



SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖN ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN JA TYÖPAIKAN VALINTA

– Asiantuntijatalouden kehittämisohjelma- hankkeessa toteutetun kyselyn keskeiset tulokset ja toimenpidesuosituks

Kysely toteutettiin yhdessä julkisen (n=2731) ja yhdessä yksityisen (n=3782) sektorin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa lääkäri ja hoitajataustaisille sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöille sähköisellä webropol –kyselylomakkeella. Kyselyyn vastasi yhteensä 1515 henkilöä eli vastausprosentti oli 23 %. Yksityiseltä vastaajia oli 775 ja julkiselta 740 henkilöä. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Julkiseen terveydenhuollon organisaatioon hakeudutaan töihin erityisesti työn sisällön ja työpaikan varmuuden takia. Myös työpaikan sijainnilla on merkitystä. Yksityisellä puolella valintakriteerit ovat hyvin samansuuntaisia paitsi, että yksityisellä myös palkkaus/ansiotaso houkuttelee työpaikan valintaan. Yksityisellä puolella ollaan myös keskimäärin tyytyväisempiä palkkaan kuin julkisella. Kun katsotaan keskiarvoja niiden osalta, jotka ovat harkinneet työpaikan vaihtoa, esiintyy tyytymättömyyttä palkkaukseen/ansiotasoon yhtä lailla niin julkisella kuin yksityisellä puolella. Tämä viittaa siihen, että palkan määrä ei ole ainut palkkatyytyväisyyteen vaikuttava tekijä.

- Kannattaa miettiä, miten henkilöstön (erityisesti hoitajien) kokemusta palkkauksen oikeudenmukaisuudesta voisi parantaa. Onko palkkausjärjestelmä tarpeeksi läpinäkyvä? Onko palkka sidoksissa osaamiseen/kokemukseen/suoriutumiseen? Tehdäänkö osaamisen kehittyminen ja sen mahdollinen yhteys palkkaan näkyväksi esim. kehityskeskustelussa?

Tärkeistä työpaikan valintakriteereistä henkilöstö on tyytyväistä erityisesti työn sisältöön ja työpaikan sijaintiin. Työ koetaan myös suhteellisen varmaksi. Kaiken kaikkiaan paikallisuus leimaa keskussairaالاتasoisen terveydenhuollon organisaation valintaa työpaikaksi siten, että keskussairaalaan tullaan osin palkkaan liittyvien kriteerien perusteella (myös työn sisällön).

- Paikallisuuden positiivisesta leimasta kannattaa pitää kiinni ja hyödyntää sitä rekrytoinnissa.

Julkisen sektorin terveydenhuollon henkilöstö on varsin sitoutunutta työnantajaansa. Työpaikan vaihtoa on harkinnut reilu kolmannes kyselyyn vastanneista. Lääkäreillä työpaikan



vaihtoaikkeitä on enemmän kuin hoitajilla. Poislähtöä saavat harkitsemaan erityisesti tyytymättömyys johtamiskulttuuriin, palkkaukseen/ansiotasoon ja urakehitysmahdollisuuksiin. Samat tekijät nousivat tärkeiksi myös yksityisellä puolella.

- Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuden kehittäminen (ks. yllä)
- Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen: Urakehitysmahdollisuuksien osalta kannattaa miettiä tarjotaanko henkilöstölle tarpeeksi tilaisuuksia tulla kuulluksi uraansa liittyvien toiveiden osalta? Käydäänkö kehityskeskustelut säännöllisesti? Onko kehityskeskustelulle varattu tarpeeksi aikaa? Valmistaudutaanko keskusteluun huolellisesti?
- Organisaation päätöksentekoprosessien avaaminen henkilöstölle sekä esimiestyön kehittämiseen panostaminen voisivat edesauttaa johtamiskulttuurin kehittymistä. 1) Johtamiskulttuurin kehittämisessä kannattaa kiinnittää huomiota ensinnäkin organisaation päätöksenteon läpinäkyvyyteen ja päätöksistä viestimiseen. Tiedotetaanko tärkeistä henkilöstöä koskevista asioista avoimesti ja ajoissa? Onko päätöksentekoprosessi selkeä? Tuleeko henkilöstö kuulluksi päätöksenteossa (osallistaminen)? 2) Toinen kehitettävä osa-alue on esimiestyö. Kokeeko henkilöstö saavansa riittävästi tukea esimieheltään? Ovatko esimiehet saaneet koulutusta esimiestyö- ja vuorovaikutusvalmiuksiinsa? Onko esimiehillä tarpeeksi aikaa (ja halua) esimiestehtävän hoitamiseen?

Sitoutumiseen liittyneiden avointen vastausten perusteella voidaan esittää seuraavia huomioita ja suosituksia:

- Työntekijöitä on tärkeää ottaa mukaan päätösten tekoon. Päätösten ja ohjeiden huolellisempi perustelu, tarvittaessa vaikkapa tutkimustiedolla, olisi tärkeää, jotta työntekijät sisäistävät muutosten syyt ja sitoutuvat paremmin niihin.
- Johtamiskulttuurin ja sisäisen viestinnän tulisi olla avointa, jotta vältyttäisiin tilanteilta, joissa työntekijä saattaa kuulla organisaation muutoksista ulkoa päin tai esimerkiksi lukea lehdestä. Organisaatiota koskevat tärkeät muutokset tulisi aina viestiä ensin sisäisesti.
- Mahdollisuuksia työn joustavuuden lisäämiseen kannattaa suunnitella (esim. työajat, lomat, työnkierto, etätyöskentely), koska monet vastanneista työntekijöistä kokivat joustavansa itse paljon ja toivoivat samaa myös työnantajan puolelta. Riittävät henkilöstöresurssit tulisi varmistaa, jotta työssä jaksaminen ei vaarannu.
- Työtyytyväisyyden ja sitoutumisen parantamiseksi työntekijän kokemukseen työnjatkuvuudesta (työsopimus, työpiste) olisi hyvä panostaa.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



- Useat vastaajat kokivat, että palautetta ja kannustamista oli liian vähän, joten esimiesten olisi hyvä panostaa näihin. Myös esimiesvalmennuksia kannattaa miettiä.
- Julkisen sektorin terveydenhuollon organisaatiossa olisi hyvä miettiä keinoja, joilla voitaisiin edistää työntekijän lisäkouluttautumisen näkymistä työnkuvassa ja etenemismahdollisuuksina. Työnmielekkyyys ja mahdollisuus osallistua sen suunnitteluun korostuivat vastauksissa. Toimenpiteet, joilla voidaan vaikuttaa hierarkian madaltamiseen (esim. lääkärit-hoitajat) ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen moniammatillisessa työyhteisössä, olisivat toivottavia. Aineistosta nousee esille, että epäoikeudenmukaisuuden kokemusta aiheuttaa, mikäli lääkärien tehtäviä siirretään hoitajille ilman korvausta.
- Työterveyshuoltoon pitäisi panostaa nykyistä enemmän.
- Olisi hyvä miettiä keinoja, joilla varmistetaan, että työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi (mm. huumeidenkäyttäjäsiaakkaat). Myös työntekijöiden siirto erikoisalalta toiselle koettiin joissakin vastauksissa ongelmalliseksi potilasturvallisuuden kannalta.

Tutkimuksen kaikissa osioissa johtamiseen liittyvät teemat nousivat selkeimmin esille. Työntekijöiden työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen varmistamiseksi johtamisen kehittämiseen (avoimuus, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, päätöksenteon läpinäkyvyys, viestinnän kehittäminen, palkitseminen/kannusteet, hierarkian madaltaminen jne.) kannattaa panostaa.

ASKO, Asiantuntijatalouden
kehittämishjelma,
Turun yliopiston kauppakorkeakoulun
Porin yksikkö

Kati Suomi
Maarit Laiho
Mervi Vähätalo
Terhi Tevameri

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

