



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anniina Siekinen

Lähijohtajan vaikutus hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteen maisteriohjelma
Pro Gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anniina Siekkinen		
Tutkielman nimi:	Lähijohtajan vaikutus hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Jari Autioniemi		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen aiheena on lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin. Tavoitteena on selvittää millaiseksi hoitotyöntekijät kokevat lähijohtamisen tason tällä hetkellä, millaiseksi hoitotyöntekijät kokevat lähijohtajan merkityksen työntekijöiden työhyvinvointiin sekä mitkä tekijät lähijohtajan toiminnassa edistävät ja mitkä estävät työntekijöiden työhyvinvointia.

Nykypäivänä ihmiset vaativat työpaikalta enemmän, ja työhyvinvointi on tärkeä tekijä työpaikassa viihtymiseksi. Työelämä ja -kulttuuri ovat muutoksessa, ja muutoksen vuoksi johtamisen tueksi on saatava uutta ajantasaista tietoa. Lähijohtajan käytöksellä on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, ja työpaikoilla heitetään hukkaan hyviä resursseja huonon johtamisen vuoksi. Tämän vuoksi lähijohtaja on tärkeässä roolissa, kun luodaan hyvinvoivia työpaikkoja. On tärkeää tuoda esille lähijohtajan keinoja edistää ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena ja sitä täydennetään avoimella kysymyksellä. Aineisto kerätään verkossa toteutetulla strukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake jaetaan hoitoalan työntekijöille suunnatussa sosiaalisen median -ryhmässä. Tutkimustulokset käydään läpi hyödyntäen sekä laadullista että määrällistä analyysia. Määrälliset vastaukset analysoidaan Google Forms -ohjelman luomien taulukoiden avulla, ja avoimen kysymyksen vastaukset analysoidaan sisällönanalyysillä.

Tutkimustuloksista nousi esille lähijohtajan suuri rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa; yli puolet vastaajista kokevat lähijohtajan vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa erittäin paljon. Tällä hetkellä lähijohtaminen ei kuitenkaan ole tutkimuksen perusteella hyvällä tasolla. Melkein puolet vastaajista kokevat olevansa tyytymättömiä tämänhetkisen lähijohtajansa toimintaan. Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin edistämistä ajatellen lähijohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat työntekijöiden arvostus, oikeudenmukaisuus, joustavuus työajoissa, molemminpuolinen luottamus sekä olla helposti lähestyttävä. Merkittävimmät työntekijöiden työhyvinvointia estävät lähijohtajan ominaisuudet taas ovat epäoikeudenmukaisuus, arvostuksen puute, työkeä käytös, luottamuksen puute sekä ettei pidä kiinni sovituista asioista.

Sote-alalla on pulaa työntekijöistä, ja pätevät työntekijät eivät pysy alalla. Yksi tehokkain työhyvinvoinnin lisäämisen keino on johtamisen laatuun panostaminen, ja tätä varten tarvitaan ajankohtaista tutkittua tietoa aiheesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää lähijohtamista kehitettäessä sote-alan organisaatioissa. Tutkimus antaa tärkeää tietoa organisaatioille siitä, miten työntekijät kokevat lähijohtamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, lähijohtaminen, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne	8
2	Työhyvinvointi	10
2.1	Työpahoinvointi	13
2.2	Työn voimavarat ja vaatimukset	14
2.3	Työn imu	15
2.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen	16
2.5	Työkykytalo	17
2.6	Työhyvinvoinnin portaat	20
3	Johtaminen	25
3.1	Lähijohtajan tehtävät ja toimenkuva	28
3.2	Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnissa	33
4	Tutkimuksen toteutus	36
4.1	Tutkimusmenetelmät	36
4.2	Tutkimusaineisto	37
4.3	Aineiston analysointi	38
5	Tutkimustulokset	40
5.1	Vastaajien taustatiedot	40
5.2	Työhyvinvointi	41
5.3	Nykyisen lähijohtajan toiminta	42
5.4	Lähijohtajan toiminnan vaikutukset yleisellä tasolla	48
5.5	Avoimen kysymyksen laadulliset vastaukset	55
6	Johtopäätökset	61
7	Pohdinta	67
	Lähteet	72
	Liitteet	77

Liite 1. Google Forms -kysely hoitoalan henkilöstölle	77
Liite 2. Kysymys 9. vastaukset Google forms -kuviaina.	82
Liite 3. Kysymys 10. vastaukset Google forms -kuviaina.	83

Kuviot

Kuvio 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät.	18
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat.	21
Kuvio 3. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tila.	42
Kuvio 4. Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin määrällisesti.	43
Kuvio 5. Tyytyväisyys lähijohtajan toimintaan.	44
Kuvio 6. Tyytyväisyys kyseisen lähijohtajan alaisuudessa työskentelystä.	45
Kuvio 7. Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin.	46
Kuvio 8. Lähijohtajan ominaisuuksien arviointi.	47
Kuvio 9. Lähijohtajan ominaisuuksien vaikutus työhyvinvointiin.	49
Kuvio 10. Työntekijöiden työhyvinvointia edistävät lähijohtajan ominaisuudet.	51
Kuvio 11. Työntekijöiden työhyvinvointia edistävät lähijohtajan ominaisuudet paremmuusjärjestyksessä.	52
Kuvio 12. Työntekijöiden työhyvinvointia estävät lähijohtajan ominaisuudet.	53
Kuvio 13. Työntekijöiden työhyvinvointia estävät lähijohtajan ominaisuudet paremmuusjärjestyksessä.	54
Kuvio 14. Avoimen kohdan vastauksista nousseet ominaisuudet.	60

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.	40
---	----

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Hyvinvointi on tänä päivänä paljon esillä oleva aihe. Myös työhyvinvoinnista puhutaan paljon ja se koskettaa jokaista työssäkäyvää ihmistä. Ihmiset vaativat työpaikalta nykypäivänä enemmän, ja työpaikalla viihtyminen on keskeinen tekijä työpaikassa pysymiseksi. Milleniaalien, eli 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneiden, arvot poikkeavat aiempiin sukupolviin verrattaessa; he ovat syntyneet ihmislähtöisemmän johtamisen aikakaudella ja tämän vuoksi työhyvinvoinnin johtaminen on heille aiempia sukupolvia tärkeämpää (Mellanen & Mellanen, 2019). Työhyvinvointi onkin nykyään organisaatioille strateginen kilpailutekijä (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 53, 57). Ennen ei myöskään tuotu vapaa-ajan huolia töihin, mutta nykypäivänä ymmärretään näiden asioiden keskeinen vaikutus työntekoon (Mellanen & Mellanen, 2019). Työelämä ja työkulttuuri ovat keskellä muutosta, ja organisaatioiden täytyy kehittää toimintatapojaan lisätäkseen omaa arvoaan työmarkkinoilla (Manka & Manka, 2016, s. 13). Työelämä kuormittaa nykyään ihmisiä eri tavoin kuin aikaisemmin, sillä fyysisen kuormituksen sijaan työ on nykyään yhä useammin psyykkisesti kuormittavaa (Työolobarometri 2020, 2021, s. 101). Vuoden 2020 työolobarometrin mukaan palkansaajista 60 % koki työnsä henkisesti rasittavaksi vuonna 2020 (Työolobarometri 2020, 2021, s. 120).

Työkulttuurin muutoksen vuoksi Mankan ja Mankan (2016, s. 13) mielestä johtamisen tueksi on saatava uutta ajantasaista tietoa. He myös nostavat esille, että uusilla sukupolvilla on erilainen ajatusmaailma, ja monet kokevat vapaa-ajan työtä tärkeämmäksi. Julkisessa keskustelussa on usein tuotu esille haasteet työntekijöiden pysyvyydessä sekä sairaspöissaolojen suuruudesta (ks. Pakka & Rätty, 2010, s. 3). Sutelan ja muiden (2019, s. 345) tekemästä vuoden 2018 työolotutkimuksesta nousi huolestuttavia tuloksia työn kuormittavuuden kasvusta ja sen heijastumisesta työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Tuloksista nousi esille, että vähintään viikoittain koettu väsymys ja tarmottomuus, vaikeudet nukahtamisessa tai öisin

heräileminen, jännittyneisyys sekä ärtyneisyys ovat lisääntyneet koko ajan. Lisäksi yli puolet palkansaajista koki vakavan työuupumuksen uhkana tai myönsivät ainakin ajattelevan sitä ajoittain.

Manka ja Manka (2016, s. 7) tuovat esille, että Suomessa pohditaan sitä, miten saadaan kasvatettua tuottavuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä. Keinoja tähän on heidän mukaansa haettu esimerkiksi työajan pidennyksistä, ja on unohdettu täysin työelämän laatuun liittyvät tekijät. Heidän mielestään työelämää voidaan kehittää ja se on myös tarpeellista, sillä työhyvinvoinnin laiminlyönneistä johtuvan tekemättä jäävän työn hinnaksi arvioidaan vähintään 24 miljardia euroa vuodessa. Tähän heidän mainitsemaan arvioon kuuluu muun muassa ammattitaudit, sairauspoissaolot, sairaana työskentelystä aiheutuvat kustannukset, ennenaikainen eläköityminen sekä terveydenhoitokulut. Tuottavuuden lisäämiseksi ja työurien pidentämiseksi on Vanhalan & von Bonsdorffin (2012, s. 131) mukaan mietitty ratkaisuksi työkyvyn edistämistä. Tämän taustalla on ajatus terveestä työntekijästä, joka on koko työikänsä ajan tehokas. Lisäksi yhä enemmän on kiinnitetty huomiota erityisesti työntekijöiden mielenterveyteen ja työn psyykkiseen kuormittavuuteen. Heidän mukaansa myös työkyvyttömyyseläkkeet ovat tulevaisuudessa suuri uhka ja kuluerä organisaatioille.

Mankan ja Mankan (2016, s. 7) mukaan työssä heitetään hukkaan hyviä resursseja huonon johtamisen vuoksi sekä myös huonojen työyhteisötaitojen takia. Työpaikoilla stressaavia tekijöitä ovat heidän mukaansa usein epävarmuus, työpaikkakiusaaminen, esihenkilön ja työkavereiden tuen puute sekä roolien epäselvyys. Heidän mielestään työpaikoilla olisi potentiaalia, joka vain vaatisi käyttöönottamista. He nostavat esille, että jos työtä tehtäisiin innokkaina, saataisiin enemmän aikaiseksi, eikä tähän innokkuuteen tarvitsisi aina edes rahaa. Erityisesti sote-alalla on ollut työntekijöiden irtisanoutumista sekä alanvaihtoa. Lähijohtajan käytöksellä on selkeä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, ja sen on todettu vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin jopa enemmän kuin työkaverit tai ystävät (Gilbreath & Karimi, 2012, s. 4). Tämän vuoksi lähijohtaja on tärkeässä roolissa, kun luodaan paremmin voivia työpaikkoja. Onkin tärkeää tuoda esille, miten lähijohtaja

voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Tutkittu tieto aiheesta on tarpeellista, jotta tuodaan esille johtamisen ja erityisesti lähijohtajan roolia työhyvinvoinnissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten lähijohtaja vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuksessa on kolme tutkimuskysymystä. Johtamista voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta ja monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa tutkitaan hoitoalan työntekijöiden kokemuksia, ja näkökulmana on lähijohtajan rooli työntekijöiden työhyvinvointiin. Ajantasainen tutkittu tieto tuo lähijohtajille ymmärrystä siitä, millaisilla keinoilla he voivat tukea työntekijöidensä työhyvinvointia sekä työhön ja työnantajaan sitoutumista. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää johtamistyössä. Lähijohtajat voivat arvioida johtamistaan ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi hoitotyöntekijät arvioivat lähijohtamisen tason tällä hetkellä?
2. Millaiseksi hoitotyöntekijät kokevat lähijohtajan merkityksen työntekijöiden työhyvinvointiin?
3. Mitkä tekijät lähijohtajan toiminnassa edistävät ja mitkä estävät työntekijöiden työhyvinvointia?

Tutkielma rakentuu johdannosta, kahdesta teoreettisesta pääluvusta, tutkimuksen toteutuksen kuvauksesta, tutkimustulosten esittelystä, johtopäätöksistä ja pohdintaluvusta. Tutkielman alussa johdannossa kuvataan tutkimuksen taustaa ja esitellään tutkielman aihepiiri, tavoite ja tutkimuskysymykset. Seuraavat kaksi päälukua pitävät sisällään teoreettisen viitekehyksen ja niissä määritellään tutkielman pääkäsitteet työhyvinvointi ja lähijohtaminen. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen toteutusta: tutkimusmenetelmän kuvausta sekä aineiston keruuta ja analyysiä. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jota täydennettiin kyselylomakkeen laadullisella

kysymyksellä. Tutkielman aineistona on käytetty sosiaalisen median ryhmässä jaetusta kyselystä saatuja tuloksia. Tutkimus toteutettiin anonyyminä kyselytutkimuksena verkon kautta Google Forms -ohjelmaa käyttäen. Määrällinen aineisto on analysoitu hyödyntäen suoraan Google Formsista saatuja tietoja ja taulukoita, ja avoimen kysymyksen vastaukset on analysoitu sisällönanalyysillä. Luvussa viisi kuvataan tutkimuksen tuloksia, ja luvussa kuusi käydään läpi johtopäätökset sekä vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Seitsemännessä luvussa pohditaan tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimusidea.

2 Työhyvinvointi

Ihmisen hyvinvointi koostuu Robertsonin ja Cooperin mukaan (2011, s. 3) kolmesta osasta: fyysinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. Heidän mukaansa työ voi tehdä sinut sairaaksi tai onnelliseksi ja se kumpi tapahtuu, riippuu täysin siitä, kuka sinä olet, mitä teet työkseksi ja miten tulet töissä kohdelluksi. Myös palkitseva työ, mikä pitää sisällään muun muassa hyvät suhteet työkavereihin sekä mahdollisuuden kokea säännöllisesti saavuttaneensa jotain, on keskeistä henkisessä hyvinvoinnissa. Mäkikankaan ja muiden (2017, s. 80) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työssä jaksamista ja siellä viihtymistä. Heidän mukaansa työhyvinvoinnilla viitataan työturvallisuuteen, työergonomiaan sekä yleiseen ilmapiriin. Mäkinien ja muiden (2015, s. 11) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työhön kohdistuvaa hyvinvoinnin kokemusta. Työhyvinvointi rakentuu heidän mukaansa monista asioista, muun muassa innostuksesta, merkityksellisyydestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Työhyvinvoinnin ilmentymiä heidän mukaansa ovat esimerkiksi työtyytyväisyys ja työn imu, kun taas työpahoinvoinnin ilmentymiä ovat esimerkiksi työstressi sekä työuupumus. Heidän mukaansa työhyvinvointi lisää työtehoa, tuottavuutta sekä tuloksellisuutta, sillä kun ihminen on hyvinvoiva, hän saa enemmän aikaiseksi. Työpahoinvointi heidän mukaansa lisää sairauspoissaoloja, fyysistä kuormitusta sekä alentaa työtehoa.

Työhyvinvointia tulee ylläpitää sekä kehittää niin työnantajan kuin työntekijänkin toimesta (Työterveyslaitos, 2021). Positiivisia tunteita tulisi olla työssä moninkertaisesti negatiivisiin tunnekokemuksiin verrattessa, sillä kielteiset tunteet ovat vahvempia kuin positiiviset tunteet (Manka & Manka, 2016, s. 71). Työhyvinvoinnin kokonaisymmärryksen lisääminen olisi tärkeää, jotta ihmiset osaisivat ennaltaehkäistä mahdollisia työhyvinvoinnin ongelmia (Manka & Manka, 2016, s. 9).

Mäkinien ja muiden (2015, s. 12) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa monet asiat, kuten sosiaaliset suhteet, organisaatio sekä esihenkilötyö ja johtaminen. Näiden lisäksi yhteiskunnalliset tekijät, kuten yleinen taloudellinen tilanne, kytkeytyvät heidän mukaansa työhyvinvointiin. He kuitenkin korostavat, että työhyvinvoinnin perustan

luovat yksilölliset tekijät, kuten terveys, yksilölliset ajattelutavat sekä elämäntilanne. Mäkinien ja muiden (2015, s. 13) mukaan toimivat sosiaaliset suhteet edistävät työhyvinvointia muun muassa niin, että muilta työntekijöiltä tai asiakkailta voi saada innostusta työhön. Heidän mukaansa sosiaaliset suhteet voivat kuitenkin työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi olla uhkana työhyvinvoinnille. Sama pätee heidän mukaansa myös esihenkilötyötä ja johtamista, sillä nekin voivat olla uhkaavia tai edistäviä tekijöitä. Hakasen ja muiden (2019, s. 46) mukaan yksi keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esihenkilön kannustava ja valmentava ote. Esihenkilö, joka kannustaa ja tukee työntekijän kehittymistä, vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden halukkuuteen tehdä parhaansa työssä, mikä myös omalta osaltaan tukee työhyvinvointia (Hakanen, 2011, s. 121).

Kokemuksella siitä, että työntekijä voi vaikuttaa oman työnsä tekemiseen ja siinä kehittymiseen on Hakasen ja muiden (2019, s. 25–26) mukaan positiivinen yhteys työhyvinvointiin. Lisäksi tiedon oikea-aikainen saaminen työpaikan käytännöistä ja muutoksista ovat heidän mukaansa yhteydessä vahvempaan työpaikkaan sitoutumiseen. Hyvät tiedonsaantimahdollisuudet voivat heistä myös vähentää työhön liittyvää epävarmuutta sekä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hakasen (2011, s. 55–59) mukaan merkittävässä roolissa ovat myös työyhteisön ja esihenkilön tuki, sillä haastavissa työtilanteissa voi esihenkilöltä tai työtovereilta saatu tuki olla tärkein voimavara. Kokemus siitä, ettei ole yksin on hänestä hyvinvointia ajatellen tärkeää. Lisäksi hänen mukaansa on merkittävää saada palautetta ja arvostusta. Kun työntekijä on epäitsekäs sekä ponnistelee ja joustaa työpaikan vuoksi, on hänen mukaansa tärkeää työn mielekkyyden kannalta tulla huomatuksi. Hyvinvoinnin ylläpitämistä tukee myös se, että esihenkilö muistuttaa työntekijöitä työn merkityksellisyydestä sekä se, että hän kertoo luottavansa työntekijöiden kykyyn selvitä työssä kohdattavista haasteista (Perko, 2018, s. 29).

Hakasen (2011, s. 55–59) mukaan työntekijöille on tärkeää työroolien ja -tavoitteiden selkeys, työaikojen joustavuus sekä mahdollisuus osallistua työtä koskevaan

päätöksentekoon. Lisäksi laadukas perehdyttäminen ja toimiva viestintä heijastuvat työhyvinvointiin (Hakanen ja muut, 2019, s. 8). Joustavilla työjärjestelyillä on Hakasen ja muiden (2019, s. 43) mukaan myös positiivisia vaikutuksia niin yksilölle kuin organisaatiolle. Joustavuus voi heidän mukaansa ilmetä esimerkiksi mahdollisuutena tehdä etätöitä sekä työn teon ajoittamisena omaan elämään sopivaksi. Työn joustavuus voi heistä näkyä työn tehon lisääntymisenä, työmotivaation kasvuna sekä työntekijän hyvinvointina. Parhaimmassa tapauksessa joustavat työjärjestelyt parantavat heidän mukaansa luottamusta työnantajan ja työntekijän kesken.

Yksi merkittävä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttava tekijä on esihenkilön valmentava ja kannustava ote (Hakanen ja muut, 2019, s. 46). Kannustava ja työntekijän kehittymistä tukeva esihenkilö vaikuttaa positiivisesti henkilöstön halukkuuteen tehdä parhaansa, mikä vahvistaa samalla työhyvinvointia (Hakanen, 2011, s. 121). Myös perehdytyskäytäntöjen toimivuus on Hakasen ja muiden (2019, s. 44) mukaan yhteydessä korkeampaan työn imuun, sillä työsuhteen alku vaikuttaa pitkään yksilön kokemuksiin työstä sekä työpaikasta. Jos työntekijä saa heidän mukaansa heti työsuhteen alussa tarvittavat tiedot työstä selviytymiseen ja hän saa onnistumisen kokemuksia, työntekijän ammatillinen itsetunto kasvaa.

Hakasen (2011, s. 26) mukaan työn mielekkyys perustuu osittain työn merkitykseen. Työhön suhtautuminen voidaan hänen mukaansa jakaa kolmeen ryhmään: työ työnä, urana tai kutsumuksena. Työhyvinvointi ei ole Hakasen (2011, s. 22) mukaan yksiulotteinen ilmiö, vaan usein on mahdollista kokea eriasteista mielihyvää sekä mielipahaa lyhyelläkin aikavälillä. Työhyvinvoinnin perustila on hänen mukaansa pitkällä aikavälillä katsottuna melko pysyvä, joten onkin tärkeää itse tunnistaa miten pääsääntöisesti voi ja mihin suuntaan oma hyvinvointi on menossa.

2.1 Työpahoinvointi

Kun organisaatioissa puhutaan työhyvinvoinnista, Suonsivun (2014, s. 13) mukaan tulisi ennemminkin puhua työpahoinvoinnin eri muodoista. Organisaatioiden johdossa keskustellaan hänen mukaansa sairaspöissaoloista, niiden määristä ja pituuksista eli tarkastellaankin työhyvinvoinnin sijaan työpahoinvointia. Työpahoinvointia voidaan pitää Suonsivun mukaan työhyvinvoinnin vastakohtana tai puutteellisena työhyvinvointina ja se ilmenee usein pahoinvointina, kuten väsymyksenä, stressinä tai uupumuksena. Organisaatio- ja työyhteisötasolla työpahoinvointi voi ilmetä Suonsivun (2014, s. 13–14) mukaan muun muassa väsymyksenä sekä työtehon heikkenemisenä, josta voi seurata yleistä työtytymättömyyttä, sairauslomien lisääntymistä sekä työilmapiirin heikkenemistä. Tällöin hänen mukaansa työyhteisössä vahvistuu negatiivinen kierre. Työpahoinvointi heijastuu Suonsivun mukaan organisaation ongelmakeskeisestä ajattelutavasta. Mäkikankaan ja muiden (2017, s. 70) mukaan työpahoinvointi ei monesti tule ilmi työpaikalla kovin nopeasti, vaan monesti se havaitaan ensin ihmisen vapaa-ajan käytöksestä. Heidän mukaansa uupunut ja huonosti voiva työntekijä käyttää kaiken energiansa työssä pärjäämiseen, joten uupumus näkyy työpaikalla viiveellä.

Stressaantunut työntekijä voi Hakasen (2011, s. 22) mukaan saada paljon aikaiseksi, mutta jatkuvassa kuormituksessa työskentely ei palkitse. Pitkään jatkuessa tämä johtaa hänen mukaansa madaltuneeseen työstä suoriutumiseen, mikä heijastuu tuloksiin. Kyllästynyt tai uupunut työntekijä ei ole hänestä myöskään yhtä tarmokas, vastuullinen ja uudistushakuinen kuin motivoitunut työntekijä. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin prosessinomainen kehittäminen on Mankan ja Mankan (2016, s. 10) mielestä tärkeää. Parhaimmassa tapauksessa se on heidän mukaansa koko organisaation henkilöstöä osallistavaa toimintaa. Kehittämistyötä tulisi tehdä heidän mukaansa pienin askelin ja henkilökuntaa osallistaen, sillä usein toimenpiteet koskevat nimenomaan henkilöstöä.

2.2 Työn voimavarat ja vaatimukset

Positiivisen psykologian myötä on kiinnitetty huomiota työn voimavaratekijöihin, kuten työtyytyväisyyteen ja työsitoutuneisuuteen (Manka, 2015, s. 252). Työn voimavarat auttavat Hakasen (2011, s. 103–104) mukaan työntekijää saavuttamaan työn tavoitteet ja kohtaamaan työn vaatimukset. Työn voimavarat voivat hänen mukaansa motivoida ulkoisesti sekä sisäisesti. Positiivisen psykologian mukaan hyvinvointia edistetään työntekijöiden voimavaroja kehittäviä toimenpiteitä lisäämällä ja pahoinvointia ehkäistään pitämällä vaatimukset kohtuullisina (Manka & Manka, 2016, s. 69). Näkemyksessä työhyvinvointi ja organisaation menestys kytkeytyvät Mankan (2015, s. 252) mukaan yhteen. Yksi organisaation menestymisen edellytys on hänen mukaansa hyvä johtaminen. Yksilön kannalta hyvinvointiin taas liittyy elämän- ja työn hallinta sekä sitoutuminen työhön sekä organisaatioon. Lisäksi toimiva työyhteisö on keskeinen voimavara (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 57).

Työn voimavarojen lisäksi työoloihin kuuluu Hakasen ja muiden (2019, s. 18) mukaan työn vaatimukset. Työn vaatimuksiin kuuluvat heidän mukaansa työn sellaiset piirteet, jotka vaativat ponnistelua joko fyysisesti tai psyykkisesti. Voimavarat sekä vaatimukset voivat kumpikin sisältää Hakasen (2011, s. 103–104) mukaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia sekä organisatorisia piirteitä. Mikäli työssä ei ole voimavaroja tarpeeksi, tällöin hänen mukaansa uuvutaan ja kuormitutaan sekä voi esiintyä terveysongelmia. Työn vaatimuksien ja tarvittavien voimavarojen määrän suhteella on Hakasen (2011, s. 106) mukaan vaikutusta kokonaisyhyvinvointiin. Työhyvinvointi ei yleensä ole mustavalkoista, ja pahimmassa tapauksessa työssä on Hakasen mukaan jatkuvasti liian suuria vaatimuksia ja samalla työn voimavarat saattavat puuttua. Tämä johtaakin työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn tulosten romahdukseen. Optimaalisessa tilanteessa työn vaatimukset ovat hänen mukaansa kohtuulliset, jotta ne eivät aiheuta pysyvää kuormittuneisuutta. Myös työn voimavaroja tulisi olla saman aikaisesti niin paljon, että niiden avulla selviää tehtävistä ja ne innostavat työntekijää.

Työperäisen stressin yleisimpiä syitä ovat Mankan (2015, s. 248) mukaan työtaakan määrä, pitkät työajat, epävarmuus työpaikasta sekä työpaikkakiusaaminen ja -häirintä. Yksi merkittävä suomalaisten työhyvinvointia heikentävä tekijä on Mankan mukaan työpaikan henkinen väkivalta. Henkisellä väkivallalla hän tarkoittaa esimerkiksi uhkaamista, työn mitätöintiä ja selän takana puhumista. Riskit tällaiselle väkivallalle voi kasvaa psykologisesta työympäristöstä tai työpaikan ilmapiiristä johtuen. Työpaikoille, joissa ilmenee henkistä väkivaltaa, on Mankan mukaan tyypillistä esimerkiksi tiedonkulun haasteet, heikko mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä keskustelun puute tavoitteista. Yksi merkittävä työhyvinvoinnin haaste on Hakasen (2011, s. 23) mukaan työhyvinvoinnin yksilöllistyminen. Johtajia haastaa hänen mukaansa se, että heidän täytyy pystyä yhteisölliseen sekä yksilölliseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Lisäksi johtajien täytyisi samanaikaisesti löytää oikeat toimintamallit lisätäkseen kyllästyneiden työntekijöiden työn imua, ylläpitääkseen työn imua kokevien työntekijöiden hyvinvointia sekä ehkäistäkseen ja hoitaakseen työuupumusta (Hakaniemi, 2011, s. 23).

2.3 Työn imu

Työllä on myös positiivisia terveysvaikutuksia, vaikka työ kuormittaakin monia (Työolobarometri, 2019, s. 99). Nykyään on alettu puhua paljon työn imusta. Työn imua voidaan pitää Hakasen (2011, s. 18–19) mukaan tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana eli ”flow”-tilana. Työn imun kokeminen kertoo hänen mukaansa toiminnan mielekkyydestä ja ihmisen tahdosta ponnistella töissä saatavien tulosten vuoksi. Hakasen mukaan parhaimmat hetket töissä eivät kuitenkaan usein ole helppoja tilanteita, vaan monet nostavat parhaiksi ja palkitsevimmiksi hetkikseen töissä haastavan tilanteen, josta on lopulta onnistunut menemään eteenpäin. Työn imu ei tarkoitaakaan, että töissä on aina kivaa, vaan palkitseva ja hyvä olo voi syntyä nimenomaan ponnistelun ja onnistumisen kautta. Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa on todettu, että päivittäin työn imua kokee 40 prosenttia palkansaajista ja jopa 90 prosenttia kokee sitä viikoittain (Manka & Manka, 2016, s. 41).

Työn imun on todettu tukevan ihmisten terveyttä sekä työkykyä (Työolobarometri, 2019, s. 99). Työn imu vaikuttaa myös muun muassa työpaikan menestykseen ja työntekijöiden sitoutumiseen (Manka, 2015, s. 249). Työn imulla on Hakasen ja muiden (2019, s. 19) mukaan monia positiivisia vaikutuksia työntekijälle sekä organisaatiolle. Näitä ovat muun muassa fyysinen ja psyykkinen terveys, palautumisen parantuminen, työn ja perhe-elämän onnistunut yhteensovittaminen, sitoutuminen, tuottavuus sekä halu jatkaa työpaikassa ja työelämässä pidempään. Tämän vuoksi työpaikoilla tulisi lisätä työn imua luomalla mahdollisuuksia työntekijöille, sillä sen avulla synnytetään työntekijöissä aitoa innostusta (Manka & Manka, 2016, s. 41).

2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

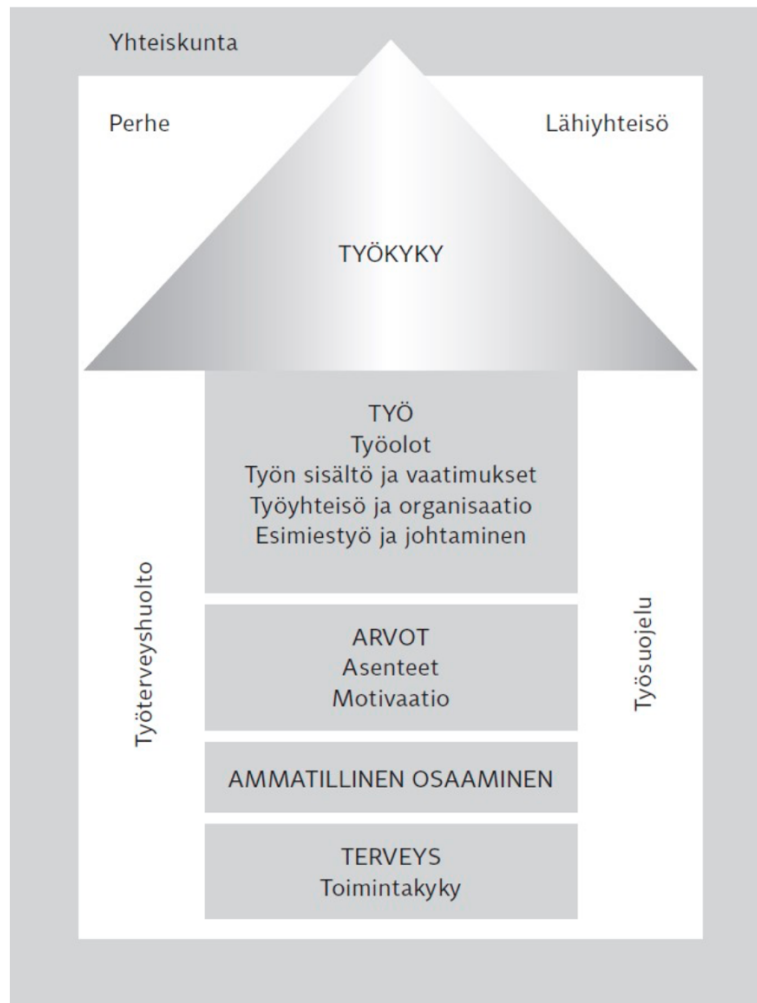
Suonsivu (2014, s. 10) nostaa esille, että työelämä on täynnä jatkuvasti muuttuvia haasteita, ja moniin toimialoihin kohdistuu jatkuvasti uudistamistarpeita. Työelämän muutokset, kuten työsuhteiden monimuotoisuus ja uudenlaiset tehtäväkuvat haastavat hänen mukaansa työhyvinvoinnin kehittämistä. Aiemmin suurimmalla osalla työntekijöistä oli vakinainen työsuhde, mutta nykyään työsuhteet ovat entistä useammin määräaika- ja projektiluonteisia. Tästä johtuvat ongelmat, kuten epävarmuus työsuhteen jatkumisesta, heikot koulutusmahdollisuudet ja riittämätön työyhteisöön kiinnittyminen, heikentävät hänen mukaansa ajan myötä työhyvinvointia. Suonsivun mukaan organisaatiolta vaaditaan nykypäivänä jatkuvaa muutosvalmiutta, muutoksen hallintaa sekä epävarmuuden sietämistä, ja tämän vuoksi työntekijöiltä vaaditaan entistä monipuolisempaa osaamista, entistä enemmän itseohjautuvuutta sekä joustavuutta. Johtamiselta sen sijaan vaaditaan kykyä innovatiivisuuteen, laaja-alaisuuteen, muutosten johtamiseen sekä vastuiden tarkkaa määrittelyä (Suonsivu, 2014, s. 11). Suonsivun (2014, s. 11) mukaan työelämää haastetaan tarkastelemaan työhyvinvointia laaja-alaisesti. Palvelujärjestelmien kehittämiseen kohdistuu hänen mukaansa odotuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä, henkilöstön jaksamisen vahvistamisesta sekä työyhteisöongelmien vähentämisestä. Tämän mahdollistumiseksi on Suonsivun mukaan työhyvinvoinnin edistäminen sisällytettävä organisaation strategioihin ja

toimintasuunnitelmiin. Ja jotta työhyvinvoinnin edistämistä tapahtuisi koko organisaatiossa, on johdon, esihenkilöiden sekä työntekijöiden toteutettava sitä yhdessä, ja tämä vaatii hänen mukaansa asiantuntijuutta, erilaisuuden hyväksymistä sekä toisiin luottamista.

Työkyky on työhyvinvointia edeltävä käsite, tosin niitä käytetään välillä yhtä aikaa eli käsitteiden käyttö ei ole vielä täysin vakiintunut (Suonsivu, 2014, s. 18). Kauhasen (2016, s. 25) mukaan työkyky tarkoittaa työhyvinvoinnin keskeistä osaa, mikä rakentuu voimavarojen ja vaatimusten tasapainosta. Suonsivun (2014, s. 14) mukaan työkyvylle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja työkyvyn käsite ei ole kaikissa tilanteissa sama, vaan siihen vaikuttaa se, mistä suunnasta sitä tarkastelee. Työkykyä voidaan hänen mukaansa tarkastella fyysiseltä, psyykkiseltä sekä sosiaaliselta kantilta. Myös se vaikuttaa, kenen näkökulmasta työkykyä arvioidaan (Suonsivu, 2014, s. 17). Työkyvyn määrittelyssä kokonaisvaltaisuus on tärkeää (Suonsivu, 2014, s. 18). Näkemykset työkyvyn määrittelystä ovat muuttuneet ajan kuluessa (Suonsivu, 2014, s. 15). Käsitteen monimuotoisuus tekee työkyvyn arvioinnista ja mittaamisesta haastavaa (Suonsivu, 2014, s. 17). Yhteiskunnan kehitys on vaikuttanut työkyvyn käsitteen muuttumiseen, ja sen määritelmä on laajentunut yksilön voimavaroista ja työorganisaation ominaisuuksista yhteiskunnallisiin ja eri toimijoiden rooleja kuvaaviin tekijöihin (Suonsivu, 2014, s. 18).

2.5 Työkykytalo

Työkyky voidaan kuvata talona professori Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalomallin (ks. kuvio 1) kautta (Työterveyslaitos, 2022). Sen mukaan työkykytalo koostuu neljästä kerroksesta, joista kolme alimmaista kerrosta sisältävät yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros sisältää itse työn ja työolot sekä johtamisen. Työkyky-talo pysyy pystyssä jatkuvasti kehittämällä näitä kaikkia kerroksia läpi koko työelämän (Työterveyslaitos, 2022).



Kuvio 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Kauhanen, 2016, s. 25).

Ensimmäinen kerros eli työkyvyn perusta muodostuu terveydestä ja fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä (Työterveyslaitos, 2022). Tämän kerroksen päälle koko muun rakennelman paino kohdistuu eli ilman tätä kerrosta ei voi rakentaa kestäväää työkykyä (Kauhanen, 2016, s. 24). Mitä paremmassa kunnossa tämä pohjakerros on, sitä suuremman rakennuksen voi rakentaa sen päälle (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 28).

Toinen kerros muodostuu osaamisesta ja ammattitaidosta (Kauhanen, 2016, s. 24). Osaamisen pohjana toimivat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot (Työterveyslaitos, 2022). Näillä tiedoilla ja taidoilla sekä niiden säännöllisellä

päivityksellä vastataan työelämän tuomiin haasteisiin (Kauhanen, 2016, s. 24). Tämän kerroksen merkitys on korostunut viime vuosina, kun uusia osaamisen alueita syntyy jatkuvasti (Työterveyslaitos, 2022).

Kolmannen kerroksen muodostavat arvot, asenteet sekä motivaatio (Työterveyslaitos, 2022). Kerroksessa käsitellään työn ja omien voimavarojen tasapainoa sekä työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Kauhanen, 2016, s. 24). Neljäs kerros sisältää työn ja siihen liittyvät tekijät ja se on koko talon painavin kerros (Kauhanen, 2016, s. 25). Kun kaikki kolme alinta kerrosta ovat kunnossa, ne kestävät tämän neljännen kerroksen painon (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 28). Kerros muodostuu johtamisesta, työyhteisöstä sekä työoloista ja se pitää sisällään myös konkreettisen työpaikan, itse työn, työolot, työyhteisön sekä organisaation (Työterveyslaitos, 2022; Kauhanen, 2016, s. 25). Johtaminen ja esihenkilötyö ovat keskeisiä tekijöitä tässä kerroksessa, ja esihenkilöillä onkin vastuu kerroksesta sekä toiminnan organisoinnista ja kehittämisestä työkykyä ylläpitäväksi (Kauhanen, 2016, s. 25).

Työterveyslaitos (2022) tuo esille, että työkykyyn kuuluu olennaisesti ihmisen voimavarojen ja työn välinen yhteensopivuus sekä tasapaino. Työkykytalon toimivuuden ja pystyssä pysymisen ehtona onkin, että kaikki talon kerrokset tukevat toisiaan. Talon kaikkia kerroksia täytyykin sen mukaan jatkuvasti kehittää. Työkykytalomallin mukaan kerrosten yhteensopivuus tulisi pystyä turvaamaan ihmisen ja työn muuttuessa (Työterveyslaitos, 2022). Siihen kuuluu myös, että yksilö on itse päävastuussa omista voimavaroistaan, ja työnantaja ja esihenkilöt ovat sen sijaan päävastuussa työstä ja työoloista eli talon neljännestä kerroksesta. Perhe, sukulaiset ja ystävät taas ympäröivät työkykytaloa. Lisäksi yksilön työkykyyn vaikuttavat myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. Mallin mukaan vastuu yksilön työkyvystä onkin jakautunut yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken.

2.6 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli on Päivi Rauramon kehittämä malli, joka on luotu hyödyntämällä olemassa olevia työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen malleja (Rauramo, 2012, s. 13). Malli pohjautuu teoreetikko Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihmisten toiminta sekä motivaatio muodostuvat perustarpeista. Maslowin tarvehierarkia (1943) onkin yksi tunnetuin motivaatioteoria. Sadri ja Bowen (2011, s. 45) ovat perehtyneet artikkelissaan Maslowin tarvehierarkiaan ja heidän mukaansa Maslowin tarvehierarkiaa käytetään nykypäivänakin organisaatioissa. Sen avulla organisaatiot voivat tarjota erilaisia palkkioita työntekijöilleen motivoidakseen heitä pääsemään seuraavalle tarvehierarkian tasolle (Rauramo, 2012, s. 13). Kun edellinen tarve on tyydytetty, se ei Rauramon mukaan enää motivoi työntekijää, ja tällöin tulee siirtyä seuraavalle portaalle. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulee tarjota työntekijöilleen uusia tarpeita, jotka motivoivat siirtymään taas seuraavalla tasolle. Maslowin mukaan on olemassa viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve (Rauramo, 2012, s. 13). Nämä perustarpeet ovat Rauramon (2008, s. 29) mukaan hierarkkisen oletuksen mukaisesti riippuvaisia toisistaan. Kun tarve on melko hyvin tyydytetty, alkaa seuraavan tason tarve dominoida. Tyydytetyt tarpeet eivät ole tällöin hänen mukaansa enää aktiivisia, joten vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä.

Rauramon (2012, s. 13) työhyvinvoinnin porrastusmallissa yhdistyy nämä perustarpeet sekä näiden tarpeiden merkitys työssä. Näiden Maslowin nimeämien perustarpeiden perusteella on muodostettu viisi työhyvinvoinnin porrasta (ks. kuvio 2): terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Mallin tavoitteena on ollut luoda kokonaisvaltainen kuva työhyvinvoinnin taustalla olevista tekijöistä, joiden pohjalta työhyvinvointia voidaan kehittää pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti (Rauramo, 2012, s. 13). Jokaiselle portaalle on otettu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta sekä lisäksi aiheeseen liittyviä mittareita ja arviointimenetelmiä (Rauramo, 2008, s. 34). Mallissa on käytetty ymmärtämisen tukena

systemiajattelua, jolla pyritään ymmärtämään eri asioiden vaikutuksia kokonaisuuteen (Rauramo, 2008, s. 34–35). Mallin avulla voidaan kehittää porrastetulta niistä yksilön, työyhteisön kuin organisaationkin työhyvinvointia (Rauramo, 2012, s. 13). Jokainen taso on analysoitu pohtien, miten eri tarpeiden tyydyttyminen ilmenee ja minkälaisia seurauksia voi tulla tarpeen tyydyttämisen puutteesta (Rauramo, 2008, s. 34).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, 2012, s. 15).

Portaiden ensimmäinen porras on terveys ja se pitää sisällään psykofysiologiset perustarpeet (Rauramo, 2012, s. 14). Terveys toimii hyvinvoinnin perustana ja se on myös voimavara, jota kannattaa ylläpitää (Rauramo, 2012, s. 26–27). Riittävä ravinto, liikunta ja sairauksien ehkäisy ovat välttämättömiä terveyden ylläpitämiseksi (Rauramo, 2012, s. 14). Terveenä pysyäkseen ihminen tarvitsee sopivasti kuormitusta ja haasteita, sopiva työnkuormitus edistää terveyttä (Rauramo, 2008, s. 37). Työn tulee olla mahdollisimman hyvin ihmisen ominaisuuksia vastaavaa ja sen tulee mahdollistaa virikkeinen vapaa-aika (Rauramo, 2012, s. 14). Työ ei saa olla liian yksipuolista, vaikeaa tai raskasta, mutta ei myöskään liian helppoa (Rauramo, 2008, s. 37). Ihmisen kokema kuormitus on hyvin yksilöllistä, mutta kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta (Rauramo, 2008, s. 37, 39). Työterveyshuolto toimii asiantuntijana työkuormituksen arvioinnissa (Rauramo, 2012, s. 43). Tämän portaan keskeisenä tavoitteena on saavuttaa hyvä terveys (Rauramo, 2012, s. 14).

Toinen porras on turvallisuus eli sisältää turvallisuuden tarpeen (Rauramo, 2012, s. 14). Siihen kuuluvat fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä lisäksi terveyteen, omaisuuteen ja rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus (Rauramo, 2012, s. 69). Jokaisella on oma subjektiivinen käsitys turvallisuudesta ja turvattomuudesta (Rauramo, 2008, s. 31). Turvallisuus on jokaisen ihmisen perusoikeus niin yhteiskunnassa kuin työpaikalla (Rauramo, 2012, s. 70). Turvallisuuden tarpeen täyttyminen edellyttää työn pysyvyyttä, turvallista työympäristöä sekä oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työyhteisöä (Rauramo, 2012, s. 14–15). Turvallisena työpaikkana voidaan pitää sellaista työpaikkaa, joka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpitämisen (Rauramo, 2008, s. 85). Yksi merkittävä viime aikoina lisääntynyt hyvinvoinnin häirttekijä on työsuhteeseen liittyvä turvattomuus (Rauramo, 2008, s. 85). Tästä aiheutuva epävarmuus ja pelko voivat heikentää työhyvinvoinnin lisäksi myös työn tuloksellisuutta (Rauramo, 2012, s. 70). Toisen portaan keskeisin tavoite on saavuttaa kokonaisvaltainen turvallisuus (Rauramo, 2012, s. 14).

Kolmas porras on yhteisöllisyys ja se sisältää yhteisöllisyyden tarpeen (Rauramo, 2012, s. 14). Se liittyy sosiaalisuuteen ja pitää sisällään tunnepohjaiset suhteet (Rauramo, 2012, s. 103). Yhteisöllisyyttä voidaan pitää ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksenä (Rauramo, 2008, s. 122). Kun aikaisemmat portaat eli fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty, aktivoituu tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen (Rauramo, 2008, s. 31). Myös ihmisen itsetunto muodostuu suhteessa toisiin ihmisiin, ja hyvässä yhteisössä ihmisen persoona pääsee kukoistamaan (Rauramo, 2008, s. 122). Yhteisöllisyyden tarpeen täyttymiseen työpaikalla vaikuttavat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen sekä ulkoinen ja sisäinen yhteistyö (Rauramo, 2012, s. 14–15). Portaan keskeisenä tavoitteena on vahva yhteisöllisyys, mikä tukee yksilön hyvinvointia, perustehtävää, päämäärää ja tavoitteita (Rauramo, 2012, s. 14).

Neljäs porras on arvostus ja se pitää sisällään arvotuksen tarpeen (Rauramo, 2012, s. 14). Arvostuksen kokeminen ja saaminen ovat ihmiselle perusedellytyksiä itsetunnon kehittymiseksi ja ylläpitämiseksi (Rauramo, 2012, s. 124). Arvostuksen tarpeen tyydyttymistä edistävät muun muassa eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia tukeva päämäärä, oikeudenmukainen palkka, palkitseminen sekä säännöllinen toiminnan arviointi ja kehittäminen (Rauramo, 2012, s. 14–15). Maslowin mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen: alempi tarve tarkoittaa toisilta ihmisiltä saatavaa sosiaalista arvostusta, kun taas ylempi tarve tarkoittaa itsearvostusta (Rauramo, 2008, s. 143). Yksilöä ajatellen on erityisen tärkeää saada arvostusta sellaisilta henkilöiltä, joita pitää itse tärkeinä (Rauramo, 2012, s. 124). Portaan keskeisimpänä tavoitteena on näkyvä arvostus omaa ja muiden työtä kohtaan (Rauramo, 2012, s. 14).

Viides porras on osaaminen eli se sisältää itsensä toteuttamisen tarpeen (Rauramo, 2012, s. 14). Osaaminen toimii perustana yksilön, yhteisön, organisaation sekä koko yhteiskunnan kilpailukyvyille ja se edellyttää uuden tiedon luomista (Rauramo, 2012, s. 146). Itsensä toteuttamisen tarvetta tukevat yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen, omien edellytysten hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen sekä eettiset

kokemukset (Rauramo, 2012, s. 14–15). Työ toimii yksilölle keskeisenä mahdollisuutena itseilmaisuuun, kykyjen hyödyntämiseen sekä uuden oppimiseen (Rauramo, 2012, s. 146). Portaan tavoitteena on saavuttaa yksilön ja organisaation kilpailukykyä tukeva osaaminen (Rauramo, 2012, s. 14).

3 Johtaminen

Niirasen ja muiden (2010, s. 14) mukaan johtaminen kuuluu tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan. He korostavat johtamisen määrittelyn vaikuttavan siihen, miten johtaminen lopulta ymmärretään. Yleisellä tasolla he pitävät johtamista toimintana, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyiksi. Johtamistyö on Meierin (2015) mukaan mukana kaikessa toiminnassa ja se on eri tilanteissa erilaista, esimerkiksi eri ammattiryhmien välillä tarvitaan erilaista johtamista. Siihen, millaista johtaminen on, vaikuttavat muun muassa ympäristö ja organisaation perustehtävä. Eri kentillä johtaminen vaatii erilaisia toimintatapoja, ja terveydenhuollon kentällä johtaminen onkin asiantuntijoiden johtamista ja tällöin johtamiseen kuuluu keskeisesti erilaisten toimintayksiköiden ja asiantuntijoiden osaamisen yhdistäminen (Aarva, 2009, s. 97). Asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen taas on enemmänkin neuvottelemista, vaikuttamista sekä eri tilanteisiin reagoimista ja tällöin johtajan tulee huomioida monia eri näkökulmia ja ryhmiä (Rytilä, 2011, s. 87).

Ihmisten johtamisen keskeisenä tavoitteena on saada ihmiset toimimaan haluttuun suuntaan ja tätä kautta tarvittavat asiat tapahtumaan (Työturvallisuuskeskus, 2022). Johtamista määrittäviä tekijöitä ovat organisaatio, sen toimintaympäristö, sijainti, rakenne ja perustehtävät (Niiranen ja muut, 2010, s. 23). Nämä Niirasen ja muiden mainitsemat tekijät luovat pohjan johtamisen muotoutumiselle. Suutarisen ja Vesterisen (2010, s. 56) mukaan johtaminen vaikuttaa yksilöön ja koko työyhteisöön sekä niiden hyvinvointiin.

Hakasen ja muiden (2019, s. 52) mukaan johtajuudella pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen: pyritään saamaan ihmiset ymmärtämään se, mitä tulee tehdä ja miten, jotta voidaan päästä tavoitteeseen. Mankan (2015, s. 250) mukaan hyvään johtamiseen kuuluu vahvasti luottamus sekä oikeudenmukainen ja ystävällinen työntekijöiden kohtelu. Kun johtaminen on hyvää, eli esimerkiksi kannustavaa sekä työntekijän kehittymistä tukevaa ja kun työyhteisön ilmapiiri on myönteinen, ihmiset antavat todennäköisemmin täyden panostuksensa työlle ja työyhteisölle (Hakanen, 2011,

s. 121). Paljon hyviä resursseja kuitenkin menetetään Mankan ja Mankan (2016, s. 7) mukaan huonolla johtamisella. He toivat myös esille, että sosiaali- ja terveysministeriön raportissa arvioitiin työhyvinvoinnin laiminlyönnin vuoksi tekemättömän työn kokonaismenetyksen hinnan olevan vuosittain vähintään 24 miljardia euroa. On siis paljon käyttämätöntä potentiaalia, mitkä tulisi heidän mukaansa saada käyttöön.

Työhyvinvointia pyritään Hakasen (2011, s. 18–19) mukaan monesti johtamaan epäkohtia ja oireita hoitamalla sekä riskeihin ja huonoihin työoloihin puuttumalla. Tällä tavoin ei Hakasen mukaan kuitenkaan päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, vaan ennemmin tulisi edistää työntekijöiden hyvinvointia. Hyvinvointia luo ja vahvistaa Hakasen mukaan se, että työntekijä voi toteuttaa omia mahdollisuuksiaan ja tehdä arvokasta työtä. Työhyvinvointia johdettaessa on Hakasen (2011, s. 107) mukaan huomioitava työn voimavarat ja vaatimukset työyhteisötasolla sekä yksilötasolla. Hakasen mukaan on huomioitava, että samalla nimikkeellä työskentelevillä voi olla hyvin erilaiset työolot sekä kokemukset asioista, joten heidän hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen voi vaatia erilaisia tapoja. Suutarinen ja Vesterinen (2010, s. 59) nostavat esille, että työhyvinvoinnin johtaminen vaatii muutosjohtajuutta. Heistä on myös tärkeää ymmärtää työhyvinvointiin vaikuttavat asiakokonaisuudet, jotta ei panostettaisi vain yksittäisiin ja irrallisiin ilmiöihin, sillä johtamisessa tulee huomioida monien tekijöiden yhteisvaikutus. Heistä työhyvinvoinnin johtamisen yksi keskeisistä haasteista on se, että pystyttäisiin edistämään sekä ylläpitämään samanaikaisesti tuloksellisuutta ja hyvinvointia.

Johtamisen rinnalla puhutaan johtajuudesta. Niiranen ja muut (2010, s. 13) selittävät johtamisen ja johtajuuden välisen eron niin, että johtamisella tarkoitetaan itse johtamistyötä ja johtajuudella tarkoitetaan johtamisprosesseja ja johtajana olemista. Johtamisen tulisi olla asioiden sekä ihmisten johtamista, jotta se olisi työhyvinvointia tuottavaa (Työturvallisuuskeskus, 2022). Asioiden johtamisella (management) tarkoitetaan Hakasen ja muiden (2019, s. 52) mukaan organisaation toiminnan suunnittelua, hallintaa, kontrollointia sekä seuranta. Ihmisten johtamisella eli

johtajuudella (leadership) taas tarkoitetaan heidän mukaansa sitä prosessia, jossa vaikutetaan ihmisten toimintaan, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin.

Laaksonen ja Ollila (2017, s. 148–149) korostavat, että jokainen työntekijä on aina yksilö. Jokainen työntekijä myös heidän mukaansa kehittyy tämän vuoksi eri tavoin ja jokaisella on erilaiset ammatilliset ja henkiset valmiudet. He tuovat esille Pirnesin kuvaaman viisiosaisen asteikon työntekijöiden kehittymisestä. Asteikon mukaan ensimmäisessä kehitysvaiheessa oleva henkilö tarvitsee ohjausta ja turvallisuutta. Henkilö on tällöin vielä heidän mukaansa epävarma itsestään ja taidoistaan ja työn avulla hän haluaa saada perusturvallisuutta. Vastuun ottaminen on tällaiselle ihmiselle vaikeaa ja ahdistavaa. Nämä esihenkilön tulisi huomioida johtamisessaan. Asteikon toisessa kehitysvaiheessa henkilö kaipaa huomiota, hyvää ohjausta sekä perusteltuja tavoitteita ja tehtäviä. Hän haluaa saada kiitosta ja tunnustusta kehityksestään. Tällaiselle henkilölle voi heidän mukaansa antaa vähitellen vastuuta. Asteikon kolmannessa kehitysvaiheessa henkilö alkaa kaivata vaikutusmahdollisuuksia. Hän omistautuu työlleen ja on vaikuttamis- ja kehittämishaluinen. Tällaiselle työntekijälle kannattaa antaa heidän mukaansa enemmän vastuuta. Asteikon neljännessä kehitysvaiheessa henkilö on oma-aloitteinen, taidoiltaan kehittynyt, asioita kehittävä ja hän haluaa päästä toteuttamaan asioita. Tällaiselle työntekijälle kannattaa vastuun antamisen lisäksi heidän mukaansa antaa valtaa. Asteikon viidennessä kehitysvaiheessa henkilö kokee työn sisällön ja tulokset motivaattoreina, hän sietää epävarmuutta, ymmärtää kokonaisuuksia ja hän auttaa myös toisia kehittymään. Tällainen työntekijä on heidän mukaansa valmis vastuuseen ja valtaan.

Laaksonen ja Ollilan (2017, s. 149) mukaan kaikkia ei siis voi johtaa samalla tavalla ja vastuuta on jaettava vähitellen työntekijän edistymisen mukaan. Esihenkilön oma työssä jaksaminen on heidän mukaansa hyvin tärkeää koko työyhteisöä ajatellen. Tämän vuoksi heistä esihenkilön on jaettava vastuuta ja valtaa sopivassa määrin henkilöstölle. Jos esihenkilö uupuu, niin uupuu heidän mukaansa myös työyhteisö. Tämän vuoksi heistä on tärkeää, että esihenkilö priorisoi ja delegoi tehtäviä. Heidän mukaansa esihenkilön

tehtävänä onkin omalla esimerkillään ylläpitää työmotivaatiota ja innostaa työntekijöitä. Laaksonen ja Ollila tuovat esille myös, että esihenkilö toimii kahden eri minuuden varassa: ihmisenä sekä ammattiroolissa. Näiden roolien tasapaino vaikuttaa heidän mukaansa siihen, miten esihenkilö onnistuu tehtävässään. Laaksonen ja Ollila (2017, s. 144) tuovat esille, että esihenkilön käyttämä johtamistapa heijastuu suoraan työntekijöiden hyvinvointiin, muun muassa oikeudenmukaisella päätöksenteolla ja kohtelulla on suora yhteys työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin.

Esihenkilö on Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 146) mukaan keskeisessä roolissa siinä, miten henkilöstö ymmärtää organisaation strategian, miten se jalkautetaan yksikköön sekä siinä, miten yksittäinen työntekijä toteuttaa näitä sovittuja toimia. Esihenkilön tehtävänä on heidän mukaansa myös valvoa, että toiminta etenee tavoitteita kohti. Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 147) mukaan esihenkilön yhtenä tehtävänä on organisoida oma yksikkö niin, että työ on tehokasta ja työilmapiiri olisi mahdollisimman hyvä. Hyvällä koordinoinnilla voidaan heidän mukaansa välttää päällekkäisiltä toimilta. Esihenkilön on myös heistä hyvä pohtia keinoja, joilla voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, sillä työntekijöiden motivaatiolla on merkittävä vaikutus tavoitteeseen pääsemiseksi. Motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät tekevät heidän mukaansa parempaa tulosta.

3.1 Lähijohtajan tehtävät ja toimenkuva

Lähijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa terveydenhuollossa toimivia hoitotyön lähijohtajia kuten osastonhoitajaa. Lähijohtajan tehtävänä on Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 10) mukaan toteuttaa oman yksikkönsä tasolla koko organisaation strategisia linjauksia, joita hänen tulee itse ymmärtää ja tulkita niitä omalle henkilökunnalleen. Lähijohtajan tulee myös henkilökuntaa osallistaen muuttaa nämä strategiset linjaukset käytännön toimiksi. Surakan mukaan (2009, s. 116) lähijohtaminen on päivittäin tehtävää ihmisten sekä toimintojen johtamista, mikä pohjautuu asiantuntijuuteen. Lähijohtajalla on hänen mukaansa tärkeä rooli työyhteisöjen johtamisessa ja lähijohtajaa tarvitaan ”kentällä” eli lähellä perustoimintaa ja käytännöntyötä. Lähijohtaja toimii myös organisaation johdon

ja työntekijöiden välillä ja hänen tehtävänä on välittää tietoa molempiin suuntiin. Lähijohtajien työnkuvaan kuuluu keskeisesti työntekijöiden ohjaus, tukeminen, ongelmien ratkaisu sekä tarpeisiin vastaaminen (Viitala, 2013, s. 35). Isosaaren (2008, s. 43) mukaan lähijohtajan johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat johtajan oma persoona, työntekijöiden ominaisuudet ja tilanteen luonne. Johtajan käyttäytyminen riippuu paljolti myös siitä, onko kyseessä tilanne, jossa määräykset tulevat ylemmältä johdolta vai johtajan oma johtamiskäytös ja osaaminen vai työntekijöiden odottama johtamiskäytös. Silloin kun johtaminen on linjassa työntekijöiden odotusten kanssa, johtamistoiminta on Isosaaren mukaan helpompaa. Jos taas työntekijöiden ja ylemmän johdon odotukset ovat ristiriidassa, johtaminen on yleensä vaikeampaa. Lähijohtajan työ onkin hänen mukaansa suurelta osin vuorovaikutusta ja tasapainoilua johtajan ja alaisten odotusten välillä.

Yhtenä lähijohtajan tehtävänä on ristiriitatilanteiden ratkaiseminen, ja tässä onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi lähijohtajan asenne ja tilanteeseen suhtautumistapa (Salmi ja muut, 2014). Lähijohtajan yksi keskeinen tehtävä on myös puuttua työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja ennaltaehkäistä mahdollisten ongelmien syntymistä (Viitala, 2013, s. 230). Lähijohtajan vaikutus henkilökunnan työssä jaksamiseen ja siinä pysymiseen on nimittäin suuri (Roche ja muut, 2015). Tutkimusten mukaan (esim. Hewison, 2013), lähijohtajien rooli johtamisjärjestelmässä on merkittävä ja heidän vaikutus koko organisaation toimintaan ja perustehtävän toteutumiseen on suuri. Lähijohtaja toimii Mäen ja muiden (2014, s. 7–9) mukaan oman työnantajansa edustajana ja tämän vuoksi häneltä odotetaan luottamuksellisuutta, esimerkillisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta. Hänellä odotetaan olevan myös hyvää paineensietokykyä ja ristiriitojen ratkaisutaitoja sekä luovaa ja innovatiivista työtettä. Lähijohtajan työ on vaativaa ja hän tarvitseekin tukea niin työntekijöiltä, organisaation ylemmältä johdolta kuin yhteistyöverkostoiltakin (Niiranen & Lammintakanen, 2014, s. 144–145). Monesti lähijohtajan merkitystä organisaatiossa ei tunnusteta, eikä sitä tueta tarpeeksi (Hewison, 2013). Lähijohtajan rooli on monimutkainen ja vaikeasti hallittava ja

lähijohtajat ovat Bonnerin ja McLaughlinin (2014) mukaan epävarmoja roolistaan, kuten siitä tuleeko heidän toimia henkilökunnan vai organisaation edustajana.

Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 10) mukaan lähijohtajan on työssään onnistuakseen tunnettava terveydenhuollon lait ja hallinnon järjestelmä sekä kyettävä tulkitsemaan ja toteuttamaan ylemmältä johdolta tulevat strategiset linjaukset ja toimeksiannot. Lähijohtajan työhön kuuluu heidän mukaansa myös olennaisesti hyvä asia- ja henkilöstöjohtajuus, talousjohtaminen, asiakaspalvelujohtaminen, hoitoprosessien hallinta sekä ammatillisen eettisen arvopohjan ylläpitäminen. Yksi lähijohtajan tehtävistä on myös toiminnan valvonta ja tässä erilaiset tilastot ja rekisterit toimivat lähijohtajalle hyvänä tukena (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 147). Lähijohtajan täytyykin osata Kuuselan (2013, s. 14–15) mukaan toimia monissa eri rooleissa ja eri tilanteissa on keskenään erilaiset tavoitteet, veloitteet ja odotukset. Lähijohtaja nimittäin kohtaa alaisiltaan erilaisia toiveita ja odotuksia ja lähijohtajan on päivän aikana vaihdettava roolia useaan kertaan. Hän joutuu Kuuselan mukaan toimimaan muun muassa päätöksentekijänä, toteuttajana, palautteen antajana sekä palautteen kohteena. Kaikissa näissä rooleissa hänen tulee ilmaista itseään eri tavoin, riippuen siitä kenen kanssa hän on tekemisissä.

Johtaminen vaatii Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 140–141) mukaan monipuolista osaamista ja johtamiskompetenssi muodostuukin erilaisista taidoista. He myös tuovat esille, että lähijohtajan työhön kuuluu paljon valtaa ja vastuuta, sillä johtaminen on vallankäyttöä. Laaksonen ja Ollila (2017, s. 141–142) tuovat esille myös, että nykypäivänä harvoin lähijohtaja voi päättää asioista yksin, sillä päätösten lopputuloksesta vastaa yleensä johto. Lähijohtajan tulee ottaa huomioon, että esihenkilöaseman myötä hän on henkilöstölle auktoriteetti, käytti hän valtaa tai ei (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 142). Valta-aseman myötä lähijohtajalla on Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 143) mukaan työn johto- ja valvontaoikeus ja lisäksi hänen työtään ohjaa tietyiltä osin työ- ja virkaehtosopimus. Virkaehtosopimus ohjaa lähijohtajaa heidän mukaansa muun muassa työvuorojen laatimisessa ja vuosilomien järjestämisessä.

Lähijohtaja voi Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 144) mukaan antaa vastuuta alaisilleen, mutta silti vastuu on lähijohtajalla eli johtajan vastuu on jakamatonta. Delegoimalla asioita työntekijöille voidaan heidän mukaansa kuitenkin innostaa ja motivoida työntekijöitä. Delegoinnissa heidän mukaansa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät. Delegointi vaatii esihenkilöltä heidän mukaansa kuitenkin kypsyyttä, tiedon jakoa sekä alaisiin luottamista. Joskus delegoinnin esteeksi tulee kuitenkin byrokratia.

Jakamalla vastuuta lähijohtaja osallistaa Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 145) mukaan työntekijöitä työyhteisön toimintaan. Osallisuus on heidän mukaansa vähimmillään sitä, että työntekijä tulee kuulluksi työyhteisössä ja enimmillään sitä, että työyhteisöllä on päävastuu kaikista asioista. Lähijohtaja on Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 146) mukaan päävastuussa oman yksikkönsä toiminnan suunnittelusta, mutta henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen on tärkeää. Henkilöstön osallistaminen voi heidän mukaansa tässä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön ottamista mukaan toiminnan suunniteluun. Osallisuudella on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia henkilöstöön, kuten vahvistaa heidän kokemaa luottamusta työyhteisöön ja johtoon, vahvistaa syiden ja seurausten ymmärtämistä, lisää tyytyväisyyttä sekä vähentää epävarmuutta, pelkoa ja uhkakuvia esimerkiksi muutoksiin liittyen (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 145).

Ihmiset haluavat myös Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 147) mukaan tulla johdetuksi kunnioittavasti, kohteliaasti, rehellisesti ja ystävällisesti, ja työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu onkin hyvin tärkeää. Lähijohtajan käyttämällä viestintätäylyillä on siis merkitystä. Lähijohtajan positiivisella viestinnällä on Monnotin ja Beehrin (2014) mukaan merkitystä työntekijöiden kokemukseen lähijohtajasta, sillä positiivisella viestinnällä lähijohtaja saa työntekijöille aikaan subjektiivisen hyvinvoinnin kokemuksen ja innostuneisuuden lisääntymisen. Rungas positiivinen viestintä lähijohtajan kanssa voikin lisätä työntekijöiden mielekkyyden tunnetta, riippumatta viestinnän sisällöstä. Lähijohtajan negatiivisella käyttäytymisellä taas on Gillbrethin ja Karimin (2012, s. 5, 8) tutkimuksen mukaan merkittävä yhteys

työntekijöiden työstressiin. Tällaisilla negatiivisilla sosiaalisilla kohtaamisilla on myös vaikutuksia kauemmas tulevaisuuteen kuin positiivisilla. Laaksosen ja Ollilan (2018, s. 148) mukaan johtaminen onkin ihmissuhdetyötä, jossa täytyy panostaa arvoihin ja taitoihin. Näiden avulla tuetaan heidän mukaansa muun muassa ihmisten luottamusta, kommunikaatiota ja sitoutumista. Johtamisen tulee olla heistä myös perusteltua, avointa ja tavoitteellista, jotta päästään mahdollisimman hyvin tavoitteeseen.

Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 150) mukaan lähijohtaja kohtaa työssään melkein päivittäin eettisiä kysymyksiä. Etiikka muodostuu heidän mukaansa arvoista ja periaatteista, ja eettiset ongelmat pitävät sisällään hyvän ja pahan ristiriidan. Lähijohtajalta vaaditaan heidän mukaansa taitoa käyttää arvoja tietoisesti toiminnan ohjaamiseen. Hoitoalalla joudutaan tarkastelemaan resurssien jakamisen eettisyyttä päivittäin, sillä resurssit ovat heidän mukaansa rajallisia. Hoitoalan keskeinen kysymys on heidän mukaansa, että miten tarjota laadukkaita terveyspalveluita rajallisilla resursseilla. Tyypillistä eettisille ongelmille on Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 151) mukaan, että niitä ei voida lähes koskaan ratkoa pelkästään tietoon vetoamalla. Usein myös eettisiin ongelmiin tehdyillä ratkaisuilla voi olla heidän mukaansa kauaskantoisia seurauksia. Eettisten ongelmien kohdalla esihenkilön tehtävänä on miettiä ongelmaa työn, asiakkaan sekä henkilöstön näkökulmasta ja hänellä tulee olla valmius ongelmien selvittämiseen (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 152). Vaikka eettisiä ongelmia ei voida Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 152–153.) mukaan ratkoa vain tietoon perustuen, niin ongelmien ratkominen vaatii asiantuntijuutta, mikä syntyy osittain tutkitun tiedon kautta. Erityisesti hoitotyössä lähijohtajan on heidän mukaansa puututtava sellaisiin ongelmiin, jotka saattaisivat vahingoittaa hoidon laatua ratkaisematta jäädessään. Esihenkilön tulee heidän mukaansa omalla toiminnallaan osoittaa henkilöstölle, mitkä asiat ovat eettisesti hyväksytyjä ja mitkä eivät.

Esihenkilön tehtävänä on luoda sellainen turvallinen ilmapiiri yksikköön, että eettisistä ongelmista pystytään keskustelemaan avoimesti (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 152). Luottamus on Kalliomaan ja Kettusen (2010, s. 40–46, 55) mukaan johtajuuden

perustekijöistä yksi keskeisin. Luottamuksen voidaan nähdä heidän mukaansa olevan sitä, että tietää mitä vuorovaikutustilanteessa voi odottaa toiselta. Työsuhteen alkuvaiheessa luottamus on heidän mukaansa helpoin rakentaa, kun taas luottamuksen menetettyä, on sen uudelleen rakentaminen hidasta. Lähijohtajan yhtenä keskeisenä tehtävänä on heistä nimenomaan rakentaa ja ylläpitää luottamusta organisaatiossa. Lähijohtajan rooli on moninainen ja siihen kuuluu heidän mukaansa olla luottaja sekä luotettu, rakentaja sekä ylläpitäjä, ymmärtäjä sekä empaatikko, sitoutuja sekä riskin hyväksyjä, yhteistyön tekijä, ihmisten johtaja ja ennustettava toimija. Kuitenkin tilanteesta riippumatta tärkeintä on totuudessa pysyminen, se luo sekä ylläpitää luottamusta ja luotettavaa lähijohtajaa on työntekijöiden helpompi lähestyä.

3.2 Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnissa

Lähijohtajat eli esihenkilöt ovat avaintekijöinä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja työturvallisuuslakikin velvoittaa esihenkilöä huolehtimaan fyysisen ja psyykkisen kuorman kohtuullisuudesta (Manka & Manka, 2016, s. 9). Esihenkilöt voivat Hakasen ja muiden (2019, s. 4) mukaan vaikuttaa työntekijöiden työn vaatimuksiin sekä työn voimavaroihin ja niiden tasapainoon. Heidän mukaansa esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin edistävästi parhaiten hoitamalla esihenkilölle kuuluvan henkilöstöjohtamisen hyvin (Hakanen ja muut, 2019, s. 44). Esihenkilön keskeisimpiä tapoja vaikuttaa työhyvinvointiin edistävästi on hänen tyyliinsä johtaa (Mäkinen ja muut, 2015, s. 20). Esihenkilö voi rakentaa hyvinvointia esimerkiksi resurssien oikealla kohdentamisella, tehtävien jakamisella järkeviin kokonaisuuksiin, tavoitteiden määrittelyllä, perehdyttämisellä, osaamisesta huolehtimalla, palkitsemisen oikeudenmukaisuudella, toimivalla viestinnällä, palautteen antamisella ja urakehityksen edistämällä (Hakanen ja muut, 2019, s. 45). Esihenkilötyöhön tarvitaan kuitenkin faktatiedon lisäksi tunneosaamista. Esimerkiksi Utraisen ja muiden (2015, s. 736) tutkimuksesta nousi esille, että reilu ja oikeudenmukainen johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Johtaminen onkin parhaimmillaan hyvää vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän kesken (Manka & Manka, 2016, s. 9).

Esihenkilöiden tunneälyllä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja pienetkin teot merkitsevät, kuten tervehtiminen (Manka & Manka, 2016, s. 9). Tärkeä osa johtamistyötä on tukea henkilökuntaa käytännön työssä, kuten potilaiden hoitamisessa (Meier, 2015). Esihenkilötyön laatuun panostaminen on Hakasen ja muiden (2019, s. 45) mukaan tehokkain työhyvinvoinnin lisäämisen keino. Heidän mukaansa on tärkeää kehittää esihenkilöiden osaamista, ja tämän lisäksi esihenkilöt tarvitsevat tukea organisaation johdolta.

Perkon (2018, s. 29–30) tutkimuksen mukaan työntekijälle suotuisat johtamisperusteet auttavat työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa ja lisäävät motivaatiota. Muun muassa oikeudenmukaisuus, kunnioittava ja puolueeton kohtelu sekä tasapuolinen työnjako vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden hyvinvoinnin pysymiseen sekä työn imun lisääntymiseen. Perkon tutkimuksen perusteella työntekijöillä on vaikeuksia erottaa lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin syy ja seuraus, sillä työhyvinvoinnin parantuessa mielikuva esihenkilöstä muuttuu usein positiivisemmaksi. Tutkimuksen mukaan lähijohtamisella voidaan merkittävästi joko tukea tai estää työntekijöiden hyvinvointia. Lipposen ja muiden (2018, s. 211) tutkimuksen mukaan ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia esihenkilönä. Esihenkilöllä on heistä hyvä olla taito soveltaa eri johtamistyyliä. Lisäksi he toivat tutkimuksessaan esille yhteistyön suuren merkityksen sujuvalle työskentelylle.

Lipposen ja muiden (2018, s. 212) havaintona nousi myös hyvän esihenkilötyön vaikutukset muun muassa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunteeseen, joilla molemmilla on vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Heidän mukaansa esihenkilön huomioidessa työntekijöiden kehitysideoita, työntekijöiden työn merkityksellisyys kasvaa ja tämä lisää työn imua. Vaikka työntekijät kaipaavatkin heidän mukaansa myös itsenäistä työskentelyä, he kuitenkin kaipaavat samalla tukea ja kannustusta esihenkilöltä. Esihenkilön tulisi heistä välttää eristäytymistä hallinnollisiin tehtäviin ja sen sijaan hänen tulisi osallistua työntekijöiden työhön niin, että he kokevat esihenkilön olevan saatavilla.

Perkon (2018, s. 30) tutkimuksen mukaan esihenkilön ja lähijohtamisen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin kytkeytyi ainoastaan kahdenkeskisiin suhteisiin, sillä riski hyvinvoinnin heikkenemiseen oli yksilöllistä sen sijaan, että se olisi ollut koko työyksikön yhteinen ilmiö. Esihenkilöiden ja alaisten väliset suhteet voidaan siis nähdä uniikkeina ja niihin vaikuttavat molempien osapuolien henkilöhistoriat, työkokemus, persoonallisuus sekä psykologinen hyvinvointi.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jonka tarkoituksena on pyrkiä yleistämään tuloksia koko perusjoukkoa koskevaksi (Heikkilä, 2004, s. 16). Aineisto kerättiin verkossa toteutetulla kyselylomakkeella. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 136) mukaan määrällistä tutkimusta voidaan täydentää laadullisen tutkimuksen piirteillä, ja tässä tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusta täydennettiin avoimella kysymyksellä, mikä analysoitiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus nähdään toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä, vaikka myös vastakkainasettelua joskus nähdään (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 137; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 65). Kvantitatiivisissa tutkimuksissa käsitellään yleensä numeroita ja kvalitatiivisissa tutkimuksissa merkityksiä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 137). Tutkimustavan valinnan lähtökohtana oli se, että pohdittiin millä menetelmällä ja aineistonkeruutavalla saadaan paras selvyys tutkimusongelmiin sekä minkä tutkija koki siihen sopivimmaksi.

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta. Oinaista kvantitatiiviselle tutkimukselle on, että tutkittava ilmiö on tutkijalle tuttu, jolloin hän tietää, mitä tutkimuksessa mitataan (Kananen, 2011, s. 12). Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on yleistää tutkittavaa ilmiötä ja on tärkeää, että tutkimukseen osallistunut ryhmä on tarpeeksi suuri luotettavien tutkimustulosten saamiseksi (Kananen 2011, s. 17–18). Tulosten perusteella tehdään yleistyksiä perusjoukosta eli kohderyhmästä (Kananen 2011, s. 65).

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu (Puusa & Juuti, 2020, s. 56). Siinä aineiston analyysiä tehdään tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108). Aineiston käsittelyyn kuuluu looginen päättely ja tulkinta, jossa aineisto ensin hajotetaan

osiin, tämän jälkeen käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108).

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona toimii sosiaalisessa mediassa toteutetun kyselyn vastauksista saatu aineisto. Tutkimus toteutettiin anonyyminä kyselytutkimuksena verkon kautta Google Forms -ohjelmaa käyttäen. Sosiaalista mediaa voidaan käyttää tutkimuksissa monin tavoin ja tutkimusprosessissa se toimii datalähteenä sekä kanavana hankkia tutkittavia (Ahteensuu, 2019). Sosiaalisen median tutkimukset ovat nykyään Vallin ja Perkkilän (2018, s. 105) mukaan painottuneet entistä enemmän Twitteriin ja Facebookiin. Tutkimuksissa sosiaalista mediaa voidaan heidän mukaansa käyttää joko tutkimuksen välineenä, lähteenä tai paikkana. Tässä tutkimuksessa sosiaalista mediaa käytettiin välineenä, sillä sosiaalinen media voidaan heidän mukaansa määritellä tutkimuksen välineeksi silloin, kun sen avulla kerätään aineistoja esimerkiksi suljettujen keskustelualustojen kautta.

Tutkimusaineisto kerättiin strukturoidun kyselylomakkeen (liite 1) avulla, joka sisälsi monivalintakysymyksiä sekä yhden avoimen kysymyksen. Lomakkeen linkki ja saateteksti jaettiin Facebookin Hoitajat-ryhmässä syyskuussa. Kysely oli vastattavissa 12.–25.9.2022 välisen ajan ja kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 64 kappaletta. Kyselytutkimuksissa on yleensä varattu vastausaikaa 10–14 päivää, jonka aikana myös lähetetään muistutusviesti vastaajille (Vilka, 2007, s. 106). Tässä tapauksessa muistutus tapahtui niin, että kyselyä koskeva Facebook-päivitys jaettiin uudestaan ryhmässä muistutustekstin kera. Aineisto kerättiin verkkokyselyllä ja kyseessä on survey-tutkimus. Survey-tutkimuksessa aineisto kerätään standardoidusti eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen jostakin tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 134, 193). Kysely on yksi survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 193).

Kyselylomakkeessa kysyttiin taustatietoja, työntekijän nykyhetken työhyvinvoinnista, nykyisen lähijohtajan toiminnasta ja sen vaikutuksista sekä yleisesti lähijohtajan toiminnasta ja vaikutuksista. Kyselyn monivalintakysymysten vastausvaihtoehdoissa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa. Kyselylomakkeessa ei määritelty vastausvaihtoehtojen keskimmäisiä arvoja 2–4 vaan ainoastaan ääripäät, esimerkiksi 1= Täysin eri mieltä ja 5= Täysin samaa mieltä. Vastauksia analysoitiin suoraan Google Forms -ohjelman luomien taulukoiden avulla. Tutkimustulokset käydään läpi hyödyntäen sekä laadullista että määrällistä analyysia. Laadullisen analyysin vastaukset koostuvat yhden kysymyksen vastauksista, määrällinen analyysi puolestaan koostuu muiden kysymysten vastauksista.

Tutkimuksessa kerättyjä taustatietoja ei käytetty eri osa-alueiden kuvaamiseen ja selittämiseen. Taustatietojen kysyminen mahdollistaa kuitenkin myöhemmin huomattavasti yksityiskohtaisemman tulosten tarkastelun ja tutkimisen. Tuloksista voidaan esimerkiksi tutkia sitä, miten vastaajien ikä, koulutus tai työkokemus vaikuttaa siihen, miten lähijohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin koetaan. Tässä kohtaa ei kuitenkaan katsottu tarpeelliseksi perehtyä kaikkien taustatietojen vaikutuksiin.

4.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin hyödyntäen suoraan Google Forms -ohjelmasta saatuja tietoja ja taulukoita. Analyysiä tehdessä kysymyksistä tarkasteltiin vastausjakaumaa eli miten kysymyksen eri vaihtoehtoihin oli vastattu sekä laskettiin vastausten keskiarvo. Google Formsista sai suoraan vastausvaihtoehtoihin tulleiden vastausten lukumäärän sekä prosenttiosuuden. Lisäksi vastaukset pisteytettiin asteikolla 1–5 ja laskettiin pisteiden perusteella vastausten keskiarvo.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää tutkittavien kokemuksia tutkittavasta aiheesta ja kysely sisälsi yhden avoimen kysymyksen. Kyselylomakkeen avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on yksi yleisin

laadullisen aineiston tarkastelussa käytetyistä metodeista ja se soveltuu monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen (Puusa & Juuti, 2020, s. 143–144). Sisällönanalyysin tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti sekä saamaan tiivistetty ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä niin, että aineiston sisältämä informaatio ei katoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103, 106, 108). Sisällönanalyysin tavoitteena on siis tiivistää aineistoa ja järjestää se uudelleen niin, ettei mitään olennaista jää puuttumaan (Eskola, 2015, s. 196–197). Sisällönanalyysin avulla voidaan jäsentää empiiristä aineistoa helpommin tulkittavaan muotoon, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020, s. 145; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108). Sisällönanalyysiä voidaan pitää yksittäisenä metodina sekä myös väljänä teoreettisena kehyksenä, jonka avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti (Puusa & Juuti, 2020, s. 143–144; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 91).

Avoimen vastauksen analysointi aloitettiin aineiston pelkistämällä, jonka tarkoituksena on karsia aineistosta epäolennaiset asiat pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Samalla aineistoista koottiin toistuvia ilmiöitä ja näiden perusteella aineisto klusteroitiin. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Tämän jälkeen ryhmiteltiin samaa asiaa kuvaavat ilmiöt eri luokiksi ja muodostui alaluokkia. Alaluokat nimetään kyseessä olevan luokan sisältöä kuvaavan termin tai käsitteen avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124–125). Tutkimuksen tuloksia on esitetty luvussa viisi ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset luvussa kuusi.

5 Tutkimustulokset

5.1 Vastaajien taustatiedot

Tämän tutkimuksen aineisto koostui 64 hoitotyöntekijän vastauksesta sosiaalisen median ryhmässä jaettuun kyselylomakkeeseen. Kyselyn alkuun vastaajilta kysyttiin taustatietoja, sillä taustatietojen kysyminen mahdollistaa haluttaessa eri ryhmien välisen vertailun. Vastaajien taustatiedot on koottu taulukkoon 1. Vastaajista suurin osa työskentelee lähihoitajana ja toiseksi eniten sairaanhoitajana. Kaikkien vastaajien työskentelynimikkeet jakoutuivat seuraavanlaisesti: lähihoitajana työskentelee 62,5 % (n=40), sairaanhoitajana 31,3 % (n=20), ohjaajana 3,1 % (n=2), erikoissairaanhoitajana 1,6 % (n=1) ja mielenterveyshoitajana 1,6 % (n=1).

Ikäryhmittäin innokkaimpia verkkokyselyihin vastaajia ovat yleensä 15–25-vuotiaat ja vähiten innokkaita vanhemmat ikäryhmät (Valli ja Perkkilä, 2018, s. 102). Tässä tutkimuksessa suurin osa vastaajista oli kuitenkin 36–50-vuotiaita ja toiseksi eniten vastaajia oli 25–35-vuotiaita. Kaikkien vastaajien ikäjakauma jakautuu seuraavanlaisesti: vastaajista alle 25-vuotiaita on 7,8 % (n=5), 25–35-vuotiaita 21,9 % (n=14), 36–50-vuotiaita 57,8 % (n=37) ja yli 50-vuotiaita 12,5 % (n=8). Työkokemusta hoitoalalta vastaajilla on suurimmalla osalla yli 10 vuotta. Kaikkien vastauksien osalta hoitoalan työkokemuksen määrä jakautuu seuraavanlaisesti: työkokemusta on alle kaksi vuotta 6,3 %:lla (n=4), 2–5 vuotta 23,4 %:lla (n=15), 6–10 vuotta 10,9 %:lla (n=7) ja yli 10 vuotta 59,4 %:lla (n = 38).

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.

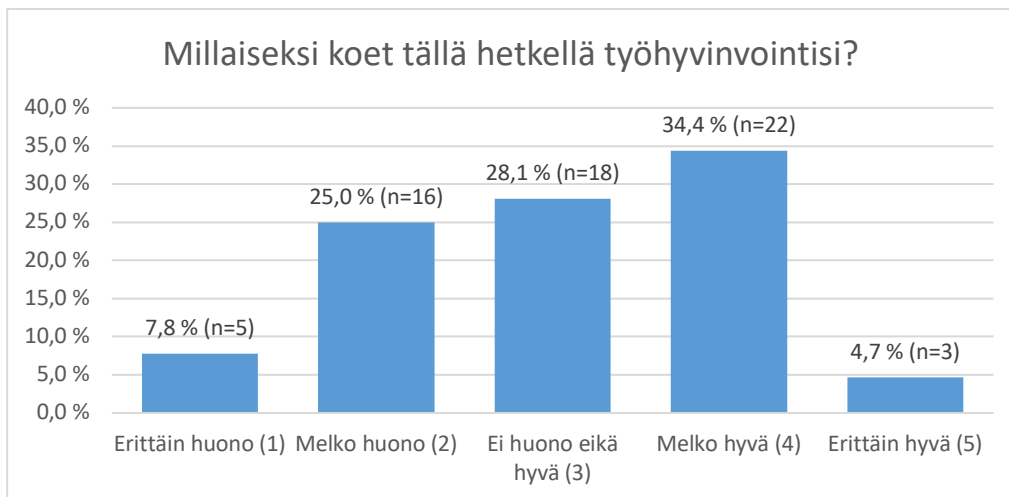
<i>Taustatiedot</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Työskentelynimike</i>		
<i>Lähihoitaja</i>	40	62,5
<i>Sairaanhoitaja</i>	20	31,3
<i>Ohjaaja</i>	2	3,1
<i>Erikoissairaanhoitaja</i>	1	1,6

<i>Mielenterveyshoitaja</i>	1	1,6
<i>Ikä</i>		
<i>alle 25-vuotias</i>	5	7,8
<i>25–35-vuotias</i>	14	21,9
<i>36–50-vuotias</i>	37	57,8
<i>yli 50-vuotias</i>	8	12,5
<i>Työkokemus</i>		
<i>alle 2-vuotta</i>	4	6,3
<i>2-5 vuotta</i>	15	23,4
<i>6-10 vuotta</i>	7	10,9
<i>yli 10 vuotta</i>	38	59,4

5.2 Työhyvinvointi

Taustatietojen keräämisen jälkeen selvitettiin työntekijöiden omaa kokemusta työhyvinvoinnista, nykyisen lähijohtajan vaikutuksesta siihen sekä arvioitiin nykyistä lähijohtajaa. Ensimmäiseksi selvitettiin, millaiseksi työntekijä kokee työhyvinvointinsa tällä hetkellä. Kuten luvussa kaksi työhyvinvointia määriteltäessä tuli esille, työhyvinvoinnille ei ole vain yhtä tarkkaa määritelmää, mutta pääpiirteittäin sillä tarkoitetaan työhön kohdistuvaa hyvinvoinnin kokemusta, joka rakentuu monista asioista (Mäkinieniemi ja muut, 2015, s. 11). Tehokkain työhyvinvoinnin lisäämisen keino on Hakasen ja muiden (2019, s. 45) mukaan esihenkilötyön laatuun panostaminen. Arviointiasteikkona toimi viisi portainen Likert-asteikko: erittäin huonona (1) – erittäin hyvänä (5). Kuten kuviosta 3 näkee, eniten vastauksia tuli kohtaan melko hyvä: vastaajista noin kolmasosa, 34,4 % (n=22), kokee työhyvinvointinsa olevan melko hyvä (4). Toiseksi eniten tuli neutraaleja vastauksia eli työhyvinvointia ei koeta huonona eikä hyvänä (3). Erittäin hyvänä työhyvinvointinsa kokee vain 4,7 % (n=3). Vastauksien keskiarvo on neutraali eli 3. Jos vertaa tuloksia Hirvosen (2018, s. 28) vuonna 2018 tehdyn tutkimuksen tuloksiin, jossa kartoitettiin vuorotyötä tekevien hoitajien työhyvinvointia, niin Hirvosen tutkimuksessa yli puolet, 55 %, hoitajista arvioi oman työhyvinvointinsa

hyväksi. Tässä tutkimuksessa hyväksi, eli melko hyväksi (4) tai erittäin hyväksi (5), työhyvinvointinsa arvioi vain 39,1%. Huonoksi, eli melko huonoksi (2) tai erittäin huonoksi (1), tässä tutkimuksessa työhyvinvointinsa arvioi 32,8 %. Vastaukset jakautuivat niin, että 25 % kokee työhyvinvointinsa melko huonoksi ja 7,8 % erittäin huonoksi. Hirvosen (2018, s. 28) tutkimuksessa työhyvinvoinnin arvioi huonoksi vain 7 % hoitajista. Nämä tulokset ovat linjassa työterveyslaitoksen toteuttaman, Miten Suomi voi –tutkimuksen tuloksien kanssa siinä, että tutkimuksen perusteella työntekijöiden työhyvinvointi on heikentynyt viime vuosina (Mäkinen ja muut, 2022). Sen mukaan työuupumusoireilu on lievästi lisääntynyt, kun taas työn imu ja työtyytyväisyys ovat lievästi laskeneet.

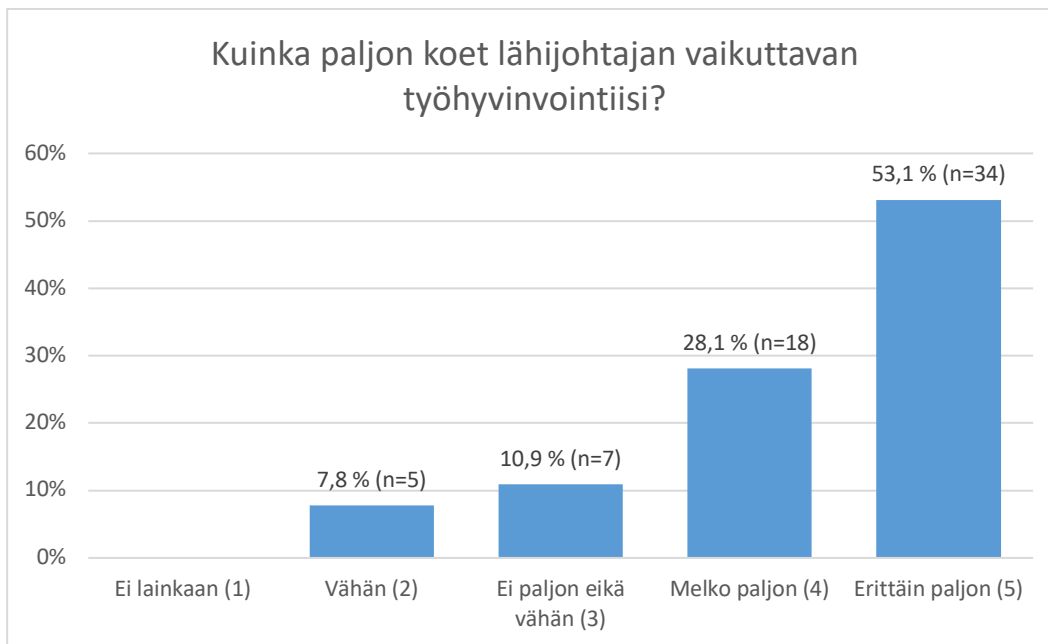


Kuvio 3. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tila.

5.3 Nykyisen lähijohtajan toiminta

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka paljon työntekijä kokee lähijohtajan vaikuttavan työhyvinvointiinsa, sillä lähijohtajalla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämässä (Aura ja muut, 2014, s. 47). Lähijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa terveydenhuollossa toimivia hoitotyön lähijohtajia. Lähijohtamisen arvioitiin vaikuttavan työhyvinvointiin melko paljon (ka. 4,3). Kuten kuviosta 4 näkee, suurin osa vastaajista, 53,1 % (n=34), kokee lähijohtajan vaikuttavan työhyvinvointiinsa erittäin paljon (5).

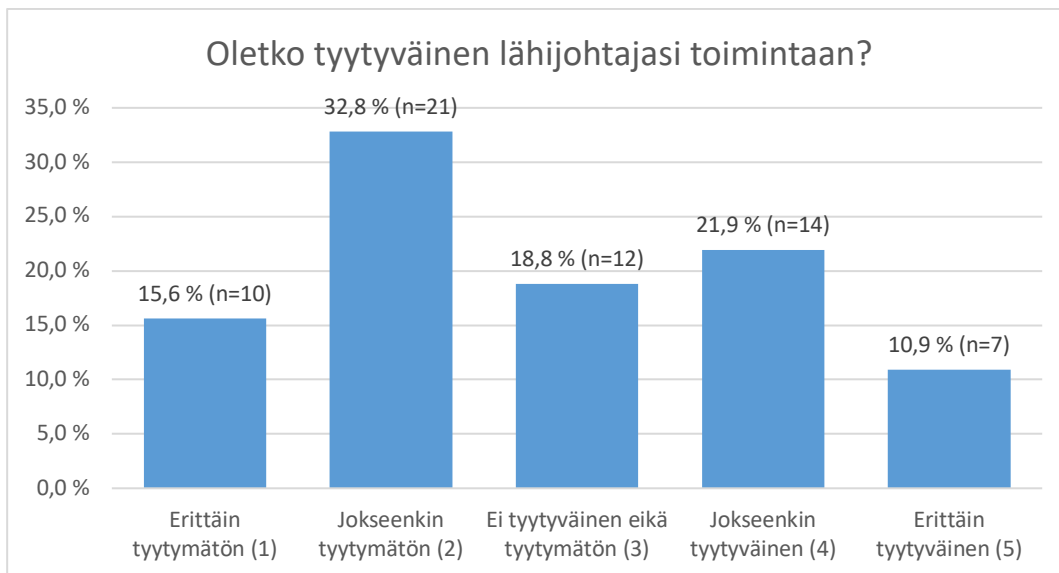
Toiseksi eniten, 28,1 % (n=18), koetaan lähijohtajan vaikuttavan työhyvinvointiin melko paljon (4). Lähijohtajan rooli työhyvinvointiin koetaan siis suureksi. Tämä tulos on linjassa Mankan ja Mankan (2016, s. 9) esiin nostaman asian kanssa siinä, että lähijohtaja on keskeisessä roolissa työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Myös Lavantin (2022, s. 56) tutkimuksessa nousi esille lähijohdon suuri merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa. Kukaan tämän kyselyn vastaajista ei ollut sitä mieltä, että lähijohtaja ei vaikuttaisi lainkaan (1) työhyvinvointiin. Vastaajista vain 7,8 % (n=5) koki, että lähijohtaja vaikuttaa vain vähän (2) työhyvinvointiin. Tuloksen kanssa samalla linjalla on myös Mäkelän ja muiden (2013, s. 39) tutkimus, jonka mukaan lähijohtajien rooli alaistensa työhyvinvoinnin rakentumisessa on merkittävä.



Kuvio 4. Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin määrällisesti.

Seuraavaksi kartoitettiin, onko työntekijä tyytyväinen lähijohtajansa toimintaan. Lähijohtajan toiminta vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden työhyvinvointiin muun muassa vaikuttamalla työntekijöiden työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin sekä niiden tasapainoon (Hakanen, 2019, s. 4). Tutkimusten mukaan (esim. Länsikallio & Ilves, 2016) lähijohtajaan tyytyväiset työntekijät myös kokevat työstressiä vähemmän kuin lähijohtajaan tyytymättömät työntekijät. Tyytyväisyys lähijohtajan toimintaan arvioitiin

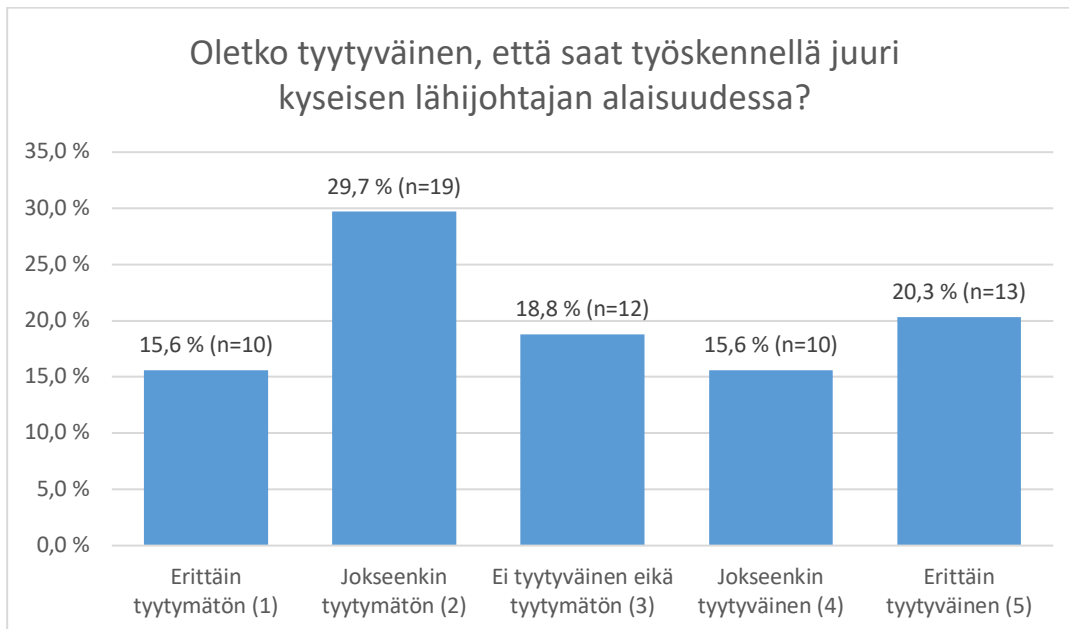
keskitasolle (ka. 2,8). Kuten kuviosta 5 näkee, suuri osa, 32,8 % (n=21), vastanneista ovat melko tyytymättömiä (2) lähijohtajansa toimintaan. Toiseksi eniten, 21,9 % (n=14), koetaan olevan jokseenkin tyytyväisiä (4) lähijohtajan toimintaan. Erittäin tyytymättömiä (1) olivat 15,6 % (n=10), kun taas erittäin tyytyväisiä (5) olivat 10,9 % (n=7). Vastaukset painottuvat hieman enemmän tyytymättömyyden puolelle. Lähijohtaminen koetaan siis melko huonoksi, mikä on linjassa muiden tutkimusten kanssa, sillä esimerkiksi Ojalan ja muiden (2016) tutkimuksen mukaan lähijohtaminen on yksi heikoimmista toteutuvista työhyvinvointitekijöistä. Myös Hannulan (2021, s. 24) tutkimuksessa johtaminen arvioitiin kaikista heikkotasoisimmaksi toimintaympäristön osa-alueeksi.



Kuvio 5. Tyytyväisyys lähijohtajan toimintaan.

Seuraavaksi kysyttiin, onko työntekijä tyytyväinen, että saa työskennellä juuri kyseisen lähijohtajan alaisuudessa. Johtaminen on mukana kaikessa toiminnassa ja se vaikuttaa yksilöön sekä koko työyhteisöön ja niiden hyvinvointiin, joten sillä on merkitystä, kenen johtajan alaisuudessa työskentelee (Meier, 2015; Suutarinen ja Vesterinen, 2010, s. 56). Vastaajat arvioivat tyytyväisyyden keskitasoiseksi (ka. 3). Kuviosta 6 näkee, että suuri osa vastaajista, 29,7 % (n=19), koki olevansa jokseenkin tyytymätön (2) työskennellessään juuri kyseisen lähijohtajan alaisuudessa. Toiseksi eniten vastauksia tuli kohtaan erittäin tyytyväinen (5), sillä joka viides eli 20,3 % (n=13) vastasi olevansa erittäin tyytyväinen,

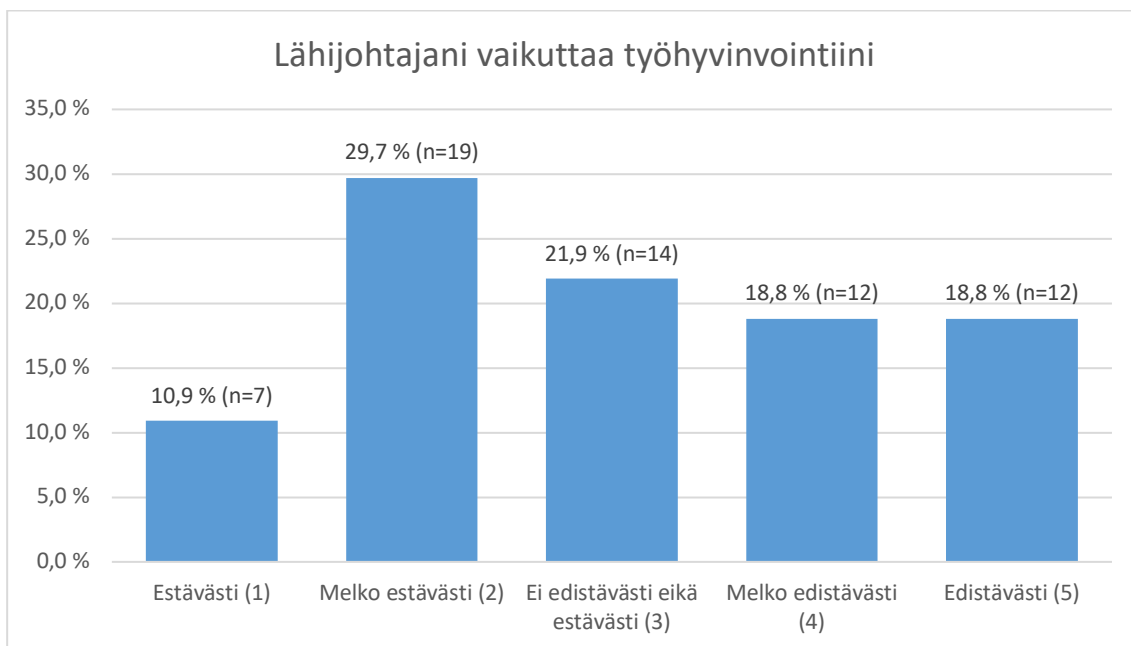
että saa työskennellä juuri kyseisen lähijohtajan alaisuudessa. Neutraaleja vastauksia eli, ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä (3), tuli 18,8 % (n=12). Erittäin tyytymättömiä ja jokseenkin tyytyväisiä oli yhtä paljon eli 15,6 % (n =10).



Kuvio 6. Tyytyväisyys kyseisen lähijohtajan alaisuudessa työskentelystä.

Sosiaaliset suhteet usein toimivat työhyvinvointia edistävänä tekijänä, mutta ne voivat myös olla uhkana työhyvinvoinnille (Mäkinieniemi ja muut, 2015, s. 13). Tämä koskee myös esihenkilötyötä ja johtamista, ja lähijohtamisella voidaankin merkittävästi joko tukea tai estää työntekijöiden hyvinvointia (Perko 2018, s. 29–30). Seuraavaksi kysyttiin, vaikuttaako lähijohtaja vastaajan työhyvinvointiin estävästi vai edistävästi. Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin arvioitiin neutraaliksi (ka. 3). Kuten kuviosta 7 näkee, että vaikka keskiarvo muodostui keskitasolle, niin melkein kolmas osa, 29,7 % (n=19), vastasi kokevansa lähijohtamisen vaikutuksen työhyvinvointiin melko estäväksi (2). Toiseksi eniten vastauksia tuli kohtaan ei edistävästi eikä estävästi (3), jonka vastasi 21,9 % (n=14). Vähiten vastauksia eli 10,9 % (n=7) tuli kohtaan estävästi (1). Edistävästi (5) ja melko edistävästi (4) kohtiin vastauksia tuli yhtä monta, 18,8 % (n=12). Tällaisella työhyvinvointia estävällä johtamisella voi olla suuret taloudellisetkin seuraukset, sillä työhyvinvoinnin laiminlyönnistä johtuvan tekemättömän työn kokonaismenetyksen hinnaksi arvioidaan vuosittain vähintään 24 miljardia euroa (Manka ja Manka, 2016, s.

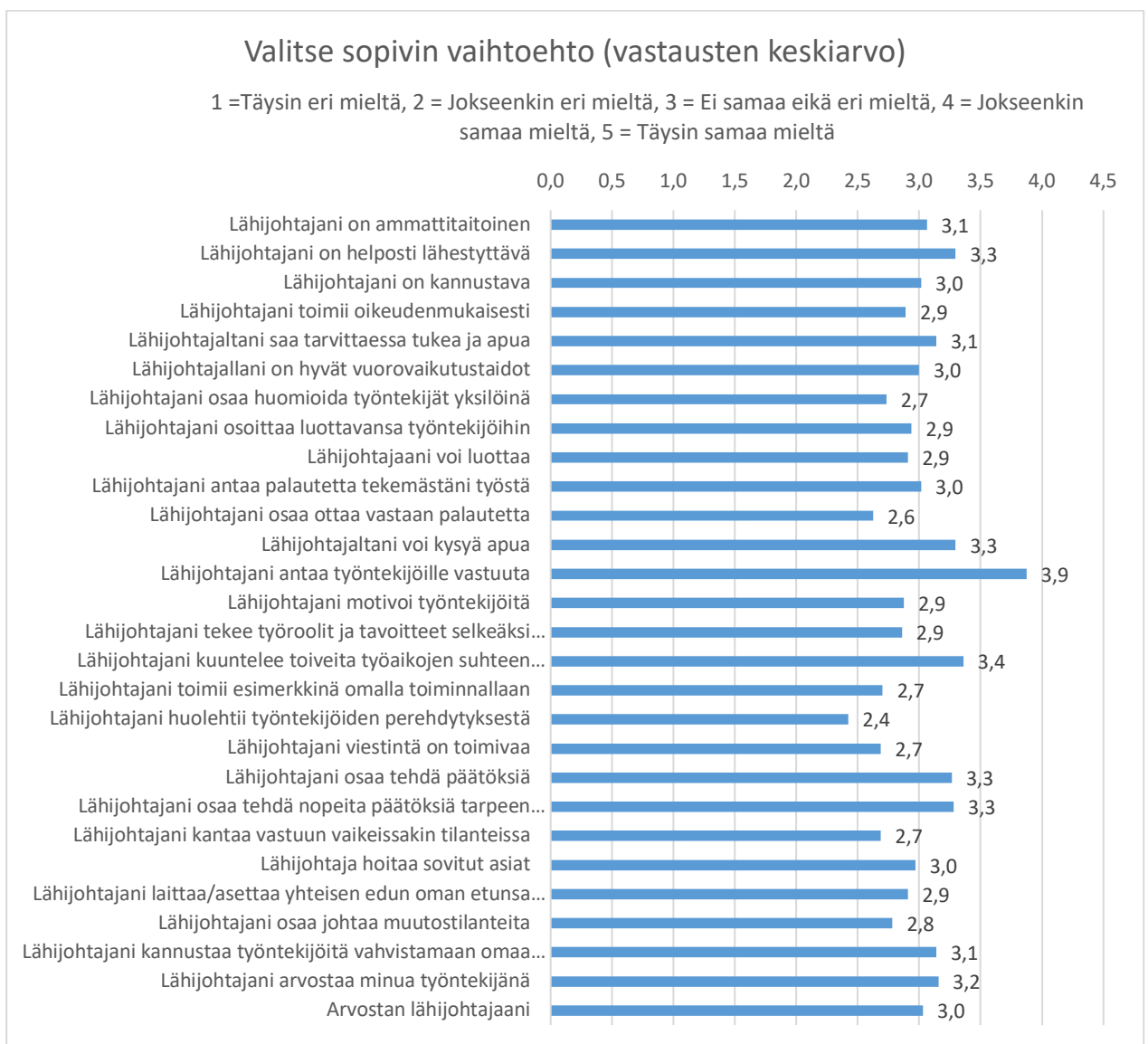
7). Yksi työhyvinvoinnin johtamisen keskeinen haaste onkin se, että miten pystytään edistämään sekä ylläpitämään samanaikaisesti tuloksellisuutta ja hyvinvointia (Suutarinen ja Vesterinen, 2010, s. 59). On tavoiteltavaa, että työntekijät kokisivat johtamisen positiivisessa valossa. Positiivisia tunteita tulisi nimittäin olla työssä moninkertaisesti negatiivisiin tunnekokemuksiin verrattessa, sillä kielteiset tunteet ovat vahvempia kuin positiiviset tunteet (Manka & Manka, 2016, s. 71).



Kuvio 7. Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin.

Seuraavaksi vastaajat arvioivat tämänhetkisen lähijohtajansa ominaisuuksia 28 eri kysymyksen kautta. Jokainen työntekijä on yksilö ja jokainen työntekijä kehittyy eri tavoin sekä omaa erilaiset ammatilliset ja henkiset valmiudet ja tämän vuoksi tarvitseekin erilaista johtamista (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 148–149). Tässä kysymyksessä jokainen vastaaja peilaa lähijohtajan ominaisuuksia omiin näkemyksiinsä ja tarpeisiinsa. Kuvioista 8 näkee kysymyskohtaisesti vastausten keskiarvon, kun 1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä. Selkeästi parhaimman keskiarvon vastausten perusteella sai kohta ”Lähijohtajani antaa työntekijöille vastuuta”, jonka keskiarvoksi muodostui 3,9. Työntekijät siis saavat hyvin vastuuta, mikä Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 145) mukaan on hyvä lähijohtajan keino osallistaa työntekijöitä. Toiseksi paras keskiarvo

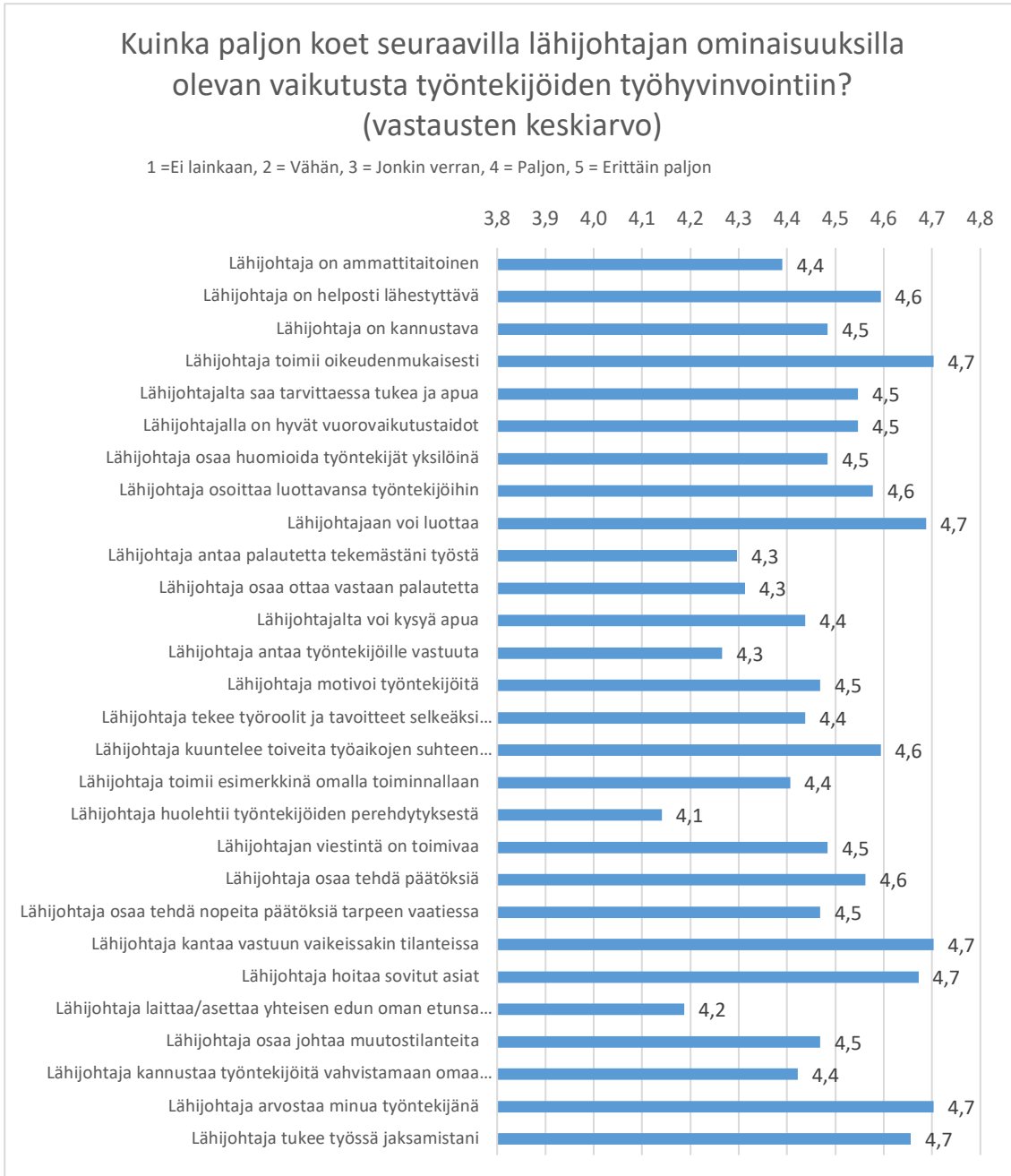
vastauksissa eli 3,4 muodostui kohdalle ”Lähijohtajani kuuntelee toiveita työaikojen suhteen”. Hakasen (2011, s. 55–59) mukaan työaikojen joustavuus on työntekijöille tärkeää ja sillä onkin suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Huonoimman keskiarvon eli 2,4 sai kohta ”Lähijohtajani huolehtii työntekijöiden perehdytyksestä”. Myös Saulamaan (2019, s. 42) tutkimuksesta nousi esille sairaanhoitajien kokema huono perehdytys työhön; perehdytystä kuvailtiin jopa lähes olemattomaksi. Toiseksi huonoimman keskiarvon eli 2,6 sai kohta ”Lähijohtajani osaa ottaa vastaan palautetta”. Liitteestä 2 näkee tarkemmin vastausten jakautumisen kysymyksittäin.



Kuvio 8. Lähijohtajan ominaisuuksien arviointi.

5.4 Lähijohtajan toiminnan vaikutukset yleisellä tasolla

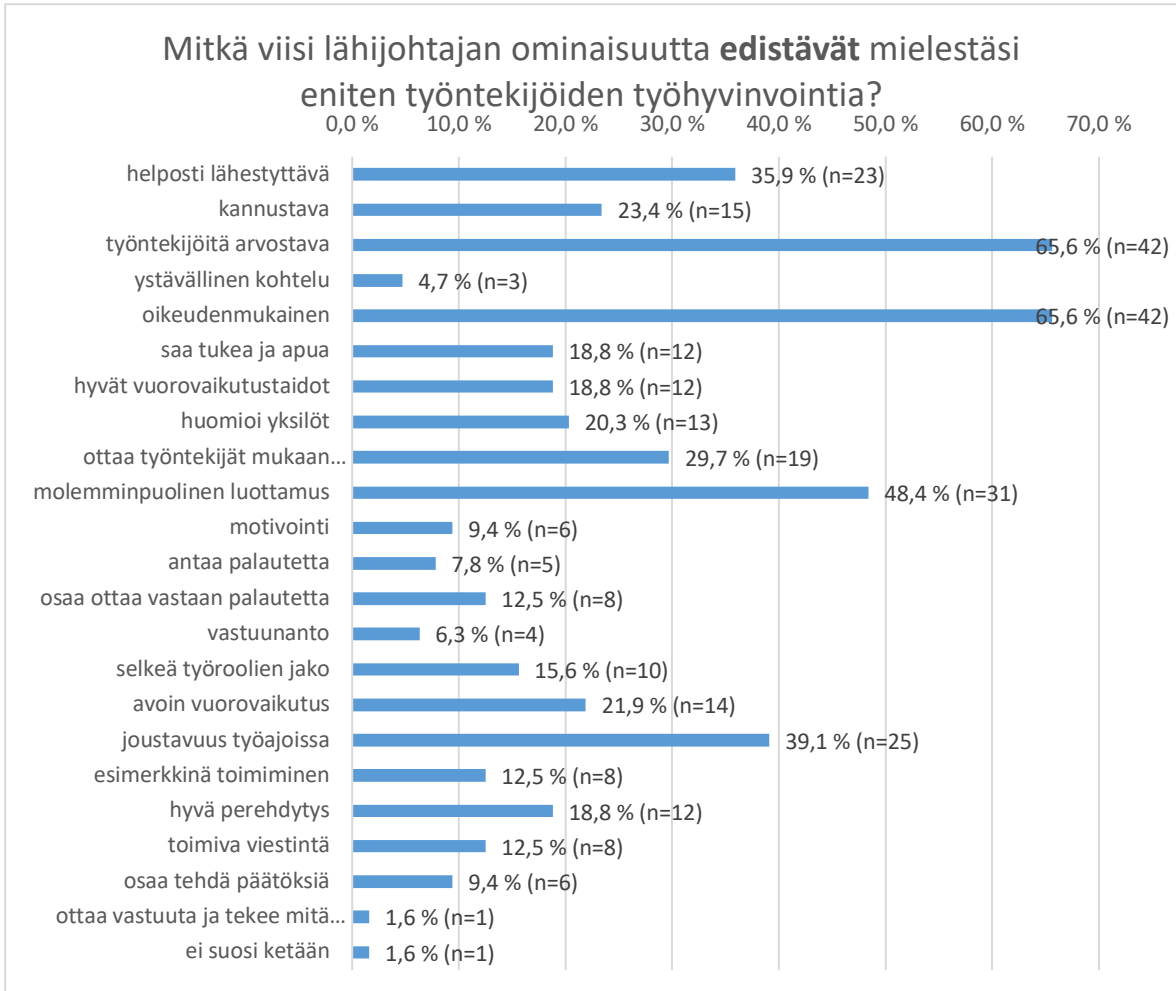
Seuraavaksi vastaajat arvioivat yleisellä tasolla lähijohtajan ominaisuuksien vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin 28 eri kysymyksen kautta. Kuten aiemmin on tuotu esille, johtamisen tulisi olla sekä asioiden että ihmisten johtamista ja tässä kartoitettiin pääasiassa ihmisten johtamiseen liittyviä lähijohtamisen ominaisuuksia (Hakanen ja muut, 2019, s. 52). Kuviosta 9 näkee kysymyskohtaisesti vastausten keskiarvon, kun 1= ei lainkaan vaikutusta – 5= erittäin paljon vaikutusta. Paras keskiarvo eli 4,7 muodostui useammalle ominaisuudelle. Nämä ominaisuudet, joilla vastaajat kokevat eniten olevan vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin, ovat: lähijohtaja toimii oikeudenmukaisesti, lähijohtajaan voi luottaa, lähijohtaja kantaa vastuun vaikeissakin tilanteissa, lähijohtaja hoitaa sovitut asiat, lähijohtaja arvostaa minua työntekijänä sekä lähijohtaja tukee työssäjaksamista. Myös Manka (2015, s. 250) tuo esille, että hyvää johtamiseen kuuluu oikeudenmukainen kohtelu ja luottamus. Myös arvostuksen saanti on Hakasen (2011, s. 55–59) mukaan merkittävää, sillä on tärkeää tulla huomatuksi. Arvostuksen tarve on myös Maslowin mukaan yksi ihmisen perustarpeista ja tämä muodostaakin työhyvinvoinnin portaiden neljännen portaan (Rauramo, 2012, s. 13–14). Huonoimman arvosanan eli 4,1 sai kohta ”Lähijohtaja huolehtii työntekijöiden perehdytyksestä”. Toiseksi huonoimman arvosanan eli 4,2 sai kohta ”Lähijohtaja laittaa/asettaa yhteisen edun oman etunsa edelle”. Nämä huonoimmat keskiarvot saaneet ominaisuudetkin saivat kuitenkin keskiarvoksi yli 4 eli vastausten perusteella näillä kaikilla 28 eri ominaisuudella koetaan olevan paljon vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Tämä tulos tuo taas esille lähijohtajan suurta roolia työntekijöiden työhyvinvointiin. Liitteestä 3 näkee tarkemmin vastausten jakautumisen kysymyksittäin.



Kuvio 9. Lähijohtajan ominaisuuksien vaikutus työhyvinvointiin.

Seuraavaksi kysyttiin mitkä viisi lähijohtajan ominaisuutta edistävät vastaajan mielestä eniten työntekijöiden työhyvinvointia. Kuten aiemmin on tuotu esille, työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa monet asiat, kuten sosiaaliset suhteet, organisaatio sekä esihenkilötyö ja johtaminen (Mäkinieniemi ja muut, 2015, s. 12). Työhyvinvoinnin perustan luovat Mäkinieniemen ja muiden (2015, s. 12) mukaan kuitenkin yksilölliset tekijät, mutta johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin moniin muihin osa-alueisiin.

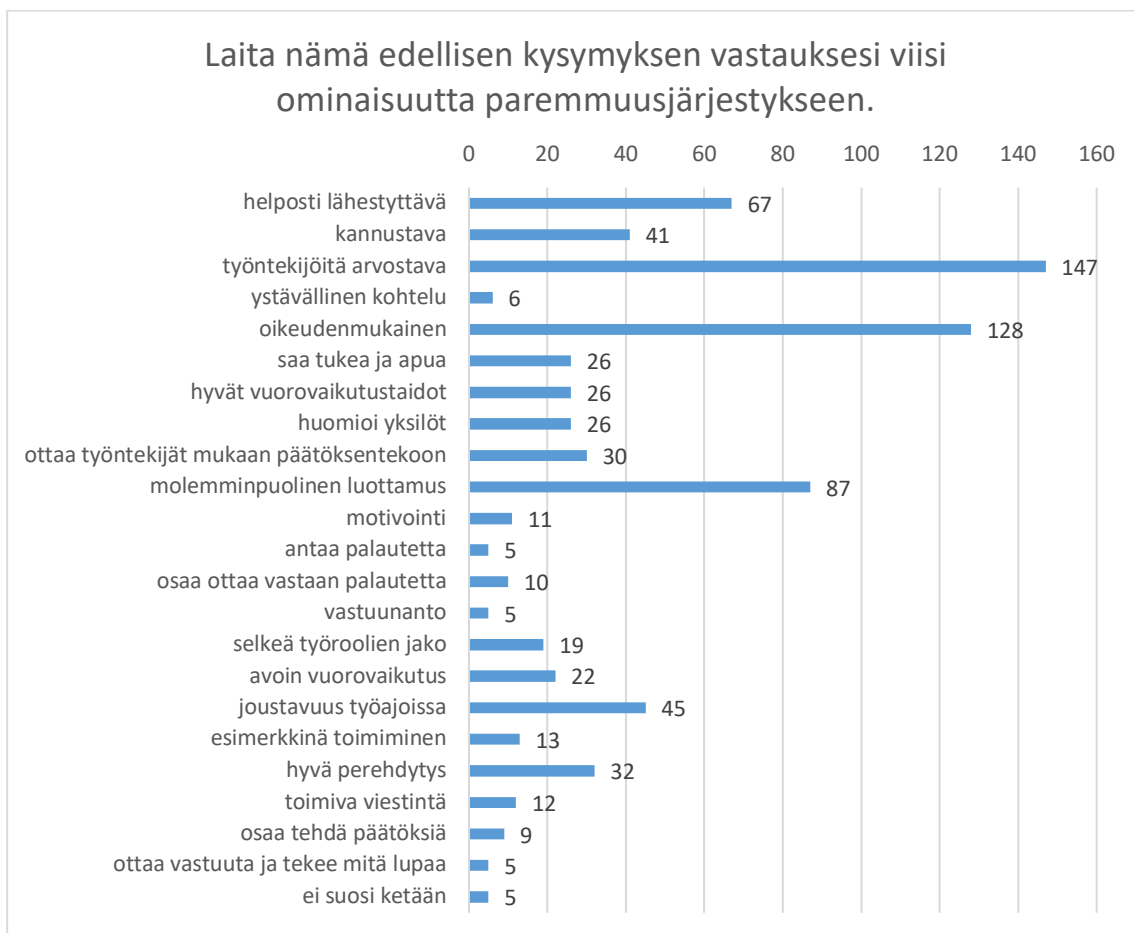
Lähijohtajan toimintaan liittyviä työntekijöiden työhyvinvointia edistäviä asioita ovat muun muassa esihenkilön kannustava ja valmentava ote, työyhteisön ja esihenkilön tuki, vaikuttamisen mahdollisuus työhön ja päätöksentekoon, työaikojen joustavuus, tiedon oikea-aikainen saaminen, palautteen, arvostuksen ja luottamuksen saaminen, laadukas perehdytys sekä toimiva viestintä (Hakanen, 2011, s. 55–59; Hakanen ja muut, 2019, s. 8, 25–26, 43–46; Perko, 2018, s. 29). Kyselyn vastausten perusteella viisi eniten edistävää ominaisuutta ovat työntekijöitä arvostava, oikeudenmukainen, molemminpuolinen luottamus, joustavuus työajoissa sekä helposti lähestyttävä. Kysymyksen kaikki vastaukset näkyvät kuviossa 10. Nämä viisi vastauksista nousutta ominaisuutta voidaan liittää työhyvinvoinnin eri portaille. Arvostus liittyy neljanteen portaaseen, oikeudenmukaisuus ja luottamus liittyvät toiseen portaaseen eli turvallisuuteen ja joustavuus työajoissa sekä helposti lähestyttävä lähijohtaja liittyvät kolmanteen portaaseen eli yhteisöllisyyteen (Rauramo, 2012, s. 14–15). Myös Enehin ja muiden (2012) tutkimuksesta nousi esille, että hoitajat kokevat tärkeäksi arvostuksen, kiinnostuneisuuden henkilökunnan hyvinvoinnista sekä joustavat työvuorot.



Kuvio 10. Työntekijöiden työhyvinvointia edistävät lähijohtajan ominaisuudet.

Vastaajia pyydettiin laittamaan edellisen kysymyksen viisi ominaisuutta paremmuusjärjestykseen niin, että 1. eniten edistävä, 2. toiseksi eniten edistävä jne. Tulokset pisteytettiin niin, että 1. laitetusta ominaisuudesta tuli viisi pistettä kyseiselle ominaisuudelle, 2. laitetusta ominaisuudesta tuli neljä pistettä kyseiselle ominaisuudelle, 3. laitetusta ominaisuudesta kolme pistettä kyseiselle ominaisuudelle, 4. laitetusta ominaisuudesta tuli kaksi pistettä kyseiselle ominaisuudelle ja 5. laitetusta ominaisuudesta tuli yksi piste kyseiselle ominaisuudelle. Näin saatiin työntekijöiden työhyvinvointia edistävät lähijohtajan ominaisuudet tärkeysjärjestykseen vastausten perusteella ja tulokset käyvät ilmi kuviosta 11. Eniten työhyvinvointia edistäväksi ominaisuudeksi vastausten perusteella nousi työntekijöiden arvostus. Toiseksi edistävimmäksi nousi oikeudenmukaisuus. Kolmanneksi eniten edistävimmäksi

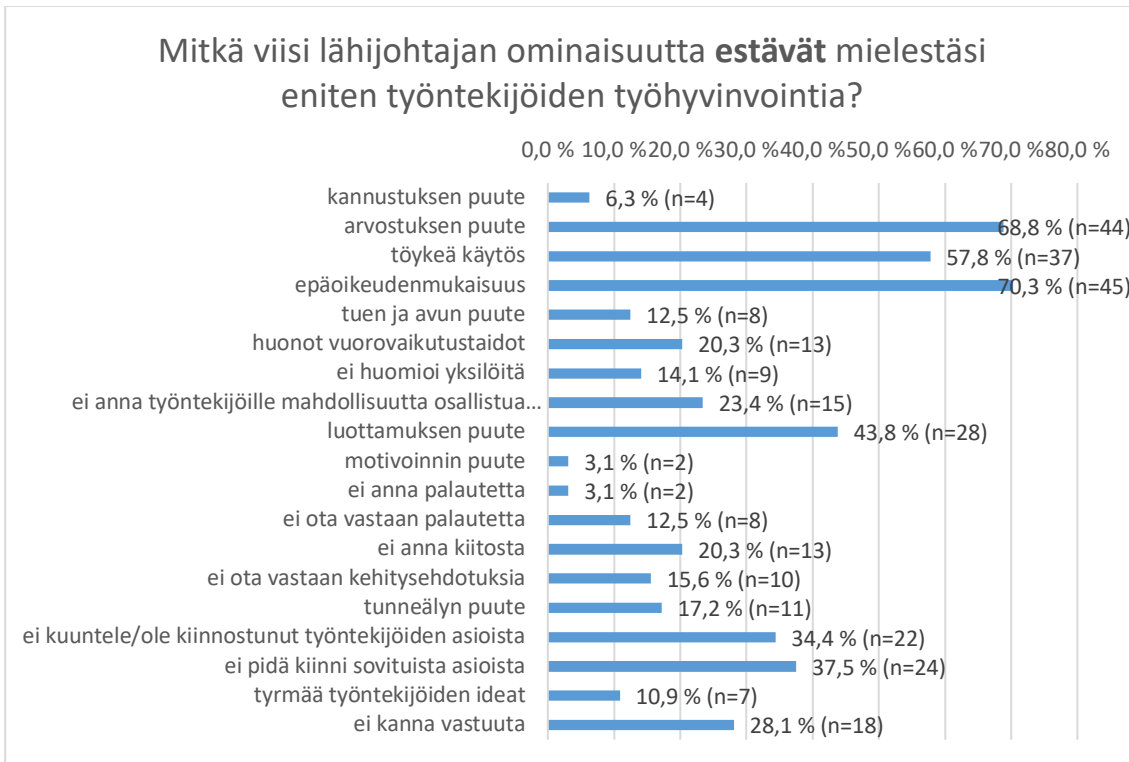
ominaisuudeksi nousi molemmin puolinen luottamus ja neljänneksi helposti lähestyttävyyttä. Nämä neljä eniten edistävää ominaisuutta erottuivat selkeästi muista, mutta viides ominaisuus ei pistemäärällisesti erottunut enää niin reilusti. Viidenneksi eniten edistävänä ominaisuudeksi nousi joustavuus työajoissa. Monet näistä ominaisuuksista kytkeytyvät toisiinsa, esimerkiksi luotettavaa lähijohtajaa on työntekijöiden myös helpompi lähestyä (Kalliomaa ja Kettunen, 2010, s. 40–46).



Kuvio 11. Työntekijöiden työhyvinvointia edistävät lähijohtajan ominaisuudet paremmuusjärjestyksessä.

Seuraavaksi kysyttiin mitkä viisi lähijohtajan ominaisuutta estävät vastaajan mielestä eniten työntekijöiden työhyvinvointia. Kysymyksen vastaukset näkyvät kuviossa 12. Vastausten perusteella viisi eniten estävää ominaisuutta ovat epäoikeudenmukaisuus, arvostuksen puute, työkeä käytös, luottamuksen puute sekä ei pidä kiinni sovituista asioista. Gillbrethin ja Karimin (2012, s. 5, 8) tutkimuksen mukaan lähijohtajan

negatiivisella käytöksellä on merkittävä yhteys työntekijöiden työstressiin. Esimerkiksi luottamuksen menetettyä on sen uudelleen rakentaminen hidasta (Kalliomaa ja Kettunen, 2010, s. 40–46, 55). Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 147) mukaan ihmiset haluavat tulla johdetuksi kunnioittavasti ja ystävällisesti, ja juuri oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työntekijöiden kohtelu on tärkeää.



Kuvio 12. Työntekijöiden työhyvinvointia estävät lähijohtajan ominaisuudet.

Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin laittamaan nämä edeltävät viisi ominaisuutta paremmuusjärjestykseen niin, että 1. eniten estävä, 2. toiseksi eniten estävä, jne. Tulokset pisteytettiin samalla tavalla kuin edistävien ominaisuuksien kohdalla eli niin, että 1. laitetusta ominaisuudesta tuli viisi pistettä kyseiselle ominaisuudelle, 2. laitetusta ominaisuudesta tuli neljä pistettä kyseiselle ominaisuudelle, 3. laitetusta ominaisuudesta kolme pistettä kyseiselle ominaisuudelle, 4. laitetusta ominaisuudesta tuli kaksi pistettä kyseiselle ominaisuudelle ja 5. laitetusta ominaisuudesta tuli yksi piste kyseiselle ominaisuudelle. Näin saatiin työntekijöiden työhyvinvointia edistävät lähijohtajan ominaisuudet tärkeysjärjestykseen vastausten perusteella ja tulokset käyvät

ilmi kuviosta 13. Eniten työntekijöiden työhyvinvointia estäväksi ominaisuudeksi nousi arvostuksen puute. Toiseksi nousi epäoikeudenmukaisuus ja kolmanneksi tyyneä käytös. Nämä liittyvät ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Johtaminen onkin Mankan ja Mankan (2016, s. 9) mukaan parhaimmillaan hyvää vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän kesken ja pienilläkin teoilla on merkitystä siihen, miten työntekijät kokevat lähijohtajan, esimerkiksi se tervehtiikö hän työntekijöitä. Nämä aiemmin mainitut kolme ominaisuutta olivat selvästi kolmen kärki ja näiden jälkeen muut ominaisuudet olivat tasaväkisempiä. Neljänneksi nousi kuitenkin luottamuksen puute ja viidenneksi ei kuuntele/ei ole kiinnostunut työntekijöiden asioista. Lipposen ja muiden (2018, s. 212) mukaan työntekijät kaipaavatkin sitä, että he kokevat esihenkilön olevan kiinnostunut ja saatavilla.



Kuvio 13. Työntekijöiden työhyvinvointia estävät lähijohtajan ominaisuudet paremmuusjärjestyksessä.

5.5 Avoimen kysymyksen laadulliset vastaukset

Kyselylomakkeessa oli viimeisenä avoin kohta ”Vapaa sana, mikäli tulee mieleen jotakin lisättävää tai kommentoitavaa kyselyyn liittyen.” Kohta oli vapaaehtoinen ja vastauksia tähän kohtaan tuli 16 eli 25 % vastaajista vastasi kohtaan. Vastaukset painottuivat negatiivisiin kokemuksiin lähijohtajasta.

Yksi eniten vastauksista esille noussut asia oli, että huono lähijohtaja saa tai on saanut monet vaihtamaan työpaikkaa tai jopa koko alaa. Työpaikan vaihto aiheet kertoo työntekijöiden voivan huonosti ja usein työpahoinvointi heijastuu organisaation ongelmakeskeisestä ajattelutavasta (Suonsivu, 2014, s. 13–14). Mankan ja Mankan (2016, s. 7) mukaan huonolla johtamisella menetetään paljon hyviä resursseja.

”En ole tällaiseen ennen törmännyt, ja se avasi silmät muillekin epäkohdille esimiestyössä työpaikallani. Tein päätöksen irtisanoutua.”

”Edellisen työpaikkani lähijohtaja oli todella kauhea. Irtisanouduin, ja sain uuden työpaikan. Vanhasta työpaikasta moni irtisanoutunut.”

”Lähiesimiehen vaihtumiset ovat usein johtaneet ajan mittaan irtisanoutumiseen.”

Monissa vastauksissa mainittiin myös huono johtaminen ja johtamistaidon puuttuminen. Vastausten perusteella hoitoalan johtaminen koetaan tällä hetkellä huonoksi. Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että kaikki eivät sovi johtajaksi. Isosaaren (2008, s. 43) mukaan johtajan oma persoona vaikuttaakin lähijohtajan johtamiskäyttäytymiseen, joten johtajan luontaisillakin ominaisuuksilla on merkitystä. Myös johtajan käyttämä johtamistapa heijastuu suoraan työntekijöiden hyvinvointiin (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 144).

”Ja tällä hetkellä on terveydenhuoltoalalla huonoa johtamista. Eivät ymmärrä sitä itse.”

”Pitäisi oikeasti katsoa kenet palkataan johtajaksi.”

”En tiedä onko vika hoitoalan johtamisessa, johtajien koulutuksessa vai siinä, että huonoon johtamiseen ei haluta puuttua ja kehittää johtajien johtamistaitoja.”

Useammasta vastauksesta nousi esille lähijohtajan koulutus. Koulutus nähtiin niin positiivisessa kuin negatiivisessa valossa. Koetaan, että pelkkä koulutus ei tee hyvää lähijohtajaa, jos muuten henkilö ei ole ominaisuuksiltaan johtajaksi sopiva. Vastausten perusteella toivotaan kuitenkin myös sitä, että lähijohtajalla olisi taustalla johtamiskoulutusta, ettei johtamistyötä tehdä ilman minkäänlaista oikeaa teoretietoa. Surakan mukaan (2009, s. 116) lähijohtaminen pohjautuukin asiantuntijuuteen, joten myös koulutuksen tuomalla tiedolla on vaikutusta johtamiseen.

”Mielestäni johtaminen ei kuitenkaan tule koulutuksen myötä, vaan paljon on kiinni luonteesta ja vuorovaikutustaidoista, joita toki koulutuksellakin voidaan kehittää.”

”Lähijohtajalla pitäisi olla koulutus, joka tukee ammattia eikä vaan riitä jos on sairaanhoitaja.”

Muutama vastaaja toi myös esille, että lähijohtajalla on vaikutusta siihen, mihin työpaikkaan hakeutuu töihin.

”Itse valitsen työpaikkani lähiesimiehen mukaan, koska tiedän, että hän tukee ja arvostaa.”

Lähijohtajan on työssään onnistuakseen tunnettava terveydenhuollon lait sekä hallinnon järjestelmä, ja lisäksi lähijohtajan työhön kuuluu olennaisesti hyvä asia- ja henkilöstöjohtajuus (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 10). Vastausten perusteella moni kuitenkin kokee, että lähijohtajalta puuttuu tieto asioista. Lähijohtajalta ei saa neuvoa tai ohjausta asioihin, vaan työntekijä joutuu itse selvittämään asioita. Viitalan (2013, s. 35) mukaan lähijohtajien keskeinen tehtävä onkin työntekijöiden ohjaus ja tukeminen.

”Työhyvinvointia vähentää myös, kun lähiesimies ei ole lainkaan perillä palkanmaksupäivistä, eikä osaa näissä opastaa.”

”Esimies ei myöskään oma-aloitteisesti kertonut, että minun pitää hakea itse kelalta sairauspäivärahaa. Asia selvisi kun palkanmaksu katkesi.”

Lähijohtajan rooli työyhteisön hyvinvointiin ja toimivaan työyhteisöön koetaan merkittäväksi. Useammassa vastauksessa tuli esille, kuinka paljon tuhoa lähijohtaja voi saada työpaikalla aikaiseksi omalla toiminnallaan. Lähijohtajalla on suuri valta, joten hänellä on mahdollisuus sotkea koko työyhteisö ja hän voi toteuttaa täysin itse haluamiaan asioita. Laaksonen ja Ollila (2017, s. 140–141) tuovatkin esille lähijohtajan työhön kuuluvan suuren vallan ja vastuun, sillä johtaminen on vallankäyttöä. Myös työpaikkakiusaaminen nousi muutamassa vastauksessa esille, esimerkiksi kiristäminen. Yksi merkittävä suomalaisten työhyvinvointia heikentävä tekijä onkin työpaikan henkinen väkivalta, ja tyypillistä tällaisille henkistä väkivaltaa sisältävälle työpaikalle on esimerkiksi tiedonkulun haasteet, heikko mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä keskustelemattomuus tavoitteista (Manka, 2015, s. 248).

”Lähiesimiehillä on järjetön valta sotkea koko työyhteisö.”

”Omaa taitoa korostava, mutta kuitenkin jatkuvasti erinäisiä työehto ym. sopimuksia tarkoituksellisesti rikkova esimies voi olla näennäisesti pätevä. Mutta saa tuloksia aikaan esimerkiksi nuoria hoitajia kiristämällä ja painostamalla tai joitakin työntekijöitä suosimalla.”

Myös luottamuksen tärkeys nousi vastauksissa. Kalliomaan ja Kettusen (2010, s. 40–46) mukaan luottamus onkin yksi tärkeimmistä johtajuuden perustekijöistä ja lähijohtajan tehtäviin kuuluu olla luottaja sekä luotettu. Myös Mankan (2015, s. 250) mukaan hyvään johtamiseen kuuluu vahvasti luottamus sekä lisäksi oikeudenmukainen ja ystävällinen työntekijöiden kohtelu.

”Luottamus on kokemukseni mukaan tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Jos lähijohtaja ei luota alaisiinsa se saattaa johtaa turhaan selvittelyyn, joka vie energiaa, aikaa ja motivaatiota.”

Lähijohtajista oli myös hyviä kokemuksia. Yhdestä vastauksesta nousi esille, että osallistuva ja hyvää esimerkkiä näyttävä johtaja auttaa työntekijöitä jaksamaan rankassakin työssä. Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 149) mukaan esihenkilön tehtävänä onkin omalla esimerkillään ylläpitää työmotivaatiota ja innostaa työntekijöitä. Toisesta vastauksesta nousi, että hän on vaihtanut työtä hyvän lähijohtajan perässä, sillä on ollut niin tyytyväinen kyseisen lähijohtajan toimintaan. Hän myös toi esille, että hyvän johtajan vuoksi ollaan valmiita myös itse joustamaan.

”Tällä hetkellä on todella osallistuva pomo polikliinisessä työssä. On itse rivissä, jos joku pois. Työ henkisesti kuormittavaa, mutta jaksaa kun kaikki osallistuu.”

”Hyvän lähiesimiehen vuoksi jouston myös omista tarpeistani, koska hän ymmärtää, että haasteemme on yhteinen. Nykyinen lähiesimieheni on nyt jo kolmannen kerran lähiesimieheni.”

Myös palkka nousi esiin vastauksista. Yksi vastaajista korosti sitä, että lähijohtaminen on tärkeämmässä roolissa kuin palkka. Jos johtaminen on kunnossa, niin huonompi palkkakaan ei haittaisi. Myös Morganin ja Lynnin (2009) tutkimuksesta nousi esille, että palkka- ja muut edut eivät olleet niitä pääasiallisia tyydytyksen tuojia. Toinen vastaaja taas oli sitä mieltä, että juuri nimenomaan palkka pitäisi saada ensisijaisesti kohdalleen.

”Vaikka palkkakin olisi ok (ei siis hyvä) niin huono johto saa hakeutumaan uusiin töihin. Huonompi palkkakin olisi ok jos homma toimii.”

”Mikään näistä ei enää riitä parantamaan hoitotyön mainetta, jos arvostus ei näy myös palkassa.”

Lähijohtajaa kohtaan löytyi kuitenkin myös ymmärrystä. Ymmärretään, että lähijohtaja toimii myös alaisena ja pyrkii noudattamaan omalta esihenkilöltään saamia käskyjä. Tämä kuitenkin valitettavasti näkyy negatiivisesti työntekijöille. Isosaaren (2008, s. 43) mukaan lähijohtajan työ onkin suurelta osin tasapainoilua johtajan ja alaisten odotusten välillä. Yhdestä vastauksesta nousi myös muistutus työntekijöille siitä, että lähijohtajankaan ei tarvitse sietää kaikkea ja heidän tehtävänsä on toimia esihenkilönä eikä esimerkiksi terapeutina. Lähijohtajan työ onkin vaativaa ja hän tarvitsee tukea niin työntekijöiltä, organisaation ylemmältä johdolta kuin yhteistyöverkostoiltakin (Niiranen & Lammintakanen, 2014, s. 144-145).

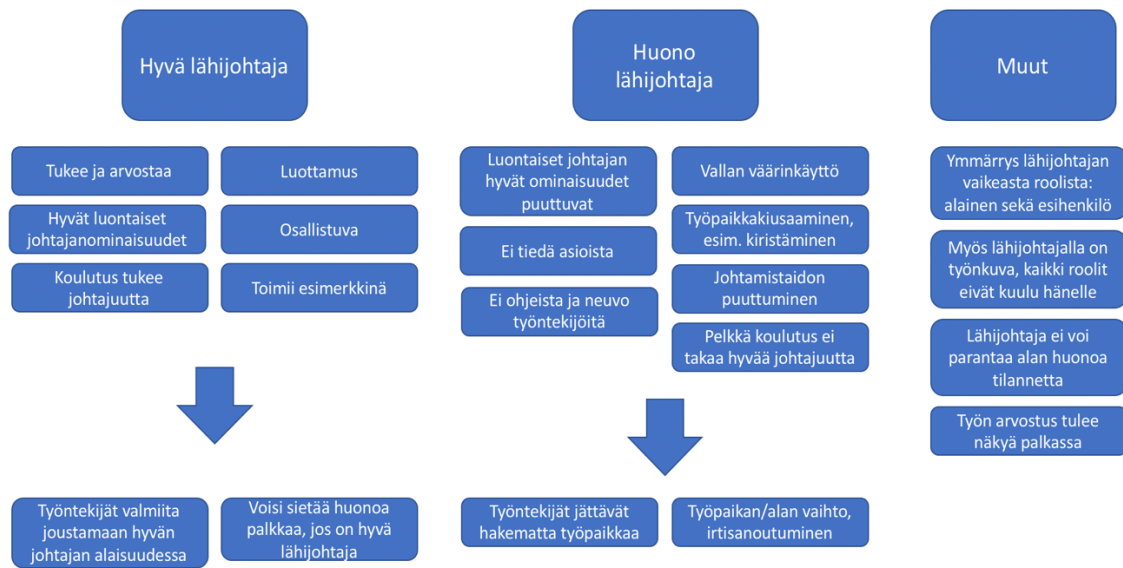
”Lähijohtaja on ns. puun ja kuoren välissä ja haluaa olla omalle esihenkilölle hyvä alainen. Tämä kostautuu työntekijöille.”

”Esihenkilöllä pitää olla silti esihenkilön rooli, ei työpaikan psykologi tai jätteastia.”

Yhdessä vastauksessa nousi esille myös se, että lähijohtamisella ei ole mitään merkitystä enää tässä hoitoalan muutenkin huonossa tilanteessa.

”Kuinka paljon tässä hoitajapulassa ja soten kaaoksessa on vaikutusta sillä, miten esimies meitä alaisiaan kohtelee.”

Kuvioon 14 on laitettu avoimen kohdan vastauksissa toistuneet ominaisuudet. Yläkategorioiksi vastauksista nousi hyvän lähijohtajan ominaisuudet, huonon lähijohtajan ominaisuudet sekä muut asiat. Kuviossa on listattu hyvään lähijohtajaan yhdistetyt ominaisuudet sekä mitä hyvästä lähijohtajasta seuraa. Samalla tavalla on listattu huonon lähijohtajan ominaisuudet ja mitä huonosta lähijohtajasta seuraa. Kuvion muut-kohdassa on listattuna avoimeen kysymykseen tulleita muita seikkoja.



Kuvio 14. Avoimen kohdan vastauksista nousseet ominaisuudet.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi hoitotyöntekijät kokevat lähijohtamisen ja lähijohtajan merkityksen työntekijöiden työhyvinvointiin sekä mitkä tekijät lähijohtajan toiminnassa edistävät ja mitkä taas estävät työntekijöiden työhyvinvointia. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää millaiseksi hoitotyöntekijät kokevat lähijohtamisen tason tällä hetkellä. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää millaiseksi hoitotyöntekijät kokevat lähijohtajan merkityksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää mitkä tekijät lähijohtajan toiminnassa edistävät ja mitkä estävät työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksessa viitekehys muodostui keskeisten käsitteiden määrittelystä. Työhyvinvoinnin tarkka määrittely on vaikeaa, sillä työhyvinvointi on laaja käsite ja se kattaa monta osa-aluetta. Tutkimuksen viitekehyksessä käytetty kirjallisuus osoitti sen, että kirjallisuudesta löytyy työhyvinvoinnille niin monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin. Kokemus työhyvinvoinnista on täysin yksilöllistä ja se riippuu monista tekijöistä työssä sekä työn ulkopuolella. On tärkeää huomioida se, että työhyvinvoinnissa on lopulta kyse yksilön kokemasta työhön kohdistuvasta hyvinvoinnin kokemuksesta (Mäkinieniemi ja muut, 2015, s. 11). Jokaisen kokemus työhyvinvoinnista voi olla hyvin erilainen, vaikka heillä olisi samat taustatekijät ja olosuhteet. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että vastaajien kokema työhyvinvointi vaihtelee. Huolestuttavaa on, että kolmas osa vastaajista kokee työhyvinvointinsa olevan huono eli erittäin huono tai melko huono. Hieman yli kolmasosa kuitenkin kokee työhyvinvointinsa erittäin hyväksi tai melko hyväksi.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tutkittiin lähijohtamisen roolin kautta. Lähijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa terveydenhuollossa toimivia hoitotyön lähijohtajia. Lähijohtajan rooli on hyvin laaja ja haastava, ja monet lähijohtajat kaipaavat enemmän tukea johtamistyöhönsä. Bonnerin ja McLaughlinin (2014) mukaan lähijohtajan rooli onkin vaikeasti hallittava ja lähijohtajat ovat epävarmoja omasta

roolistaan. Lähijohtajat ovat niin sanotusti puun ja kuoren välissä, sillä lähijohtaja toimii organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Lähijohtajan työ onkin Isosaaren (2008, s. 43) mukaan vuorovaikutusta ja tasapainoilua johtajan ja alaisten odotusten välillä.

Kun tässä tutkimuksessa arvioitiin tämänhetkistä lähijohtajaa, hajontaa vastauksissa oli paljon molempiin suuntiin, mutta mikään asia ei ollut selkeästi hyvällä tasolla eli keskiarvo 4 tai yli. Osa vastaajista oli enemmän tyytyväisen puolella, mutta yhtä lailla osa vastaajista oli enemmän tyytymättömyyden puolella. Tämän perusteella lähijohtamisessa on siis parantamisen varaa monessa asiassa. Parhaimman keskiarvon kuitenkin sai kohta ”Lähijohtajani antaa työntekijöille vastuuta”. Vastuunanto onkin hyvä lähijohtajan keino osallistaa työntekijöitä (Laaksosen ja Ollilan, 2017, s. 145). Melkein puolet vastaajista kokivat olevansa tyytymättömiä eli jokseenkin tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä tämänhetkisen lähijohtajansa toimintaan. Kolmas osa vastaajista taas koki olevansa jokseenkin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Tutkimusten mukaan (esim. Länsikallio & Ilves, 2016) lähijohtajaan tyytyväiset työntekijät kokevat työstressiä vähemmän kuin lähijohtajaan tyytymättömät työntekijät. Enemmän vastaukset kallistuivat kuitenkin negatiivisen puolelle. Melkein puolet vastaajista olivat myös sitä mieltä, että he ovat tyytymättömiä eli erittäin tyytymättömiä tai jokseenkin tyytymättömiä, että työskentelevät juuri kyseisen lähijohtajan alaisuudessa. Reilu kolmas osa oli kuitenkin myös tyytyväisiä eli jokseenkin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä, että saavat työskennellä juuri kyseisen lähijohtajan alaisuudessa. Enemmän vastaukset kuitenkin kallistuivat tässäkin tyytymättömyyden puolelle. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista on työkokemusta hoitoalalta yli 10 vuotta, joten heillä on hyvä kuva pitkältä ajalta hoitoalan johtamisesta. Heillä on varmasti kokemusta useamman johtajan alaisuudessa työskentelystä, mikä tuo perspektiiviä lähijohtajan arviointiin.

Lähijohtajalla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä (Aura ja muut, 2014, s. 47). Myös tämän tutkimuksen perusteella lähijohtajan rooli työhyvinvointiin koetaan suureksi, sillä yli puolet vastaajista kokivat lähijohtajan vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa erittäin paljon. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,3 eli tämän

perusteella lähijohtajan merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin on hyvin suuri. Lähijohtamisella voidaan merkittävästi myös joko tukea tai estää työntekijöiden hyvinvointia (Perko, 2018, s. 29–30). Tämän tutkimuksen vastaajilta kysyttiin vaikuttaako heidän lähijohtajansa heidän työhyvinvointiinsa edistävästi vai estävästi ja jopa 40,6 % kokee lähijohtajan vaikuttavan estävästi eli estävästi tai melko estävästi. Kuitenkin 37,6 % kokee myös lähijohtajan vaikuttavan työhyvinvointiin edistävästi eli edistävästi tai melko edistävästi. Kyselyyn vastanneet siis kokevat tällä hetkellä lähijohtajan roolin työhyvinvointiin suureksi, ja lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin on osalla estävää ja osalla kuitenkin myös edistävää.

Vastaajilta kysyttiin 28 eri lähijohtajan ominaisuuden merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin. Kaikkien 28 tekijän kohdalla keskiarvoksi muodostui yli 4 eli kaikki nämä lähijohtajan ominaisuudet koetaan merkittäviksi työhyvinvoinnin kannalta. Tämäkin kertoo lähijohtajan merkityksen suuruudesta työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Myös muiden tutkimusten mukaan (esim. Roche ja muut, 2015) lähijohtajan rooli henkilökunnan työssä jaksamisessa ja siinä pysymisessä on merkittävä. Tämän tutkimuksen perusteella kaikista merkittävimpiä lähijohtajan ominaisuuksia ovat oikeudenmukaisuus, luottamuksen arvoisuus, vastuun kanto vaikeissakin tilanteissa, sovittujen asioiden hoitaminen, työntekijän arvostus sekä työssä jaksamisen tukeminen. Myös Manka (2015, s. 250) tuo esille oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen merkityksen johtamisessa. Arvostuksen tarve taas on Maslowin mukaan yksi ihmisen perustarpeista ja työhyvinvoinnin portaiden neljäs porras koostuukin arvostuksesta (Rauramo, 2012, s. 13–14). Muita yli 4,5 keskiarvon saaneita lähijohtajan ominaisuuksia ovat helposti lähestyttävä, työntekijöitä tukeva ja auttava, hyvät vuorovaikutustaidot, työntekijöihin luottava, kuuntelee toiveita työajoista sekä omaa kyvyn tehdä päätöksiä. Myös esimerkiksi Enehin ja muiden (2012) tutkimuksessa nousi esille, että hoitajat kokivat tärkeäksi työntekijöiden arvostamisen, kiinnostuneisuuden henkilökunnan hyvinvoinnista sekä joustavat työvuorot.

Perkon (2018, s. 29–30) tutkimuksen perusteella lähijohtaminen voi merkittävästi joko tukea tai estää työntekijöiden hyvinvointia. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan osa kokee työhyvinvointinsa huonoksi ja lähijohtajan roolin siihen suureksi, eli näissä tapauksissa lähijohtajan voidaan katsoa estävän työntekijöiden työhyvinvointia. Tämän perusteella lähijohtamisen laatua parantamalla voitaisiin saada työntekijöiden huonoksi koettua työhyvinvointia paremmaksi, sillä lähijohtajan rooli koetussa työhyvinvoinnissa on suuri. Suutarisen ja Vesterisen (2010, s. 56) mukaan johtaminen vaikuttaakin niin yksilön kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Osa vastaajista kuitenkin kokee myös työhyvinvointinsa hyväksi ja lähijohtajan roolin suureksi, joten tällaisten vastaajien kohdalla lähijohtaminen luultavasti tukee ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Tällöin lähijohtaminen on työhyvinvoinnin osalta kunnossa ja Hakasen (2011, s. 121) mukaan johtamisen ollessa kunnossa ihmiset antavat todennäköisemmin täyden panostuksensa työlle ja työyhteisölle.

Tutkimuksen perusteella lähijohtajan viisi eniten työhyvinvointia edistävää ominaisuutta ovat työntekijöitä arvostava, oikeudenmukainen, molemminpuolinen luottamus, joustavuus työajoissa sekä helposti lähestyttävä. Nämä kaikki viisi ominaisuutta löytyvät myös työhyvinvoinnin eri portailta. Näistä ominaisuuksista kaikista tärkeimmäksi eli eniten edistäväksi ominaisuudeksi nousi selkeästi työntekijöitä arvostava käytös ja toiseksi eniten edistäväksi oikeudenmukainen käytös. Myös esimerkiksi Utriaisén ja muiden (2015, s. 736) tutkimuksesta nousi esille reilu ja oikeudenmukainen johtajuus työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Vastausten perusteella viisi eniten estävää ominaisuutta taas ovat epäoikeudenmukaisuus, arvostuksen puute, tönkyä käytös, luottamuksen puute sekä ei pidä kiinni sovituista asioista. Näistä kaikista eniten estäväksi ominaisuudeksi nousi arvostuksen puute ja toiseksi eniten estäväksi epäoikeudenmukaisuus. Työntekijät siis kaipaavat lähijohtajaltaan arvostusta ja oikeudenmukaista kohtelua. Myös Enehin ja muiden (2012) tutkimuksen mukaa hoitajat kokevat arvostuksen saannin tärkeäksi. Gluschkoffin (2013, s. 46) tutkimuksen tuloksista nousi esille, että koettu epäoikeudenmukaisuus taas altistaa työuupumukselle. Myös luottamus on vastausten perusteella tärkeässä roolissa työntekijöiden hyvinvoinnissa.

Luottamus onkin Kalliomaan ja Kettusen (2010, s. 40–46) mielestä yksi tärkeimmistä johtajuuden perustekijöistä, ja luotettavaa lähijohtajaa työntekijän on paljon helpompi lähestyä.

Tutkimuksen avoimen kysymyksen vastausten perusteella työhyvinvointia edistävä eli hyvä lähijohtaja tukee ja arvostaa työntekijöitä, on luotettava ja osallistuva sekä toimii esimerkkinä. Myös Meierin (2015) mukaan keskeinen osa johtamistyötä on tukea henkilökuntaa käytännön työhön osallistumalla ja samalla toimimalla esimerkkinä. Vastausten perusteella lähijohtajan toivotaan omaavan luontaiset johtajanominaisuudet, mutta lisäksi kaivataan koulutusta tukemaan johtajuutta. Lähijohtamisen tuleekin pohjautua asiantuntijuuteen (Surakka, 2009, s. 116). Johtajan käyttämällä johtamistavalla on myös suora vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 144). Hyvän lähijohtajan alaisuudessa työntekijät ovat myös itse valmiita joustamaan, ja tällöin he voisivat jopa sietää alan huonoa palkkausta.

Työhyvinvointia estävä eli huono lähijohtaja sen sijaan käyttää valtaa väärin, on työpaikkakiusaaja, ei tiedä asioista, ei ohjeista ja neuvo työntekijöitä ja häneltä puuttuu johtamistaito sekä luontaiset johtajan ominaisuudet. Yksi merkittävä suomalaisten työhyvinvointia heikentävä tekijä onkin työpaikan henkinen väkivalta (Manka, 2015, s. 248). Lähijohtajan keskeinen tehtävä olisi myös työntekijöiden ohjaus ja tukeminen sekä hyvä asia- ja henkilöstöjohtajuus (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 10; Viitala, 2013, s. 35). Työntekijät myös kokevat, että pelkkä koulutus ei takaa hyvää johtajuutta. Huonon lähijohtajan vuoksi työntekijät saattavat vaihtaa työpaikkaa tai jopa koko alaa sekä jättää hakematta kyseistä työpaikkaa. Huonolla johtamisella menetetäänkin paljon hyviä resursseja (Manka ja Manka, 2016, s. 7). Johtamisella nimittäin on vaikutusta yksilön sekä koko työyhteisön hyvinvointiin, jopa enemmän kuin työkavereilla (Suutarinen ja Vesterinen, 2010, s. 56; Gilbreath & Karimi, 2012, s. 4).

Osalta työntekijöistä löytyy kuitenkin ymmärrystä lähijohtajan haastavaan tehtävään, sillä hän toimii sekä alaisena että esimiehenä. Lähijohtajan työ onkin suurelta osin

tasapainoilua johtajan ja alaisten odotusten välillä (Isosaari, 2008, s. 43). Lisäksi ymmärrystä löytyi myös siitä, että lähijohtajallakin on työnkuva eikä hänenkään tehtäviin kuulu aivan kaikki, vaikka työnkuva onkin hyvin laaja. Lähijohtajan rooli onkin monimutkainen ja vaikeasti hallittava (Bonner ja McLaughlin, 2014). Avoimen kysymyksen vastausten perusteella voidaan todeta, että lähijohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja vuorovaikutustaidot merkitsevät enemmän kuin koulutus.

7 Pohdinta

Tutkimuksella haluttiin selvittää millaiseksi hoitotyöntekijät kokevat lähijohtamisen tason tällä hetkellä, millaiseksi hoitotyöntekijät kokevat lähijohtajan merkityksen työntekijöiden työhyvinvointiin sekä mitkä tekijät lähijohtajan toiminnassa edistävät ja mitkä estävät työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuksen voidaan arvioida onnistuneen tavoitteena olleen tiedon tuottamisessa. Lähijohtajan rooli koetaan suureksi työntekijöiden työhyvinvoinnissa, ja tutkimuksen perusteella lähijohtaminen ei tällä hetkellä ole hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin edistämistä ajatellen lähijohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöiden arvostus, oikeudenmukaisuus, joustavuus työajoissa, molemminpuolinen luottamus sekä olla helposti lähestyttävä. Työhyvinvointia estävistä lähijohtajan ominaisuuksista merkittävimpiä taas ovat epäoikeudenmukaisuus, arvostuksen puute, työkeä käytös, luottamuksen puute sekä ettei pidä kiinni sovituista asioista.

Tulokset olivat teorian tiedon kanssa samassa linjassa työhyvinvointiin vaikuttavien lähijohtajan tärkeiden ominaisuuksien kanssa. Myös lähijohtajan suuri rooli työhyvinvointiin näkyi aikaisemmassa teoriassa. Hoitoalan huonot työolot ovat olleet viime aikoina paljon uutisissa pinnalla, ja uutisoinnin kanssa samalla linjalla on tutkimuksesta saatu tulos työntekijöiden kokemasta huonosta lähijohtamisesta. Hoitoalan työolojen ohessa alan niukat resurssit ovat puhututtaneet paljon, joten keskeistä olisi miettiä Suutarisen ja Vesterisenkin (2010, s. 59) esiin tuomaa johtamisen haastetta siitä, miten pystyttäisiin edistämään sekä ylläpitämään samanaikaisesti tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa on käyty läpi työntekijöiden työhyvinvointia, mutta ei pidä kuitenkaan unohtaa esihenkilöiden työssäjaksamista. Onkin tärkeää panostaa työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäksi myös lähijohtajien työhyvinvointiin, sillä Laaksosen ja Ollilan (2017, s. 149) mukaan esihenkilön oma työssäjaksaminen on hyvin tärkeää koko työyhteisöä ajatellen; jos esihenkilö uupuu, niin tällöin uupuu myös työyhteisö. Tämä tutkimus on osoittanut lähijohtajien suuren roolin työntekijöiden työhyvinvointiin, joten ensimmäinen askel kohti paremmin voivia työntekijöitä on lähijohtamiseen ja lähijohtajien hyvinvointiin panostaminen.

Tutkimusta arvioidaan Hirsjärven ja muiden (2009, s. 231) mukaan tutkimuksen luotettavuuden (reliabelius) sekä pätevyyden (validius) käsitteillä. Reliabeliudella heidän mukaansa tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja siihen liittyy se, että tulokset eivät ole vain sattumanvaraisia. Validiudella taas tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri haluttua asiaa. Sisäisen validiteetin kautta arvioidaan sitä, mittaako tutkimus todellakin juuri sitä, mitä haluttiinkin mitata (Metsämuuronen, 2011, s. 125). Tutkimuksen voidaan arvioida onnistuneen tuottamaan tavoitteena ollutta tietoa lähijohtajan merkityksestä työhyvinvointiin, sillä kaikkiin tutkimuskysymyksiin vastattiin. On tärkeää muodostaa kyselylomake niin, että siinä mitataan juuri niitä asioita mihin halutaan vastauksia. Tutkimuksen validius voi Vilkan (2021) mukaan vaarantua, jos tutkittavat tulkitsevat kyselylomakkeen kysymykset eri tavoin kuin tutkija on ne kyselylomakkeessa tarkoittanut. Kyselylomaketta laatiessa kiinnitettiin huomiota väitteiden samansuuntaisuuteen, jotta ehkäistään vastaajien vastaaminen päinvastaisesti kuin mitä he ovat tarkoittaneet.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle teoriaosuudesta eli käsitteiden määrittelystä ennen kyselylomakkeen muodostamista. Tällainen työjärjestys lisää tutkimuksen luotettavuutta ja se on jopa edellytys, jotta teoriasiirto siirtyy oikein empiiriselle tasolle, eli kyselylomakkeeseen (Vilka 2021). Työhyvinvointi ja lähijohtaminen olivat tutkimuksen pääkäsitteitä, ja kyselylomake muodostui niihin liittyvistä kysymyksistä. Käsitteiden laajuus ja vaikeasti rajattavuus haastoivat niiden määrittelyä. Työhyvinvointia käsiteltiin eri näkökulmista, kuten työpahoinvoinnin, työn imun, työkykyä ja työhyvinvoinnin portaiden näkökulmista. Yhden tietyn spesifimmän näkökulman sijaan pyrittiin käsittelemään aihetta laajempaa kokonaisuutena.

Usein sisäisestä validiteetista tutkitaan myös sisällön validiteettia eli arvioidaan kuvaavatko käsitteet oikealla tavalla ja tarpeeksi kattavasti ilmiötä (Metsämuuronen, 2011, s. 126). Tässä tutkimuksessa sisällön validiteettia lisäsi useiden lähteiden käyttäminen käsitteiden määrittelyssä. Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu oikeanlainen muiden tutkijoiden teoksiin viittaaminen sekä lainaaminen (Hirsjärvi ja muut, 2015, s.

26–27). Tutkimusraportissa on merkitty selkeästi kaikki viittaukset ja lainaukset niin, että lukija pystyy erottamaan ne tutkijan omasta tekstistä ja päätelmistä. Tulosten raportoinnissa on myös pyritty noudattamaan huolellisuutta eli tulokset on pyritty raportoimaan niin, kuin ne ovat tutkimuksen aineiston perusteella tulleet esille.

Lopulta koko tutkimuksen luotettavuus muodostuu tutkijan luotettavuudesta ja hänen tutkimuksen aikana tehdyistä valinnoistaan. Tutkimuksen tulokset käsiteltiin ilman ennakkoasenteita ja -odotuksia, sillä Hirsjärven ja muiden (2009, s. 232) mukaan tutkijan käsiteltäessä tuloksia aiemman ajattelumallinsa mukaisesti, tulokset eivät ole luotettavia. Luotettavuutta lisää heidän mukaansa se, että tutkija kertoo mahdollisimman tarkasti siitä, miten analyysin tekeminen on edennyt vaihe vaiheelta. Tämän tutkimuksen aineistonanalyysistä on kerrottu kappaleessa 4.3. Laadullisen osion analyysin luotettavuutta tässä tutkimuksessa lisää myös vastausten suorien lainausten esittäminen tuloksissa.

Ulkoisen validiteetin avulla arvioidaan Metsämuurosen (2011, s. 125) mukaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Tämä tutkimus toteutettiin sosiaalisen median -ryhmässä, jossa on jäseniä ympäri Suomea eri organisaatioista. Vastaukset eivät siis ole tiettyä organisaatiota koskevia vaan niistä voidaan tehdä yleistyksiä. Taustatiedoista näkee myös, että kyselyyn vastasi useammalla eri nimikkeellä toimivia sekä eri ikäisiä ja eri pituisen työhistorian omaavia hoitoalan työntekijöitä. Tällainen eri taustatekijöitä omaava vastaajakunta parantaa tulosten yleistettävyyttä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkimustulokset olisivat samanlaisia myös toisena ajankohtana ja toisen tutkijan toteuttamana (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231; Vilkkä, 2021). Kyselylomakkeen kysymykset eivät ole vain tähän hetkeen sidonnaisia, joten siltä osin kyselyn voi toteuttaa myös toisena ajankohtana. Tutkimuksen tulokset perustuivat kuitenkin vastaajien omaan kokemukseen heidän omasta hyvinvoinnistaan sekä lähijohtajan ominaisuuksista ja toimintatavoista. Tulokset voivatkin vaihdella, kun vastaajat ovat eri henkilöitä. Lisäksi

ajankohdalla on vaikutusta, sillä työn muuttuvat olosuhteet, yhteiskunnan muutokset sekä henkilökohtaiset muutokset elämässä voivat vaikuttaa vastaajien kokemuksiin.

Kyselymuotoinen aineistonkeruu sopi tähän tutkimukseen. Kyselytutkimuksen etuna voidaan Hirsjärven ja muiden (2009, s. 195) mukaan pitää laajan tutkimusaineiston keräämistä, sillä kyselyyn voi helposti osallistua useita henkilöitä ja kerralla voidaan kysyä useita kysymyksiä. Kyselytutkimus onkin heidän mielestä tehokas aineistonkeruutapa, jolla voidaan säästää aikaa. Aineisto on siinä mahdollista saada helposti tallennettavaan muotoon ja se on helposti analysoitavassa muodossa. Kyselyn heikkoutena he pitivät pinnallisuutta, sekä ettei voida varmistaa kuinka keskittyneesti vastaajat ovat vastanneet.

Tutkimuksessa käytettiin sosiaalisen median alustaa eli Facebookin Hoitajat-ryhmää tutkimusalustana. Ryhmässä jaettiin sähköinen kyselylomake, jonka avulla saatiin mahdollisimman laaja ja kattava otanta hoitotyöntekijöistä maantieteellisestä sijainnista riippumatta (Valli & Perkkilä, 2018, s. 100). Kyselyn laittaminen sosiaalisen median alustalle, esimerkiksi Facebookiin tai Twitteriin, on yksi tapa tehdä verkkokysely ja tällöin kyselyyn voi vastata ne ketkä haluavat eikä tutkija voi juurikaan rajata vastaajiaan (Valli & Perkkilä, 2018, s. 102). Tällä tavoin toteutettu sähköinen kysely lisäsi vastaajien anonymiteettiä verraten kyselyyn, jossa kysely lähetetään sähköpostitse vastaajille. Kuitenkin sähköpostitse lähetetyissä kyselyissä voidaan Vallin ja Perkkilän (2018, s. 101) mukaan paremmin varmistaa, ettei sama henkilö vastaa kyselyyn useampaan kertaan. Tällaisessa tilanteessa ei heidän mukaansa kuitenkaan voida taata vastaajalle täyttä anonymiteettiä, joka tutkimuksen onnistumisen kannalta voi olla tärkeää.

Jos vastaajia tarkastelee ikäryhmittäin, Vallin ja Perkkilän (2018, s. 102) mukaan innokkaimpia verkkokyselyihin vastaajia aikuisista ovat 15–25-vuotiaat ja vähiten innokkaita vastaajia ovat vanhemmat ikäryhmät. Tässä tutkimuksessa kysyttiin taustatietoina ikä, jotta tiedetään, painottuuko vastaajat vain nuoriin tai vaihtoehtoisesti vain vanhempiin ikäryhmiin. Tässä tutkimuksessa vastaajat olivat niin nuoria kuin vanhempiakin. Kuitenkin reilusti yli puolet vastaajista olivat yli 35-vuotiaita, eli tässä

tutkimuksessa nuorten vastausinnostus ei korostunut. Tämä voi selittyä sillä, että kyseessä oli työhön liittyvä kysely, ja kaikki 15–25-vuotiaat eivät ole vielä työelämässä, jolloin he eivät ole pystyneet vastaamaan kyselyyn.

Sosiaalisessa mediassa tehtyjen tutkimusten luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan tulee Vallin ja Perkkilän (2018, s. 108) mukaan huomioida tutkimusaineiston konteksti eli miksi kyseinen aineisto on syntynyt ja ketkä sen ovat tuottaneet. Heidän mukaansa on lisäksi tärkeää huomioida muun muassa aineiston ajankohtaisuus ja julkisuus. Tulee myös ottaa huomioon se, että tietävätkö tutkittavat henkilöt olevansa tutkimuksen kohteena. Tässä tutkimuksessa nämä eivät laske luotettavuutta, sillä tutkimuksen aineistoa ei kerätty verkossa syntyneistä julkisista aineistoista vaan tätä tutkimusta varten luodusta verkossa jaetusta kyselystä. Tutkimukseen osallistuneet ovat myös tienneet olevansa tutkimuksen kohteena.

Jatkotutkimusaiheena on mahdollista selvittää sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen tasoa syvällisemmin, esimerkiksi laadullisella tutkimuksella. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa mukaan niin työntekijöiden kuin lähijohtajien näkökulma. Alalla on pulaa työntekijöistä, ja pätevät työntekijät irtisanoutuvat ja vaihtavat alaa. Hakasen ja muiden (2019, s. 45) mukaan tehokkain työhyvinvoinnin lisäämisen keino on esihenkilötyön laatuun panostaminen, ja tätä varten tarvitaan ajankohtaista tutkittua tietoa lähijohtamisen laadun parantamiseksi. Varsinkin hyvinvointialueuudistuksen myötä johtaminen on entistä tärkeämmässä roolissa, kun organisaatiot muuttuvat ja erityisesti muutostilanteissa vaaditaan hyvää johtajuutta. Hyvä johtaminen onkin onnistumisen edellytyksenä historiallisesti suuressa hallinnon uudistuksessa (Jurmu & Niemi, 2022).

Lähteet

- Aarva, K. (2009). *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*. Akateeminen väitöskirja. Terveystieteen laitos. Tampereen yliopistopaino.
- Ahteensuu, M. (2019). *Käytätkö somedataa tutkimuksessasi?* Vastuullinen tiede -sivusto. Noudettu 15.1.2023 osoitteesta <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/kaytatko-somedataa-tutkimuksessasi>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo.
- Bonner, G. & McLaughlin, S. (2014). Leadership support for ward managers in acute mental health inpatient settings. *Nursing Management*, 21(2), 26–29.
- Eneh V. O., Vehviläinen-Julkunen K. & Kvist T. (2012). Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards. *Journal of Nursing Management* 20(2), 159–169.
- Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. 4. uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Gilbreath, B. & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7, 114–131.
- Gluschkoff, K. (2013). *Organisatorinen epäoikeudenmukaisuus psykososiaalisena kuormitustekijänä*. [Pro gradu -tutkielma, Aalto yliopisto] Noudettu 24.2.2023 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/80710632.pdf>
- Hannula, J. (2021). *Ensihoitohenkilöstön toimintaympäristö, työtyytyväisyys ja ammatinvaihtoajatukset -kyselytutkimus*. [Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto].
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Suomen kuntaliitto, Työterveyslaitos & Vaasan yliopisto.
- Heikkilä, T. (2004). *Tilastollinen tutkimus*. 5. uudistettu painos. Edita Prima Oy.

- Hewison, A. (2013). The missing leaders: rediscovering the ward sister/ charge nurse role. *Leadership in Health Services*, 26(4), 268–282.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15.uudistettu painos. Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. 20.painos. Tammi.
- Hirvonen, T. (2018). *Hoitajien työhyvinvointi vuorotyössä*. [Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto] Noudettu 24.2.2023 osoitteesta https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19234/urn_nbn_fi_uef-20180148.pdf
- Isosaari, U. (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Vaasan yliopisto.
- Jurmu, L. & Niemi, S. (2022). *Hyvä johtaminen on avain hyvinvointialueuudistuksen onnistumiseen*. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. WSOYPro Oy.
- Kananen, J. (2011). *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. 1.painos. Kauppakamari.
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita.
- Länsikallio, R., & Ilves, V. (2016). *Opetusalan työolobarometri 2015*. OAJ. Noudettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2016/tyoolobarometri.pdf>
- Manka, M-L. (2015). *Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona*. Tampere University Press. Noudettu 3.12.2021 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101416/tyohyvinvoinnin_johtaminen_tyourien_jatkamisen_keinona.pdf?sequence=1
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Meier, N. (2015). Configurations of leadership practices in hospital units. *Journal of Health Organization and Management*, 29(7), 1115–1130.

- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). *Miten milleniaaleja tulisi johtaa?* Helsingin ekonomit. Noudettu 5.2.2023 osoitteesta <https://heko.fi/miten-milleniaaleja-tulisi-johtaa/>
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. korjattu painos. International Methelp Oy.
- Monnot, M. J. & Beehr T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, content, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 8, 204–218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.005>
- Morgan J. C. & Lynn M.R. (2009). Satisfaction in nursing in the context of shortage. *Journal of Nursing Management*, 17, 401–410.
- Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U. (2014). *Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Fioca Oy.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologisen perusteet*. PS-kustannus.
- Mäkinieemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K., & Manka, M-L. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Kaks – kunnallissalan kehittämissäätö. Noudettu 6.11.2021 osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-työhyvinvointia.pdf>
- Mäkinieemi, J-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). *Miten Suomi voi –tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä*. Työterveyslaitos.
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2014). Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.). *Johtajana muutoksessa*. ACTA 253 (s. 144–151). Kuntaliitto.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Ojala A-M., Päätaalo, K. & Kyngäs, H. (2016). Pohjoissuomalaisen ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede*, 28(4), 322-334.
- Pakka, J. & Rätty, T. (2010). *Työstä hyvinvointia*. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 7.11.2021 osoitteesta https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

- Perko, K. (2018). Lähijohtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi: resurssiteorioihin pohjautuva psykologinen näkökulma. *Psykologia*, 53, 27–30.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. 1. painos. Edita.
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. 2. painos. Bookwell Oy.
- Robertson I. & Cooper C. (2011). *Well-Being Productivity and Happiness at Work*. Palgrave MacMillan.
- Roche, M., Duffield, C., Dimitrelis, S. & Frew, B. (2015). Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nursing: Research and Reviews*, 5, 57–64.
- Rytilä, M. (2011). *Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla* [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lapin yliopistokustannus.
- Sadri G. & Bowen R. C. (2011). Meeting employee requirements: maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43(10), 44–48.
- Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen - esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus*, 33(1), 21–38.
- Saulamaa, T. (2019). *Sairaanhoitajien työuupumus hoitotyössä ja siitä toipuminen*. [Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen Yliopisto]. Noudettu 24.2.2023 osoitteesta https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21881/urn_nbn_fi_uef-20191468.pdf?sequence=1
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. 2. painos. UNIpress.
- Surakka, T. (2009). *Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Tammi.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus.

- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu laitos. Tammi.
- Työolobarometri 2020*. (2021). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
- Työterveyslaitos. (2021). *Työhyvinvointi*. Noudettu 6.11.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (2022). *Työkykytalo*. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työturvallisuuskeskus. (2022). *Johtaminen ja esimiestyö*. Noudettu 31.1.2022 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo
- Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Kyngäs, H. (2015). Hospital nurses' wellbeing at work: a theoretical model. *Journal of Nursing Management*, 23, 736–743. <https://doi.org/10.1111/jonm.12203>
- Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. painos. (s. 100–109). PS-kustannus.
- Vanhala, S. & Von Bonsdorff, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, (s. 7–22). Gaudeamus.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. 5. uudistettu painos. PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1. Google Forms -kysely hoitoalan henkilöstölle

Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin

Lähijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa terveydenhuollossa toimivia hoitotyön lähijohtajia, kuten osastonhoitajia.

Tällä kyselyllä kerätään tietoa pro gradu -tutkielmaa varten, jonka aiheena on lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin. Kokonaisuudessaan tutkimukseen osallistuminen kestää noin 10 minuuttia. Kyselyn alussa on muutamia taustatietokysymyksiä, joiden jälkeen tulee lähijohtajan toimintaa arvioivia kysymyksiä. Kysymykset ovat pääasiassa monivalintakysymyksiä. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista eikä se edellytä henkilötietojen luovuttamista. Tutkimukseen osallistumalla voit olla mukana tuottamassa tärkeää tietoa lähijohtajien vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Kiitos vastaamisesta jo etukäteen!

1. Työskentelen

Lähihoitajana

Sairaanhoitajana

Ohjaajana

Muu:

2. Olen iältäni

Alle 25-vuotias

25 - 35 -vuotias

36 - 50 -vuotias

Yli 50-vuotias

3. Työkokemukseni hoitoalalta on

Alle 2 vuotta

2-5 vuotta

6-10 vuotta

Yli 10 vuotta

4. Millaiseksi koet tällä hetkellä työhyvinvointiasi?

Erittäin huono

Erittäin hyvä

1

2

3

4

5

5. Kuinka paljon koet lähijohtajan vaikuttavan työhyvinvointiisi?

Ei lainkaan

Erittäin paljon

1

2

3

4

5

Lähijohtajani arvostaa minua työntekijänä
Arvostan lähijohtajaani

10. Kuinka paljon koet seuraavilla lähijohtajan ominaisuuksilla olevan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin.

Ei lainkaan Vähän Jonkin verran Paljon Erittäin paljon

Lähijohtaja on ammattitaitoinen
Lähijohtaja on helposti lähestyttävä
Lähijohtaja on kannustava
Lähijohtaja toimii oikeudenmukaisesti
Lähijohtajalta saa tarvittaessa tukea ja apua
Lähijohtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot
Lähijohtaja osaa huomioida työntekijät yksilöinä
Lähijohtaja osoittaa luottavansa työntekijöihin
Lähijohtajaan voi luottaa
Lähijohtaja antaa palautetta tekemästani työstä
Lähijohtaja osaa ottaa vastaan palautetta
Lähijohtajalta voi kysyä apua
Lähijohtaja antaa työntekijöille vastuuta
Lähijohtaja motivoi työntekijöitä
Lähijohtaja tekee työroolit ja tavoitteet selkeäksi työntekijöille
Lähijohtaja kuuntelee toiveita työaikojen suhteen (joustavuus työajoissa)
Lähijohtaja toimii esimerkkinä omalla toiminnallaan
Lähijohtaja huolehtii työntekijöiden perehdytyksestä
Lähijohtajan viestintä on toimivaa
Lähijohtaja osaa tehdä päätöksiä
Lähijohtaja osaa tehdä nopeita päätöksiä tarpeen vaatiessa
Lähijohtaja kantaa vastuun vaikeissakin tilanteissa
Lähijohtaja hoitaa sovitut asiat
Lähijohtaja asettaa yhteisen edun oman etunsa edelle
Lähijohtaja osaa johtaa muutostilanteita
Lähijohtaja kannustaa työntekijöitä vahvistamaan omaa osaamistaan
Lähijohtaja arvostaa minua työntekijänä
Lähijohtaja tukee työssä jaksamistani

11. Mitkä viisi lähijohtajan ominaisuutta edistävät mielestäsi eniten työntekijöiden työhyvinvointia?

helposti lähestyttävä
kannustava
työntekijöitä arvostava

ystävällinen kohtelu
 oikeudenmukainen
 saa tukea ja apua
 hyvät vuorovaikutustaidot
 huomioi yksilöt
 ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon
 molemminpuolinen luottamus
 motivointi
 antaa palautetta
 osaa ottaa vastaan palautetta
 vastuunanto
 selkeä työroolien jako
 avoin vuorovaikutus
 joustavuus työajoissa
 esimerkkinä toimiminen
 hyvä perehdytys
 toimiva viestintä
 osaa tehdä päätöksiä
 Muu:

12. Laita nämä edellisen kysymyksen vastauksesi viisi ominaisuutta paremmuusjärjestykseen (1. eniten edistävä, 2. toiseksi eniten edistävä, jne)

13. Mitkä viisi lähijohtajan ominaisuutta estävät mielestäsi eniten työntekijöiden työhyvinvointia?

kannustuksen puute
 arvostuksen puute
 tönkyä käytös
 epäoikeudenmukaisuus
 tuen ja avun puute
 huonot vuorovaikutustaidot
 ei huomioi yksilöitä
 ei anna työntekijöille mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon
 luottamuksen puute
 motivoinnin puute
 ei anna palautetta
 ei ota vastaan palautetta
 ei anna kiitosta
 ei ota vastaan kehitysehdotuksia
 tunneällyn puute
 ei kuuntele/ole kiinnostunut työntekijöiden asioista
 ei pidä kiinni sovitusta asioista

tyrmää työntekijöiden ideat

ei kannu vastuuta

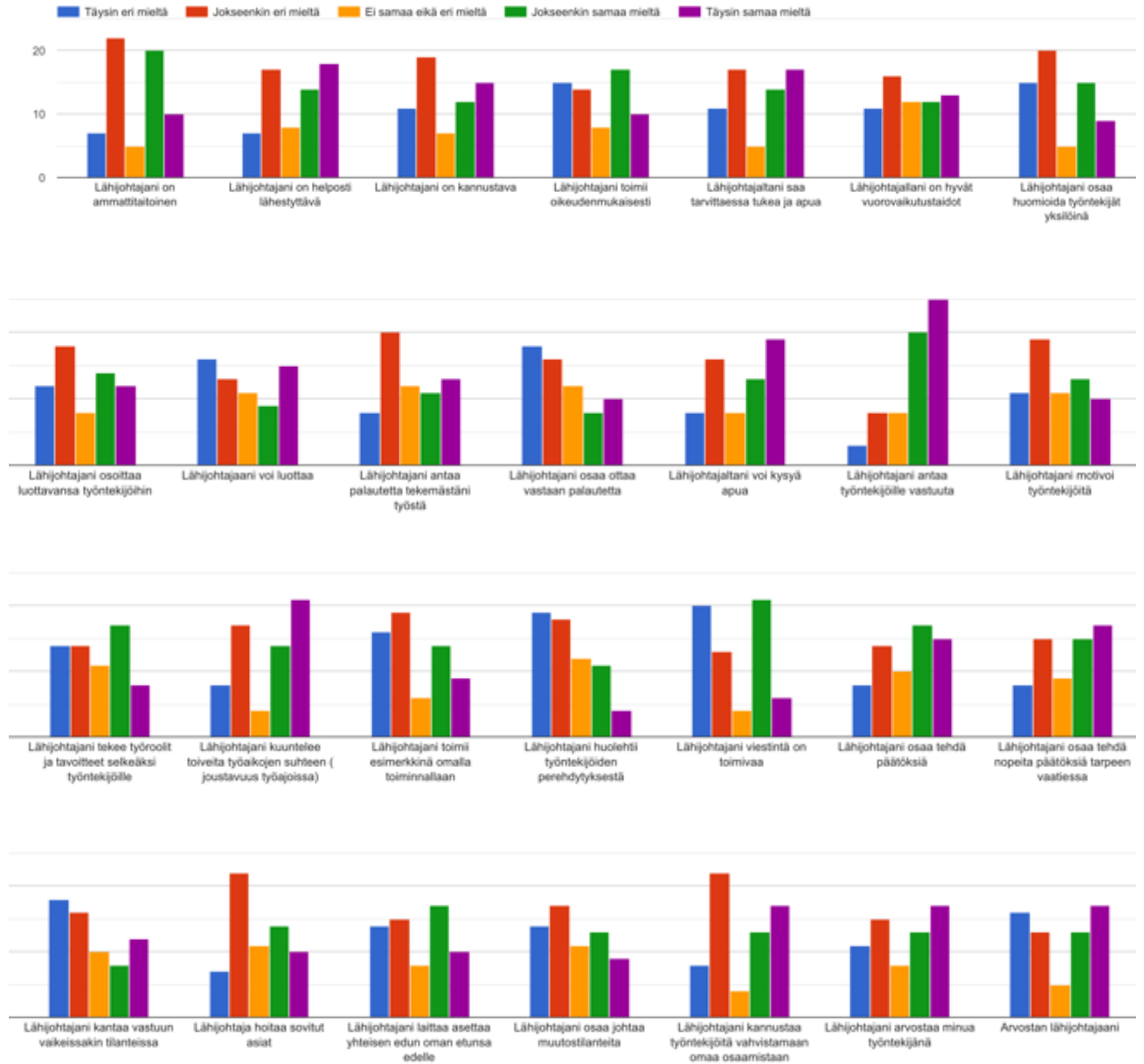
Muu:

14. Laita nämä edellisen kysymyksen vastauksesi viisi ominaisuutta paremmuusjärjestykseen (1. eniten estävä, 2. toiseksi eniten estävä, jne)

15. Vapaa sana, mikäli tulee mieleen jotakin lisättävää tai kommentoitavaa kyselyyn liittyen.

Liite 2. Kysymys 9. vastaukset Google forms -kuvioina.

9. Valitse sopivin vaihtoehto:



Liite 3. Kysymys 10. vastaukset Google forms -kuvioina.

10. Kuinka paljon koet seuraavilla lähijohtajan ominaisuuksilla olevan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin.

