimies luottaa työntekijöihinsä ja kertoo avoimesti työpaikan asioista kummassakin kuvantamisyksikössä. Lähes kaikki A yksikön perusterveydenhuollon vastaajat kokivat, että esimies välittää heidän tunteistaan.

Vastaajat kokivat molemmissa kuvantamisyksiköissä, että esimies käyttää runsaasti mo-tivoinnin keinoja johtamisessaan. Erityisesti opiskelemiseen ja työssä kehittymiseen ko-ettiin saatavan runsaasti kannustusta. Suurin osa kuvantamisyksikön A erikois- ja perus-terveydenhuollon sekä kuvantamisyksikön B perusterveydenhuollon henkilöstöstä koki esimiehen innostavana ja rohkaisevana. Perusterveydenhuollossa kaikista vastaajista puolet oli sitä mieltä, että esimies palkitsee alaisiaan hyvistä suorituksista.

Kaikki ammattiryhmät olivat sitä mieltä, että esimies tuntee alaistensa työtehtävät, luot-taa alaisiinsa sekä kannustaa heitä opiskelemaan ja kehittymään työssään. Tuloksista näkyi, että radiologit ja osastonhoitajat olivat tyytyväisimpiä kaikilla oikeudenmukaisen johtamisen osa-alueilla.

9 POHDINTA

Opinnäytetyömme aiheena on kuvantamisyksiköiden henkilöstöjen käsitykset lähijoh-
tamisesta. Laatimiemme tutkimuskysymysten pohjalta tarkastelimme, toteutuiko oikeu-
denmukainen johtaminen tutkimuskohteissamme. Työmme kuuluu Työn organisointi ja
työnjako röntgenosastoilla -projektiin, joka on osa suurempaa hanketta nimeltä Työn
organisointi ja työnjako terveydenhuollon erityisaloilla. Työmme aihe on mielestämme
hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Aiheestamme löytyi myös runsaasti taustama-
teriaalia.

Työmme perustana oli aikaisemmin kahden kunnan kuvantamisyksiköiden henkilöstölle
suoritettu Internet-kysely. Valmista aineistoa lähdimme työstämään pohtimalla, mitä
aihealueita väittämässä käsiteltiin, ja sitä kautta nostimme esiin eri teemoja. Näiden eri
teemojen – työn organisointi, vuorovaikutus ja motivointi - pohjalta lähdimme tutki-
maan kirjallisuutta, jossa käsiteltiin näitä asioita. Kirjallisuudesta nousi selvästi esiin,
että työn organisointi, vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä sekä työntekijöiden
motivointi sisältyvät oikeudenmukaiseen johtamiseen. Lähdimme siis työstämään opin-
näytetyötämme luoden teoriapohjaa valmiille kyselytutkimukselle.

Työskentelymme sujui kitkattomasti ja suunnitellun aikataulun mukaisesti. Päätimme
alusta alkaen toteuttaa opinnäytteemme jakamatta tehtäviä ryhmän jäsenten kesken.
Näin pyrimme saamaan aikaan avointa keskustelua ja eri näkökulmia työhömmee. Opin-
näytetyöprosessin edetessä opimme hakemaan ja kriittisesti arvioimaan lähdekirjalli-
suutta. Opimme myös aikatauluttamista, tutkimustyön kirjoittamista ja oman työn arvi-
ointia. Ohjausaikoja saimme tarpeen mukaan. Pieniä hankaluuksia syntyi yrittäessämme
tasapainoilla eri ohjaajilta saamiemme ohjeiden välillä. Myös SPSS-tilasto-ohjelman
käyttö osoittautui itsenäisesti opiskeltuna ongelmalliseksi, ja tämän vuoksi teimme pal-
jon turhaa työtä. SPSS-tilasto-ohjelman käyttökoulutus toteutettiin vasta myöhemmin.
Näin jälkikäteen ajateltuna olisi ollut mielekästä ottaa lisää taustamuuttujia tutkimuk-
seen mukaan.

Opinnäytetyöprosessin päätteeksi kirjoitimme artikkelin oikeudenmukaisesta johtami-
sesta Radiografia-lehteen (Liite 1). Artikkelia varten yhdistimme tutkimuskohteistamme
saadut vastaukset toimialoittain, eli laskimme tulokset erikseen erikoissairaanhoidon ja
perusterveydenhuollon osalta. Sovimme tulosten esitystavasta kuvantamisyksiköiden

edustajien kanssa ja kävimme erikoissairaanhoidon kuvantamisyksiköissä esittämässä heidän yksiköidensä keskeiset tulokset.

Tutkimuksemme validiutta osoittaa se, että tutkimuskohteena oli koko perusjoukko eli koko röntgenhenkilöstö. Tällöin jokaisen ammattiryhmän mielipide tuli näkyviin. Työmme reliabiliteettia lisää se, että aineisto tallennettiin suoraan Internet-lomakkeelta taulukkomatriisiin, jolta se konvertoitiin SPSS-tilasto-ohjelmaan. Tällöin virhesyöttöjen mahdollisuutta ei ollut.

Mittariston väittämät määräsivät pitkälti sen, millaisiksi tutkimuskysymyksemme muotoutuivat. Väittämät ovat toteavia ja kysytyn asian suhteen ehdottomia, joten niistä oli hankala muodostaa mielenkiintoisia tutkimuskysymyksiä. Osa mittariston väittämistä oli moniselitteisiä. Esimerkiksi väittämässä ”Esimieheni valvoo ja arvioi työni tulosta.”, kysytään kahta eri asiaa, jolloin vastaus on epäluotettava. Myös väittämä ”Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä.”, oli vaikeasti tulkittava. Koska viihtyvyyttä ei ole määritelty, voi vastaaja tulkita kysymyksen monella eri tavalla.

Esimiehen toimintatapa on tärkeä tekijä oikeudenmukaisten keinojen ja menetelmien käytössä. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluvat muun muassa työntekijöiden tasa-
puolinen kohtelu, vuorovaikutus, työn organisointi, esimiehen luottamus sekä luotettavuus. (Keskinen ym. 2004: 4.) Näitä samoja asioita käsitelimme työssämme. Oikeudenmukainen johtaminen toteutui hyvin molemmissa kuvantamisyksiköissä. Tämä näkyi erityisesti vuorovaikutuksen ja motivoinnin osa-alueilla.

Työnorganisointiin koskeviin väittämiin vastattiin useammin ”ei samaa eikä eri mieltä” vastausvaihtoehtoon kuin muissa osa-alueissa. Tämä voi johtua siitä, että väittämät jättävät vastaajille paljon tulkinnanvaraa. Esimerkkinä väittämä ”Esimieheni määrittelee työntekijöiden työskentelyn tavoitteet.”. Pohdimme, miten vastaaja tulkitsee väittämän. Pitäisikö työntekijöiden työskentelyn tavoitteiden määrittelystä olla olemassa kirjalliset ohjeet, vai riittävätkö kaikkien tiedossa olevat kirjoittamattomat säännöt?

Paula Hellemaa (2005) toteaa pro gradu -tutkielmassaan, että esimiehen on helpompi jakaa resurssit, kun hän tuntee alaisensa ja näiden tehtävät. Tutkimuksessamme yli puolet kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että esimies tuntee hyvin heidän työtehtävänsä.

Pohdimme kuitenkin, mistä johtuu, etteivät kaikki vastaajat ole samaa mieltä. Johtuuko tämä siitä, että työntekijät kokevat esimiehensä olevan konkreettisesti liian kaukana jokapäiväisestä työstä? Mietimme, kuinka esimies voi valvoa ja arvioida alaistensa työskentelyä, jollei hän tiedä alaistensa työtehtäviä.

Ammattiryhmien välisiä tuloksia tarkasteltaessa huomasimme, että radiologeista 75 % koki esimiehen valvovan ja arvioivan heidän työnsä tulosta. Muissa ammattiryhmissä vastaava luku oli huomattavasti pienempi. Radiologit saattavat kokea esimerkiksi tutkimsmäärien seurannan heidän työtuloksensa arviointina.

Tuloksista selvisi, että 80 % vastaajista koki, että esimies luottaa työntekijöihinsä ja 38 % vastaajista uskoi esimiehen valvovan ja arvioivan heidän työnsä tulosta. Mietimme, onko esimiehen luottamuksen ja valvonnan välillä yhteyttä. Eikö luottamuksen pitäisi vähentää valvontaa? Vai koetaanko, että esimiehen tehtävänä on valvoa työntekijöitään?

Työpoliittiseen tutkimusohjelmaan kuuluvassa Juha Antilan raportissa (2006) todetaan, että enemmistö työssäkäyvistä suomalaisista kokee saavansa huonosti tietoa työpaikansa asioista niin yleisellä kuin henkilökohtaisella tasolla. Meidän tutkimuskohteissamme enemmistö kokee tiedonvälityksen ja keskustelun toimivan hyvin, vaikka yksikötasolla on havaittavissa merkittäviä eroja. Vuorovaikutusta edistävät yksiköissä käytävät kehityskeskustelut esimiehen ja alaisten välillä sekä viikoittaiset aamuraportit.

Lisäksi tutkimuksesta ilmeni, että esimies kannustaa alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään. Lainsäädäntö määrää röntgenhoitajille ja radiologeille säteilysuojelutäydennyskoulutusta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2000). Muuttuva ja kehittyvä ala vaatii jatkuvaa kouluttautumista. Myös Paula Hellemaa (2005) on todennut tutkielmassaan, että osastonhoitajat pitävät alaistensa koulutukseen pääsyä tärkeänä.

Vajaa puolet vastaajista koki esimiehen palkitsevan hyvistä suorituksista. Vastaukset kuitenkin jakautuivat melko tasaisesti kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. Kyselylomakkeessa palkitsemiskeinoja ei ole määritelty, joten tämä saattaa vaikuttaa vastausten hajontaan. Palkitsemiskeinoina voidaan käyttää esimerkiksi koulutukseen pääsyä ja positiivista palautetta, joita ei välttämättä koeta varsinaisesti palkinnoiksi.

Havaitsimme tuloksia tarkasteltaessa, että perusterveydenhuollossa työskentelevät olivat kaikilla oikeudenmukaisen johtamisen osa-alueilla hieman tyytyväisempiä kuin erikoissairaanhoidon röntgenhenkilöstö. On mahdollista, että tähän vaikuttaa yksikön koko ja tunne esimiehen läsnäolosta. Mietimme myös, onko työtehtävien laajuudella merkitystä siihen, millaisena lähijohtaminen koetaan.

Tarkastellessamme tuloksia ammattiryhmittäin huomasimme, että radiologit ovat tyytyväisimpiä esimiehiinsä kaikilla oikeudenmukaisen johtamisen osa-alueilla. Toisaalta Tuomirannan (2002) väitöskirjassa todettiin, että lääkärijohtajat tekevät viikkotyöajastaan vähiten henkilöstöjohtamistyötä. Pohdimme, korvaako laatu määrän, ja kokevatko radiologit esimiehensä samanarvoisena kuin itsensä. Vaikuttaako lääkäreiden välinen kollegiaalisuus siihen, miten he kokevat lähijohtamisen?

Oikeudenmukainen johtaminen toteutuu tutkimuskohteissamme, mikä näkyy erityisesti vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisten välillä sekä työntekijöiden motivoinnissa. Mielestämme saavutimme opinnäytetyöllemme asettamamme tavoitteet saamalla vastaukset siihen, millaisia vuorovaikutuksen ja motivoinnin keinoja esimies käyttää lähijohtamisessa. Työn organisointia koskevien väittämien kohdalla vastaukset painottuivat ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoon. Tämän vuoksi emme voineet tehdä selviä johtopäätöksiä emmekä saada suoraa vastausta siihen, kuinka työnorganisointi toteutuu.

Itse olisimme saaneet lisää näkökulmia opinnäytetyöhömmme, jos johtamista koskevassa kyselylomakkeen osiossa olisi ollut avoimia kysymyksiä, joilla vastaajat olisivat voineet syventää vastauksiaan. Lisäksi olisimme kaivanneet väittämiä, jotka liittyvät esimiehen ongelmanratkaisutaitoihin ja ristiriitatilanteisiin. Olisi ollut mielenkiintoista tietää myös esimiesten omia arvioitaan työskentelystään.

Opinnäytetyömme palvelee ensisijaisesti tutkimuskohteinamme olleita kuvantamisyksiköitä. Yksiköt voivat hyödyntää työmme tuloksia kehittäessään toimintaansa. Työn organisointi ja työnjako röntgenosastoilla -projektin jatkuessa tehdään uusi henkilöstökysely samalle kohderyhmälle vuonna 2007. Opinnäytetyötämme voidaan käyttää silloin vertailupohjana.

Opetusministeriö on esittänyt pyynnön ammattikorkeakouluille ja yliopistoille kehittää yhteistyössä työelämän kanssa johtamiskoulutusta sosiaali- ja terveysalalla. Koulutuk-

sen tulee antaa riittävät perusvalmiudet sosiaali- ja terveysalan moniammatilliseen johtamiseen ottaen huomioon johtamisen tehtävät, järjestelmän uudistuvat rakenteet ja toimintatavat. (Opetusministeriö 2005.) Koska opinnäytetyömme on ensimmäinen koko kuvantamisyksiköiden henkilöstöä käsittelevä johtamistutkimus, sitä voisi hyödyntää uudenlaisen johtamiskoulutuksen kehittämisessä.

Mielestämme tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia erilaisten taustamuuttujien, kuten työyksikön koon tai työntekijöiden iän, vaikutus kuvantamisyksiköiden henkilöstön käsityksiin lähijohtamisesta. Tutkimisen arvoista olisi myös se, kuinka johtaminen vaikuttaa henkilöstön sairauspoissaoloihin, koska aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että oikeudenmukaisen johtamisen ja terveyden välillä on yhteys. (Elovainio ym. 2002:105.) Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten kuvantamisyksiköiden lähijohtajat arvioivat itseään, ja verrata tuloksia henkilöstön käsityksiin.

LÄHTEET

- Antila, Juha 2006: Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Verkkodokumentti. Päivitetty 5.4.2006.
<http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf> Luettu 20.4.2006.
- Elovainio, Marko – Kivimäki, Mika – Vahtera, Jussi – Virtanen, Marianna 2005. Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi. Teoksessa: Vuori, Jari Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. Porvoo. WSOY.
- Elovainio, Marko – Kivimäki, Mika – Vahtera, Jussi 2002: Organizational Justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. American journal of public health 92(1). 105-108.
- Grönroos, Eija – Jussila, Hannu – Kannaste, Anni – Kari, Jani - Kurtti, Juha – Mannila, Marjo – Pihkala-Kapiainen, Anne 2006: Työn organisointi ja työn jako röntgenosastoilla. Hankesuunnitelma.
- Heikkilä, Tarja 2004: Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hellemaa, Paula 2005. Inhimillisten resurssien johtaminen osastonhoitajan työssä. Pro gradu – tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2004: Tutki ja kirjoita. Tampere. Kirjayhtymä Oy.
- Keskinen, Esko - Keskinen, Soili – Romana, Anneli 2004: Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.
- Kivimäki, Mika - Vahtera, Jussi - Virtanen, Pekka 2002: Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Tutkimusraportti. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Laaksonen, Hannele – Niskanen, Jouni – Ollila, Seija – Risku, Aija 2005: Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Lehto, Juhani – Viitanen, Elina 2005: Lähijohtaminen ja -johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Vuori, Jari (toim.): Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. Porvoo. WSOY.
- Metsämuuronen, Jari, 2003: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. International Methelp Ky.
- Opetusministeriö 2005: Sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen johtamiskoulutuksen käynnistäminen. Muistio 23.12.2005.

- Telaranta, Seija 1999: Esimiestyö terveydenhuollossa. Tampere. Kirjayhtymä Oy.
- Telaranta, Seija 1997: Hoitotyön hallinto. Tampere. Kirjayhtymä Oy.
- Tuomiranta, Mirja 2002: Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteen laitos.
- Sosiaali- ja terveysministeriön asetus säteilyn lääketieteellisestä käytöstä 423/2000. Verkkodokumentti. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2000/2000423>> Luettu 4.10.2006.
- Syvänen, Sirpa 2003: Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vuorovaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Taloudellis-hallinnollinen tiedekunta. Kunnalistieteiden laitos.
- Vilka, Hanna 2005: Tutki ja kehitä. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Välimäki, Raija 1998: Osastonhoitajan käsikirja. Tampere. Kirjayhtymä Oy.

Henkilöstön käsityksiä lähijohtamisesta kuvantamisyksiköissä - Toteutuuko oikeudenmukainen johtaminen?

Opiskeluun ja työssä kehittymiseen kannustetaan kuvantamisyksiköissä

Terveysthuollossa on viime vuosina siirrytty paljon tulosvastuulliseen johtamiseen ja monia yksiköitä on yhdistetty suuremmiksi hallinnollisiksi kokonaisuuksiksi. Nämä muutokset vaativat uudenlaista osaamista johtamisessa. Työntekijöiden käsitykset lähijohtamisesta ovat tärkeä lähtökohta toimivalle henkilöstöjohtamiselle. Opinäytetyömme on ensimmäinen koko röntgenhenkilöstölle suunnattu lähijohtamista koskeva tutkimus.

TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAUSTAA

Työmme liittyy Työn organisointi ja työnjako röntgenosastoilla -projektiin, joka on osa Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian ja työelämän yhteistyökumppanien yhteistä hanketta. Tarkastelemme opinäytetyössämme röntgenhenkilöstön käsityksiä lähijohtamisesta ja selvitämme, toteutuuko oikeudenmukainen johtaminen tutkimuskohteina olevissa kahden kunnan erikois- ja perusterveydenhuollon kuvantamisyksiköissä.

Yksityiskohtaisina tavoitteenamme oli tutkia:

1. Kuinka työn organisointi toteutuu?
2. Käyttääkö esimies vuorovaikutuksen keinoja johtamisessa?
3. Käyttääkö esimies motiivoinnin keinoja johtamisessa?

Opinäytetyömme oli kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kysely suoritettiin Internetin avulla, ja se oli suunnattu kaikille kuvantamisyksiköiden työntekijöille eli osastonhoitajille, röntgenhoitajille, osastonavustajille ja radiologeille. Vastaajat arvioivat kyselyssä lähintä esimiestänsä. Tutkimuskohteena oli kaksi erikoissairaanhoidon ja kahdeksan perusterveydenhuollon kuvantamisyksikköä. Vastausaktiivisuudeksi muodostui 57 %.

Terveysthuollon johtamista on tutkittu paljon, mutta röntgenosastojen toimintaa ja hallintoa koskevia tutkimuksia on niukasti. Tämän vuoksi käytimme työmme pohjana lähijohtamista käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksia niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Kirjallisuuden ja eri tutkimusten perusteella oikeudenmukaisuuden kokemiseen vaikuttavat tekijät, joita ovat esimerkiksi työnorganisointiin liittyvät asiat, vuorovaikutus alaisten ja esimiehen välillä sekä työntekijöiden motiivointi ja palkitseminen. (Elovainio – Kivimäki – Vahtera – Virtanen 2005; Laaksonen - Niskanen - Ollila - Risku 2005; Syvänen 2003). Näistä tekijöistä nousivat tutkimuksemme teemat.

Oikeudenmukaisen johtamisen tekijöitä ovat muun muassa luottamus, tuki, avoimuus, keskustelu, asioiden esille tuominen ja vastuun antaminen. (Syvänen 2003: 276.) Oikeudenmukaiseen johtamiseen sisältyy myös työntekijöiden tasa-arvoisuus, vuorovaikutus heidän kanssaan, työnorganisointi ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, esimiehen luottamus ja luotettavuus. Myös työyhteisön ja työn tuntemuksen sekä työntekijän ja työn arvostamisen on katsottu liittyvän oikeudenmukaiseen johtamiseen. (Keskinen - Keskinen - Romana 2004: 4.)

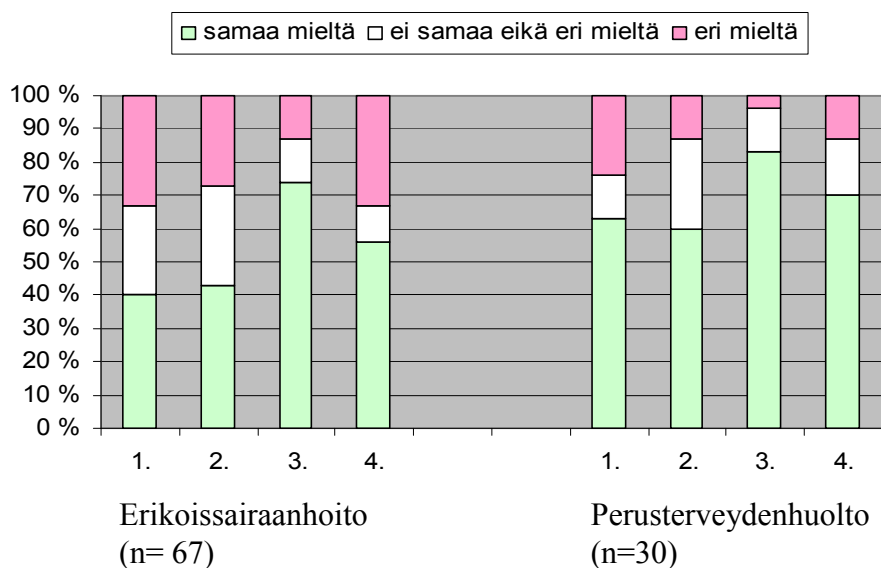
Keskisen ym. tutkimuksessa oikeudenmukaisuus koettiin huonoksi sellaisissa työyksiköissä, joissa esimies koettiin etäiseksi tai liian kiltiksi ja joustavaksi. Työyksiköissä, joissa oli hyvä yhteishenki ja ilmapiiri, toimintaa kehitettiin yhdessä ja työntekijöillä oli selkeät vastualueet, arvioitiin oikeudenmukaisiksi. (Keskinen ym. 2004:13.)

Paula Hellemaan (2005) pro gradu -tutkielmasta ilmeni, että osastonhoitajat kokivat vuoropuhelun alaisten kanssa tärkeäksi. Luottamukselliset suhteet tekivät mahdolliseksi työntekijöihin ja heidän työhönsä vaikuttamisen. Avoimessa kommunikaatiossa hyväksyttiin mielipide-erot ja ristiriidat. (Hellemaa 2005: 35 - 36.)

TULOKSET

Oikeudenmukainen johtaminen toteutuu melko hyvin tutkimuskohteissamme. Tämä näkyy erityisesti vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisten välillä sekä työntekijöiden motivoinnissa. Työnorganisoinnin tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että esimies tuntee hyvin alaistensa työtehtävät. Kaikista vastaajista tätä mieltä oli 58 %. Perusterveydenhuollon vastaajista 43 % ja erikoissairaanhoidon vastaajista 30 % oli sitä mieltä, että esimies valvoo ja arvioi heidän työtään. Ammattiryhmien tuloksia katsottaessa radiologeista 75 % oli sitä mieltä, että esimies valvoo ja arvioi heidän työnsä tulosta. Muissa ammattiryhmissä vastaava luku oli huomattavasti pienempi.

Oikeudenmukainen johtaminen toteutuu vuorovaikutuksen osalta tutkimuskohteissamme (KUVIO 1). Esimies luottaa työntekijöihinsä ja kertoo avoimesti työpaikan asioista. Perusterveydenhuollossa työskentelevistä 83 % koki, että esimies luottaa alaisiinsa. Erikoissairaanhoidossa samaa mieltä oli 74 %. Perusterveydenhuollon vastaajista 60 % oli sitä mieltä, että esimies kertoo avoimesti työpaikan asioista. Erikoissairaanhoidossa vastaava luku oli 43 %. Ammattiryhmistä osastonhoitajat olivat eniten sitä mieltä, että esimies luottaa heihin.



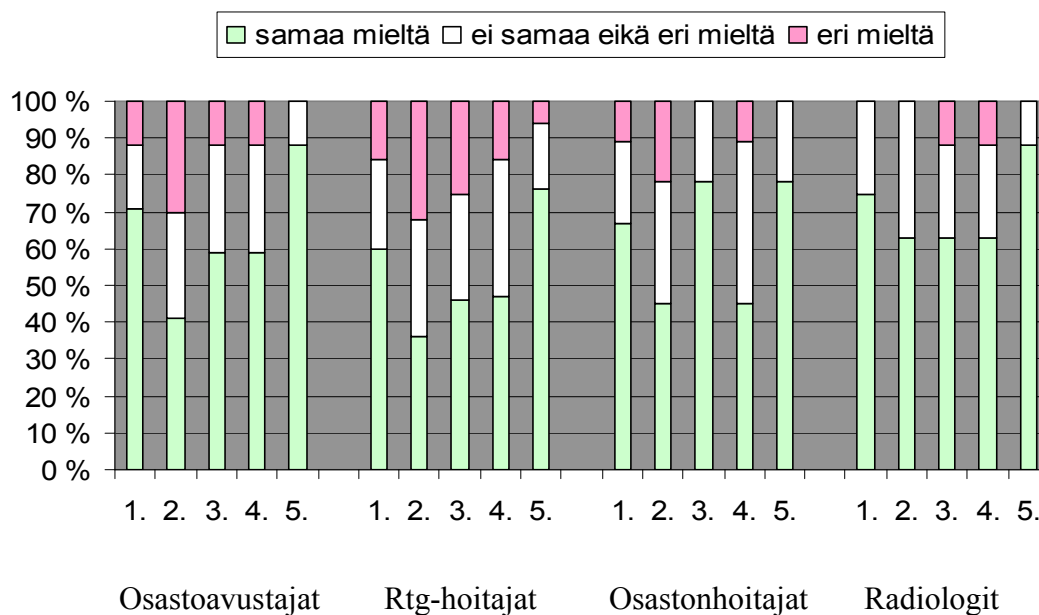
1. Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme
2. Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista
3. Esimieheni luottaa työntekijöihinsä
4. Esimieheni piittaa työntekijöiden tunteista

KUVIO 1. Vuorovaikutusta koskevien väittämien tulokset

Vastaajat kokivat, että esimies käyttää runsaasti motivoinnin keinoja johtamisessaan (KUVIO 2). Erityisesti opiskelemiseen ja työssä kehittymiseen koettiin saatavan runsaasti kannustusta.

Perusterveydenhuollon vastaajista 77 % ja 58 % erikoissairaanhoidon vastaajista koki esimiehen tukevan ja rohkaisevan alaisiaan. Puolet perusterveydenhuollon ja 35 % erikoissairaanhoidon vastaajista oli sitä mieltä, että esimies palkitsee alaisiaan. Noin 80 % kaikista vastaajista koki saavansa kannustusta opiskeluun ja työssä kehittymiseen. Osastoavustajista noin 60 % ja röntgenhoitajista 45 % koki esimiehensä innostavana.

Oikeudenmukainen johtaminen toteutuu kokonaisuudessaan paremmin perusterveydenhuollon toimipisteissä kuin erikoissairaanhoidossa. Ammattiryhmien tuloksia tarkasteltaessa havaitsimme, että radiologit ja osastonhoitajat olivat tyytyväisimpiä kaikilla oikeudenmukaisen johtamisen osa-alueilla.



1. Esimieheni tukee ja rohkaisee minua
2. Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista
3. Esimieheni on innostava
4. Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä
5. Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään

KUVIO 2. Motivointia koskevien väittämien tulokset ammattiryhmittäin

YHTEENVETO

Työpoliittiseen tutkimusohjelmaan kuuluvassa Juha Antilan raportissa (2006) todetaan, että enemmistö työssäkäyvistä suomalaisista kokee saavansa huonosti tietoa työpaikkansa asioista niin yleisellä kuin henkilökohtaisella tasolla. Tutkimuskohteissamme enemmistö kokee tiedonvälityksen ja keskustelun toimivan hyvin, vaikka yksikötasolla on havaittavissa merkittäviä eroja. Vuorovaikutusta edistävätkä käytävät kehityskeskustelut esimiehen ja alaisten välillä sekä viikoittaiset raportit.

Tutkimuksestamme ilmeni, että esimies kannustaa alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään. Lainsäädäntö määrää röntgenhoitajille ja radiologeille säteilysuojelutäydennyskoulutusta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2000). Lisäksi muuttuva ja kehittyvä ala vaatii jatkuvaa koulutautumista. Vajaa puolet vastaajista koki esimiehen palkitsevan hyvistä suorituksista. Palkitsemiskeinoina voidaan käyttää esimerkiksi koulutukseen pääsyä ja positiivista palautetta, joita ei välttämättä koeta varsinaisesti palkinnoiksi.

Perusterveydenhuollossa työskentelevät olivat kaikilla oikeudenmukaisen johtamisen osa-alueilla tyytyväisempiä kuin erikoissairaanhoidon röntgenhenkilöstö. On mahdollista, että tähän vaikuttaa yksikön koko ja tunne esimiehen läsnäolosta. Mietimme myös, onko työtehtävien laajuudella merkitystä siihen, millaisena lähijohtaminen koetaan.

Oikeudenmukainen johtaminen toteutuu tutkimuskohteissamme vuorovaikutuksen ja motivoinnin osalta. Vastaajat eivät osanneet ottaa kantaa osaan työnorganisointia koskeviin väittämiin. Tämän vuoksi emme voineet tehdä selviä johtopäätöksiä, emmekä saada suoraa vastausta siihen, kuinka työnorganisointi toteutuu.

Opinnäytetyömme palvelee ensisijaisesti tutkimuskohteinamme olleita kuvantamisyksiköitä. Yksiköt voivat hyödyntää työmme tuloksia kehittäessään toimintaansa. Jatkossa opinnäytetyötämme voidaan käyttää lähtötilannetta kartoittavana tutkimuksena Työn organisointi ja työnjako röntgenosastoilla -projektissa.

Nina Holm
Hanne Pursiainen
Kirsi Virkkala
Röntgenhoitajaopiskelijat

Opinnäytetyö, syksy 2006
Radiografian ja sädehoidon koulutusohjelma,
Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia

Työn organisointi ja työn jako röntgenosastoilla –henkilöstökysely

Vastaa rengastamalla sopiva vaihtoehto.

Henkilöstön taustatekijät

1. Ikäsi ___ v
2. Sukupuolesi
 1. Mies
 2. Nainen
3. Ammattikoulutuksesi (valitse yksi vaihtoehto korkeimman koulutuksesi mukaan)
 1. Ei mitään ammattikoulutusta
 2. Ammatillisia kursseja
 3. Kouluaste
 4. Opistoaste
 5. AMK-tutkinto
 6. Ylempi korkeakoulututkinto – maisteritaso
 7. Lisensiaatti
 8. Tohtori
4. Siviilisäätysi
 1. Naimissa tai avoliitossa
 2. Naimaton
 3. Leski
 4. Eronnut tai asumuserossa
5. Onko Sinulla lapsia?
 1. Kyllä
 2. Ei
6. Onko yksityiselämässäsi tapahtunut merkityksellisiä muutoksia (esim. ihmissuhteet, terveydentila, läheisten terveydentila, asuinpaikan vaihdos...)
 - a) Kyselyä edeltävän viikon aikana
 1. Kyllä
 2. Ei
 - b) Kyselyä edeltävän puolen vuoden aikana
 1. Kyllä
 2. Ei

Työhön ja työsuhteeseen liittyvät tekijät

7. Työsuhteesi vakinaisuus
 1. Sijaisuus alle 1/2v
 2. Sijaisuus yli 1/2v
 3. Vakainainen
8. Työkokemuksesi terveysalalla ___ v
9. Työkokemuksesi nykyisissä tehtävissä ___ v
10. Työhösi kuuluu (voit valita monta vaihtoehtoa)
 1. Päivätyötä
 2. Iltatyötä

3. Yötyötä
4. Viikonlopputyötä

11. Työstäsi _____% tapahtuu päivystysaikana.

12. Ammattisi
 1. Osastoavustaja
 2. Röntgenhoitaja tai erikoisröntgenhoitaja
 3. Osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja
 4. Radiologi
 5. Muu, mikä _____

13. Missä kaikissa röntgenosaston toimipisteissä työskentelet? (ympyröi kaikki ne vaihtoehdot, jotka koskevat sinua)

1. Vastaanottotoiminta/toimistotyö
2. Potilaskuljetus/puhtaanapito/muut avustavat tehtävät
3. Natiivitutkimukset
4. Läpivalaisu- ja invasiiviset tutkimukset
5. CT
6. MRI
7. Ultraäänitutkimukset
8. Osastokuvaukset
9. Mammografiatutkimus.
10. Muu, mikä _____

14. Missä näistä toimipisteistä työskentelet eniten? (vastaa edellisen kohdan numeroilla 1-9) _____

Yhteisölliset tekijät

15. Millaiseksi koet nykyisen työ määräsi?

1. jatkuvasti liian suuri
2. melko usein liian suuri
3. sopiva tai vaihteleva
4. melko usein liian vähäinen
5. jatkuvasti liian vähäinen

16. Seuraavissa kohdissa Sinua pyydetään arvioimaan osastosi toimintaa. Ympyröi sopivin vaihtoehto (TCI 4 ekaa + organisaatioon sitoutuminen Sinervo ym. 8 seuraavaa).

(TCI)	Erittäin paljon	Melko paljon	Jossain määrin	Melko vähän	Erittäin vähän
Kannatanko työyksikkösi tavoitteita?	1	2	3	4	5
Uskotko että työyksikön jäsenet täysin ymmärtävät työyksikön tavoitteet?	1	2	3	4	5
Uskotko että työyksikön tavoitteet ovat saavutettavissa?	1	2	3	4	5
Uskotko että työyksikkö pitää tavoitteita hyödyllisinä?	1	2	3	4	5

17. Miten koet nykyisen työsi? Alla on erilaisia väitteitä työstä ja henkilökohtaisista tuntemuksistasi. Sinun tulisi ilmaista omat henkilökohtaiset tuntemuksesi työstäsi merkitsemällä, kuinka samaa mieltä kunkin väitteen kanssa olet.

Työtyytyväisyys	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen työssäni	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen siitä, että olen saavuttanut jotakin merkittävää työssäni	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen mahdollisuuksiin ajatella ja toimia työssäni	1	2	3	4	5

Olen tyytyväinen työni haasteellisuuteen	1	2	3	4	5
Yleisesti ottaen olen hyvin tyytyväinen työhöni	1	2	3	4	5
Harkitsen usein eroavani työstä	1	2	3	4	5

18. Seuraavassa esitetään lähintä esimiestäsi koskevia väittämiä. Arvioi hänen toimintaansa (Syvänen 2003 kys. 16)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimieheni tukee ja rohkaisee minua	1	2	3	4	5
Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista	1	2	3	4	5
Esimieheni on innostava	1	2	3	4	5
Esimieheni keskustelelee runsaasti kanssamme	1	2	3	4	5
Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista	1	2	3	4	5
Esimieheni luottaa työntekijöihinsä	1	2	3	4	5
Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja	1	2	3	4	5
Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä	1	2	3	4	5
Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä	1	2	3	4	5
Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista	1	2	3	4	5
Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työsään	1	2	3	4	5
Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni	1	2	3	4	5
Esimieheni määrittelee työntekijöiden työskentelyn tavoitteet	1	2	3	4	5
Esimieheni valvoo ja arvioi työni tulosta.	1	2	3	4	5

19. Kuinka paljon Sinulla on mahdollisuuksia vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi? (Syvänen 2003 kys. 10)

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu	1	2	3	4	0
Siihen, missä järjestyksessä teet työsi	1	2	3	4	0
Työtahtiisi	1	2	3	4	0
Työmenetelmiisi	1	2	3	4	0
Siihen, miten työ jaetaan ihmisten kesken	1	2	3	4	0
Siihen, keiden kanssa työskentelet	1	2	3	4	0
Laitehankintoihin	1	2	3	4	0
Henkilöstökoulutuksen sisältöön	1	2	3	4	0
Henkilöstökoulutukseen osallistumiseen	1	2	3	4	0

20. Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa Sinun kohdallasi? (Tuomiranta: työnkuvaan kohdistuvat mahdolliset ristiriitaiset odotukset)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minulla on tarpeeksi aikaa tehdä päivittäinen työni loppuun aikapaine ja resurssit	1	2	3	4	5
Teen enimmäkseen sellaisia tehtäviä, jotka ovat liian helppoja minulle	1	2	3	4	5
Minua auttavat toimintaperiaatteet ja ohjeet puuttuvat	1	2	3	4	5
Riippumatta kulloisestakin työtiimin kokoonpanosta pystyn toimimaan samalla tavalla	1	2	3	4	5
Esimieheni kehuvat tai moittivat minua juuri silloin kun en sitä odotaoikeudenmukainen kohtelu	1	2	3	4	5
Tulosityksikköni työntekijät kehuvat tai moittivat minua juuri silloin kun en sitä	1	2	3	4	5

odota					
Työskentelen ristiriitaisten ja yhteensopimattomien toimintaperiaatteiden ja ohjeiden alaisena	1	2	3	4	5
Minulle on annettu riittämättömät henkilöstövoimavarat tehtävieni suorittamiseksi	1	2	3	4	5
Joskus en pysty tekemään tehtäviäni ilman lisätiedusteluja	1	2	3	4	5
Saan koulutukseni ja kykyjeni rajoissa olevia tehtäviä	1	2	3	4	5
Tiedän varmasti, että minua arvioidaan oikeudenmukaisesti palkankorotuksesta tai ylennyksestä päätettäessä	1	2	3	4	5
Minulla on tehtävänä juuri oikea määrä työtä resurssit ja aikapaine	1	2	3	4	5
Työskentelen toisistaan poikkeavien ryhmien tai osastojen kanssa toimintaympäristön ristiriidat	1	2	3	4	5
Olen epävarma siitä, mihin työni liittyy työn tavoitteet	1	2	3	4	5
Esimieheni kertovat minulle, kuinka hyvin teen työni oikeudenmukainen johtaminen	1	2	3	4	5
Minulle annetaan tehtäväksi töitä ilman riittäviä taustatietoja ja materiaalia	1	2	3	4	5
Ohjeet siitä, mitä pitää tehdä ovat selkeitä	1	2	3	4	5
Minun on tehtävä työtä epäselvien ohjeiden tai käskyjen pohjalta	1	2	3	4	5
Teen omiin arvoihini sopivaa työtä	1	2	3	4	5
En tiedä hyväksyykö esimieheni työni	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus kehittää työssäni minulle ominaisia kykyjäni	1	2	3	4	5
Peruskoulutukseni antaa riittävät valmiudet työhöni	1	2	3	4	5
Peruskoulutukseni ja täydennyskoulutus yhdessä antavat riittävät valmiudet työhöni	1	2	3	4	5

21. Kuinka seuraavat vaihtoehdot kuvaavat työympäristöäsi ja tehtäviäsi? (Tavoitteiden selkeys Rizzo ym.)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiedän hyvin, kuinka paljon minulla on päätösvaltaa	1	2	3	4	5
Työlleni on olemassa selkeät, suunnitellut tavoitteet ja päämäärät	1	2	3	4	5
Tiedän, että olen jakanut aikani asianmukaisesti	1	2	3	4	5
Tiedän, mitkä ovat vastuuni	1	2	3	4	5
Tiedän täsmälleen, mitä minulta odotetaan	1	2	3	4	5
Tehtäväni on kuvattu selkeästi	1	2	3	4	5
Joudun tekemään asioita eri tavoin, kuin ne mielestäni pitäisi tehdä	1	2	3	4	5
Minun on joissakin tilanteissa toimittava vastoin sääntöjä tai toimintaperiaatteita saadakseni tehtäväni suoritettua	1	2	3	4	5
Työskentelen kahden tai useamman ryhmän kanssa, jotka toimivat aivan eri tavoin	1	2	3	4	5
Saan yhteensovittamattomia pyyntöjä kahdelta tai useammalta ihmiseltä	1	2	3	4	5
Teen asioita, jotka osa työtovereistani todennäköisesti hyväksyy ja muut eivät hyväksy	1	2	3	4	5
Saan tehtäviä ilman, että niiden toteuttamiseen olisi riittävästi resursseja tai työvälineitä	1	2	3	4	5
Työskentelen tarpeettomien asioiden parissa	1	2	3	4	5

22. Ympyröi oikea vaihtoehto (Karasek: vaikutusmahdollisuudet ja vaatimukset)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työn vaatimukset					
Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni.	1	2	3	4	5
Minulla on paljon sananvaltaa omiin töihini	1	2	3	4	5
Minulla on hyvin vähän vapautta päättää, miten teen työni	1	2	3	4	5
Työni edellyttää minulta luovuutta	1	2	3	4	5

Työhöni kuuluu paljon samanlaisina toistuvia tehtäviä	1	2	3	4	5
Työni vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja	1	2	3	4	5
Työni vaatii, että opin uusia asioita	1	2	3	4	5
Saan tehdä työssäni paljon erilaisia asioita	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus kehittää minulle ominaisia kykyjäni	1	2	3	4	5
Työni edellyttää erittäin kovaa työntekoa	1	2	3	4	5
Minulta edellytetään kohtuutonta työmäärää	1	2	3	4	5
Minulla ei ole tarpeeksi aikaa saada töitäni tehdyksi.	1	2	3	4	5

23. Arvioi palveluiden laatua osastollasi.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En tiedä/en osaa sanoa
Yhteyden saaminen röntgenosastollemme on helppoa	1	2	3	4	5	0
Tutkimusaikaa varatessaan asiakkaat voivat riittävästi vaikuttaa tutkimusajankohtaan	1	2	3	4	5	0
Tutkimuspaikalle on helppo tulla	1	2	3	4	5	0
Röntgenosaston aukioloajat ovat asiakasystävälliset	1	2	3	4	5	0
Röntgenin vastaanottohenkilökunta käyttäytyy kohteliaasti ja arvostavasti asiakkaita kohtaan.	1	2	3	4	5	0
Röntgenhoitajat käyttäytyvät kohteliaasti ja arvostavasti asiakkaita kohtaan	1	2	3	4	5	0
Röntgenlääkärit käyttäytyvät kohteliaasti ja arvostavasti asiakkaita kohtaan.	1	2	3	4	5	0
Röntgenin henkilökunta tekee kaikkensa , jotta asiakas tuntee tutkimuksessa käymisen niin miellyttäväksi kuin mahdollista	1	2	3	4	5	0
Asiakkaalle annetaan selkeät ohjeet tutkimukseen valmistautumisesta	1	2	3	4	5	0
Asiakkaalle annetaan riittävästi opastusta tutkimuksen kulusta	1	2	3	4	5	0
Asiakkaalle kerrotaan selkeästi, mistä he saavat tiedon tutkimuksen tuloksista	1	2	3	4	5	0
Asiakkaalle kerrotaan milloin he saavat tiedon tutkimuksen tuloksista	1	2	3	4	5	0
Asiakkaan huolia kuunnellaan						
Asiakkaalle on riittävästi aikaa						
Asiakkaan arviointiin voinnistaan luotetaan						
Asiakas voi puhua asioistaan luottamuksellisesti						
Asiakkaan omaiset huomioidaan						
Asiakkaan yksityisyys säilytetään tutkimus- ja hoitotoimenpiteiden aikana						
Asiakkaan tutkimukset ja hoito tapahtuvat hänen tarpeistaan lähtien						
Asiakkaan elämäntilanne otetaan tutkimuksissa ja hoidoissa huomioon						
Asiakkaalla on mahdollisuus osallistua tutkimuksen ja hoitojen suunnitteluun						
Asiakkaalle puhutaan ymmärrettävällä kielellä						
Asiakkaan esittämiin kysymyksiin vastataan						
Tutkimusympäristön viihtyisyydestä huolehditaan						
Asiakas toivotetaan tervetulleeksi röntgeniin						
Asiakas tuntee olonsa turvalliseksi						
Asiakkaan vointia kysytään usein						
Asiakasta autetaan tarvittaessa						
Asiakkaan lähellä ollaan						
Työssä käytetään huumoria						
Asiakkaan pelkoja lievitetään						

Millaista **tarvetta** näet uudelleenlaiselle työn organisoinnille ja työnjaolle

1. **omalla osastollasi**

- a) oman ammattiryhmäsi sisällä
- b) henkilöstöryhmien välillä?

Huomioi ja erittele vastauksessasi halutessasi röntgenin eri toiminnot esim. tutkimustyypeittäin, tehtäväalueittain (esim. toimistotyö, laadunhallinta...).

2. **perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kuvantamisyksiköiden välillä?** Huomioi ja erittele vastauksessasi halutessasi röntgenin eri toiminnot esim. tutkimustyypeittäin, tehtäväalueittain (esim. toimistotyö, laadunhallinta...).

Kuinka **halukas** olisit muuttamaan omaan työhösi liittyvää työnjakoa ja siihen liittyvää organisointia?
Tarkastele asiaa

- a) oman toimintayksikkösi sisällä
- b) perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon toimintayksiköiden välillä

Millaisia **mahdollisuuksia ja rajoituksia** (esim. resurssien jakaminen, henkilöstön pätevyyteen, henkilöstön johtamiseen, asenteisiin, toisiin toimintayksikköihin... liittyviä) näet uudelleenlaiselle työn organisoinnille ja työn jaolle

- a) henkilöstöryhmien sisällä
- b) henkilöstöryhmien välillä
- c) perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon toimintayksiköiden välillä?

Millaisia **lisävalmiuksia/lisäkoulutusta** koet em. tilanteessa

- a) itsesi
- b) muun osaston henkilöstön (mainitse henkilöstöryhmät nimeltä) tarvitsevan, jotta ehdottamasi muutokset työn jakoon ja työn uudelleenlaiseen organisointiin olisivat mahdollisia?

Mitä muuta tulisi kehittää/tapahtua työyhteisössä että uudellinen työnjako ja työn organisointi olisi mahdollista?

Suhtautumisesi kuvantamisyksiköiden liikelaitostumiskehitykseen.

- a) Mitä sillä mielestäsi tarkoitetaan?
- b) Mitä hyötyjä koet siitä olevan omalle 1) itsellesi ja 2) työyksiköllesi?
- c) Mitä 1) omaan työhösi ja 2) työyksikkösi toimintaan liittyviä pelkoja ja uhkia Sinulla on liikelaitoskehityksen suhteen?

Mitä muuta haluat sanoa tästä asiasta?

TUTKIMUSSAATE
19.5.2005

Arvoisa -----ja-----sairaalan kuvantamisyksikön henkilöstön edustaja,

-----ja----- sairaalassa toteutetaan Helsingin AMK Stadian ja -----ja-----
-- kuvantamisyksiköiden yhteishanke 'Työn organisointi ja työnjako röntgenosastoilla' vuosina
2005 – 2007. Siinä ovat mukana sekä perus- että erikoissairaanhoidon kuvantaminen.

Hankkeen tavoitteena on tutkia ja kehittää työn organisointia ja työn jakoa henkilöstöryhmien välillä, henkilöstöryhmien sisällä ja kuvantamisen toimintayksiköiden välillä. Hankkeessa tarkastellaan työn organisoinnin ja työn jaon yhteyksiä henkilöstön hyvinvointiin, palveluiden laatuun ja röntgenosastoiden toimintakustannuksiin. Hankkeesta on pidetty henkilöstölle tiedotustilaisuus. Olet keskeisellä tavalla vaikuttamassa tähän tutkimus- ja kehitystyöhön tähän internetkyselyyn vastaamalla.

Hankkeen projektiryhmä, joka koostuu kuvantamisyksikön edustajasta, Helsingin AMK Stadian radiografian ja sädehoidon koulutusohjelman sekä opiskelijoiden edustajista tulee tuottamaan hankkeesta tutkimusraportteja, jotka julkaistaan Stadian Tutkimuksia –julkaisusarjassa. Lisäksi hankkeesta tullaan julkaisemaan useita opinnäytetöitä. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja kuvantamisyksiköt saavat hankkeesta osastotason tietoa toimintansa kehittämiseksi.

Sama kysely tullaan ilman sen loppuosassa olevaa suoranaista kyselyosiota toteuttamaan myös kevään 2007 lopussa, jotta voimme tutkia onko tutkittavissa asioissa tapahtunut kyselyiden välisenä aikana muutosta.

Olemme saaneet yhteystietonne toimintayksikköne lähijohtajalta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 20 minuutista puoleen tuntiin ja -----ja----- sairaaloiden johtajien ja johtavien ylihoitajien kanssa tekemiemme hankesopimusten mukaisesti henkilöstöllä on lupa vastata kyselyyn työajalla. Kyselyn vastausaika on 19.5. – 3.6. 2005.

Muistakaa kyselyyn vastaamisen lopuksi painaa 'lähetä' painiketta, jotta vastauksenne tulevat tallennetuiksi.

Vaivannööstäsi kiittäen,

Eija Grönroos
FT, Yliopettaja
Projektin käytännön toteutuksesta
Vastaava johtaja
Helsingin AMK Stadia
Eija.gronroos@stadia.fi
Puh. 050-3478177

-----ja----- sairaalan kuvantaminen

TULOKSET

TYÖNORGANISOINTIA KOSKEVIEN VÄITTÄMIEN TULOKSET

1 Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä				
	Kvantamisyksikön A esh		Kvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	2,4	1	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	7,3	3	31,3	5
Ei samaa eikä eri mieltä	63,4	26	50	8
Jokseenkin eri mieltä	17,1	7	12,5	2
Täysin eri mieltä	9,8	4	6,3	1
Yhteensä	100	41	100	16

1 Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä				
	Kvantamisyksikön B esh		Kvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	0	0	14,3	2
Jokseenkin samaa mieltä	30,8	8	35,7	5
Ei samaa eikä eri mieltä	50	13	28,6	4
Jokseenkin eri mieltä	19,2	5	21,4	3
Täysin eri mieltä	0	0	0	0
Yhteensä	100	26	100	14

2 Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni				
	Kvantamisyksikön A esh		Kvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	12,2	5	31,3	5
Jokseenkin samaa mieltä	41,5	17	37,5	6
Ei samaa eikä eri mieltä	34,1	14	12,5	2
Jokseenkin eri mieltä	7,3	3	6,3	1
Täysin eri mieltä	4,9	2	12,5	2
Yhteensä	100	41	100	16

2 Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni				
	Kvantamisyksikön B esh		Kvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	11,5	3	35,7	5
Jokseenkin samaa mieltä	50	13	14,3	2
Ei samaa eikä eri mieltä	23,1	6	21,4	3
Jokseenkin eri mieltä	3,8	1	7,1	1
Täysin eri mieltä	11,5	3	21,4	3
Yhteensä	100	26	100	14

	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	2,4	1	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	17,1	7	31,3	5
Ei samaa eikä eri mieltä	51,2	21	31,3	5
Jokseenkin eri mieltä	14,6	6	25	4
Täysin eri mieltä	14,6	6	12,5	2
Yhteensä	100	41	100	16

	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	3,8	1	14,3	2
Jokseenkin samaa mieltä	26,9	7	28,6	4
Ei samaa eikä eri mieltä	57,7	15	42,9	6
Jokseenkin eri mieltä	7,7	2	7,1	1
Täysin eri mieltä	3,8	1	7,1	1
Yhteensä	100	26	100	14

	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	2,5	1	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	25	10	37,5	6
Ei samaa eikä eri mieltä	37,5	15	56,3	9
Jokseenkin eri mieltä	22,5	9	6,3	1
Täysin eri mieltä	12,5	5	0	0
Yhteensä	100	40	100	16

	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	3,8	1	28,6	4
Jokseenkin samaa mieltä	30,8	8	21,4	3
Ei samaa eikä eri mieltä	42,3	11	21,4	3
Jokseenkin eri mieltä	23,1	6	28,6	4
Täysin eri mieltä	0	0	0	0
Yhteensä	100	26	100	14

VUOROVAIKUTUSTA KOSKEVIEN VÄITTÄMIEN TULOKSET

5 Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme				
	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	9,8	4	18,8	3
Jokseenkin samaa mieltä	36,6	15	31,3	5
Ei samaa eikä eri mieltä	26,8	11	25	4
Jokseenkin eri mieltä	22	9	18,8	3
Täysin eri mieltä	4,9	2	6,3	1
Yhteensä	100	41	100	16

5 Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme				
	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	7,7	2	28,6	4
Jokseenkin samaa mieltä	23,1	6	50	7
Ei samaa eikä eri mieltä	26,9	7	0	0
Jokseenkin eri mieltä	26,9	7	21,4	3
Täysin eri mieltä	15,4	4	0	0
Yhteensä	100	26	100	14

6 Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista				
	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	12,2	5	18,8	3
Jokseenkin samaa mieltä	36,6	15	37,5	6
Ei samaa eikä eri mieltä	26,8	11	25	4
Jokseenkin eri mieltä	24,4	10	18,8	3
Täysin eri mieltä	0	0	0	0
Yhteensä	100	41	100	16

6 Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista				
	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	3,8	1	21,4	3
Jokseenkin samaa mieltä	30,8	8	42,9	6
Ei samaa eikä eri mieltä	34,6	9	28,6	4
Jokseenkin eri mieltä	15,4	4	7,1	1
Täysin eri mieltä	15,4	4	0	0
Yhteensä	100	26	100	14

7 Esimieheni luottaa työntekijöihinsä				
	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	22	9	50	8
Jokseenkin samaa mieltä	61	25	37,5	6
Ei samaa eikä eri mieltä	9,8	4	6,3	1
Jokseenkin eri mieltä	4,9	2	0	0
Täysin eri mieltä	2,4	1	6,3	1
Yhteensä	100	41	100	16

7 Esimieheni luottaa työntekijöihinsä				
	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	26,9	7	14,3	2
Jokseenkin samaa mieltä	34,6	9	64,3	9
Ei samaa eikä eri mieltä	19,2	5	21,4	3
Jokseenkin eri mieltä	11,5	3	0	0
Täysin eri mieltä	7,7	2	0	0
Yhteensä	100	26	100	14

8 Esimieheni piittaa työntekijöiden tunteista				
	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	39	16	43,8	7
Jokseenkin samaa mieltä	24,4	10	43,8	7
Ei samaa eikä eri mieltä	24,4	10	12,5	2
Jokseenkin eri mieltä	9,8	4	0	0
Täysin eri mieltä	2,4	1	0	0
Yhteensä	100	41	100	16

8 Esimieheni piittaa työntekijöiden tunteista				
	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	20	5	21,4	3
Jokseenkin samaa mieltä	24	6	28,6	4
Ei samaa eikä eri mieltä	28	7	21,4	3
Jokseenkin eri mieltä	16	4	21,4	3
Täysin eri mieltä	12	3	7,1	1
Yhteensä	100	25	100	14

MOTIVOINTIA KOSKEVIEN VÄITTÄMIEN TULOKSET

9 Esimieheni tukee ja rohkaisee minua				
	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	22	9	25	4
Jokseenkin samaa mieltä	43,9	18	56,3	9
Ei samaa eikä eri mieltä	19,5	8	18,8	3
Jokseenkin eri mieltä	12,2	5	0	0
Täysin eri mieltä	2,4	1	0	0
Yhteensä	100	41	100	16

9 Esimieheni tukee ja rohkaisee minua				
	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	15,4	4	28,6	4
Jokseenkin samaa mieltä	30,8	8	42,9	6
Ei samaa eikä eri mieltä	30,8	8	21,4	3
Jokseenkin eri mieltä	15,4	4	7,1	1
Täysin eri mieltä	7,7	2	0	0
Yhteensä	100	26	100	14

10 Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista				
	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	0	0	18,8	3
Jokseenkin samaa mieltä	37,5	15	31,3	5
Ei samaa eikä eri mieltä	42,5	17	12,5	2
Jokseenkin eri mieltä	17,5	7	25	4
Täysin eri mieltä	2,5	1	12,5	2
Yhteensä	100	40	100	16

10 Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista				
	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	7,7	2	21,4	3
Jokseenkin samaa mieltä	23,1	6	28,6	4
Ei samaa eikä eri mieltä	30,8	8	28,6	4
Jokseenkin eri mieltä	23,1	6	14,3	2
Täysin eri mieltä	15,4	4	7,1	1
Yhteensä	100	26	100	14

	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	14,6	6	25	4
Jokseenkin samaa mieltä	39	16	43,8	7
Ei samaa eikä eri mieltä	34,1	14	31,3	5
Jokseenkin eri mieltä	9,8	4	0	0
Täysin eri mieltä	2,4	1	0	0
Yhteensä	100	41	100	16

	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	11,5	3	21,4	3
Jokseenkin samaa mieltä	26,9	7	35,7	5
Ei samaa eikä eri mieltä	23,1	6	14,3	2
Jokseenkin eri mieltä	26,9	7	21,4	3
Täysin eri mieltä	11,5	3	7,1	1
Yhteensä	100	26	100	14

12 Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä				
	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	12,5	5	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	45	18	50	8
Ei samaa eikä eri mieltä	30	12	43,8	7
Jokseenkin eri mieltä	10	4	6,3	1
Täysin eri mieltä	2,5	1	0	0
Yhteensä	100	40	100	16

12 Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä				
	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	7,7	2	21,4	3
Jokseenkin samaa mieltä	26,9	7	35,7	5
Ei samaa eikä eri mieltä	42,3	11	28,6	4
Jokseenkin eri mieltä	7,7	2	14,3	2
Täysin eri mieltä	15,4	4	0	0
Yhteensä	100	26	100	14

13 Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään				
	Kuvantamisyksikön A esh		Kuvantamisyksikön A pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	26,8	11	12,5	2
Jokseenkin samaa mieltä	48,8	20	56,3	9
Ei samaa eikä eri mieltä	17,1	7	31,3	5
Jokseenkin eri mieltä	7,3	3	0	0
Täysin eri mieltä	0	0	0	0
Yhteensä	100	41	100	16

13 Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään				
	Kuvantamisyksikön B esh		Kuvantamisyksikön B pth	
	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	26,9	7	57,1	8
Jokseenkin samaa mieltä	57,7	15	35,7	5
Ei samaa eikä eri mieltä	11,5	3	7,1	1
Jokseenkin eri mieltä	3,8	1	0	0
Täysin eri mieltä	0	0	0	0
Yhteensä	100	16	100	14

TYÖNORGANISOINTIA KOSKEVIEN VÄITTÄMIEN TULOKSET AMMATTIRYHMITÄIN

1 Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä								
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi	
	%	n	%	n	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	11,8	2	1,6	1	0	0	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	17,6	3	17,5	11	44,4	4	37,5	3
Ei samaa eikä eri mieltä	47,1	8	60,3	38	11,1	1	50	4
Jokseenkin eri mieltä	23,5	4	15,9	10	22,2	2	12,5	1
Täysin eri mieltä	0	0	4,8	3	22,2	2	0	0
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8

2 Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni								
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi	
	%	n	%	n	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	23,5	4	15,9	10	33,3	3	12,5	1
Jokseenkin samaa mieltä	29,4	5	41,3	26	22,2	2	62,5	5
Ei samaa eikä eri mieltä	29,4	5	28,6	18	11,1	1	12,5	1
Jokseenkin eri mieltä	0	0	6,3	4	22,2	2	0	0
Täysin eri mieltä	17,6	3	7,9	5	11,1	1	12,5	1
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8

3 Esimieheni määrittelee työntekijöiden työskentelyn tavoitteet								
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi	
	%	n	%	n	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	5,9	1	3,2	2	11,1	1	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	29,4	5	19	12	44,4	4	25	2
Ei samaa eikä eri mieltä	41,2	7	54	34	11,1	1	62,5	5
Jokseenkin eri mieltä	11,8	2	14,3	9	22,2	2	0	0
Täysin eri mieltä	11,8	2	9,5	6	11,1	1	12,5	1
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8

4 Esimieheni valvoo ja arvioi työni tulosta								
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi	
	%	n	%	n	%	n	%	n
Täysin samaa mieltä	11,8	2	4,8	3	11,1	1	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	29,4	5	21	13	33,3	3	75	6
Ei samaa eikä eri mieltä	41,2	7	43,5	27	33,3	3	12,5	1
Jokseenkin eri mieltä	11,8	2	25,8	16	11,1	1	12,5	1
Täysin eri mieltä	5,9	1	4,8	3	11,1	1	0	0
Yhteensä	100	17	100	62	100	9	100	8

VUOROVAIKUTUSTA KOSKEVIEN VÄITTÄMIEN TULOKSET AMMATTIRYHMITÄIN

5 Esimieheni keskustelee runsaasti kanssamme									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	23,5	4	4,8	3	55,6	5	12,5	1	
Jokseenkin samaa mieltä	17,6	3	42,9	27	0	0	37,5	3	
Ei samaa eikä eri mieltä	29,4	5	19	12	22,2	2	37,5	3	
Jokseenkin eri mieltä	5,9	1	28,6	18	22,2	2	12,5	1	
Täysin eri mieltä	23,5	4	4,8	3	0	0	0	0	
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8	

6 Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	11,8	2	12,7	8	22,2	2	0	0	
Jokseenkin samaa mieltä	47,1	8	30,2	19	44,4	4	50	4	
Ei samaa eikä eri mieltä	29,4	5	27	17	22,2	2	50	4	
Jokseenkin eri mieltä	5,9	1	25,4	16	11,1	1	0	0	
Täysin eri mieltä	5,9	1	4,8	3	0	0	0	0	
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8	

7 Esimieheni luottaa työntekijöihinsä									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	35,3	6	20,6	13	44,4	4	37,5	3	
Jokseenkin samaa mieltä	35,3	6	55,5	35	44,4	4	50	4	
Ei samaa eikä eri mieltä	11,8	2	14,3	9	11,1	1	12,5	1	
Jokseenkin eri mieltä	5,9	1	6,3	4	0	0	0	0	
Täysin eri mieltä	11,8	2	3,2	2	0	0	0	0	
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8	

8 Esimieheni piittaa työntekijöiden tunteista									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	29,4	5	25,8	16	66,7	6	50	4	
Jokseenkin samaa mieltä	17,6	3	33,9	21	0	0	37,5	3	
Ei samaa eikä eri mieltä	17,6	3	25,8	16	22,2	2	12,5	1	
Jokseenkin eri mieltä	11,8	2	12,9	8	11,1	1	0	0	
Täysin eri mieltä	23,5	4	1,6	1	0	0	0	0	
Yhteensä	100	17	100	62	100	9	100	8	

MOTIVOINTIA KOSKEVIEN VÄITTÄMIEN TULOKSET AMMATTIRYHMITÄIN

9 Esimieheni tukee ja rohkaisee minua									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	23,5	4	15,9	10	44,4	4	37,5	3	
Jokseenkin samaa mieltä	47,1	8	44,4	28	22,2	2	37,5	3	
Ei samaa eikä eri mieltä	17,6	3	23,8	15	22,2	2	25	2	
Jokseenkin eri mieltä	0	0	14,3	9	11,1	1	0	0	
Täysin eri mieltä	11,8	2	1,6	1	0	0	0	0	
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8	

10 Esimieheni palkitsee hyvistä suorituksista									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	11,8	2	6,5	4	11,1	1	12,5	1	
Jokseenkin samaa mieltä	29,4	5	29	18	33,3	3	50	4	
Ei samaa eikä eri mieltä	29,4	5	32,3	20	33,3	3	37,5	3	
Jokseenkin eri mieltä	5,9	1	25,8	16	22,2	2	0	0	
Täysin eri mieltä	23,5	4	6,5	4	0	0	0	0	
Yhteensä	100	17	100	62	100	9	100	8	

11 Esimieheni on innostava									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	17,6	3	14,3	9	33,3	3	12,5	1	
Jokseenkin samaa mieltä	41,2	7	31,7	20	44,4	4	50	4	
Ei samaa eikä eri mieltä	29,4	5	28,6	18	22,2	2	25	2	
Jokseenkin eri mieltä	0	0	20,6	13	0	0	12,5	1	
Täysin eri mieltä	11,8	2	4,8	3	0	0	0	0	
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8	

12 Esimieheni pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan työntekijöidensä viihtyvyydestä									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	11,8	2	11,3	7	0	0	12,5	1	
Jokseenkin samaa mieltä	47,1	8	35,5	22	44,4	4	50	4	
Ei samaa eikä eri mieltä	29,4	5	37,1	23	44,4	4	25	2	
Jokseenkin eri mieltä	0	0	12,9	8	0	0	12,5	1	
Täysin eri mieltä	11,8	2	3,2	2	11,1	1	0	0	
Yhteensä	100	17	100	62	100	9	100	8	

13 Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään									
	Os.avustaja		Rtg-hoitaja		Os.hoitaja		Radiologi		
	%	n	%	n	%	n	%	n	
Täysin samaa mieltä	29,4	5	27	17	55,6	5	12,5	1	
Jokseenkin samaa mieltä	58,8	10	49,2	31	22,2	2	75	6	
Ei samaa eikä eri mieltä	11,8	2	17,5	11	22,2	2	12,5	1	
Jokseenkin eri mieltä	0	0	6,3	4	0	0	0	0	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	100	17	100	63	100	9	100	8	