



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tuikka Josefiina

Johtamisen yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen keskussairaalan päivystyspoliklinikan
työntekijöiden kokemuksia

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteen pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tuikka Josefiina		
Tutkielman nimi:	Johtamisen yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin : Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen keskussairaalan päivystyspoliklinikan työntekijöiden kokemuksia		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	96

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvointi on niin yhteiskuntaa, työntekijöitä, työnantajia kuin valtiovaltaakin puhutettava asia, kuten myös tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalakin. Sosiaali- ja terveysalan työntekijät eivät aina ole tyytyväisiä työhönsä tai sen johtamiseen, joka näkyy muun muassa vallitsevana työvoimapulana hoitohenkilökunnassa. Työhyvinvointia voitaisiin luoda, ylläpitää ja kehittää johtamalla sitä oikealla tavalla.

Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan ja johtamisen yhteydestä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa johtamisen käytännöistä ja tavoista, jotka vaikuttavat työntekijöiden omien kokemustensa mukaan heidän työhyvinvointiinsa. Tutkielman lähestymistapa oli laadullinen, johon tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelu toteutettiin satunnaisotannalla kymmenelle sairaanhoitajalle sekä lähiesihenkilöille Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soiten keskussairaalan päivystyspoliklinikalla. Haastattelun teemoja olivat työhyvinvointi, itseohjautuvuus, koulutus, perehdytys ja johtamisen yhteys työhyvinvointiin. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Tutkielman tuloksista ilmenee työntekijöiden työhyvinvoinnin olevan pääasiassa hyvää, mutta ongelmia ilmeni johtamisessa ja työyhteisön sisällä. Jokainen haastateltava koki johtamisella olevan yhteyksiä omaan työhyvinvointiinsa. Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa niin negatiivisesti kuin positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Haastatteluista ilmeni käytännön toimia, joita työntekijät arvostavat johtamisessa. Esihenkilöltä kaivataan enemmän läsnäoloa, kannustusta, luottamuksellista suhdetta, koulutusmahdollisuuksia, parempaa perehdytystä työhön ja avointa sekä läpinäkyvää kommunikaatiota organisaatiotasojen välillä. Työhyvinvointiin koettiin voivan vaikuttaa myös omalla toiminnalla ja valinnoilla, kuten huolehtimalla muun muassa työn ja vapaa-ajan sopivasta suhteesta. Itseohjautuvuus nousee esille tutkielmassa, sillä itseohjautuvuus on yleistynyt työelämässä ja on yhteydessä työntekijän työmotivaatioon sekä sen myötä työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysalalla itseohjautuvuudelle asettaa rajoitteita kuitenkin lait ja julkishallinto. Esihenkilöiden haastattelun tarkoituksena oli saada näkökulma myös siihen, kuinka he kokevat johtavansa ja pystyvätkö he olemaan käytännössä sellaisia esihenkilöitä, joita haluaisivat olla. Tutkielmasta käy ilmi, että esihenkilöt haluaisivat toimia tavalla, jota työntekijätkin tavoittelevat, mutta käytännön työn ongelmat rajoittavat osaltaan toimintaa.

Tutkielman johtopäätösten perusteella voidaan todeta johtamisen olevan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin. Teoriatiedot tukevat näitä tutkielman johtopäätöksiä ja vahvistavat työntekijöiden kokemukset todellisiksi ja tutkittuun tietoon perustuviksi. Mikään yksittäinen johtajuuden teoria ei suoraan palvele näitä kaikkia tarpeita, mutta johtajuuden teorioiden yhdistämisellä ja työntekijöiden käytännön tarpeisiin vastaamalla

voitaisiin saavuttaa työhyvinvointia tukevaa johtamista. Päivystyspoliklinikan esihenkilöillä on nyt mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa ja parantaa työyhteisön työhyvinvointia näiden tutkielman tulosten ja johtopäätösten avulla.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, johtaminen, sosiaali- ja terveysala, haastattelu.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Johtajuus	11
2.1	Johtajuuden historia	13
2.2	Itseohjautuvuus	17
3	Työhyvinvointi	21
3.1	Työkyky	23
3.2	Työpaikkakulttuuri	25
3.3	Johtamisen yhteys työhyvinvointiin	26
3.3.1	Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	31
3.3.2	Päivystyspoliklinikka työympäristönä	33
4	Tutkielman toteuttaminen	35
4.1	Esihenkilönä toimiminen Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella	35
4.2	Teemahaastattelu	38
4.3	Aineiston hankinta	39
4.4	Aineiston sisällönanalyysi	42
5	Tutkielman tulokset	47
5.1	Työhyvinvoinnin määrittely ja kokeminen	48
5.2	Itseohjautuvuuden määrittäminen ja kokeminen	50
5.3	Koulutuksen ja perehdytyksen yhteys työhyvinvointiin	53
5.4	Johtamisen yhteys työhyvinvointiin	55
5.5	Minkälaisia muutoksia kaivataan johtamiseen?	61
5.6	Esihenkilöiden näkemys johtamisestaan	66
6	Johtopäätökset ja pohdinta	72
6.1	Johtopäätökset	73
6.2	Tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	78
6.3	Pohdinta	80

Lähteet	82
Liitteet	93
Liite 1. Teemahaastattelu sairaanhoitajille	93
Liite 2. Teemahaastattelu esihenkilöille	94
Liite 3. Saatekirje	95

Kuvat

Kuva 1. Työkykytalo	24
Kuva 2. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaatorakenne	36

Kuviot

Kuvio 1. Inhimillisen pääoman kytkennät	22
Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet	44

Taulukot

Taulukko 1. Johtajuuden määritelmä	12
Taulukko 2. Malli sisällönanalyysin pelkistettyjen ilmaisujen muodostuksesta	45
Taulukko 3. Malli sisällönanalyysin suorittamisesta	47
Taulukko 4. Työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta	49
Taulukko 5. Itseohjautuvuus työntekijöiden näkökulmasta	52
Taulukko 6. Koulutuksen ja perehdytyksen yhteydet työhyvinvointiin	54
Taulukko 7. Johtamisen yhteydet työhyvinvointiin	57
Taulukko 8. Johtamiseen kaivattavat muutokset	63
Taulukko 9. Yhteenveto johtopäätöksistä	75

1 Johdanto

Työhyvinvointi on yhteiskuntaa puhututtava asia, joka yhdistää työelämän osapuolia sekä kiinnostaa niin työntekijöitä, työnantajia kuin valtiovaltaakin (Forma & Pekka, 2017, s. 49). Työhyvinvointia on mahdollista luoda, pitää yllä ja kehittää johtamalla sitä oikein kaikkien organisaatiotasojen läpi (Tarkkonen, 2013, s.23). Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvoinnilla on vaikutusta työssä jaksamiseen, johon voidaan vaikuttaa hyvällä ja motivoivalla johtamisella (STM, 2015). Sairaaloiden päivystyspoliklinikoilla on vahva työpaikkakulttuuri, jolla on vaikutusta henkilökunnan osalta työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen (Strann & muut, 2015, s. 53-55). Edellä mainitun tutkimuksen mukaan työpaikkakulttuuria ja työhyvinvointia on ajoittain vaikea tunnistaa ja johtaa, joten tutkielmani tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia johtajuuden yhteydestä työhyvinvointiin sekä siihen yhteydessä oleviin tekijöihin. Onko johtamistavalla ja esihenkilöiden toiminnalla yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin? Pro gradu -tutkielman aihe liittyy sosiaali- ja terveysalan, Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen keskussairaalan päivystyspoliklinikan työhyvinvointiin ja johtamiseen sekä sen myötä työntekijöiden työssä viihtymiseen. Itseohjautuvuus on myös asia, jonka ilmenemistä ja merkitystä halutaan selvittää, sillä itseohjautuvuuden kokemuksen nähdään vaikuttavan työhyvinvointiin, kun työntekijä kokee voivansa itse vaikuttaa omaan työhönsä (Larjovuori & muut, 2021, s. 11). Itseohjautuvuuden lisäksi työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa aiempien tutkimusten mukaan esihenkilön toimesta erilaisilla käytännön toimilla, kuten sosiaalisella tuella, innovatiivisella ilmapiirillä ja henkilöstön mukaan ottamisella, jotka sisältyvät hyvän johtamisen piirteisiin (Manka & Manka, 2016, s.55).

Sairaanhoitajien työolot ovat olleet jo pitkään pinnalla oleva asia. Päivystyspoliklinikoilla työntekijät kokevat paljon henkistä kuormitusta ja työhön liittyvää stressiä sekä joutuvat toimimaan paineen alla ruuhkautumisen ja yhteistyövaatimusten vuoksi (Strann & muut, 2015, s.55). Sote-uudistus on myös hoitajien työoloihin vaikuttava asia nyt ja tulevaisuudessa. Sairaanhoitajat sekä johtajat ovat muutosten keskellä. Tutkielmalla on tarkoituksena selvittää, kokevatko työntekijät johtamisen olevan yhteydessä

työhyvinvointiinsa ja minkäläisten muutosten avulla voitaisiin työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä lisätä. Tämän hetken hoitajapulaa ei helpota yhtään sairaanhoitajien tyytymättömyys työoloihin ja työhyvinvointiin sekä palkkaukseen. Sairaanhoitajien johtamiseen, työoloihin ja työhyvinvointiin tulisi kiinnittää huomiota, jos heidät halutaan saada pysymään alalla mahdollisimman pitkään (Hahtela & Karhe, 2020; Helander, Roos & Suominen, 2019). Tämän lisäksi hoitohenkilökunta on muuttumassa tulevien vuosien aikana vanhemmasta sukupolvesta nuorempiin sukupolviin, jonka vuoksi johtajien on sopeuduttava uuteen tilanteeseen ja sovellettava johtamistyyliä vastaamaan nuorempien sukupolvien tarpeisiin ja ominaisuuksiin (Wolor & muut, 2021). Tilannetta ei helpota myöskään johtajien näkökulmasta se, että sosiaali- ja terveysalalla on työntekijöiden markkinat, jolloin johtaminen ja työolot korostuvat työpaikan valinnassa erityisesti (Wolor & muut, 2021).

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielma on laadullinen tutkielma, jolla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Kyseisellä tutkimuksella on tavoitteena saada selville, miten Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen Soiten keskussairaalan päivystyspoliklinikan sairaanhoitajat kokevat tämänhetkisen johtajuuden olevan yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Halutaan myös selvittää, millä tavalla heidän työhyvinvointiinsa ja työssä viihtymiseen voitaisiin vaikuttaa, minkälaisia epäkohtia he kokevat johtamisessa sekä minkälaista johtajuutta työntekijät kaipaavat ja arvostavat. Tutkielma tehdään teemahaastattelulla haastatteleamalla kymmentä (10) sairaanhoitajaa puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Näiden haastattelujen lisäksi päivystyspoliklinikan esihenkilöille tehdään ryhmähaastattelu, jolla halutaan selvittää heidän näkemyksensä nykytilanteesta ja ajatuksistaan omaa toimintaansa kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtamisen mahdollisia epäkohtia tai onnistumisia ja niiden yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Työntekijöiden mielipiteet sekä kokemukset auttavat mahdollisesti ymmärtämään johtamisen yhteyden työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen sekä kehittämään päivystyspoliklinikan johtamista ja arjen toimintaa. Tutkimusongelmat on asetettu kysymysmuotoon.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia yhteyksiä johtamisella on työhyvinvointiin?
2. Miten johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä?
3. Millaista johtamista arvostetaan päivystyspoliklinikalla sairaanhoitajien näkökulmasta?

Tavoitteena on saada käsitys siitä, millä eri tavoin johtaminen on yhteydessä työntekijöihin ja millaisia muutoksia työntekijät kaipaavat johtamiseen työhyvinvoinnin parantamiseksi. Analyysien tulosten pohjalta pyritään muodostamaan käsitys johtamisen yhteydestä työntekijöiden työhyvinvointiin heidän näkökulmastaan. Tutkielman ennakkokäsityksenä on, että johtamisella on yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin ja siellä on myös epäkohtia, joihin työntekijät haluavat muutosta. Tutkielman lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan tarkastelemalla näitä työntekijöiden kokemuksia johtamisesta, pystytään hahmottamaan johtamisen kehityskohteita sekä poimimaan sieltä myös toimivat asiat, joista tulisi pitää kiinni tai korostaa toiminnassa.

Suomessa työelämän tutkiminen ja kehittäminen on tärkeä aihe, sillä ihmiset käyttävät elämästään kymmeniä vuosia työssään ja työelämän laadulla on vaikutusta niin työn laatuun kuin ihmisen elämän laatuun (Markkula, 2011, s. 178). Sosiaali- ja terveyshallintotieteen näkökulmasta tehty tutkielma edellyttää, että tutkimuksen kysymyksiä lähestytään kokonaisvaltaisesti, sillä johtamisella vaikutetaan suureen osaan ihmisiä (Markkula, 2011, s. 178). Markkula (2011, s. 178) on tutkinut johtamista sosiaali- ja terveysalalla aiemmin ja todennut, että johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja elämänlaatuun, työn ja myös vapaa-ajan osalta yksilöstä perheeseen ja jopa yhteiskunnallisesti.

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen luvuissa kaksi ja kolme käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä. Teoreettinen viitekehys muodostuu osaltaan aiemmin tehtyyn kandidaatin tutkielmaan, jossa tehtiin kirjallisuuskatsaus johtamisen yhteydestä työhyvinvointiin. Teoreettisen viitekehysten muodostaa tutkielmaa ohjaava metodologia sekä tässä tapauksessa se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 18). Kirjallisuuskatsauksen tulee liittyä tutkimustehtävän kannalta vain oleelliseen kirjallisuuteen, jossa lähtökohtana ovat aiemmat tutkimukset (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 133). Tutkielmassa käytettävät käsitteet määritellään selkeästi ja tärkeimmät käsitteet ovat työhyvinvointi ja johtajuus. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja se voidaan määritellä tarkoittavan työkyvyn, jaksamisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä työn ja ihmisen välisen yhteensopivuuden tilaa (Tarkkonen 2018, s. 16). Sosiaali- ja terveysministeriö sen sijaan määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, jonka muodostavat työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (STM, 2015). Johtajuus taas itsessään ei ole arvo, jonka täytyy olla henkilönä muita parempi vaan se on kykyä vaikuttaa ja päättää mitä haluat tehdä sekä saada muutkin tekemään niin (Wolor & muut, 2021). Johtaminen käytännössä tarkoittaa johtamisen osaamista, eli yksilöllä on edellytykset käyttää erilaisia johtamisen keinoja vaikuttaa ihmisiin ja asioihin, jotka edistävät tietyn tavoitteen saavuttamista (Kiuru, 2009).

Luvussa neljä käsitellään tutkielman tutkimusmenetelmää, aineiston keruumenetelmää ja analyysiprosessin eri vaiheita. Seuraavassa luvussa esitetään yhteenvetona tutkielman keskeiset tulokset, tutkielman teoreettinen kontribuutio ja käytännön implikaatiot. Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätöksiä ja pohditaan tutkielman onnistumista sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Johtajuus

Kirjallisuudessa erotetaan usein toisistaan käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) sekä asioiden johtaminen (management), vaikka toisinaan käsitteitä käytetään myös toistensa synonyymeinä (Lämsä & Hautala, 2013, s. 207). Lämsän ja Hautalan (2013, s. 207) mukaan käsitteiden perusehtona on, että johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johdettavien ja johtajan välillä, kun taas asioiden johtamisella voidaan viitata toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan sekä niihin liittyvään päätöksentekoon. On toki huomioitava, että menestyvä toiminta tarvitsee kumpaakin, niin asioiden kuin ihmisten johtamista (Lämsä & Hautala, 2013, s. 207). Peltonen (2007, s.123) puolestaan viittaa johtajuudella johtajan kykyyn innostaa ja motivoida alaisiaan toimimaan kohti organisaation tai yhteisön tavoitteita. Tässä tutkielmassa johtajuutta tarkastellaan prosessina sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Johtajuus on aihe, joka on kauan herättänyt ihmisissä kiinnostusta ja se on termi, johon yhdistetään usein ajatuksia voimakkaista ja dynaamisista yksilöistä (Yukl, 2020, s. 21). Johtajuus voidaan kuvata myös kaikkialla läsnä olevana ilmiönä, jolla on laaja historia (Witzel, 2019, s. 2). Suuri osa historiamme johtajien kuvauksista ovat sotilaallisista, poliittisista tai liike-elämän johtajista (Yukl, 2020, s. 21). Useimmat tarinat johtajista ovat mystisiä kertomuksia, jotka koskettavat kaikkien elämää, mutta miksi? Miksi joillakin johtajilla on uskollisia seuraajia ja toisilla taas ei? Tieteellinen tutkimus johtajuudesta on alkanut 1900-luvulla, jossa suurin osa tutkimuksesta on keskittynyt johtamisen tehokkuuden määrääviin tekijöihin sekä johtamisen piirteisiin ja kykyihin vaikuttaa seuraajiinsa (Yukl, 2020, s. 22). Johtajuus käsitteenä on hyvin vaikea määritellä eikä sille löydykään vain yhtä ja oikeaa määritelmää (Yukl, 2020, s. 22). Käsitteelle löytyy kirjallisuudesta satoja määritelmiä, mutta yhteistä näille on pyrkimys löytää selitys sille, mitä johtajuus on ja mikä tekee siitä tehokasta (Lämsä & Hautala, 2013, s. 207). Yukl määrittelee kirjassaan (2020, s. 23) johtajuuden ominaisuuksien, käyttäytymisen, vaikutuksen, vuorovaikutusmallien, roolisuhteiden ja hallinnollisen aseman perusteella. Taulukossa 1. on esitetty määritelmiä johtajuudelle viimeisten 50 vuoden ajalta (Yukl,

Taulukko 1. Johtajuuden määritelmiä (Yukl, 2020, s. 23).

Johtajuus on "yksilön käyttäytymistä... ryhmän toiminnan ohjaamista kohti yhteistä päämäärää"	Hemphill & Coons, 1957.
Johtajuus on "vaikuttavuuden kasvua organisaation rutiiniohjeiden mekaanisen noudattamisen lisäksi".	Katz & Kahn, 1978.
Johtajuus on "prosessi, jolla vaikutetaan järjestäytyneen ryhmän toimintaan kohti tavoitteiden saavuttamista"	Rauch & Behling, 1984.
"Johtajuus on visioiden ilmaisua, arvojen ilmentämistä ja ympäristön luomista, jossa asioita voidaan saada aikaan."	Richards & Engle, 1986.
"Johtajuus on prosessi, jossa annetaan tarkoitus (merkittävä suunta) yhteiselle päämäärälle ja saadaan aikaan haluttu päämäärä."	Jacobs & Jaques, 1990.
Johtajuus "on kykyä astua kulttuurin ulkopuolelle... aloittaa evoluution muutosprosessit, jotka ovat mukautuvampia".	Schein, 1992.
"Johtajuus on prosessi, jossa ymmärretään, mitä ihmiset tekevät yhdessä, jolloin ihmiset ymmärtävät ja sitoutuvat."	Drath & Palus, 1994.
Johtajuus on "yksilön kyky vaikuttaa, motivoida ja mahdollistaa muiden osallistuminen organisaation tehokkuuteen ja menestykseen..."	House et al., 1999.
"Johtajuus on muodollinen tai epävirallinen kontekstuaalisesti juurtunut ja tavoitteisiin vaikuttava prosessi, joka tapahtuu johtajan ja seuraajan, seuraajaryhmien tai instituutioiden välillä."	Antonakis & Day, 2018.

Johtajuuden uskotaan olevan todellinen ilmiö, joka on tärkeä organisaatioiden tehokkuuden kannalta (Yukl, 2020, s. 23). Johtajuuden avulla ihminen pyrkii saamaan toiset hyväksymään sen miksi ja miten on toimittava, jotta yhteisön tavoitteiden saavuttaminen onnistuisi (Lämsä & Hautala, 2013, s. 206). Lämsä ja Hautala (2013, s. 205-206) määrittelevät johtajuuden synonyymiksi ihmisten johtamiselle, sillä johtajuudessa nähdään olevan kyse siitä, että ihmiset oppivat toimimaan itse ja ymmärtävät toimintansa tarkoituksen. Näkemykset johtajuudesta ovat siis vaihdelleet eri aikoina ja eri tutkijoiden mukaan (Lämsä & Hautala, 2013, s. 205).

Ihmisiin liittyvästä johtamisesta on käytetty aiemmin termiä henkilöstöhallinto, joka vastaa nykypäivän termiä henkilöstöjohtaminen (Viitala, 2021). Henkilöstöjohtamisessa on tarkoituksena hallinnoida työyksikön henkilöstövoimavarojen määrällistä riittävyyttä, varmistaa tarvittava osaaminen sekä huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja vaalia

henkilöstön sitoutumista työhönsä (Viitala, 2021). Tässä tutkielmassa keskitytään ihmisjohtamisen teoriaan, johon kuuluu Viitalan (2021) mukaan työnantajakuvan kehittäminen, palkitseminen, suorituksen johtaminen, organisaation kehittäminen, turvallisuudesta huolehtiminen, työhyvinvointi, edut, työntekijän motivointi, viestintä, hallinta ja koulutus. Nämä edellä mainitut ihmisjohtamisen osa-alueet muovaavat organisaation sisäistä kulttuuria ja johtavat työntekijäkokemukseen, jonka tavoitteena on houkutella ja säilyttää yrityksen tarvitsemat kyvykkyydet (Viitala, 2021). Henkilöstöjohtaminen on eri asia kuitenkin kuin lähijohtaminen, johon tämä kyseinen tutkielma pohjautuu. Mutta henkilöstöjohtaminen on nostettu tässä tutkielman teoriaosuudessa esille, sillä henkilöstöjohtaminen ja lähijohtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa lähijohtajien toteuttaessa henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä: he muun muassa valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat ja kannustavat (Viitala, 2021).

2.1 Johtajuuden historia

Johtajuutta on alettu tutkimaan 1900-luvun alussa, mutta johtajuuden kehitystä on vaikea selittää lineaarisesti ja kronologisesti, koska johtajuutta on kuvattu ja harjoitettu monin eri tavoin eikä mikään yhteiskunta ole noudattanut täysin vain yhtä johtajuusmallia (Witzel, 2019, s. 7). Johtajuuteen ja johtajuusmalliin ovat vaikuttaneet maiden juuret, uskonnolliset vakaumukset, kulttuuriset arvot sekä yhteiskunnalliset ja ihmisten henkilökohtaiset odotukset (Witzel, 2019, s. 7).

Vanhimassa piirreteoreettisessa vaiheessa vallitsi ajatus siitä, että johtajiksi synnyttään, jolloin toiset ovat luonnostaan johdettavia ja toiset taas soveltuvat paremmin johtajiksi. (Lämsä & Hautala, 2013, s. 223). Tällöin voidaan puhua niin sanotusta suurmiesteoriasta (great man theory), jonka mukaan johtajiksi syntyneet nousivat valtaan huolimatta sosiaalisesta asemasta tai kulttuurillisesta ja historiallisesta tilanteesta eli johtajuuden mielikuvassa on vahvasti läsnä ajatus muista ihmisistä poikkeavasta ja vaikutusvaltaisesta henkilöstä (Lämsä & Hautala, 2013, s. 223).

Piirreteorioita voidaan pitää historiallisesti johtajuuden vanhimpana suuntauksena (Lämsä & Hautala, 2013, s. 223). Teorioiden lähtökohtana on se, että hyvä johtaja määrittellään luonteenpiireiden perusteella, ja näin ollen johtajana oleminen perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuden piirteisiin (Lämsä & Hautala, 2013, s. 223). Piirreteoreettiseen tutkimukseen on kiinnostusta yhä, mutta sen puitteissa on oltu enemmän kiinnostuneita visionäärisestä, näkemyksellisestä ja karismaattisesta johtajuudesta sekä tunneällystä (Lämsä & Hautala, 2013, s. 233) Piirreteoriat korostavat myös yksilötasoisia ominaisuuksia ja tarkoituksena on hahmottaa niitä persoonallisten piirteiden joukkoja, jotka ovat yhteydessä johtajiksi nousseiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (Peltonen, 2007, s. 124). Tärkeimmät hyvää johtajuutta tukevat luonteenpiirteet on tiivistetty seuraaviin tekijöihin: älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus (Peltonen, 2007, s. 125). Piirreteoreettisella suuntauksella voidaan nähdä olevan useita vahvuuksia ja sillä on pitkä traditio takanaan, mutta piirreteorioita on myös kritisoitu monin tavoin, sillä kaiken kattavaa listaa tehokkaan johtajan piirteistä on mahdoton laatia (Lämsä & Hautala, 2013, s. 223). Lisäksi vuosien saatossa tehty tutkimus on tuottanut ristiriitaisia tuloksia, eikä suuntaus ota huomioon erilaisten johtamistilanteiden asettamaa kontekstia (Lämsä & Hautala, 2013, s. 223–224).

Johtajuustyylilien teoriassa puolestaan tarkastellaan johtajuutta toimintana tietyssä ympäristössä, eikä niinkään johtajaa yksilönä (Peltonen, 2007, s. 125). Johtajuutta etsitään siis käyttäytymistavasta työelämän erilaisissa tilanteissa (Peltonen, 2007, s. 125). Suuntauksessa ajatellaan tehokkaan johtamiskäyttäytymisen olevan opittua ja ajatuksen pohjalta on syntynyt paljon johdon koulutusta ja kehittämistä, esimerkiksi Suomessa johtamisen täydennyskoulutus lisääntyi merkittävästi 70-luvulla (Lämsä & Hautala, 2013, s. 225). Nämä johtamistyön sisältöä käsittelevät suuntaukset lähestyvät käsitettä johtajan roolin näkökulmasta, ja johtajaan puolestaan kohdistuu eri tahoilta rooli-odotuksia, joihin tämä pyrkii käyttäytymisellään vastaamaan (Lämsä & Hautala, 2013, s. 225).

Johtajuuden teorioiden kehittyessä situationaalinen eli tilanneteoria auttoi osaltaan tuomaan esiin tilanteen merkityksen erilaisissa johtamistyyeissä (Peltonen, 2007, s. 125). Näkökulman pohjana toimii oletus siitä, että alaiset ovat eri tasoilla suhteessa tehtävän toteuttamiseksi vaadittuihin taitoihin ja asenteisiin, ja jokainen taso puolestaan vaatii siihen sopivan johtajuustyylin (Peltonen, 2007, s. 125). Tilanneteoriat painottavat johtamistilannetta tehokkaan johtajuuden lähtökohtana ja johtajana tulisivin kyetä soveltamaan erilaisia johtamistyyejä tilanteen vaatimalla tavalla (Lämsä & Hautala, 2013, s. 229). Tilannejohtamisen voidaan katsoa vakiintuneen 70- ja 80-luvun vaihteessa käytännön johtamisessa (Lämsä & Hautala, 2013, s. 229-230).

Edellä mainittujen suuntauksien lisäksi karisma ja karismaattinen johtajuus ovat kiinnostaneet johtamisen tutkijoita kauan (Lämsä & Hautala, 2013, s. 244). Karismaattinen johtaminen on tehokasta vaikuttamista ja vallan käyttöä, sillä he vakuuttavat johdettavat uskomaan korkeisiin päämääriin ja usein tällaisten johtajien uskotaan voivan muuttaa organisaation suuntaa radikaalisti (Lämsä & Hautala, 2013, s. 243). Karismaattisuutta on pidetty vetoavana ja tehokkaana johtajan piirteenä, mutta sen aikaansaamat tavat ja tulokset eivät välttämättä huomioi johtajuuden eettistä puolta (Lämsä & Hautala, 2013, s. 243). Etenkin organisaatiossa tapahtuvat äkilliset muutokset, jotka synnyttävät sosiaalista turvattomuutta ja horjuttavat ihmisille tavanomaisia toimintamaleja, saattavat tarjota hyvän toimintaympäristön karismaalliselle johtajalle, joka tarjoaa varmuuden tunnetta ja ikään kuin osoittaa tien, jota seurata (Lämsä & Hautala, 2013, s. 245).

Tällä hetkellä työntekijät ovat alkaneet siirtyä vanhemmasta sukupolvesta millenniaalien sukupolveen sekä seuraaviin sukupolviin (Wolor & muut, 2021). Millenniaaleilla tarkoitetaan 1900-luvun kahden viimeisen vuosikymmenen aikana syntyneitä ihmisiä, jotka aloittivat aikuiselämänsä uudella vuosituhanella (Galdames & Guihen, 2022). Eri sukupolvilla on hyvin erilaisia tyyejä ja ominaisuuksia verrattuna toisiinsa, jonka vuoksi johtajien on sopeuduttava uuteen tilanteeseen ja sovellettava johtamistyyliä sekä

tekniikoita (Wolor & muut, 2021). Tilannetta ei helpota johtajien näkökulmasta myöskään se, että uusien sukupolvien on helppo saada uusia töitä ja vaihtaa työpaikkaa vallitsevan hoitajapulan vuoksi. Mikäli johtaminen, työympäristö tai itse työ eivät miellytä, saattavat nuoret hoitajat vaihtaa työpaikkaa paremman toivossa (Wolor & muut, 2021). Nuorten hoitajien sekä suuren ikäluokan, millennialien, tiedetään arvostavan vapaa-aikaa, harrastuksia ja sen myötä joustavia työvuoroja, jolloin ongelmaksi tulee heikko sitoutuneisuus ja arvostus työtä kohtaan verrattuna edellisten sukupolvien sairaanhoitajiin (Helander & muut, 2019; Galdames & Guihen, 2022). Nuorten sairaanhoitajien ammatin vaihtamiseen tai sairaanhoitajan työstä lähtemiseen on pääasiallisena syynä uupumus, työtytymättömyys, työstressi, arvostavan johtajuuden puute, johtamisen epäkohdat, huono toimintaympäristö sekä vähäiset mahdollisuudet edetä ammatissaan (Roos & Suominen, 2019).

Kiinnostus sukupolvien välisten erojen ymmärtämiseen ja johtamiseen työpaikoilla kasvaa, sillä millennialien osuus työntekijöistä tulee olemaan suuri suhteessa muihin (Galdames & Guihen, 2022). He ovat siirtyneet työelämään aikana, jolloin internet on tullut osaksi työelämää ja sen myötä heidän tietonsa, tiedonhakunsa ja ajatusmallinsa saattavat eroavat vanhemman sukupolven työntekijöiden ja johtajien kanssa hyvinkin paljon (Galdames & Guihen, 2022). Galdames ja Guihen tekemän tutkimuksen (2022) mukaan millennialit tiedostetaan tekniikkataitoisiksi, moniosaajiksi ja yhteistyöhaluisiksi, mutta heitä leimaa kuitenkin vaativuus, hauraus ja suvaitsemattomuus, jonka vuoksi heidän kanssaan työskentely ja varsinkin johtaminen koetaan tutkimusten mukaan haastavaksi. Työn ja perhe-elämän tasapainottaminen, työtyytyväisyyteen panostaminen sekä työkomeus eri työpaikoista ovat tälle sukupolvelle yleistä, joka eroaa aiemman sukupolven luonteesta suhteessa työelämään (Wolor & muut, 2021). Nykyisistä työntekijöistä suurin osa arvostaakin johtajaa, joka pystyy pitämään yllä korkeaa suorituskykyä ja samalla hyvää työilmapiiriä (Galdames & Guihen, 2022; Wolor & muut, 2021). Työntekijöiden keskuudessa onkin lisääntynyt arvostus avoimesta keskustelusta johtajien kanssa, vapaus, joustavuus sekä teknologian hyödyntäminen (Wolor & muut 2021). Johtajien onkin reagoitava tilanteeseen ja muutettava omaa

strategiaansa johtamisen tyylin suhteen. Johtamisen epäkohtina nähdään Roosin ja Suomisen (2019) mukaan vanhanaikainen hierarkia sekä esihenkilön kyvyttömyys tarttua epäkohtiin. Samaisen tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat odottavat esihenkilöltä parempaa johtamista, enemmän tukea, kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä, joka nostattaa motivaatiota jatkaa työtä.

Johtajuus itsessään ei ole arvo, jonka täytyy olla henkilönä muita parempi vaan se on kykyä vaikuttaa ja päättää mitä haluat tehdä sekä saada muutkin tekemään niin (Wolor & muut, 2021). Johtajuudella on vastuu valmistaa organisaatio muutoksista selviytymiseen sekä saavuttamaan organisaation visiot (Wolor & muut, 2021). Johtajuusaseman saavuttaminen eli ”olla johtaja” tarkoittaa sitä, että ihminen koetaan tietyssä ihmisryhmässä johtajaksi, joka rakentuu sosiaalisesti ja kulttuurisidonnaisesti (Kiuru, 2009). Johtaminen käytännössä tarkoittaa johtamisen osaamista, eli yksilöllä on edellytykset käyttää erilaisia johtamisen keinoja vaikuttaa ihmisiin ja asioihin, jotka edistävät tietyn tavoitteen saavuttamista (Kiuru, 2009). Kiurun (2009) mukaan tämän henkilön, johtajan, tulisi kuitenkin ymmärtää omaa toimintaansa eli johtamista muun muassa sosiaalisena, kulttuurisena ja teknisenä ilmiönä. Johtamisen ymmärtäminen ilmenee esimerkiksi kykyä havainnoida, jäsentää ja tulkita ihmisiin vaikuttamista sekä toimenpiteiden vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin näkökulmasta (Kiuru, 2009). Kun johtaja ymmärtää omaa johtamistaan, se edesauttaa myös alaisena olemista ja esihenkilön ajatusmaailman ymmärtämistä (Kiuru, 2009). Huonosti johdetulla organisaatiolla saadaan aikaan heikosti toimivia työyhteisöjä, joissa voi olla ristiriitoja niin työntekijöiden kuin johdon ja alaisten välillä (Sydänmaanlakka, 2015, s. 35).

2.2 Itseohjautuvuus

Yksi työelämän ja johtamisen kehitystrendeistä on itseohjautuvuuden lisääminen (Larjovuori & muut, 2021, s. 3). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä johtaa itseään ilman ulkopuolisen kontrollia tai ohjausta, jonka toteutumiseksi tarvitaan

osaamista esimerkiksi omasta työtehtävästä (Luciano, Mathieu & Ruddy, 2014). Heidän määrittelynsä perusteella työntekijän koetaan olevan itseohjautuva, kun hän edistää organisaation yhteisiä päämääriä itsenäisesti ja käyttää omaa harkintaansa päätöksentekoihin. Itseohjautuvuuden vastakohtana pidetään ylhäältä ohjautuvuutta, jossa esihenkilö ohjeistaa ja valvoo työntekijän toimintaa (Martela ja muut, 2021, s. 13). Käytännössä itseohjautuvuus näyttäytyy työpaikoilla päätösvallan ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä työntekijöiden keskuudessa (Larjovuori & muut, 2021, s.3). Tällä käytännön muutoksella koitetaan keventää rakenteita ja hierarkkisia tasoja sekä pyritään joustavampaan toimintaan (Larjovuori & muut, 2021, s. 3).

Terveydenhuollon johtamiselle taustan ja puitteet luo kuitenkin terveystaloudellinen politiikka, jolloin johtamisessa tulee olla tietoinen siihen liittyvistä poliittisista päätöksistä ja niiden sisällöistä (Lammintakanen & Niiranen, 2015, s. 40-46). Esihenkilöt eivät voi vaatia työntekijöitä olemaan täysin itseohjautuvia, sillä itseohjautuvuutta rajoittaa erilaiset lait ja ohjeistukset. Terveydenhuollon johtamista ja kehittämistä vaikeuttavat toimialan monet erityispiirteet, kuten muun muassa epävarmuus, riskit, julkinen rahoitus, talous, politiikka ja muutokset (Saloranta, 2019, s. 8). Terveydenhuolto on tässä tutkielmassa julkisesti rahoitettua ja lainsäädännöllä ohjattua, jolloin se tulisi ottaa huomioon niin organisaatioiden strategisessa kuin henkilöstöönkin kohdistuvassa johtamisessa (Saloranta, 2019, s. 8). Johtamiselta vaaditaan sosiaali- ja terveysalan johtamiskäytäntöjen tuntemusta sekä ajantasaista tietoperustaa perustehtävän suorittamiseksi ja muutokseen sopeutumiseksi (Saloranta, 2019, s. 8).

Itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti myös käsite yhteisöohjautuvuus, joka taas tarkoittaa työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä, ei yksilönä. Itseohjautuvuutta kuvaakin yleensä paremmin käsite yhteisöohjautuvuus, kun ajatellaan miten vastuut käytännössä jakautuvat (Martela & muut, 2021, s. 13). Itseohjautuvuuden käsitteessä korostuu vallan jaon vastakkainasettelu esihenkilön ja yksittäisen työntekijän välillä (Martela & muut, 2021, s. 13). Martelan ja muiden (2021, s. 16) mukaan yksilö ei voi itseohjautua, mikäli organisaatio ei anna hänelle tilaa siihen. Heidän mukaansa kyse onkin siitä, kuinka

paljon organisaatio antaa työntekijöille tilaa ja vapautta lähteä ohjaamaan omaa toimintaansa. Tämä itseohjautuvuuden ja autonomian kokemuksen lisääntyminen vaikuttavat valtavasti työhyvinvointiin, kun työntekijä kokee voivansa itse vaikuttaa omaan työhönsä (Larjovuori & muut, 2021, s. 11). Itseohjautuvuutta voi kuitenkin olla vaikea toteuttaa, koska esimerkiksi sairaalassa sitä rajoittaa kontekstuaaliset olosuhteet ja lait (Lanham & muut, 2013, s. 2).

Terveydenhuoltolain 11§:n Palvelustrategian mukaan hyvinvointialue asettaa tavoitteet sille, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut toteutetaan ottaen huomioon muun muassa asiakkaiden tarpeet, olosuhteet ja kustannusvaikuttavuuden (Terveydenhuoltolaki 2021/621, 11 §). Erilaiset kustannuskysymykset ovatkin eräänlainen rajoite itseohjautuvuudelle. Terveydenhuollon ohjaus, suunnittelu ja kehittäminen sekä valvonta kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriölle, joka vastaa valtakunnallisesta sosiaali- ja terveyspolitiikasta (Terveydenhuoltolaki 2021/621, 21 §). Tämän vuoksi kehittäminen on myös työntekijöiden puolesta rajoitettua. Terveydenhuollon ammattihenkilö on velvollinen noudattamaan ammattitoiminnassaan Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston tai aluehallintaviraston säännöksiä ja määräyksiä (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä 2009/1550, 19 §). Terveydenhuollon ammattilaisen tulee toiminnassaan noudattaa lakia ja erilaisia rajoitteita potilasturvallisuuden vuoksi, tulee hänen myös tämän lisäksi kehittää ammatillista osaamistaan lain mukaan jatkuvasti (2015/1659, 18 §). Työntekijällä on siis velvollisuus olla itseohjautuva omassa toiminnassaan, mutta rajoittaa omaa toimintaansa esimerkiksi taloudellisten rajoituksen vuoksi. Valviran ylilääkäri Riitta Pöllänen (2014) mukaan kukin terveydenhuollon ammattihenkilö on itse vastuussa omasta toiminnastaan, mitä tekee tai mitä jättää tekemättä. Niin laki kuin työnantajakin siis olettaa työntekijänsä olevan itseohjautuva potilasturvallisuuden säilyvyyden vuoksi. Työntekijän oikeudet, velvollisuudet ja vastuu perustuvat koulutuksella hankittuun pätevyyteen ja valmiuksiin sekä niitä määrittävään lainsäädäntöön (Pöllänen, 2014).

Itseohjautuvuuden koetaan tutkimusten mukaan vaikuttavan työhyvinvoinnin kokemiseen ja ilmenemiseen monin tavoin. Yhtenä itseohjautuvuuden avulla saavutettavana asiana on urasitoutuneisuus, joka olisikin hyvä asia nykyisen hoitajapulan aikana (De Veer, Anke & Franke, 2017). Mikäli työntekijät saavat työssään olla itseohjautuvia ja tyydytettyä omat psykologiset perustarpeensa, heidän motivaationsa ja laatu työtä kohtaan lisääntyisi (Cheung & muut, 2018).

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä voidaan määritellä lukuisilla tavoilla eri näkökulmista ja lähteistä riippuen. Työhyvinvoinnin käsite on lähtöisin työntekijän työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä, laajentuen kuitenkin vuosien saatossa yksilökeskeisyydestä koko työyhteisöä koskevaksi, keskittyen terveyden edistämiseen (Manka & muut, 2012, s. 12). Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa Tarkkosen (2018, s. 16) mukaan työkyvyn, jaksamisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä työn ja vapaa-ajan yhteensopivuuden tilaa. Sosiaali- ja terveysministeriö taas määrittelee työhyvinvoinnin työn, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuudeksi (Työhyvinvointi, 2015). Käsitteet työhyvinvointi ja työkyky ovat usein varsinkin puhekielessä rinnastettavissa olevat käsitteet (Manka & Manka, 2016, s. 13). Suomalaisten tutkimusten ja kulttuurin mukaan käsite työhyvinvointi tarkoittaa työn sujumista arjessa, jonka syntyyn vaikuttavat organisaation toimintatavat ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijän omat tulkinnat (Manka & Manka, 2016, s. 75).

Työolot, työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet pinnalla jo kauan. Työhyvinvoinnin edistämiseen ja työuupumusten vähentämiseen tarvitaan muutoksia työpaikoilla (Sexton & muut, 2021). Tämän hetken hoitajapulaa ei helpota yhtään sairaanhoitajien tyytymättömyys työoloihin ja työhyvinvointiin sekä palkkaukseen. Helanderin ja muiden (Hoitotiede, 2019) tekemän tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien johtamiseen, työoloihin ja työhyvinvointiin tulisi kiinnittää huomiota, jos heidät halutaan saada pysymään alalla mahdollisimman pitkään. Työhyvinvointipääoma on asia, mikä on muuttumassa entistä arvokkaammaksi tulevaisuudessa (Manka & Manka, 2016, s. 51). Entiset toimintatavat eivät enää riitä olosuhteiden muuttuessa eikä perinteiset voimavarat riitä, kun esimerkiksi työntekijöiden määrää ei voi välttämättä lisätä (Manka & Manka, 2016, s. 51). Työhyvinvoinnin pääoma muodostuu Tampereen yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan monesta eri osa-alueesta, jotka näkyvät alla olevassa kuviossa (Manka & Manka, 2016, s. 53).



Kuvio 1. Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka, 2016, s. 53).

Työhyvinvointipääoman käsite perustuu oletukseen, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on vaikutusta inhimilliseen pääomaan (Manka & Manka, 2016 s. 54). Inhimillisellä pääomalla taas tarkoitetaan organisaation menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja (Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015, s. 31). Hyvinvoivaa henkilöstöä Larjovuori ja muut (2015, s. 31) pitävät organisaatioiden keskeisenä strategisena menestyjänä, jolloin työhyvinvointi on organisaation menestyksenkin kannalta olennainen asia. Pohja työhyvinvointipääomalle luodaan työntekijöiden työkyvystä, turvallisuudesta ja terveellisistä työntekeä edistävästä toimintatavoista (Manka & Manka, 2016, s. 54). Työhyvinvointipääomaa ovat työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen työhön sekä työyhteisön jäsenten välinen sosiaalinen pääoma, johon kuuluu myös esimies-alaisuus (Manka & Manka, 2016, s. 54). Näiden lisäksi fyysisellä terveydellä nähdään olevan vaikutusta esimerkiksi kouluttautumisen ja työelämässä menestymiseen (Larjovuori & muut, 2015, s. 32). Työn voimavaroja lisävinä, voimaannuttavina piirteinä pidetään Mankan ja muiden (2016, s. 69) mukaan esihenkilön antamaa sosiaalista tukea, innovatiivista ilmapiiriä, työn hallintaa sekä aktiivista työtä ja autonomiaa. Työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman lisäämiseen hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella (Manka & Manka, 2016, s. 55). Työntekijöiden sairauspoissaolot tai varhaiset eläköitymiset ovat inhimillisen pääoman menetyksiä (Larjovuori ja muut, 2015, s. 32).

Työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman kytkeminen yhteen työhyvinvointipääoman käsitteeksi tarjoaa tutkimuksen mukaan kestäväää työelämää ja tuottavuutta tukevan perustan organisaatioiden johtamiselle (Larjovuori ja muut, 2015, s. 32).

3.1 Työkyky

Työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on yksilön kokemana työkyky, joka tarkoittaa yksilön voimavarojen suhdetta työn vaatimukseen (Leino ja muut, 2020, s.14; Ilmarinen ja muut, 2006, s. 22). Tengland (2010) määrittelee artikkelissaan työkyvyn käsitteen tarkoittavan ensisijaisesti ammatillista osaamista, osaamisen edellyttämää terveyttä ja työtehtävän hoitamiseen vaadittavia ammatillisia edellytyksiä. Toisaalta kyseisessä artikkelissa kerrotaan työkyvyn olevan työn toteuttamiseen vaadittavaa terveyttä, perusosaamista ja ammatillisen osaamisen omaamista sekä työtehtävät ovat kohtuullisia ja työympäristön tulee olla hyväksyttävä (Tengland, 2010). Tavoitteena olisi työkyvyn kannalta säilyttää tasapainoinen suhde työn ja voimavarojen välillä (Ilmarinen & muut, 2006, s. 22). Voidaankin näiden määritelmien perusteella todeta hyvän työkyvyn luovan mahdollisuuden työhyvinvoinnille. Eri ammateissa tarvitaan erilaista työkykyä, mutta tärkeää on, että työntekijä pitää ammattinsa vaativaa terveyttä ja työkykyä yllä myös omilla valinnoillaan (Leino & muut, 2020, s. 14). Työpaikan hyvä ilmapiiri ja työyhteisön sekä johtajan tuki ovat työntekijälle tärkeitä voimavaratekijöitä, jotka parantavat työntekijän työkykyä (Vartia, 2013; Rydström & muut, 2017). Näiden lisäksi professori Ilmarisen (2006) mukaan työkykyyn vaikuttavat työntekijän lähiyhteisö, perhe ja toimintaympäristö.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos, 2023).

Työkyky voidaan kuvata visuaalisesti talon muodossa (kuva 1.), jossa neljä eri kerrosta koostuu työkyvylle olennaisista osa-alueista, joista jokaisesta tulisi huolehtia (Työterveyslaitos, 2023). Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja, joista työkyky muodostuu ja pysyy kasassa (Työterveyslaitos, 2023). Työkyvyn perustana pidetään terveyttä ja toimintakykyä, johon kuuluu niin fyysiset kuin psyykkisetkin asiat. Työterveyslaitos (2023) kannustaa hyvän terveydellisen tilanteen lisäksi elinikäiseen oppimiseen, jolloin työntekijä pysyy työkykyisenä muuttuvassakin työympäristössä ja muutostilanteissa. Kolmannessa kerroksessa on työn mielekkyys, eli työntekijän asenne ja motivaatio työtään kohtaan, jolla on myös vaikutusta siihen, miten työnsä tekee (Työterveyslaitos, 2023). Työ ei saisi olla pelkästään pakollista, vaan työkykyä vahvistavana tekijänä pidetään työn mielekkyys ja sopiva haasteellisuus, motivaatio työtä kohtaan. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan nämä kolme alinta kerrosta ovat työntekijän omalla vastuulla, mutta niiden lisäksi tärkeässä asemassa työkyvyn saavuttamisen kannalta on johtaminen. Neljäs kerros siis kuvaa työpaikkaa konkreettisesti, johon kuuluvat työolot, työyhteisö, esihenkilötyö ja johtaminen (Työterveyslaitos, 2023). Työterveyslaitoksen (2023) mukaan johtajilla on vastuu ja velvollisuuskin kehittää ja huolehtia työpaikan ja työntekijöiden työkyvystä.

Työkyvyssä on siis kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta sekä yhteensopivuudesta, josta vastuussa on niin työntekijä kuin työnantajakin (Työterveyslaitos, 2023).

Työkykyä voidaan arvioida monesta eri näkökulmasta ja eri tavoilla, mutta se on hyvin haasteellista (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo, 2006). Työkykyä voidaan arvioida työntekijän oman käsityksen perusteella, esihenkilöiden arvion tai työterveyden klinisten menetelmien avulla (Ilmarinen & muut, 2006). Esihenkilöt voivat arvioida työntekijän työssä suoriutumista hyödyntäen apunaan erilaisia työkykymalleja (Ilmarinen & muut, 2006). Työterveyshuolto taas voi käyttää apunaan klinisiä mittareita, haastatteluita tai kyselytutkimuksia, mikäli arvioidaan työkyvyn heikkenemistä esimerkiksi sosiaalivakuutuksen hakemista varten tai soveltuvuuden arviointia kyseiseen työtehtävään (Ilmarinen & muut, 2006).

Työkyky ja työterveys eivät ole synonyymeja toisilleen, vaan työkyky on työhyvinvoinnin perusta (STTK, 2024; TTK, 2012). Työkyky voi olla ihmisillä erilainen riippuen työstä sekä omasta terveydentilasta (STTK, 2024). Yhteiskunnallisen kehityksen myötä työkyvyn käsite on muuttunut ja työkyvyn arvioinnissa keskitytäänkin työkyvyttömyyden sijasta arvioimaan jäljellä olevaa työkykyä (Ilmarinen ja muut, 2006). Työtehtävät ja -ympäristö asettavat erilaiset vaatimukset työkyvylle (STTK, 2024). Työkyvyn ollessa työhyvinvoinnin perusta, pyritään asiaa perustelemaan sillä, että työhyvinvointi syntyy työntekijöiden työkyvystä ja omista kokemuksista suhteessa työhönsä, kokemukseen omasta työhyvinvoinnistaan (TTK, 2012).

3.2 Työpaikkakulttuuri

Organisaatio- tai työpaikkakulttuurin käsitteen ymmärtäminen on tärkeää varsinkin tässä tutkielmassa, kun pyritään selittämään työyhteisössä tapahtuvia asioita (Saukkonen & muut, 2017, s. 241). Työpaikka- tai organisaatiokulttuuri käsitteenä määritellään organisaation tavaksi toimia, symbolijärjestelmäksi sekä perusolettamukseksi ja arvoiksi,

jotka pitävät organisaation toiminnan yhtenäisenä (Strann & muut, 2015, s. 55). Työpaikkakulttuuri muovautuu ja elää jatkuvasti vuorovaikutuksen ja toimintojen kautta (Strann & muut, 2015, s. 55). Strannin ja muiden (2015, s. 55) mukaan erilaisten aiempien tutkimusten johtamisella nähdään olevan vahva rooli työpaikkakulttuuriin vaikuttajana. Päivystyspoliklinikoilla Strann ja muut (2015, s. 55) näkevät työpaikkakulttuurin olevan suojakeino kohdata psyykkisesti vaikeita asioita työssään. Työpaikkakulttuuri vaikuttava arvoineen ja toimintatapoineen organisaatioiden kustannuksiin, työntekijöiden hyvinvointiin, resilienssiin sekä potilaiden hoitoon (Strann & muut, 2015, s. 57). Saukkosen ja muiden (2017, s. 241) tekemän tutkimuksen mukaan hoitajat myös kokevat työpaikkakulttuurin vaikuttavan suuresti työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä sitä kautta myös potilaiden hoidon laatuun. Organisaatiokulttuuria voidaankin pitää jopa osana työterveydenhuollon resurssia, johon sijoittamalla voitaisiin parantaa myös hoitotuloksia (Saukkonen & muut, 2017, s. 241).

Työntekijöiden yhteisellä toiminnalla ja kollegiaalisuudella nähdään Saukkosen ja muiden (2017, s. 247) olevan vaikutusta työpaikkakulttuuriin ja sitä myötä työhyvinvointiin. Yhtenäisen toiminnan ja kollegiaalisuuden mahdollistaa vahva ja hyvinvoiva henkilöstö, jolloin työhyvinvoinnilla on positiivisia vaikutuksia työpaikkakulttuuriin (Saukkonen & muut, 2017, s. 247). Saukkosen ja muiden (2017, s. 247) tekemän tutkimuksen mukaan työyksikön henkilökunnan määrällä koetaan olevan vaikutusta organisaatiossa koettuun joustamattomuuteen, vastarintaan sekä ilmapiiriin. Strannin ja muiden (2015, s. 60-61) mukaan isoissa työyhteisöissä koetaan enemmän vastarintaa ja vähän itseohjautuvuutta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin ja muutoksiin.

3.3 Johtamisen yhteys työhyvinvointiin

Organisaation esihenkilöillä on vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta, mutta Auran ja Ahosen (2016, s. 219) tekemien tutkimuksien tulosten mukaan esihenkilöiden

sitoutuminen työhyvinvoinnin edistämiseen itsessään lisää jo työhyvinvointia. Myös esihenkilön johtamistyyllillä on yhteys niin työhyvin- kuin pahoinvointiinkin (Johtaminen ja työhyvinvointi, 2021). Hyvä johtaminen on arkisia tekoja ja tietoisia valintoja, joka on parhaillaan palvelevaa johtamista, josta tulee yhteinen kulttuuri ja tapa toimia yhdessä; toinen toisiaan kannustaen ja tukien (Hyvä johtaminen on tietoinen valinta, 2024).

Sextonin ja muiden (2021) tekemän tutkimuksen tulosten perusteella johtajien tulisi ottaa selvää, mikä työpaikalla työssä onnistuu ja missä taas on kehitettävää. Tämän edellä mainitun tutkimuksen (Sexton & muut, 2021) mukaan työntekijöiden hyvinvointi oli parempaa, jos työ- ja perhe-elämä pysyivät tasapainossa. Yhtenä vaikuttavana tekijänä työhyvinvointiin koettiin tämän tutkimuksen perusteella myös positiivinen johtajuus. Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia johtamistyytlejä olivat vastuuta välittelevä ja loukkaava johtaminen (Sexton & muut, 2021). Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia johtamistyytlejä olivat tutkimuksen mukaan muun muassa palveleva johtaminen, autenttinen johtaminen ja vuorovaikutteinen johtaminen, joten voidaankin todeta, että esihenkilötyön laadulla ja johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin (Sexton & muut, 2021). Esihenkilö on työolojen rakentaja, joka muokkaa työhyvinvointia tukemalla työn voimavaroja lisäämällä vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia (Johtaminen ja työhyvinvointi, 2021). Työhyvinvointia tukeva esihenkilö ei toimi työssään yksin, vaan antaa työntekijöiden itseohjautua (Johtaminen ja työhyvinvointi, 2021). Esihenkilö ei saisi jäädä organisaatiossa pelkäksi sivustakatsojaksi, vaan hänen tulisi olla osana työntekijöiden arkea ja ongelmien ratkaisua (Alm, 2009).

Esihenkilön keinoja tukea henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista ovat sosiaali- ja terveysalalla kehityskeskustelujen toteuttaminen, ammatillisen kasvun ja kehityksen mahdollistaminen, kannustaminen, aito välittäminen, hyvinvointia edistävä työvuorosuunnittelu, työn realiteetin tunteminen ja kannusteiden jakaminen (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 156). Työhyvinvointi syntyy organisaation, työyhteisön, työn sekä yksilön asenteen yhteisvaikutuksesta (Lepola, 2017, s. 20). Se ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista, sisältäen strategista

suunnittelua, henkilöstön voimavarojen lisäämistä ja työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia (Manka & Manka, 2016, s. 80). Keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa on osallistava ja kannustava esihenkilötyö, jossa ilmenee oikeudenmukaisuus, palautteen antaminen ja asioiden puheeksi ottamisen taito (Manka & Manka, 2016, s.76; Lepola, 2017, s.20). Työhyvinvointia lisää organisaation yhteistyö esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä päätöksentekotilanteissa (Lepola, 2017, s. 20.) Tarkkosen (2018) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on luoda turvalliset työolosuhteet, jotka edistävät ja ylläpitävät työhyvinvointia. Hyvä vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä ei riitä edistämään tai ylläpitämään työhyvinvointia, vaan tutkimusten mukaan paras järjestelmä syntyy sisäisen johtamisjärjestelmän määrittämästä laatu järjestelmästä. Tähän edellä mainittuun laatu järjestelmään kuuluu päämäärät, tavoitteet, periaatteet, keinot sekä seurannan, varmistuksen ja ohjauksen yhdensuuntaiset muodot (Tarkkonen, 2018, s. 11). Työhyvinvoinnista on tehty malli, jossa työhyvinvoinnin katoksi on määritelty työhyvinvoinnin johtaminen (Ilmarinen, 2015, s.15). Ilmarisen (2015) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on ohjata työhyvinvointitoimenpiteiden suuntaa muun johtamisen kanssa. Työhyvinvoinnin tavoitteita ovat tämän kuvion mukaan tuloksellisuus ja työssä jatkaminen (Ilmarinen, 2015, s.15). Työhyvinvointi koostuu esihenkilötyöstä, työyhteisöstä, osaamisesta ja kokonaishyvinvoinnista, jotka kaikki ovat yhteydessä työhön (Ilmarinen, 2015, s. 15). Organisaation strategia ja arvot liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamisen perustana ovat osallistaminen, sitoutuminen sekä yhteisöllisyys (Ilmarinen, 2015, s. 5).

Pelkästään johtamistyyllillä ei voida vaikuttaa työhyvinvointiin, sillä jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee omaa työyhteisöään ja työhyvinvointiaan omien asenteidensa ja tarpeidensa läpi (Manka & muut, 2018, s.77). On tärkeää ymmärtää, että vaikka kaikki osatekijät työympäristössä olisivatkin kunnossa, voi työntekijällä olla huono olla, johon vaikuttaa henkilökohtaiset pääomat, kuten oma fyysinen ja psyykinen kunto (Manka & muut, 2018, s.77).

Kansallisen Työelämän 2020 -strategian tekemän tutkimuksen mukaan johtamisen alueella tulisi korostaa ihmisten johtamisen taitoja, henkilöstön hyvinvoinnin johtamisen integroimista osaksi arkea sekä eri-ikäisten johtamiseen panostamista (Manka & muut, 2018, s. 83). Tutkimus osoittaa, että hierarkkinen rakenne ei enää edistä työpaikkojen organisoitumista eikä työhyvinvointia vaan tulevaisuudessa tarvitaan luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuvampaa toimintakulttuuria (Manka & muut, 2018, s. 83). Tällainen joustava rakenne mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuuden sekä lisää itsenäisyyttä, vastuullisuutta ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Manka & muut, 2018, s.83). Tämän avulla työntekijöiden osaamista pystytään hyödyntämään paremmin sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksien tekoon lisää työssä viihtyvyyttä (Manka & muut, 2018, s.84).

Tyypillinen johtamistyyli on aiemmin ollut autoritaarinen johtajuus, joka tutkimusten mukaan edistää työntekijöissä parempaa suorituskkyä, jos työntekijät hyväksyvät hierarkian hyvin (Pizzolitto & muut, 2022). Autoritaarisessa johtajuudessa johtaja valvoo ja hallitsee työntekijöitään rajoittaen heidän itsenäisyyttään ja itsemääräämisoikeuttaan (Pizzolitto ja muut, 2022). Autoritaariset johtamistyyli sisältävät tavan käyttää auktoriteettia, vaatia työntekijöiden tottelevaisuutta (Pizzolitto & muut, 2022). Autoritaariset johtajat käyttävät valtaansa ja usein korostavat omaa valtaansa ja voimaetäisyyttään suhteessa työntekijöihin (Pizzolitto & muut, 2022). Tällaiset autoritaariset johtamistyyli eivät ehkä näytä edistävän työhyvinvointia ja työilmapiiriä, vaan niiden riskinä voi olla itseluottamuksen ja työhyvinvoinnin puute (Pizzolitto & muut, 2022). Työilmapiiri kuitenkin tutkimusten mukaan huononee, jos esihenkilö tukahduttaa työntekijän tunteet ja rajoittaa muun muassa työntekijän päätöstentekoa (Pizzolitto & muut, 2022).

Johtamiskäyttäytymisellä nähdään olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin sekä työsuoritukseen (Kim, 2018). Tutkimuksen mukaan voimaannuttava johtaminen saa työntekijöissä aikaan positiivisia ajatuksia niin itseään kuin työtään kohtaan (Kim, 2018). Tutkimuksessa käy myös ilmi, että johtajan ja työntekijän välisellä sosiaalisella suhteella

olisi suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin (Kim, 2018). Tällaisen sosiaalisen vaihdon -teorian myötä työntekijät arvostavat johtajia, saavat enemmän vastuuta ja kokevat sen myötä arvostusta myös itseään kohtaan (Kim, 2018). Työpaikan sosiaalinen tuki nähdään tutkimuksen mukaan työhyvinvointia lisäävänä asiana ja se määritellään tunteena siitä, että sinusta huolehditaan ja välitetään sekä arvostetaan ihmisenä, työntekijänä sekä olet osa verkostoa ja viestintää (Kim, 2018).

King ja muiden (2022) tekemän tutkimuksen mukaan aito johtajuus on osoittautunut tehokkaaksi johtamisen tavaksi kannustamaan työntekijöitä sekä luomaan hyvän työympäristön, johon sisältyy luottamusta, johdonmukaisuutta, tehokasta viestintää sekä itsereflektiota. Aidon johtajuuden avulla tutkimuksen mukaan voidaan tarkkailla työhyvinvointia, mahdollista työuupumusta sekä vähentää työpaikan vaihtoa (King & muut, 2022). Aidossa johtajuudessa keskitytään tehokkaaseen viestintään ja yhteistyöhön molemmiin puolin (King & muut, 2022). Johtajien yhtenä tehtävänä tällaisessa johtamisen muodossa on auttaa työntekijöitä tunnistamaan henkilökohtaiset vahvuutensa ja rohkaista käyttämään niitä työssään (King & muut, 2022). Työntekijöiden voimaannuttamisen myötä myös sitoutuminen työhön lisääntyi huomattavasti ja myös työuupumukset vähenivät (King & muut, 2022). Aidon johtamisen piirteitä ovat myös positiivisuuden edistäminen, itseohjautuvuuden lisääminen, ystävälliset teot ja kiitollisuuden harjoittaminen (King ja muut, 2022). Suorat keuhut ja kiitokset esihenkilöltä työntekijälle edistivät työhyvinvointia merkityksellisesti (King & muut, 2022). Tutkimuksesta (King & muut, 2022) nousi myös esille lounastauon merkityksestä työhyvinvointiin. King ja muut (2022) tutkimuksessaan nostivat esille, että aito johtaja kannusti työntekijänsä pitämään työpäivän aikana täyden puolen tunnin lounastauon ja mielellään ilman älylaitteita, jotta palautuminen olisi mahdollisimman tehokasta. Lounastauon lisäksi tutkimuksessa painotettiin työntekijöiden palkitsemista ja tunnustusten antamista kovasta työstä sekä järjestämään erilaisia juhlia työntekijöiden kesken (King & muut, 2022).

Esihenkilöt voivat Kingin ja muiden (2022) tekemän tutkimuksen mukaan hyödyntää työntekijöiden erityistarpeiden tasojen selvittämisessä hyödyntää Maslowin tarvehierarkiaa. Mikäli johtaja pystyvät tukemaan työntekijään mahdollisimman korkealle Maslow'n tarvehierarkian tasolla, ilmenee työntekijällä tutkimuksen mukaan vähemmän stressiä sekä hänen työhyvinvointinsa ja tuottavuutensa on parempaa (King & muut, 2022).

Terveydenhuollon ammattilaiset ovat hyvin haavoittuva ryhmä, johtuen työperäisen psyykkisen stressin aiheuttamasta rasituksesta, jonka vuoksi työhyvinvointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota (Ershens ja muut, 2022). Työntekijöiden terveyden edistäminen ja ylläpitäminen työpaikalla on organisaatioille tärkeää, kun otetaan huomioon lakisääteiset vaatimukset, työntekijöiden hyvinvointi, motivaatio ja suorituskky sekä työnantajan houkuttelevuus (Ershens & muut, 2022). WHO määrittelee mielenterveyden "hyvinvoinnin tilaksi", jossa jokainen yksilö toteuttaa omat potentiaalinsa, pystyy selviytymään elämän normaalista stressistä, voi työskennellä tuottavasti ja antaa panoksensa työyhteisöön (Ershens & muut, 2022). Tämä määritelmä korostaakin myös sitä, että henkisesti terveet työntekijät työskentelevät tuottavammin, mikä on sekä johtajan että koko organisaation etujen mukaista (Ershens & muut, 2022). Tukevan johtajuuden puute voi lisätä niin fyysisiä kuin psyykkisiäkin oireita henkilöstössä, jolloin yhteenvetona voidaan todeta, että kun ajatellaan työstressin organisatorista ehkäisyä ja mielenterveyden edistämistä, johtajien ja esihenkilöiden rooli on tärkeä. Laajat tutkimustulokset tukevat erilaisten stressiä ehkäisevien johtamiskäyttäytymisten positiivista yhteyttä hyvinvointiin (Ershens & muut, 2022).

3.3.1 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Johtaminen on taitolaji sosiaali- ja terveysalalla, se on ihmisten ja tehtävien johtamista (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 140). Ihmisten johtamisessa tarvitaan koordinoitukykyä, päätöksentekotaitoa, taitoa johtaa, taitoa hallita konflikteja, taitoa suunnitella ja organisoida, oikeudenmukaisuutta sekä kyvyn hallita ihmissuhteita (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 140). Surakan (2008, s. 59-61) mukaan osastonhoitajan työhön kuuluu

lähiesihenkilönä toimiminen, johon kuuluu muun muassa rekrytointia, perehdytystä, muutoksen johtamista ja kehittämistyötä sekä työturvallisuudesta huolehtimista. Osastonhoitajan työ on viimeisten vuosien aikana muuttunut paljon. Tänä päivänä osastonhoitajan työstä on jäänyt pois hoitotyö, jonka tilalle ovat tulleet lähiesihenkilönä toimiminen, kustannustehokkuudesta huolehtiminen, laadun varmistaminen, useat erilaiset kokoukset sekä moniammatillinen toiminta ja asiantuntijuus hoitotyön suhteen (Surakka, 2008, s. 57-59). Näiden lisäksi osastonhoitajan työhön kuuluu paljon valtaa ja vastuuta, jota tulisi osata käyttää oikein ja oikeassa suhteessa (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 141). Sosiaali- ja terveysalalla johtajien valta on muun muassa käskyvaltaa mutta myös lakeihin ja sopimuksiin perustuvaa valtaa (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 142). Osastonhoitajilla on päivittäisessä toiminnassaan vastuu muun muassa johtamisesta, työtehtävien jaosta, delegoinnista, työn ja työajan seurannasta sekä epäkohtiin puuttumisesta (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 142-143). Myös kiire on osa nykyajan työn luonnetta, joka tuo haasteita osastonhoitajan jokapäiväiseen työntekoon. Näitä haasteita ovat muun muassa hoitohenkilöstön riittävydestä huolehtiminen, työorganisaatiossa jatkuvasti tapahtuvat muutokset, työntekijöiden työhyvinvointi sekä tiukka taloustilanne, jolla on yhteyttä myös hoitohenkilöstön niukkaan resurssiin (Lahti, 2008, s. 89).

Tehylle vuonna 2014 tehdyn selvityksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla Suomessa toimivien lähiesihenkilöjohtamisella nähtiin olevan selkeä yhteys työntekijöiden työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä sekä turvallisen hoitotyön toteuttamisessa (Markkanen & Tuomisoja, 2014, s. 32). Saman selvityksen mukaan sairaalamaailmassa osastohoitajilla on myös avainasema työntekijöiden saatavuuden ja pysyvyyden varmistamisessa, joka on tällä hetkellä vallitsevan hoitajapulauksi tärkeä tiedostaa.

Johtajuudessa sosiaali- ja terveysalalla kaivataan läpinäkyvyyttä, aitoutta, kunnioitusta ja empaattisuutta (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 153). Kansainvälisen tutkimuksen (Kim, 2018) mukaan voimaannuttava johtamiskäyttäytyminen vaatii johtajalta ponnisteluja, tukemista ja välittämistä, mutta se antaa työntekijöille paljon. Työntekijät hyötyvät

tällaisesta johtamistyylistä saamalla enemmän valtaa ja vastuuta sekä neuvottelumahdollisuuden johtajan kanssa, kun taas johtaja itse saa tämän avulla työntekijöiden työmotivaation ja työhyvinvoinnin todennäköisesti lisääntymään. Tällaisen voimaannuttavan johtamiskäyttäytymisen myötä johtajat ovat enemmän vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa sekä tukevat työntekijöitään enemmän verrattuna tapaan, jossa annettaisiin vain suorita käskyjä ja johtaja toimisi itsevaltiaan tavoin (Kim, 2018). Tutkimuksen (Kim, 2018) mukaan voimaannuttavassa johtajuudessa, johon kuuluu delegointia ja koulutusta, kannustetaan myös työntekijöitä keskinäiseen kollegiaalisuuteen ja auttamiseen tarjoamalla autonomiaa ja harkintavaltaa. Kingin ja muiden (2022) tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi, että sairaanhoitajien esihenkilön olisi hyvä sisällyttää työpäiväänsä puolituntia aikaa henkilöstön kanssa olemiseen, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa sillä hetkellä ilmenevistä ongelmista tai tarpeista. Tällaisessa tilanteessa esihenkilö voi osoittaa olevansa työntekijöille läsnä ja avuksi (King & muut, 2022). Aidon johtajuuden piirre on myös henkilökohtaiset keskustelut työntekijän kanssa, jossa voidaan vastavuoroisesti puhua perheestä, terveydestä ja esimerkiksi vapaa-ajasta, sillä sen avulla osoitetaan avoimuutta ja luottamusta, kun jaetaan jotain henkilökohtaista toisen kanssa (King & muut, 2022).

3.3.2 Päivystyspoliklinikka työympäristönä

Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) vastaa kiireellisen hoidon yleisestä suunnittelusta, ohjauksesta ja valvonnasta. Päivystyksessä annetaan ympärivuorokautisesti potilaalle kiireellistä hoitoa, riippumatta hänen asuinpaikastaan (STM, 2022). Kunnan tai sairaanhoitopiirin on järjestettävä ympärivuorokautinen päivystys kiireellisen hoidon antamista varten ja ympärivuorokautinen perusterveydenhuollon päivystys on järjestettävä yhteispäivystyksenä erikoissairaanhoidon kanssa (STM, 2022). Sosiaali- ja terveysministeriön (STM, 2022) mukaan päivystyspalveluiden saatavuutta valvovat Aluehallintavirasto sekä Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä vuonna 2023 Terveydenhuoltolain (2022/581) 50§:n mukaan hyvinvointialueiden on järjestettävä laajan ympärivuorokautisen päivystyksen yksikkö keskussairaalan yhteyteen. Laajalla ympärivuorokautisen päivystyksen yksiköllä tarkoitetaan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteispäivystystä, joka pystyy tarjoamaan laajasti eri erikoisalojen palveluita ympärivuorokautisesti välittömästi sekä omaamaan valmiudet erityistilanteiden hoitamiseen (Terveydenhuoltolaki 2022/581, 50 §). Keski-Pohjanmaan keskussairaalan yhteispäivystyksessä tulee olla valmius väestön tavanomaisten kiireellisten terveysongelmien hoitoon sekä siellä tulee olla tarvittavien erikoisalojen riittävää osaamista väestön tavanomaisten kiireellisten terveysongelmien hoitamiseksi (Terveydenhuoltolaki 2022/581, 50 §). Edellä mainitun lain nojalla päivystävissä yksiköissä on oltava riittävät voimavarat ja osaaminen hoidon laadun ja potilasturvallisuuden takaamiseksi.

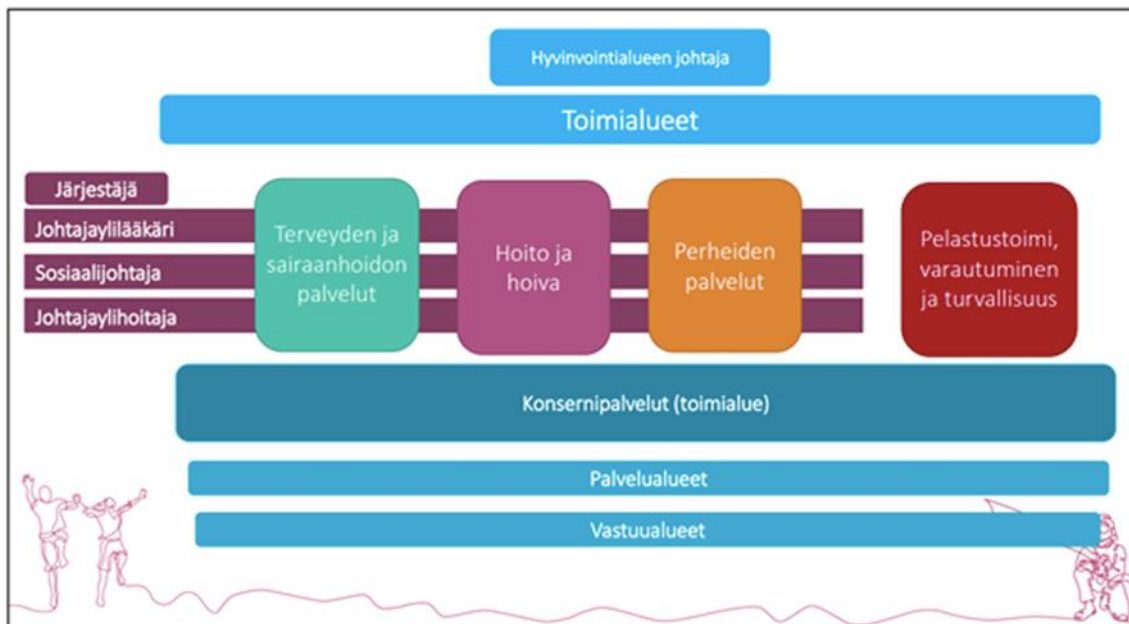
Sairaaloiden päivystykset toimivat ikään kuin sairaalan sisääntulopisteenä ja edustavatkin usein sen yksikön näyteikkunana (Lukkarinen & muut, 2016). Päivystyksessä tavoitteena on turvallinen ja nopea potilaiden hoito sekä poliklinikan sujuva toiminta, sillä potilaat ovat usein kriittisesti sairaita (Lukkarinen & muut, 2016). Sujuvan toiminnan tarkoituksena ja tavoitteena on ottaa potilas nopeasti vastaan, hoitaa päivystyksessä sekä ohjata oikeaan jatkohoitopaikkaan mahdollisimman tehokkaasti (Lukkarinen & muut, 2016). Lopullinen tavoite päivystyksen toiminnalle on turvallinen, tehokas, oikea-aikainen ja resursseja tuhlaamaton asiakaskäynti tulosyystä riippumatta (Lukkarinen & muut, 2016). Päivystyksen henkilöstö koostuu lääkäreistä ja hoitajista. Eri erikoisalojen erikoistuvat lääkärit vastaavat yleensä erikoissairaanhoidon päivystysvuoroista ja perusterveydenhuollon vuoroja tekevät yleensä terveyskeskuslääkärit, opiskelijat sekä ostopalvelulääkärit (Lukkarinen & muut, 2016). Lukkarisen ja muiden (2016) artikkelin mukaan hoitajat ovat usean yhteispäivystyksen väärinkäytetyimmistä voimavaroista, jossa ajatuksena on, että sairaanhoitajat voisivat mahdollisella lisäkoulutuksella pitää myös omaa vastaanottoa päivystyksessä potilasvirran kasvattamiseksi.

4 Tutkielman toteuttaminen

Tässä luvussa tarkastellaan ja perustellaan tutkielman tutkimuskohdetta, tutkimusmenetelmää ja aineistoa. Tutkimusaineisto on kerätty Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soiten keskussairaalan päivystyspoliklinikan työntekijöiltä teemahaastattelun avulla. Tutkittavat on valittu satunnaisotannalla tutkielmaan, jossa on huolehdittu osallistujien anonymiteeteista

4.1 Esihenkilönä toimiminen Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Vuoden 2023 alussa sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut siirtyivät hyvinvointialueille, jotka ovat kunnista ja valtiosta erillisiä julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla on alueellaan itsehallinto (Tietoa Soitesta, n.d.). Hyvinvointialueen tehtävänä on vastata alueen sosiaali- ja terveydenhuollosta sekä pelastustoimesta tarjoten yhdenvertaiset palvelut kaikille alueella asuville sekä hillitä kustannusten kasvua (Tietoa Soitesta, n.d.). Soite on ollut aiemmin nimenä kuntayhtymälle, joka säilytettiin myös brändinimenä Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella (Tietoa Soitesta, n.d.).



Kuva 2. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaatorakenne (Organisaatorakenne, n.d.).

Soiten hyvinvointialueella sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut on jaoteltu toimi-, palvelu- ja vastuualueisiin (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen johtosääntö, 2022). Osastonhoitajat toimivat lähtökohtaisesti vastuualuetasolla yhden tai useamman yksikön esihenkilönä (Soite työpaikkana, n.d.). Vastuualueen koko voi vaihdella eri yksiköiden välillä. Päivystyspoliklinikka kuuluu terveyden ja sairaanhoidon palveluihin. Päivystys on Soiten alueella verrattain iso yksikkö yhden osastonhoitajan johdettavaksi. Soitessa vastuut ja työtehtävät on määritelty johtosääntö- dokumentissa (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen johtosääntö, 2022). Tämän dokumentin (2022, 18§ ja 19§) mukaisesti osastonhoitajan tehtäviä ovat yksikön esihenkilönä toimiminen, hoitotyön kehittäminen ja vastaaminen sekä yksikön toiminnan sujuvuudesta vastaaminen. Osastonhoitajan työhön kuuluu myös yhteistyö muiden sidosyksiköiden kanssa, taloudellisesti järkevästä toiminnasta huolehtiminen sekä yhteistyö yksikön ylilääkärin kanssa muun muassa potilaiden hoitoprosessien ja talouden arvioinnissa (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen johtosääntö, 2022). Osastonhoitaja toimii myös yksikkönsä henkilöstön lähiesihenkilönä, jonka tehtäviä ovat seuraavat:

1. ”päättää valitsemansa henkilöstön tehtäväkohtaisesta palkasta hyvinvointialueella hyväksytyjen palkkausperusteiden mukaisesti kuultuaan henkilöstöpalveluyksikköä;
2. tekee esityksen henkilöstöjohtajalle tai hänen määräämälle viranhaltijalle henkilökohtaisen lisän myöntämisestä; 38
3. myöntää vuosiloman, vahvistaa lomajärjestyksen ja päättää tehtävien hoidosta vuosiloman aikana;
4. myöntää harkinnanvaraisen virkavapauden, työvapaan tai osittaisen virka- ja työvapaan enintään puoleksi vuodeksi, mikäli harkittavaksi ei tule virkavapauden tai työvapaan ajalta maksettavan palkan määrä, jonka jälkeen asia siirtyy esimiehen esityksestä henkilöstöjohtajan tai määräämänsä viranhaltijan päätettäväksi;
5. ottaa sijaiset, tilapäiset viranhaltijat ja tilapäiset työntekijät ensi sijassa resurssiyksikön kautta;
6. myöntää aktiivivapaat ja päättää tehtävien hoidosta vapaan aikana
7. myöntää sellaisen virkavapauden tai työvapaan, jonka saamiseen viranhaltijalla ja työntekijällä on lainsäädännön, virka- ja työehtosopimuksen nojalla ehdoton oikeus;
8. määrää tarvittaessa alaisensa henkilökunnan osallistumaan virka- ja työtehtävien mukaiseen koulutukseen;
9. hyväksyy alaisensa henkilökunnan työ- ja päivystysjärjestelyt ja valvoo niiden noudattamista.”

(Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen johtosääntö, 2022, 15§).

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen Soiten päivystyspoliklinikan osastonhoitaja toimii myös tällä hetkellä myös yksikkönsä vastuualuejohtajana. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen johtosäännössä (2022, 12§) on listattu vastuualueen työtehtävät seuraavasti:

1. ”vastaa vastuualueensa toiminnallisten tavoitteiden ja talousarvion laadinnasta ja toteuttamisesta sekä päättää määrärahojen käytöstä vastuualueen kokonaismäärärahan puitteissa;
2. vastaa vastuualueensa yksikön tai yksiköiden palo- tai turvallisuussuunnitelmien päivittämisestä ja sen perehdyttämisestä henkilöstölleen, poistumisturvallisuusselvitysten laatimisesta ja päivittämisestä sekä järjestää säännöllisesti turvallisuuskävelyt yksikköön tai yksiköihin;
3. raportoi vastuualueensa toiminnasta ja taloudesta palvelualuejohtajalle;
4. vastaa vastuualueensa ja yksiköidensä työperäisten riskien arvioinnista ja riskien tunnistamisesta.”

4.2 Teemahaastattelu

Tutkielma on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä, jonka empiirinen aineisto tuotettiin haastattelemalla Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen Soiten keskussairaalan päivystyspoliklinikan sairaanhoitajia sekä esihenkilöitä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää sairaanhoitajien kokemuksia omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista, työssä viihtymisestä sekä itseohjautuvuuden kokemuksista ja merkityksestä työssään. Sekä siitä minkälainen yhteys johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkielmassa haastateltiin myös poliklinikan lähiesihenkilöitä, jonka tarkoituksena on saada myös heidän näkökulmansa esiin omasta toiminnastaan ja käsityksestään työntekijöiden työhyvinvoinnista. Lähiesihenkilöiden toimintaa peilataan yhden alaluvun verran työntekijöiden kokemuksiin sekä teoriatietoon. Tutkielman empiirisenä aineistona toimi 10 työntekijän eli tässä kontekstissa sairaanhoitajan teemahaastattelu. Esihenkilöiden haastattelua ei pidetä tutkielman empiirisenä aineistona. Teemahaastattelussa kerättiin tietoa ja kokemuksia työntekijöiden näkemyksistä päivystyspoliklinikan työhyvinvoinnista ja kokemuksia johtajien toiminnasta sekä sen yhteyksistä työntekijöihin. Kerättyä tietoa hyödynnettiin ymmärtämään päivystyspoliklinikan työntekijöiden kokemuksia ja työhyvinvointia. Teemahaastattelu laadittiin ja toteutettiin tämän tutkielman tavoitteita silmällä pitäen.

Teemahaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, jossa tulee kuitenkin huomioida aiheessa pysyminen ja vastausten saaminen tutkittavaan aiheeseen. Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetyn teemahaastattelun avulla saatiin tutkittaville asioille merkityksiä sekä tulkintoja ja saatiin mukaan myös työntekijöiden subjektiivinen kokemus (Puusa, 2020, s. 99; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87-88). Teemahaastattelussa edettiin tiettyjen etukäteen valittujen teemojen mukaisesti sekä tarvittaessa esitettiin syventäviä tai tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87-88). Haastattelun metodinen etu oli, että haastateltaviksi voitiin valita henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, kuten tässä tilanteessa haluttiinkin (Puusa, 2020, s. 99). Tällöin voidaankin puhua harkinnanvaraisesta, tarkoituksenmukaisesta näytteestä. Myös haastattelijalla oli haastattelutilanteessa

mahdollisuus ohjata keskustelua suuntaan, jolla saatiin vastauksia tutkittavaan ilmiöön (Puusa, 2020, s. 99-100). Haastattelua ohjasi teemat ja teemoihin liittyvät kysymykset, jotka oli lähetetty haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Teemahaastattelua ohjasi puolistrukturoitu haastattelulomake, jonka avulla pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkielmaan valitut teemat perustuivat tutkielman viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn, mutta teemahaastattelun avoimuuden vuoksi kysymysten suhde viitekehykseen saattoi vaihdella kokemuseräisten havaintojen vuoksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkielman tekijän oma perehtyneisyys ja tutkittavan alan tuntemus helpotti haastatteluiden suunnittelua, sillä tutkimusten mukaan teemahaastattelun onnistumista edesauttavat tutkimusjoukon ja kulttuurin tuntemus (Vilka, 2015, s.127-130). Haastattelun kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, ettei niihin voi vastata pelkästään kyllä tai ei. Myös haastattelun runko pyrittiin rakentamaan keskustelua ylläpitäväksi ja sitä täydennettiin tarvittaessa tarkentavilla aiheeseen sopivilla kysymyksillä.

4.3 Aineiston hankinta

Tämän tutkielman aineisto saatiin haastatteleamalla päivystyspoliklinikan henkilökunnasta yhteensä 12 työntekijää, jotka ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia sekä apulaisosastonhoitaja ja osastonhoitaja. Jo tutkielman suunnitteluvaiheessa haastateltaviksi päätettiin valita kymmenen (10) vapaaehtoista sairaanhoitajaa sekä sillä hetkellä yksikössä työskentelevät lähiesihenkilöt. Tuomen ja Sarajärven (2018, s.98) mukaan laadullisissa tutkimuksissa aineiston koko voi olla verrattain pienempi määrällisiin tutkimuksiin nähden. Laadullisessa tutkielmassa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään tai tulkitsemaan käsiteltävää ilmiötä, jolloin pienempi määrä tutkittavia on hyvin perusteltua (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98-99). Haastateltavia valittaessa oli tärkeä muistaa mitä ollaan tutkimassa ja mikä on tutkimusongelma (Vilka, 2021, s.109). Haastateltaviksi valittiin eri ikäisiä ja eri mittaisen työkokemuksen omaavia työntekijöitä satunnaisotannalla, jotta aineistosta tulisi mahdollisimman rikas ja

eettisesti luotettava. Vilkan (2021, s. 109) mukaan haastatteliijoita valittaessa on tärkeä huomioida myös asiantuntemus ja haastateltavan omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta, joka toteutuukin otannassani hyvin.

Sairaanhoitajille tehdyn yksilöhaastattelun lisäksi haastateltiin tutkittavan yksikön esihenkilöitä, joita oli kyseisellä hetkellä toimissa kaksi, osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja. Heidät haastateltiin yhdessä ryhmähaastatteluna. Haastattelua ohjasi lähes samanlainen teemahaastattelu kuin sairaanhoitajia. Esihenkilöiden haastattelu päätettiin toteuttaa ryhmähaastatteluna, koska tässä haluttiin saada esihenkilöiden yhteisiä näkemyksiä heidän tavastaan johtaa yksikköään sekä antaa myös mahdollisuus verrata toimintatapojaan keskenään haastattelun aikana. Tämä ryhmähaastattelu oli myös aikaa säästävää toimenpide. Tutkielman pääasiallisena tarkoituksena ei ole tutkia esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia, vaan ennemminkin antaa vertailu kohdetta sille, miten työntekijät kokevat esihenkilöiden johtamisen verrattuna heidän omaan näkemykseensä omasta toiminnastaan. Esihenkilöiden kanssa oli sovittu haastattelun ajankohta ja tutkielmaan osallistuminen heti tutkielman tutkimuslupaa haettaessa.

Haastateltavien rekrytointi aloitettiin helmikuussa 2023 ensin keskustelemalla tutkittavan yksikön esihenkilön kanssa. Saatiin yksikön työvuorolista, jossa oli työntekijät numerokoodein merkitty. Haastattelijat valittiin satunnaisesti arpomalla työvuorolistalla olevien työntekijöiden koodinumeroiden perusteella, jolloin työntekijöiden nimet eivät tulleet ilmi tutkielmasta eikä tuloksista, mikäli työntekijät eivät itse osallistumisestaan kerro työkavereille tai esihenkilöille. Arvonnan jälkeen saatiin tietää kyseisten työntekijöiden nimet ja työntekijöille lähetettiin sähköpostitse saatekirje tutkielmaan osallistumisesta ja ilmoitettiin haastattelulle järjestetty aika. Mikäli työntekijä ei halunnut tutkielmaan osallistua, suoritettiin arvonta uudelleen. Kolme työntekijää ei vastannut sähköpostiin, jolloin jouduttiin suorittamaan arvonta uudelleen ja hankkia kolme uutta osallistujaa. Tutkielmaan valikoitui satunnaisotannalla 10 sairaanhoitajaa. Haastatteluihin osallistuttiin innostuneesti ja työntekijät halusivatkin kertoa omia

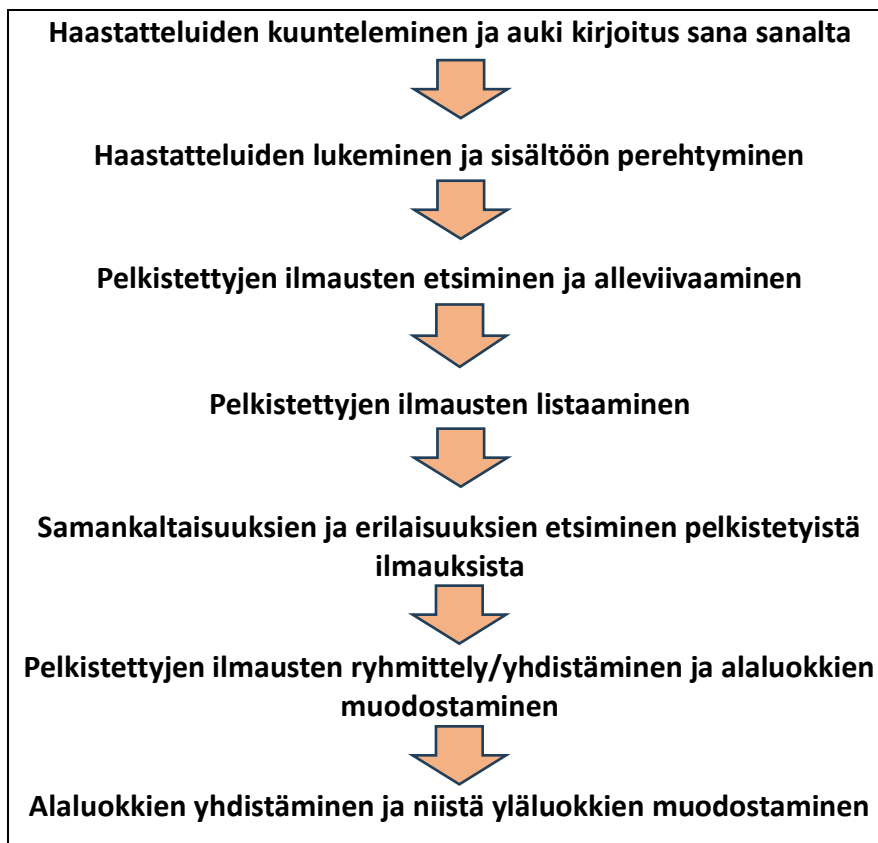
kokemuksiaan hyvin avoimesti kyseisestä aiheesta, koska kokivat sen olevan tärkeä aihe. Kymmenen haastattelun jälkeen tulokset olivat riittäviä ja yhtenäisiä vastauksia eli saturoitumista alkoi ilmetä, jolloin lisää sairaanhoitajia ei tarvittu tutkielmaan. Saturoitumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa uudet haastateltavat eivät toisi enää tutkimusongelmien näkökulmasta välttämättä uutta tietoa ilmi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.99). Aineiston saturoitumisessa on kuitenkin haastavaa se, että jokainen tutkittava voi tuoda omalla ainutlaatuisuudellaan ja kokemuksillaan jotain uutta ja merkittävää tietoa, mutta tässä tapauksessa näillä kymmenellä haastattelulla saatiin keskenään samanlaisia vastauksia tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi ja muut, 2016, s.182; Vilkka, 2021, s.152). Työntekijän henkilötietoja ei kysytty eikä tuotu ilmi tutkielmassa, sillä ne eivät ole millään tavalla tutkielman tulosten vuoksi relevantteja tietoja. Tutkielmassa voi ilmetä kuitenkin työntekijän työvuodet/työkokemus, mutta sen perusteella ei työntekijää voida tunnistaa. Sairaanhoitajien lisäksi haastateltiin myös päivystyspoliklinikan lähiesihenkilöitä heidän työstään sekä siitä minkälainen näkemys heillä on työyhteisön hyvinvoinnista, omista johtamistaidoistaan ja tavoistaan.

Haastateltaville lähetettiin saatekirje sekä teemahaastattelun runko sähköpostitse. Tutkielman onnistumisen kannalta haastateltaville etukäteen annettu teemahaastattelun runko lisää tutkielman onnistumista ja antaa paremmin tutkielman kannalta arvokasta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.83). Joten tässäkin tutkielmassa haastateltavat saivat tutustua etukäteen haastattelun runkoon ja teemoihin, mutta itse haastatteluissa edettiin kuitenkin ajoittain eri järjestyksessä pitäen haastattelu luonnollisena keskusteluna. Haastattelut suoritettiin helmi-huhtikuussa 2023 päivystyspoliklinikalla rauhallisessa, suljetussa tilassa työajan ulkopuolella ja niihin pyydettiin varaamaan noin tunti aikaa. Haastatteluiden kesto vaihteli 25 minuutista aina 55 minuuttiin asti. Keskiarvo haastatteluiden kestosta oli noin 35 minuuttia.

4.4 Aineiston sisällönanalyysi

Kaikista haastatteluista saatu materiaali tallennettiin nauhurilla ja purettiin haastattelun jälkeen tekstimuotoon eli litteroitiin. Yleisin tarkkuus litteroinnissa on haastattelujen auki kirjoittaminen sanasta sanaan, jota tässä tapauksessa käytettiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s. 163-164). Tutkielman aineisto on kirjoitettu auki heti haastattelun jälkeen, jolloin aineisto ja haastattelutilanne kokonaisuudessaan ovat olleet vielä tuoreessa muistissa. Litterointi oli aikaa vievää, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2017, s.135) huomauttavat, jonka vuoksi aineiston analyysille varattiin runsaasti aikaa tutkielman hyvän lopputuloksen varmistamiseksi. Haastatteluita litteroitiin kevään 2023 aikana haastatteluiden rinnalla. Litteroinnissa hyödynnettiin myös Wordin litterointiohjelmaa, mutta tämän jälkeen äänitteet kuunneltiin uudestaan ja mahdolliset virheet korjattiin kirjoittamalla haastattelu auki oikein. Litterointiohjelma nopeutti huomattavasti haastatteluiden auki kirjoittamista, joten on vaikea arvioida litterointeihin kulunutta aikaa tarkasti tunneissa.

Tässä tutkielmassa tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joka on Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s.135) hyvä toteuttaa mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Aineiston analysointi toteutettiin huhtikuussa 2023. Aineiston analysointi noudattaa abduktiivista eli teoriaohjaavaa muotoa. Teoriaohjaavassa analysointitavassa aikaisempi teorian tieto auttaa ja ohjaa analysointia, mutta ei kuitenkaan itsessään määrittele sitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.122). Analyysissa otetaan huomioon aiempi teorian tieto, mutta ei kuitenkaan testata sitä. Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkielman perusmenetelmistä, jossa tutkittavaa ilmiötä kuvataan mahdollisimman laajasti ja tuotetaan tietoa sekä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s.165-167; Assaroudi & muut, 2018). Sisällönanalyysissä aineisto ensin pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan. Sisällönanalyysin vaiheet on kuvattu kuviossa 2, jota noudatettiin myös tämän tutkielman analyysin teossa.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.123).

Ennen analyysin aloittamista määriteltiin analyysiyksikkö, joka tässä pro gradu - tutkielmassa on ajatuskokonaisuus, joka sisältää lauseita. Tätä päätöstä ohjasi tutkimustehtävä sekä aineiston laatu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Kyseisessä tutkielmassa aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä analysoitava data on auki kirjoitettu haastattelu. Redusointi on ensimmäinen tehtävä sisällönanalyysissä, jonka tarkoituksena on karsia pois tutkielmalle epäolennaiset ilmaukset ja vastaukset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.123). Aineistoa redusointiin asettamalla aineistolle viisi eri osa-alueita, joihin etsin vastauksia. Viisi aihealuetta perustui teemahaastatteluissa ilmeneviin teemoihin, joista myös tutkielman teoriaosuus muodostuu. Mikäli vastaus ei kuulunut mihinkään osa-alueeseen, se karsittiin pois. Eri aihealueet merkittiin eri väreillä ja sen avulla alleviivattiin vastaukset tiettyyn aihealueeseen kuuluviksi. Näistä tutkimustehtävää kuvaavista aihepiireistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka listattiin erilliseen dokumenttiin seuraavaa vaihetta varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.123).

Taulukko 2. Malli sisällönanalyysin pelkistettyjen ilmaisujen muodostuksesta.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
Mun mielestä, mutta tietenkään esimiehekään ei voi tietää kauheesti siitä työhyvinvoinnin puutteista jos niitä ei tuua esille. Että jos ollaan vaan hiljaa eikä tuua niitä epäkohtia esille asiallisesti, rakentavasti niin ei niihin silloin voi kauheesti puuttuakkaan.	Työntekijöillä on vastuu kertoa työn ja työhyvinvoinnin epäkohdista esihenkilöille.
Kyllä esimiehet pitää olla ne joka ehkä päättää se viimein sana, mutta mun mielestä pitäisi myös niinku kuunnella henkilökuntaa, koska esimiehet on tuossa niitten kopissa pitkin päivää ja henkilökunta on tässä ja katsoa että mitä oikeasti täällä tapahtuu.	Esihenkilöiden tulisi kysyä työntekijöiden näkemystä päätösten teossa.
Joo siis meillä on nyt aika murroskausi menossa. Konkareita on jäänyt tosi paljon eläkkeelle ja menny muihin hommiin ja näin että me nyt ollaan aika isossa vastuussa me jotka ollaan vasta kuitenkin valmistuttu viiden vuoden sisällä.	Vastuu ja vaadittava osaaminen on lisääntynyt nuorten hoitajien keskuudessa.
Just noitten lomien kans. Jotku pitää jäməkämmin omaa puolta ja niiden kanssa ei aleta taistelemaan. Se että joku ihminen saa aina kesäloman tiettyinä aikana vaan sillä että hän sanoo niin, niin se ei oo tasapuolista. Kyllä mä sen ymmärrän ja tottakai ihmiset haluaa tiettyyn aikaan oman lomansa, mutta ei se oo sitte tasapuolista muita kohtaan että joku saa päättää oman lomansa.	Esihenkilöiltä kaivataan tasapuolisempaa kohtelua ja jäməkämpää otetta sääntöjen suhteen.
Olen tän läpinäkyvyyden ja kommunikaation puolestapuhuja. Mitä täällä tapahtuu ja mitä isoissa palavereissa tapahtuu, puhutaan, suunnitellaan, miten tätä tehdään. Isoja linjoja, mihin ollaan menossa ja mitä kehitetään ja mitä tässä tehään vai jatketaanko samaan malliin	Esihenkilöiden toimintaan kaivataan läpinäkyvyyttä ja kommunikaatiota lisää.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 124-125) ohjeistuksen mukaan seuraavana työvaiheena sisällön analyysissa oli redusoinnin jälkeen klusterointi eli aineiston ryhmittely. Redusoidusta aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia, jotka taas jaoteltiin omiksi luokikseen. Samankaltaista ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistettiin alaluokiksi, joista voitiin sitten yhdistää myöhemmin yläluokkia ja pääluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 125-126) kuvaavat kolmantena sisällön analyysin konkreettisena tehtävänä aineiston käsitteellistämisen eli abstrahoinnin. Abstrahoinnissa tarkoituksena oli muodostaa teoreettisia käsitteitä kuvaamaan tutkittavaa aineistoa, jonka rinnalla tehtiin myös klusterointia (Tuomi & Sarajärvi, 2018m s. 126). Tässä vaiheessa tutkielman tekoa yhdistettiin mukaan aiemmin tutkittu teoriatieto, sillä teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa aineistoa kuvaavat teoreettiset käsitteet tuodaan mukaan prosessiin, kytkemällä tutkielmassa ilmennyt tieto aikaisemmin tiedettyihin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.133). Taulukossa 3. on esitetty esimerkki tämän sisällönanalyysin klusteroinnin ja abstrahoinnin mallista.

Taulukko 3. Malli sisällönanalyysin suorittamisesta.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Kokoava käsite
Ei erityiskohtelua konkareille.	Tasavertainen kohtelu	Johtamiseen kaivatut muutokset
Lomat järjestetään sovitusti, kiertävä lomalista.		
Ei erityiskohtelua vahvoille persoonille.		
Kiireaikoina esihenkilöiltä ei uskalleta kysyä apua tai mennä keskustelemaan, kun heillä ei ole aikaa kuunnella ja vastaus voi olla tympeä.	Kuunteleva, läsnä oleva ja helposti lähestyttävä esihenkilö.	
Esihenkilöt työskentelevät omissa työhuoneissaan kiireisinä, jolloin heidän luo ei uskalleta mennä "häiritsemään".		
Esihenkilöillä puheluita, teams-palavereja tai eivät edes ole paikan päällä ja läsnä.		
Esihenkilöiden työnkuva ei ole selvää työntekijöille.	Tietoa esihenkilöiden työpäivistä, läpinäkyvyyttä.	
Valittaminen voisi loppua, jos tiedetään mitä asioita kokouksissa käydään läpi ja minkälaisia muutoksia mahdollisesti on tulossa.		
Työntekijät eivät tiedä mitä esihenkilöt tekevät päivisin ja ajavatko he kuinka paljon työntekijöiden asioita.		

Sisällönanalyysin tarkoituksena oli tehdä selkeitä kuvauksia, tulkintoja ja hahmottaa merkityskokonaisuuksia, jotka tutkijan tuli itse oivaltaa analyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Tulokset ovat tutkijan oivaltamia kokonaisuuksia, mutta niiden tuli kuitenkin perustua teoriaan ja olla lukijalle hyvin selitetyjä sekä tulkittuja (Hirsjärvi & muut, 2016, s. 229).

5 Tutkielman tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkielman haastatteluissa kerättyä aineistoa haastatteluteemoittain. Haastatteluteemoina olivat työhyvinvointi ja itseohjautuvuus käsitteinä, työhyvinvoinnin muodostuminen ja kokeminen sekä johtamisen ja esihenkilötyön yhteys työhyvinvointiin.

Ensimmäinen teema käsittelee sitä, miten haastateltava määrittelee, ymmärtää ja kokee työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden ajatuksia ja ymmärrystä suhteessa tutkittaviin käsitteisiin ja aihealueisiin. Tällä oli tarkoituksena vahvistaa tutkielman validiteettia ja tuottaa syventävää tietoa seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Toisessa teemassa käsiteltiin työhyvinvointiin vaikuttavia asioita sekä kokemuksia. Tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat ovat yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin, mistä asioista työhyvinvointi muodostuu, miten hän voi itse siihen vaikuttaa ja millaiseksi hän kokee työhyvinvointinsa tällä hetkellä. Kolmannen teeman tarkoituksena taas oli selvittää johtamisen yhteyksiä ja mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Toisella ja kolmannella teemalla haluttiin selvittää mistä työhyvinvointi muodostuu ja minkälaisilla asioilla siihen voidaan vaikuttaa sekä millä tavalla johtaminen on yhteydessä työhyvinvointiin. Haastatteluteemat ovat yhteydessä tutkimuskysymyksiin, joten tuloksilla pyritään vastaamaan näihin tutkielman kysymyksiin.

1. Millaisia yhteyksiä johtamisella on työhyvinvointiin?
2. Miten johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä?
3. Millaista johtamista arvostetaan päivystyspoliklinikalla sairaanhoitajien näkökulmasta?

Näiden lisäksi viimeisenä alalukuna on esihenkilöiden vastauksia samojen aiheiden kysymyksiin, joilla oli tarkoitus saada ilmi heidän ajatuksiaan omasta toiminnastaan ja johtamisestaan. Esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia omasta johtajuudestaan ei varsinaisesti vertailla työntekijöiden kokemuksiin tässä tutkielmassa, mutta niistä

tehdään kuitenkin vuoropuhelua, johon on liitetty myös aiemmin tutkittu teorialieto aiheesta.

5.1 Työhyvinvoinnin määrittely ja kokeminen

Työhyvinvointi on laaja käsite myös teoriassa, jonka Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työn, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuudeksi (Työhyvinvointi, 2015). Käsitteet työhyvinvointi ja työkyky ovat usein varsinkin puhekielessä rinnastettavissa olevat käsitteet (Manka & Manka, 2016, s.13). Työhyvinvoinnin nähdään tarkoittavan myös työn sujumista arjessa, jonka syntyyn vaikuttavat organisaation toimintatavat ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijän omat tulkinnat (Manka & Manka, 2016, s.75). Nämä aiemmin tehdyt tutkimukset tukevat tutkielmani vastauksia työntekijöiden kokemuksista työhyvinvoinnin suhteen, jotka ilmenevät taulukossa 4.

Taulukko 4. Työhyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta.

TYÖHYVINVOINTI:
Työn ja vapaa-ajan tasapaino
Työn mielekkyys
Työkaverit ja esihenkilöt
Luottamus työkavereihin ja esihenkilöihin
Omalla vastuulla huolehtia omasta työhyvinvoinnista ja terveydestä
Töissä on mukavaa ja sinne on mukava tulla
Kiire, resurssi ja potilasmäärät vaikuttavat
Työvuorolista ja autonominen työvuorosuunnittelu
Tauot ja niiden säännöllinen pitäminen
Työympäristö ja välineet
Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin
Työilmapiirillä vaikutusta
Korona
Työn merkityksellisyys
Työasiat jätetään töihin

Työhyvinvoinnin käsite koettiin jokaisen haastateltavan kohdalla laajaksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttaa monet eri asiat. Kaikissa haastatteluissa ilmeni

kuitenkin yleistettävänä vastauksena työn ja vapaa-ajan oikea suhde sekä yhdistäminen. Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaakin Tarkkosen (2018, s.16) mukaan osaltaan työn ja vapaa-ajan yhteensopivuuden tilaa. Työ ei saisi kuormittaa liikaa ja työasiat tulisi pystyä jättämään töihin, jolloin vapaa-ajalla pystyisi palautumaan kunnolla.

” Laaja käsite, siihen kuuluu kaikki miten töissä jaksaa ja itse jaksaa, miten palautuu töistä, miten kuormittavaa työ on henkisesti ja fyysisellä tasolla. Ja sitte kaikki yksilölliset tekijät tietysti esim perussairaudet, miten palautuu, jokainen soveltuu vähän eri tavalla vuorotyöhön.”

”Ite aattelin että sun työnteko ja vapaa-aika on tasapainossa. Että sulla riittää energia molempiin. Sulla on mukava olla töissä eikä tarvi mieltä että millon täältä pääsee pois tai kahtua kelloa koko ajan montako minuuttia on jäljellä.”

Työhyvinvointiin vaikutti haastatteluiden perusteella myös hyvin paljon työn fyysinen sekä psyykinen kuormitus, josta tulisi vapaa-ajalla pystyä palautumaan. Työhyvinvointi koostuukin tutkimusten mukaan työkyvyn, jaksamisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä palautumisen yhteensopivuuden tilasta (Tarkkonen, 2018, s. 16). Useat vastaajat kokivat vapaa-ajalla palautumisen ja työhyvinvoinnin olevan myös hyvin paljon työntekijän omalla vastuulla. Omilla valinnoilla kuten levolla, liikunnalla ja ravitsemuksella koettiin olevan suuri vaikutus työssä jaksamiseen, joka on myös jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Usealla vastaajista on myös lapsia ja perhettä, jolloin työhyvinvointiin vaikuttaa heidän kohdallaan hyvin paljon työn ja perhe-elämän yhdistäminen. Vuonna 2021 tehdyn (Sexton & muut) tutkimuksenkin mukaan työhyvinvointia edistäväksi asiaksi koetaan työ- ja perhe-elämän tasapainoinen yhdistäminen. Työhyvinvointi määriteltiin myös työssä viihtyvyytenä, että töihin on mukava tulla ja töissä on mukava olla. Työpaikkakulttuurilla onkin tutkimusten mukaan vaikutusta työssä viihtymiseen ja sen myötä työhyvinvointiin (Saukkonen & muut, 2017, s. 241). Työhyvinvointiin vaikuttaa haastateltavien mukaan niin fyysinen kuin psyykinenkin kuormitus töissä, joka on päivystyksen työn luonteen vuoksi usein molemmilta osin raskasta. Tämän vuoksi palautuminen vapaa-ajalla koettiin olevan työntekijälle mahdollisuus saada unohdettua

työasiat ja ylläpitää työhyvinvointia. Työn merkityksellisyys oli kuitenkin jokaisella vastaajalla suuressa roolissa, jonka avulla psyykkisesti raskasta työtä haluaa ja jaksaa tehdä.

Haastateltavat kokivat oman työhyvinvointinsa osaltaan hyväksi mutta väsymystä ilmeni myös paljon, johon vaikuttavina tekijöinä olivat oma henkilökohtainen elämä sekä edeltävä raskas vuosi töissä. Edeltävä koronavuosi koettiin olleen vaikuttavana tekijänä haastatteluhetkellä vallitsevaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työn fyysisen kuorman pienentymisellä työntekijät ovat kokeneet myös työhyvinvoinnin parantuneen ja työssä viihtymisen taas lisääntyneen. Tällainen kokemus on aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan hyvin normaalia, sillä työyksikön henkilökuntamäärällä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, joustamiseen, vastarintaan sekä työyhteisön ilmapiiriin (Saukkonen & muut, 2017, s. 247). Työssä viihtymiseen vaikutti lähes jokaisella haastateltavalla eniten työkaverit ja työpaikan ilmapiiri. Tämän lisäksi työympäristöllä ja välineillä koetaan olevan vaikutusta omaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin koettiin siis voivan vaikuttaa hyvin paljon omilla valinnoillakin johtamisen lisäksi.

5.2 Itseohjautuvuuden määrittäminen ja kokeminen

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä johtaa itseään ilman ulkopuolisen kontrollia tai ohjausta, jonka toteutumiseksi tarvitaan osaamista esimerkiksi omasta työtehtävästä (Luciano, Mathieu & Ruddy, 2014). Itseohjautuvuuden kokeminen työntekijöiden keskuudessa oli työhyvinvointia lisäävää, jota tukee myös aiemmin tehdyt tutkimukset. Itseohjautuvuuden ja autonomian kokemuksen lisääntyminen vaikuttavat valtavasti työhyvinvointiin, kun työntekijä kokee voivansa itse vaikuttaa omaan työhönsä (Larjovuori & muut, 2021, s. 11). Itseohjautuvuutta voi kuitenkin olla vaikea toteuttaa, koska esimerkiksi sairaalassa sitä rajoittaa kontekstuaaliset olosuhteet ja lait (Lanham ja muut, 2013, s. 2), joka ilmeni myös tässä kyseisessä tutkielmassa.

Taulukko 5. Itseohjautuvuus työntekijöiden näkökulmasta.

ITSEOHJAUTUVUUS:
Käsitteenä sairaanhoitajille vieras ja kokemuksissa eroja
Sairaanhoitajan työ itseohjautuvaa potilastyön osalta
Työvuorosuunnittelu itseohjautuvaa toimintaa
Vastuuhoitajan roolissa voi olla itseohjautuva
Vastuu ja valta lisää stressiä
Päätösten teko sairaalassa hierarkkista, sairaanhoitajalla ei mahdollisuutta olla itseohjautuva
Esimiehiltä toivotaan lisää luottamusta työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja päätöksiin
Itseohjautuvuus lisää työmotivaatiota, itsetuntoa ja työhyvinvointia
Esimiehillä viimeinen sana, mutta päätösvastuuta myös työntekijöille enemmän

Itseohjautuvuuden käsite oli usealle työntekijöistä vieras, mutta pääasiassa käsite ymmärrettiin oikein. Se sisälsi itsenäistä toimintaa ja päätösten tekoa, kuten Luciano ja muut (2014) itseohjautuvuuden käsitteen määrittelevät kykynä johtaa itseään ilman ulkopuolista kontrollia. Itseohjautuvuus ymmärrettiin mahdollisuudeksi kehittää omaa osaamista ja työpaikan toimintaa itsenäisesti sekä yhdessä työyhteisön kanssa. Työntekijä koetaan teorian mukaan itseohjautuvaksi, mikäli hän pystyy itsenäisesti edistämään organisaation toimintaa ja käyttämään omaa harkintakykyään päätöksenteossa (Luciano & muut, 2014). Lisäksi itseohjautuvuuteen liitettiin vahvasti omien työtehtävien ymmärtäminen, jonka myötä vasta pystyy olemaan itseohjautuva. Haasteltavat kokevat saavansa olla työssään itseohjautuvia hoitotyön osalta. Päätöksiä tulee tehdä itsenäisesti eikä esihenkilöiltä tarvitse tai voikaan kysyä kaikkeen mielipidettä tai lupaa hoitotyön osalta, vaan sitä ohjaa myös laki ja velvoitteet. Itseohjautuminen koettiin myös tärkeäksi asiaksi kehittämisen kannalta, koska työntekijät ovat asiantuntijoita omassa työssään, eikä esihenkilöt usein osaa ajatella asioita käytännön työn kannalta samalla tavalla.

” Kyllä esimiehet pitää olla ne joka ehkä päättää se viimein sana, mutta mun mielestä pitäisi myös niinku kuunnella henkilökuntaa, koska esimiehet on tuossa niitten kopissa pitkin päiviä ja henkilökunta on tässä ja tietää että mitä oikeasti täällä tapahtuu.”

Terveydenhuollon ammattihenkilöstön lain (2009/1550, 19 §) mukaan terveydenhuollon ammattihenkilö onkin velvollinen noudattamaan ammattitoiminnassaan Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston tai aluehallintaviraston säännöksiä ja määräyksiä. Lain (2015/1659, 18 §) mukaan tulee huolehtia potilasturvallisuudesta, mutta myös kehittää itsenäisesti omaa ammatillista osaamistaan. Työntekijät kuitenkin toivoivat lisää päätösvaltaa ja heidän mielipiteensä kysymistä. He ovat tässä asiassa oikeassa, sillä työhyvinvointia lisäisikin organisaation yhteistyö esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä päätöksentekotilanteissa (Lepola, 2017, s. 20.)

Itseohjautuvuudella koetaan olevan vaikutusta työhyvinvointiin ja muun muassa urasitoutumiseen tutkitun tiedon ja teorian mukaan, joka toistuu myös haastateltavien vastauksissa kokemusten pohjalta (De Veer & muut, 2017). Teoriassa tuetaan ajatusta, että työnantaja ei voi yksin tukea työhyvinvointia, vaan työhyvinvointia tuetaan antamalla työntekijöiden itseohjautua (Johtaminen ja työhyvinvointi, 2021). Yhtenä konkreettisena asiana oli työvuorosuunnittelun autonomisuus, jolloin työntekijä saa itse suunnitella oman työvuorolistansa yhdessä työyhteisön kanssa. Haastateltavat kokivat tämän mahdollistavan paremmin työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän yhdistämisen. Teorian mukaan työntekijöiden työhyvinvointi on parempaa, mikäli työ- ja perhe-elämä ovat tasapainossa (Sexton & muut, 2021). Haastateltavat kokivat myös, että itse suunniteltu työvuorolista on usein helpompi ottaa vastaan mitä työnantajan tekemä, jolloin työntekijät kokevat itse hallitsevansa työaikaansa eivätkä ole täysin työnantajan määrättävissä. Esihenkilön tulisikin olla työolojen rakentajan roolissa, muokaten työhyvinvointia tukemalla työn voimavaroja esimerkiksi lisäämällä vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia (Hahtela & Karhe, 2020; Johtaminen ja työhyvinvointi, 2021).

Valtaa ja vastuuta halutaan, mutta sen myös koetaan aiheuttavan lisää stressiä. Työntekijöiden vastauksista kävikin ilmi hieman ristiriitaisia vastauksia sen suhteen, että halutaanko vastuuta enemmän vai vähemmän, mikä olisi sopiva määrä valtaa ja vastuuta, jotta se ei lisäisi stressiä kuitenkaan. Sairaalamailman päätöksenteot ja johtaminen

koetaan hierarkkiseksi, jonka päätöksissä työntekijät eivät koe olevansa mukana suuressa roolissa. Kansallisen Työelämän 2020 -strategian mukaan hierarkkinen rakenne ei enää edistä työyhteisöjen työhyvinvointia, vaan tarvitaan luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen sekä henkilöstön osallistamiseen perustuvampaa toimintakulttuuria (Manka & muut, 2018, s. 83).

5.3 Koulutuksen ja perehdytyksen yhteys työhyvinvointiin

Tutkielman varsinaisena tutkimuskysymyksenä ei ollut koulutus ja perehdytys, mutta tämä aihe ilmeni kuitenkin lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa suhteessa työhyvinvointiin. Perehdytyksellä ja koulutuksilla on siis työntekijöiden mielestä vaikutusta omaan työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen.

Taulukko 6. Koulutuksen ja perehdytyksen yhteydet työhyvinvointiin.

KOULUTUS JA PEREHDYTYS:
H1-rooliin tarvitaan parempi perehdytys
Koulutuksia ja kouluttautumista kaivataan enemmän; vastuu lisääntynyt
Koulutus lisää itsevarmuutta ja työmotivaatiota
Koulutuksiin osallistumiseen tarvitaan itseohjautuvuutta
Koulutuksiin osallistuminen hankalaa resurssipulan vuoksi
Kaivataan perehdytysohjelmaa sekä tasapuolista ja riittävää perehdytystä
Kokemuksen ja perehdytyksen puute näkyy negatiivisena asiana työntekijöissä
Hyvällä perehdytyksellä voitaisiin saada työntekijät pysymään työssään kauemmin
Vastuu myös työntekijällä arvioida omaa osaamista ja ilmoittaa lisäperehdytyksen tarpeesta
Parempi perehdytys omasta vastuualueesta ja siihen liittyviin koulutuksiin osallistuminen

Vastausten mukaan koulutuksia kaivattaisiin enemmän, koska henkilökunnasta on jäänyt useita kokeneita työntekijöitä eläkkeelle tai vaihtaneet toisiin työtehtäviin. Nuoret työntekijät ovat joutuneet ottamaan nopeasti enemmän vastuuta. Kaikkien haastateltavien mukaan koulutusten koettaisiin lisäävän itsevarmuutta, jonka myötä työmotivaatio ja työssä viihtyminen lisääntyisi. Koulutuksiin osallistumisessa ongelmaksi on koettu työyhteisössä vallitseva resurssipula, jonka vuoksi osallistuminen on ollut

vähäistä. Tämän lisäksi työntekijät kokevat joutuvansa olla liian itseohjautuvia koulutusten suhteen, eikä tietoa koulutustarjonnasta tule esihenkilöiden puolelta tarpeeksi. Tämä työntekijöiden kokemus ja ajatus on kuitenkin hieman väärä verrattuna teoretietoon, sillä terveydenhuollon ammattilaisen tulisi toiminnassaan lisäksi kehittää ammatillista osaamistaan lain mukaan jatkuvasti oma-aloitteisesti (2015/1659, 18 §).

”Kertaakaan en oo kuullut, että esimies on tullu tarjoamaan koulutusta. Kipsikoulutus, sitä työntekijät ajo eteenpäin ja sitte se vasta lähti rullaamaan. Siihen tarvittiin käytännön esimerkkejä, että monena yövuorona ei ollu kipsaria ja potilaalle piti saada kipsi, ja sitte tajuttiin että oho ei meillä oookkaan kipsareita ja ruvettiin sitte esimiesten osalta järkkään sitä koulutusta. Mutta en oo ikinä kuullu että esimies tulis kellekkään kysyyn tai ehottaa että ootko miettiny hakevas tuonne koulutukseen tai tarvittais tämmöstä. Että kyllä se on ollu aina työntekijälähtöstä se koulutus.”

Koulutusten lisäksi haastateltavat nostivat esiin perehdytyksen, jossa on ilmennyt puutteita ja ongelmia. Perehdytys on ollut eri työntekijöiden kohdalla hyvin erilaista, jonka vuoksi haastateltavat nostivat esille yhtenäisen perehdytysohjelman tarpeellisuuden. Hyvällä ja oikean pituisella perehdytyksellä koettiin olevan vaikutusta työssä pysymiselle, jolla voisi olla positiivista vaikutusta tulevaisuudessa eikä vaihtuvuus olisi välttämättä niin suurta.

”Mä sain 5 päivää, josta ehkä 2 päivää niin olin itse töissä kun oli kiire. Mä koin kyllä, että se perehdytys kun sä tuut niinku päivystyksen töihin on hyvä, mut sitä voisi ehkä olla enemmän.”

Perehdytykseen ei anneta tarpeeksi aikaa, jonka vuoksi perehdyttäjä joutuu usein tekemään hoitotyötä samalla kun perehdyttää uutta työntekijää. Tämän vuoksi perehtyminen uuteen työtehtävään voi jäädä huonoksi. Uusien työntekijöiden osaamisen ja perehdytyksen puute näkyy työntekijöiden mukaan toisten tarkkailemisena potilasturvallisuuden vuoksi, joka taas heijastuu negatiivisuutena kokeneempia työntekijöitä kohtaan. Tällainen luottamuspuola työntekijöiden välillä ei lisää työhyvinvointia tai työssä viihtyvyyttä. Uusien työntekijöiden lisäksi perehdytystä kaivattiin haastateltavien mukaan H1-tehtävään eli tässä kontekstissa vastuuhoidajan

tehtävään. Vuoron vastuuhoidajana työskentely aiheuttaa stressiä sen vastuullisuuden mutta myös tehtäväkuvan epäselvyyden vuoksi. Epäselvyyttä tai puutteellista osaamista koettiin muun muassa sairaslomien järjestämisessä ja muissa ”hallinnollisissa tehtävissä”, joihin sairaanhoitajan koulutuksella ei koeta olevan riittävää valmiutta. Haastatteluissa ilmeni myös, että esihenkilöiden vaativat enemmän mitä työntekijät oikeasti osaavat. Työntekijät kokevatkin, etteivät esihenkilöt tiedosta sairaanhoitajan työssä vaadittavaa osaamista ja vastuuta täysin, koska tekevät itse hyvin vähän käytännön hoitotyötä. Haastateltavat kokivat kuitenkin olevan myös itse vastuussa omasta työskentelystään ja osaamisensa kehittamisestä. Jolloin tulisikin ilmoittaa esihenkilölle, mikäli ei työtehtävässään pärjää tai tarvitsee lisää perehdytystä tietyllä osa-alueella. Tällaiseen oman osaamisen kyseenalaistamiseen ei kuitenkaan moni työntekijä uskalla tai halua ryhtyä, sillä ongelmaksi koettiin myös esihenkilön lähestymisen vaikeus luottamuspulan vuoksi.

5.4 Johtamisen yhteys työhyvinvointiin

Tämän tehdyn tutkimuksen perusteella vastauksissa ilmeni useita asioita johtamisessa, joilla on yhteyttä ja merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin. Aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan esihenkilön johtamistyyllillä on yhteys niin työhyvin- kuin pahoinvointiinkin (Johtaminen ja työhyvinvointi, 2021), joka tukee tämän tehdyn tutkielman tuloksia. Hyvä johtaminen nähdään arkisina tekoina ja tietoisina valintoina, joka on parhaillaan palvelevaa johtamista, josta tulee yhteinen kulttuuri ja tapa toimia yhdessä; toinen toisiaan kannustaen ja tukien (Hyvä johtaminen on tietoinen valinta, 2024). Tällainen nähdään myös sosiaali- ja terveysalan johtamisen ihanteena työhyvinvoinnin edistämiseksi. Alla esitetyssä taulukossa 7. ilmenee tutkielmassa tulleita kokemuksia johtamisen yhteyksistä työhyvinvointiin.

Taulukko 7. Johtamisen yhteydet työhyvinvointiin.

JOHTAMISEN YHTEYS TYÖHYVINVOINTIIN:
Kannustus ja positiivinen palaute
Esihenkilöiden tasapuolinen kohtelu työntekijöitä kohtaan
Työkavereiden tunteminen ja yhteisöllisyys lisää työhyvinvointia
Kuunteleva ja läsnä oleva esihenkilö
Avoin kommunikointi molemmin puolin
Työntekijöiden kuunteleminen päätösten teossa, työntekijöiden kokemuksen ja näkemyksen arvostaminen
Resurssin vähyydellä negatiivista vaikutusta työhyvinvointiin
Esihenkilöiden väliset henkilökemiat ja yhteistyö
Esihenkilöiden osallistuminen hoitotyöhön
Samaistuttavuus esihenkilön ja työntekijän välillä
Esihenkilön jäämäkkyys ja tasapuolisuus käytöksessä sekä säännöissä
Työvuorosunnittelu (autonomia)
Osa-aikaisuuden mahdollisuus tarvittaessa
Joustoa molemmin puolin
Kehityskeskusteluiden säännöllisyys
Vastuutehtävät lisäävät työmotivaatiota
Läpinäkyvyys esihenkilöiden työtehtäviin

Tutkielmassa nousi esille lähes jokaisen haastattelun kohdalla kuuntelun tärkeys. Työntekijät arvostaisivat kuuntelevaa johtajaa, heille olisi tärkeää voida avoimesti ja luottamuksellisesti kommunikoida esihenkilön kanssa. Aiemmin tehtyjen tutkimustenkin mukaan kuuntelevalla ja läsnä olevalla johtamistyyllillä olisi positiivisia, voimaannuttavia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin (Kim & muut, 2018). Konkreettisia tekoja voivat olla sosiaalisen suhteen lisääminen työntekijän ja esihenkilön välillä, kuten henkilökohtaiset keskustelut työntekijän kanssa, jossa voidaan vastavuoroisesti puhua perheestä, terveydestä ja esimerkiksi vapaa-ajasta (Kim & muut, 2018; King & muut, 2022). Sillä sen avulla osoitetaan avoimuutta ja luottamusta, kun jaetaan jotain henkilökohtaista toisen kanssa (King & muut, 2022).

”Kyllä se varmaan jollain tavalla. Nyt tuntuu että voi vaikka helpommin kysyä tuolta niinku esimiehiltä jotain. Kun esim kiireaikoina niin sanotaan että oli ehkä hyvin hankala lähestyä ja sitte tulee semmosia ehkä

vähän tyljää vastauksia tai vastauksia ei tuu tai ei kerkeä, kun on kaikkea muutakin selvitettävää.”

Kiire koettiin haasteeksi esihenkilöä lähestyessä, sillä silloin usein esihenkilöllä ei ole aikaa kuunnella. Kiire on osa nykyajan työn luonnetta, joka tuo haasteita osastonhoitajan jokapäiväiseen työntekoon ja aitoihin kohtaamisiin. Näitä haasteita ovat muun muassa vuosittain ja varsinkin tulevaisuudessa hoitohenkilöstön riittävyydestä huolehtiminen, työorganisaatiossa jatkuvasti tapahtuvat muutokset, työntekijöiden työhyvinvointi ja tiukka taloustilanne (Lahti, 2008, s.89).

”Kyllä, että no työyhteisön näkökulmasta semmonen jos oikeen rupee tiivistään ja miettiin mikä on se ongelma, niin on se se kommunikointi. Ihan niinku pienemmistä, isommista asioista ja vähän justii että mitä kuulumisia jostain tuolta ylempien palaverien taholta tulee, niin niitä ois varmanan tietysti ihan hyvä tälle rivityöntekijän näkökulmastakin kuulla ja tietää.”

Kuuntelevan esihenkilön lisäksi henkilökunta kaipaisi avointa kommunikointia molemmin puolin. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei työntekijät tiedä mitä heidän esihenkilönsä tekevät päivisin omissa työhuoneissaan, jolloin on vaikea myös arvostaa heidän työtään. Tähän kaivattaisiinkin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä molemmin puolin, joka tarkoittaa myös työntekijöiden osallistamista päätöstentekoihin. Kansainvälisen tutkimuksen (Kim & muut, 2018) mukaan voimaannuttava ja avoin johtamiskäyttäytyminen vaatisi johtajalta ponnisteluja tukemisen ja välittämisen suhteen, mutta se antaisi työntekijöille paljon. Työntekijät hyötyisivät tällaisesta johtamistyylistä saamalla enemmän valtaa ja vastuuta sekä neuvottelumahdollisuuden johtajan kanssa, kun taas johtaja itse saisi tämän avulla työntekijöiden työmotivaation ja työhyvinvoinnin todennäköisesti lisääntymään. Tällaisen voimaannuttavan johtamiskäyttäytymisen myötä johtajat olisivat enemmän vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa sekä tukisivat työntekijöitään enemmän verrattuna tapaan, jossa annettaisiin vain suorja käskyjä ja johtaja toimisi itsevaltiaan tavoin (Kim, 2018). Haastateltavatkin kokivat, että mikäli heiltä kysyttäisiin enemmän mielipiteitä päätösten tekoihin, se lisäisi arvostusta ja työhyvinvointia. Työntekijät haastatteluissa kuvailevatkin teorialatimukseen viitaten aitoa johtajuutta, jossa johtaja keskittyy tehokkaaseen

viestintään ja yhteistyöhön työntekijöiden kanssa (King & muut, 2022). Tällä hetkellä haastattelujen mukaan useasti päätöksistä ei kerrota työntekijöille eivätkä he tiedä minkälaisia asioita esimerkiksi esihenkilöt kokouksissaan käsittelevät tai ajavatko he työntekijöiden asioita. Työntekijät haluaisivatkin kuulla enemmän kokousten sisällöistä ja päätöksistä sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Molemmiin puoleen arvostus voisi nousta, jos esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen kommunikaatio olisi avoimempaa ja läpinäkyvämpää. Myös useamman esihenkilön työskentely samassa yksikössä lisää epäselvyyttä sen suhteen, että ketä esihenkilöistä lähestyä missäkin asiassa sekä mikä tehtäväkuva kenelläkin esihenkilöllä on. Kysyttäessä ketä esihenkilöistä todennäköisimmin lähestyt ja miksi, oli valinta yleensä eniten henkilökemiaan ja luottamukseen perustuva, enemmän kuin asiaan tai esihenkilön tehtäväkuvaan yksikössä.

Vaikka haastateltavat haluavat esihenkilöiden olevan kuuntelevia, silti haastatteluissa nousi myös esiin arvostus esihenkilön auktoriteettia ja tasa-arvoista kohtelua kohtaan. Sosiaali- ja terveysalalla työtä ohjaa lait ja hoitosuositukset, jolloin työntekijät myös arvostavat esihenkilön asettamia rajoja ja jämäkkyyttä. Teorian mukaan sosiaali- ja terveysalalla johtajien valta on osittain käskyvaltaa mutta myös lakeihin ja sopimuksiin perustuvaa valtaa (Laaksonen & Ollila, 2017, s.142). Työntekijöissä on hyvin erilaisia persoonia ja eri ikäisiä työntekijöitä, jolloin haastatteluissa kävi ilmi, että tasa-arvoista johtamista kaivattaisiin enemmän. Jämäkkyydellä ja tasa-arvoisella kohtelulla työhyvinvointia voitaisiin lisätä, kun kukaan ei saisi eriarvoista kohtelua ja esihenkilön toiminta olisi luotettavaa sekä määrätietoista. Epätasa-arvoinen kohtelu ei ole oikein, sillä osastonhoitajan työhön kuuluu paljon valtaa ja vastuuta, jota tulisi osata käyttää oikein ja oikeassa suhteessa (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 141). Haastatteluissa kävi ilmi epätasa-arvoinen kohtelu esimerkiksi lomien tai työvuorojen suhteen. Suurimpana ongelmana haastateltavat kokivat esihenkilöltä puuttuvan auktoriteetin vahvempia persoonia kohtaan, jolloin heidän kohdallaan kohtelu on erilaista. Esihenkilöillä on työntekijöiden kokemusten mukaan myös ”suosikkityöntekijöitä”, joiden kohdalla kohtelu on myös erilaista, mutta tämä oli enemmänkin työntekijöiden omiin kokemuksiin

perustuvaa ajattelua. Haastateltavat arvostavat siis tasa-arvoista, määrätietoista ja kuuntelevaa johtajaa, mutta myös tarvittaessa joustavaa ja sen myötä tasa-arvoista kohtelua.

”Ehkä voi olla jotain tietynlaista jämäkkyyttä enemmän koska meillä on muutama voimakas persoona täällä, niin sais ne kuriin, ihan suoraan sanoen sen takia.”

Näiden arvojen lisäksi haastatteluissa nousi ilmi kannustaminen, jonka avulla työhyvinvointia voitaisiin lisätä. Kannustavalla johtamistyyllillä sekä vastuun antamisella olisi haastateltavien mielestä positiivinen vaikutus työssä viihtymiseen, joka voisi lisätä työmotivaatiotakin. Palautteen antaminen myös onnistumisista olisi tärkeää, sillä tällä hetkellä työntekijät kokevat saavansa palautteen yleisemmin vain negatiivisista asioista, jolla ei ainakaan positiivista vaikutusta ole työhyvinvointiin. Työntekijöiden näkemykset ja kokemukset ovat hyvin loogisia ja mukailevat aiemmin tutkittua tietoa, sillä keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa on osallistava ja kannustava esihenkilön, jossa ilmenee oikeudenmukaisuus, palautteen antaminen ja asioiden puheeksi ottamisen taito (Fawad, Fuqiang, Naveed & Yuan, 2021). Haastateltavien ajatukset ja toiveet johtamisesta ovat oikeanlaisia ja hyvinkin toteuttavissa olevia asioita.

Yhtenä isona työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä haastateltavat kokivat esihenkilöiden vähäisen osallistumisen hoitotyöhön. Työntekijöistä monet eivät todennäköisesti tiedä, että osastonhoitajan työ on viimeisten vuosien aikana muuttunut paljon. Osastonhoitajan työstä on jäänyt pois hoitotyö, jonka tilalle ovat tulleet lähiesihenkilönä toimiminen, optimaalisesta taloudesta huolehtiminen, laadun varmistaminen, erilaisiin kokouksiin osallistuminen sekä moniammatillinen toiminta ja asiantuntijuus hoitotyön suhteen (Surakka, 2008, s. 57-59). Tällä hetkellä suurin osa haastateltavista koki esihenkilöiden olevan hyvin paljon omissa työhuoneissaan hallinnollisissa tehtävissä eikä heidän tietonsa käytännön hoitotyöstä ole enää samalla tasolla työntekijöiden kanssa. Haastateltavien mielestä esihenkilöitä olisi helpompi lähestyä, jos heilläkin olisi käytännön näkemystä hoitotyöstä ja päivystyksen arjesta.

Osalla haastateltavista oli ajatus, että esihenkilöt eivät välttämättä huomaa päivystyksen kiirettä ja ymmärrä osaamisen tarvetta, vaan ennemminkin kiirettä ja osaamista vähätellään. Haastateltavat ajattelivat myös, että esihenkilöiden osallistuminen käytännön hoitotyöhön lisäisi työntekijöiden tuntemista esihenkilöiden osalta, jolloin työntekijöitä olisi helpompi johtaakin. Tällainen esihenkilöiden läsnäolo työyhteisössä oli jokaisen haastateltavan toive ja tarve työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Samanlainen tarve ilmenee myös teorialiedossa (King ja muut, 2022), jonka mukaan esihenkilön olisi hyvä sisällyttää työpäiväänsä puolittuntia aikaa henkilöstön kanssa olemiseen, jolloin henkilöstöllä olisi mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa sillä hetkellä ilmenevistä ongelmista tai tarpeista. Työntekijöiden tunteminen oli haastateltavien mielestä hyvin tärkeä asia johtamisessa. Haastatteluissa kävi myös ilmi kehityskeskusteluiden tärkeys, mutta myös vähäinen toteutuminen käytännössä. Esihenkilön keino tukea henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista on sosiaali- ja terveysalalla muun muassa kehityskeskustelujen toteuttaminen (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 156). Pienempi osa haastateltavista oli käynyt viimeisen vuoden aikana kehityskeskustelussa ja osa ei jopa ikinä työuransa aikana. Haastateltavat ajattelevat kehityskeskustelut hetkiksi, jossa voisi esihenkilön kanssa keskustella niin omasta urastaan, tavoitteistaan, osaamisestaan, työhyvinvoinnista, työssä viihtymisestä kuin omasta elämäntilanteestaan. Tässä olisi esihenkilöllekin tilaisuus tutustua työntekijään tarkemmin sekä huomata mahdolliset ongelmat tai haasteet työelämässä ja vaikuttaa niihin.

Haastatteluissa kävi ilmi epäkohtia johtamisessa, joista yksi oli epätasa-arvoinen kohtelu mikä näkyy muun muassa työvuoroissa. Tutkittavassa yksikössä työvuorosunnittelu toteutetaan autonomisena työvuorosunnitteluna. Mutta haastateltavien mukaan siinä on näkynyt silti ongelmia muun muassa esihenkilön vallan käytössä sekä nuorten työntekijöiden työvuoroissa. Haastateltavat kokivat vuorotyössä jaksamiseen vaikuttavan suuresti työvuorot, johon he pystyvät itse vaikuttamaan autonomisen työvuorosunnittelun avulla. Mutta ongelmana he ovat havainneet kuitenkin sen, että esihenkilö on voinut käyttää valtaansa väärin muuttamalla esimerkiksi työntekijän lopullista työvuorolistaa ikään kuin kostaakseen tai hallitakseen. Myös nuoret ja

lapsettomat työntekijät osaltaan kokevat työskentelevänsä enemmän pyhinä kuin perheelliset työntekijät. Työvuorosuunnittelullakin on siis haastatteluiden ja aiemmin tutkitun teorian pohjalta vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Sillä esihenkilöt voivat vaikuttaa työhyvinvointiin työhyvinvointia edistävällä ja tukevalla työvuorosuunnittelulla (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 156). Työvuorosuunnittelussa kaivattaisiin jo aiemmin mainittua tasavertaisuutta ja määrätietoista, luotettavaa johtamista. Varsinkin nuoret työntekijät tiedostavat omat oikeutensa työntekijöinä ja pitävät niistä kiinni sekä tarvittaessa etsivät jopa uuden paremman työpaikan, koska sosiaali- ja terveysalalla työntekijöistä on pulaa ja töitä helposti saatavilla. Tämän vuoksi esihenkilöiden tulisikin kiinnittää huomiota omaan toimintaansa ja yrittää saada hyvät työntekijät pysymään työssään. Tilannetta ei helpota johtajien näkökulmasta myöskään se, että uusien sukupolvien on helppo saada uusia töitä ja vaihtaa työpaikkaa vallitsevan hoitajapulan vuoksi (Wolor & muut, 2021). Muiden tutkimusten mukaan nuoret hoitajat vaihtavat työpaikkaa paremman toivossa, mikäli johtaminen, työympäristö tai itse työ eivät miellytä (Wolor & muut, 2021). Nuorten hoitajien tiedetään arvostavan vapaa-aikaa, harrastuksia ja sen myötä joustavia työvuoroja, jolloin ongelmaksi tulee heikko sitoutuneisuus ja arvostus työtä kohtaan verrattuna edellisten sukupolvien sairaanhoitajiin (Helander & muut, 2019; Galdames & Guihen, 2022), joka ilmenee myös haastateltavien vastauksista.

5.5 Minkälaisia muutoksia kaivataan johtamiseen?

Edellisissä luvuissa on mainittu jo osaltaan haastateltavien ajatuksia johtamisesta sekä sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Tässä luvussa kerrotaan tiivistetysti, minkälaisia konkreettisia muutoksia johtamisen osalta kaivattaisiin tutkittavassa yksikössä.

Taulukko 8. Johtamiseen kaivattavat muutokset.

MITÄ MUUTOKSIA KAIVATAAN JOHTAMISEEN?
Esihenkilöille (aoh) työvuoroja hoitotyöhön
Tietoa esihenkilöiden työpäivistä ja työnkuvasta
Esihenkilöiden parempaa ymmärrystä hoitotyöstä
Säännölliset ja suunnitellut kehityskeskustelut
Läpinäkyvyyttä ja avointa kommunikointia molemmin puolin
Tasavertaista kohtelua
Luottamuksen rakentamista
Kuuntelevaa, läsnä olevaa ja helposti lähestyttävää esihenkilöä
Samanlaiset toimintatavat esihenkilöille
Lisää palautetta
Työntekijöiden ryhmytymistä
Työntekijöiden osallistaminen päätöstentekoon
Uusien työntekijöiden esittely esimerkiksi osastotunnilla
Työn kuormittavuuden seuraaminen muutenkin kuin tilastojen kautta

Esihenkilöiden työtehtävät osoittautuivat haastatteluissa epäselviksi ja niihin kaivattaisiinkin läpinäkyvyyttä:

”Joo ois se hyvä tietää mitä esimiesten työtehtäviin kuuluu ja eihän se meille näy vaikka tiiänki, että kyllä meiän esimiehet tekee meiän puolesta tuolla asioita ja yrittää ajaa meiän asioita. Mutta sitte aina puhutaan vaan ylemmästä johdosta, että kuinka vaikeeta sieltä on saada mitään meille päin. Mutta sitte se ei näy meille, mitä meiän esimiehet on edes yrittäny tehdä.”

Tällaisella läpinäkyvyyden lisäämisellä olisi vaikutusta työhyvinvointiin sen myötä, että työntekijät kokisivat olevansa tärkeitä ja heidän työllään on merkitystä sekä heidän asioitaan ajetaan eteenpäin. Työntekijät kokevat usein, että viestintä katkeaa, eikä mahdollisista muutoksista, muutosehdotuksista tai kokousten asioista puhuta avoimesti työntekijöille. Tämän vuoksi työntekijöillä on epävarma olo sen suhteen, että etenevätkö asiat esihenkilöiltä seuraavalle johtoportaalle. Avoimella keskustelulla nähtäisiin olevan positiivista vaikutusta työhyvinvointiin ja sen nähtäisiin myös vähentävän työyhteisön sisällä vallitsevaa selän takana puhumista ja huhupuheita. Tällaisella huhupuheiden esiintymisellä koettiin olevan negatiivista vaikutusta työyhteisöön, kun toinen työntekijä saattaa tietää toista enemmän. Erilaiset huhut myös lisäävät muutosvastarintaa ja aiheuttavat turhaa asioiden vääristelyä ilman faktatietoa. Haastateltavat toivoisivatkin

esihenkilöiltä täsmällistä tiedottamista asioista ja avointa informointia myös pienistä muutoksista sekä asioiden esille nostamista kokouksissa. Esihenkilöiden työtehtävistä kaivattiin esimerkiksi kirjallista listaa tai teoretietoa, jotta työntekijät voisivat mahdollisesti lisätä myös omaa arvostustaan esihenkilöitä kohtaan, kun työnkuvasta saataisiin tarkempaa ja laajempaa tietoa.

Työntekijät haluaisivat arvostaa enemmän esihenkilöitä, mutta kaipaavat myös heiltä enemmän ymmärrystä ja arvostusta, jonka lisäämiseksi nähtäisiin konkreettisenä ratkaisuna esihenkilöiden yksittäisten työvuorojen tekeminen kentällä, hoitajan työtehtävissä. Työntekijät kokevat, että esihenkilöiden ymmärrys ja kokemus hoitotyöstä voisivat saada heidät ymmärtämään työntekijöitäkin paremmin.

”Kiirettä vähätellään, ruuhkaa vähätellään. Heitetään perjantaina reppu selälle kahen aikaan ja toivotetaan hyvää viikonloppua. Ketään ei kiinnosta mitä täällä tapahtuu viikonloppuna, me ollaan ihan oman onnemme nojassa viikonloppusin. Että jotenki vähän tulee semmonen olo, että kun heillä loppuu työpäivä tossa niin herran haltuun kaikki, että pärjätäkää. Mää toivosin ite että ne jotenki niinku tulis enemmän kentälle ja näkis oikeesti ne kiirevuorot ja näkis mikä tilanne täällä on tällä hetkellä, että pystyis paremmin sitte asettua siihen työntekijän asemaanki.”

Tällä koettiin olevan työhyvinvointia lisäävää vaikutusta, koska voisi olla helpompi samaistua toisiinsa paremman ymmärryksen ja yhteisten kokemusten avulla. Työntekijät kertoivat haastatteluissa arvostavansa kuuntelevaa ja luotettavaa esihenkilöä, jota on helppo lähestyä. Tällaiseen lopputulokseen olisi todennäköisempää päästä, jos ymmärrys sekä arvostus toisiaan kohtaan olisi parempaa.

Läsnäolon puute oli asia, mikä kävi ilmi haastatteluissa. Esihenkilöiden läsnäolo fyysisesti päivystyksen tiloissa on vähäistä, johtuen hallinnollisista työtehtävistä omissa työhuoneissaan tai muissa sairaalan tiloissa. Työntekijät kaipaisivat kuitenkin esihenkilöiltään enemmän läsnäoloa päivystyksessä, esimerkiksi taukojen aikana sekä varsinkin aamuvuoron- ja iltavuoron alussa, vuorojen vaihteessa. Toiveena työntekijöillä olisi, että vuorojen aloituksessa olisi yhteinen hetki, jossa esihenkilö kertoisi esimerkiksi

potilaiden määrän, työntekijät sekä mahdolliset normaalista poikkeavat asiat, jotka tulee huomioida työvuoron aikana. Tämän avulla myös esihenkilöt olisivat tietoisia potilasmäärästä, henkilöstöressurssista sekä voisivat tarvittaessa ohjeistaa henkilökuntaa. Tärkeänä asiana myös koettiin, että ennen esihenkilön työpäivän loppumista, ainakin yksi esihenkilöistä kävisi kysymässä henkilökunnalta, että onko tilanne hallinnassa, pärjäävätkö he tai voiko heitä jotenkin auttaa. Tällainen kiinnostus ja avunanto lisäävät työntekijöiden kohdalla tunnetta, että heistä välitetään.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että yksikössä olevien esihenkilöiden kohtelua työntekijöitä kohtaan ei koeta tasa-arvoisena. Epätasa-arvoista kohtelua saadaan eri esihenkilöiltä sekä esihenkilöt antavat keskenään erilaista kohtelua työntekijöille. Epäreilua on koettu työntekijöiden keskuudessa muun muassa lomien ja pyhien työvuorojen suhteen. Työntekijät nostivat esille myös esihenkilön roolien ja tehtäväkuvien epäselvyyden työyhteisössä. Näillä ongelmilla koettiin olevan työhyvinvointia heikentävää vaikutusta, sillä epätasa-arvoinen kohtelu vaikuttaa luottamukseen ja työssä viihtyvyyteen.

”Enemmän jämptiyttä pomoilta, ettei joku jyrää, oli se sitte kokenu tai uus hoitaja, mutta ei pystytä jyrämään tommosissa. Jonkulaista pelivaraa ja pelisilmää pitää pomoilla olla, mutta just tuo, että tommoset isot asiat, kuten lomat, jos puhutaan kiertävästä lomalistasta niin sen pitää sitte kans olla kiertävä lomalista.”

Työntekijät kaipaavatkin siis tasa-arvoista kohtelua jokaiselta esihenkilöltään sekä samanlaisia pelisääntöjä, jotta jokaista esihenkilöä voitaisiin lähestyä millä tahansa asialla luottamuksellisesti ja reilua kohtelua saaden. Myöskään kehityskeskusteluita ei ole ollut henkilöstöllä tasapuolisesti, jonka koettiin olevan epäreilua. Työntekijät kaipaavat säännöllistä kehityskeskustelua esihenkilön kanssa, jolloin asioista voitaisiin puhua rauhassa sekä esihenkilö saisi ja työntekijä molemmat saisivat käsityksen työntekijän osaamisesta mutta myös esimerkiksi työhyvinvoinnista ja työssä viihtyvyydestä. Kehityskeskustelu olisi työntekijöiden mielestä oiva tilaisuus keskustella

työntekijän sen hetkisestä tilanteesta niin työssä kuin arkielämässä, joilla on hyvin paljon merkitystä työhyvinvointiin.

Esihenkilöiden toiminnan lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavia asioita työyhteisössä oli heikko perehdytys ja koulutusmahdollisuuksien vähäinen tarjonta. Koulutusten ja kouluttautumisten tarpeellisuus ilmenee siinä, että työntekijät kokevat joutuvansa liian suureen vastuuseen liian nopeasti lyhyen työuransa aikana, koska useat kokeneemmat hoitajat ovat jääneet eläkkeelle tai vaihtaneet työpaikkaa. Työntekijät kertoivat haastatteluissa haluavansa jatkossa keskustella avoimemmin esihenkilöiden kanssa omasta osaamisestaan sekä valmiudesta siirtyä vastuullisempiin rooleihin työyhteisössä. Jokainen työntekijä ei ole valmis siirtymään tai ottamaan vastuuta yhtä nopeasti, vaan tarvitsevat toisia enemmän tukea ja perehdytystä työtehtäviin. Työntekijät kertoivat, että koulutuksilla ja monipuolisemmalla perehdytyksellä he saisivat lisää itsevarmuutta työskentelyynsä, jolla olisi positiivinen vaikutus myös työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Tällä hetkellä työhyvinvointia kuormittaa stressi ja epävarmuus omasta sekä uusien työntekijöiden osaamisesta. Koulutusten avulla työntekijöiden työssä jatkaminen todennäköisesti lisääntyisi, kun motivaatio työtä kohtaan myös kasvaisi itsetunnon rinnalla. Hyvällä perehdytyksellä on myös vaikutusta työssä pysymiseen ainakin haastateltavien mielestä:

”...jos mä tulisin tänne nyt ihan uutena ja mä saisin hyvän perehdytyksen, niin totta kai mä oon siinä, että vau. Mä haluan jäädä tänne!”

Haastateltaessa kävi useasti ilmi työn ja vastuun tuoma stressi, varsinkin työntekijän ollessa H1-roolissa eli vastuuhoidajana. Työntekijät kertovat vastuuhoidajan olevan vastuussa suuronnettomuustilanteessa organisoinnista ja virka-ajan ulkopuolella mahdollisten sairauslomien järjestämisestä, sijaisten hankkimisesta sekä mahdollisista muista hallinnollisista työtehtävistä. Päivystyksen ollessa auki ympäri vuorokauden, vuoden jokaisena päivänä, tulee näitä virka-ajan ulkopuolisia työtunteja paljon, jolloin sairaanhoitaja on vastuussa päivystyksen toiminnan sujumisesta ja organisoinnista hoitotyön ohella. Tähän vastuuhoidajat kaipaavat joko runsasta työkokemusta tai sitten

kunnon perehdytystä. Aiemmin vastuuhoidajan rooliin on laitettu kokenut, pitkän työkokemuksen päivistystyöstä omaava sairaanhoitaja. Mutta nykyään yhä useammat tuoreet, lyhyemmän työuran omaavat sairaanhoitajat joutuvat ottamaan isoja vastuita. Heidän kohdallaan perehdytys olisi todella tärkeää ajatellen osaamista mutta myös työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työntekijät kaipaavatkin siis vastuuhoidajalle esihenkilöiltä paremman perehdytyksen ja tarkkoja ohjeita, kuinka virka-ajan ulkopuolella tulee toimia, kun esihenkilöt eivät ole töissä. Paremmalla, suunnitellulla ja tasapuolisella perehdytyksellä luotto työkavereiden ja koko työyhteisön osaamiseen lisääntyisi, jolloin stressi vähenisi ja sen myötä työhyvinvointikin voisi parantua. Esihenkilöiltä kaivataan siis enemmän panostusta perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Yhteisöllisyys oli myös asia, jota työntekijät kaipaisivat enemmän. Työyhteisö koostuu tällä hetkellä eri ikäluokista, jolloin työyhteisö on jakautunut myös sen vuoksi pienempiin ”ryhmiin”, jolla on negatiivista vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Työntekijät kokevat yhteisöllisyydellä olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Tällä hetkellä työyhteisöllä on vähän yhteisiä kehittämispäiviä sekä muuta yhteistä toimintaan, jonka vuoksi työntekijät eivät tunne toisiaan hyvin eivätkä koe työyhteisön olevan yhtenäinen. Esihenkilöt eivät voi vaikuttaa johtamisella tai omalla toiminnallaan tietenkään työntekijöiden vapaa-ajalla tapahtuvaan toimintaan, mutta työaikana yhteisöllisyyteen panostamista kaivattaisiin lisää. Yhteisillä koulutuksilla, kehittämispäivillä ja muilla ryhmäytymisillä voitaisiin työntekijöiden mielestä parantaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja ilmapiiriä sekä sen myötä työhyvinvointia.

5.6 Esihenkilöiden näkemys johtamisestaan

Esihenkilöt määrittivät työhyvinvoinnin tarkemmin ja tieteellisemmin mitä työntekijät. Esihenkilöille työhyvinvointi tarkoittaa riittävää ammattitaitoa, kykyä työskennellä ja tyytyväisyyttä työhön. Itseohjautuvuuden käsite on myös esihenkilöille tutumpi, jonka he määrittivät työntekijän oma-aloitteisuutena reagoida työpaikan ongelmiin.

Esihenkilöt myös kokevat, että työntekijät saisivat heidän työyksikössään olla itseohjautuvia esimerkiksi oman työnsä kehittämisen suhteen, mikäli siihen olisivat motivoituneita ja oma-aloitteisia. Itseohjautuvuuden käsitteessä korostuu vallanjaon vastakkainasettelu esihenkilön ja yksittäisen työntekijän välillä (Martela & muut, 2021, s. 13). Martelan ja muiden (2021, s.16) mukaan yksilö ei voi itseohjautua, mikäli organisaatio ei anna hänelle tilaa siihen. Mutta tässä ei haastateltavien esihenkilöiden mukaan ole kyse siitä vaan oma-aloitteisuuden tai motivaation puutteesta. Luciano ja muiden (2014) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijän nähdään olevan itseohjautuva, kun hän edistää organisaation yhteisiä päämääriä itsenäisesti ja käyttää omaa harkintaansa päätöksentekoihin. Esihenkilöt toivovatkin työntekijöiltään itseohjautuvuutta oman osaamisen kehittämisessä työajalla. Esimerkiksi kipsauksen suhteen esihenkilöt toivovat työntekijöiden olevan aktiivisia, jotta osaamisen säilyy ja kehittyy. Esihenkilöiden mielestä osaamisen edistämiseksi ei tarvitse aina järjestää erillisiä koulutuksia, vaan työntekijät voivat oppia myös toisiltaan työaikana sekä olla itse vastuussa omasta osaamisen kehittämisestä. Itseohjautuvuuteen kuuluu myös esihenkilöiden mielestä työntekijän kyky auttaa työkaveria ja jakaa vastuuta yksikössä, eikä toimia vain omassa roolissaan. Itseohjautuvuutta kuvaakin yleensä paremmin käsite yhteisöohjautuvuus, kun ajatellaan miten vastuut käytännössä jakautuvat (Martela & muut, 2021, s. 13), jolloin tätä kyseistä työyksikköä voitaisiinkin rohkaista olemaan yhteisöohjautuvia.

Työhyvinvoinnin esihenkilöt kokevat työyksikössä tutkielman tekohetkellä hyväksi ja paremmaksi mitä aiemmin. Aiemmin esihenkilöt olivat olleet jopa huolissaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Nyt työhyvinvoinnissa koetaan tapahtuneen positiivista muutosta ja työntekijöiden yleisesti voivan hyvin. Tämän esihenkilöt ajattelevat johtuneen koronarajoitusten purusta ja normaaliin elämään palaamisesta. Työhyvinvointiin negatiivisesti on vaikuttanut esihenkilöiden mukaan myös hoitajapula, joka on ollut päivystyspoliklinikalla läsnä pidemmän aikaa. Hoitajapula vaikuttaa niin työntekijöihin kuin esihenkilöihin. Esihenkilöiltä kuluu suuri osa työaika rekrytointiin tai sijaisjärjestelyihin, joka on osa heidän työtehtävistään. Osastonhoitajan

työhön kuuluu rekrytointi varsinkin hoitajapulan ollessa ajankohtainen (Surakka, 2008, s.60). Työntekijöiden työhyvinvointia esihenkilöt kertovat seuraavansa keskustelemalla ja suoraan kysymällä. Toinen esihenkilöistä kertoo myös kysyvänsä päivittäin työntekijöiden kuulumisia ja työssä jaksamista sekä tarjoavansa apua työnteossa varsinkin kiiretilanteissa, mikä on lähiesihenkilönä toimimista ja työntekijöiden turvallisuudesta sekä työhyvinvoinnista huolehtimista (Surakka, 2008, s. 60) Esihenkilöt yrittävät työpäivän aikana käydä katsomassa työntekijöitä ja päivystyksen tilannetta sekä mahdollisesti pitää taukonsa työntekijöiden seurassa kahvihuoneessa. Esihenkilöt kuitenkin kokevat, että heillä on liian vähän aikaa olla työntekijöiden seurassa ja aistia heidän olotilaansa. Esihenkilöt haluaisivatkin olla enemmän läsnä työntekijöilleen.

Kysyttäessä työntekijöiden tuntemisesta, esihenkilöt kokevat tuntevansa työntekijänsä sekä heidän osaamisensa hyvin. Apulaisosastonhoitajana toimiva esihenkilö kuitenkin kokee tuntevansa osaamistasot paremmin, koska työskentelee työntekijöiden kanssa enemmän käytännön hoitotyössä. Esimiesten keinoja tukea henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista ovat sosiaali- ja terveysalalla kehityskeskustelujen toteuttaminen, ammatillisen kasvun ja kehityksen mahdollistaminen, kannustaminen, aito välittäminen, hyvinvointia edistävä työvuorosunnittelu, työn realiteetin tunteminen ja kannusteiden jakaminen, jonka vuoksi esihenkilön osallistuminen käytännön hoitotyöhön olisi hyvä asia (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 156). Teoriaa myötäillen myös esihenkilöt kokevat kehityskeskustelut tärkeiksi hetkiksi kartoittaa työntekijöiden työhyvinvointia sekä osaamista, mutta niiden toteuttamiseen säännöllisesti ja tarpeeksi usein ei ole tällä hetkellä riittävästi aikaa. Esihenkilöt kokevat myös kehityskeskusteluiden järjestämisen vievän paljon aikaa, joten siihen tulisi kehittää tehokkaampi malli tulevaisuudessa. Varsinkin uusien työntekijöiden kanssa esihenkilöt haluaisivat käydä keskustelun, jossa kartoitetaan perehtymisen onnistuminen ja työssä jaksaminen, jotta voidaan varhaisessa vaiheessa puuttua mahdollisiin ongelmiin. Esihenkilöt kertovatkin, että heillä on nyt tavoitteena saada lisättyä työntekijöiden työssä pysymistä, koska vaihtuvuus on ollut suurta aiemmin. Perehdytykseen aiotaan panostaa entistä enemmän uusien työntekijöiden ja sijaisten osalta. Perehdytyksen ei ole tarkoitus tapahtua enää työn

ohessa, vaan perehdyttäjälle on varattu erikseen ”toimistotyöaika” perehdyttämistä varten, jolloin keskittyminen perehdyttämiseen olisi parempaa.

Päivystyksessä työntekijöistä osa on H1-roolissa suuronnettomuuteen varautumisen vuoksi, mutta tähän rooliin liittyy myös muita vastuuhoidajan työtehtäviä, joihin työntekijät eivät olleet haastatteluiden perusteella saaneet tarpeeksi perehdytystä. Esihenkilöt ajattelevat, että H1-roolissa tulisi olla kokenut työntekijä, jolla on työkokemusta ja osaamista. Toinen esihenkilöistä haluaisikin H1-roolin olevan täysin irrallaan hoitotyön resurssista, sillä vastuuhoidajan työ voi olla ajoittain hyvin kuormittavaa. Esihenkilöt kokevat, että H1-roolissa tarvitaan kykyä johtaa mutta myös koordinoinnin osaamista. Tämän asian eteen esihenkilöt aikovatkin jatkossa tehdä muutoksia. Esihenkilöt itse ajattelevat H1-roolin olevan myös työntekijöiden ja työtehtävien jakamista sekä koordinointia, johtamista.

Esihenkilöt kokevat, että he voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan, johtamistyyllillään ja käytöksellään työntekijöiden työhyvinvointiin. Heille tärkeimpänä asiana johtamisessa nousi jo aiemminkin esille tullut läsnäolo. Heidän mielestään työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus tulla purkamaan esimerkiksi pahaa oloa esihenkilölle. Sekä esihenkilön tulisi muistaa kehua ja antaa positiivista palautetta työntekijöille, kun siihen on aihetta, koska sillä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Esihenkilöt eivät kuitenkaan koe, että erityisesti yrittäisivät luoda työyksikkönsä parempaa ilmapiiriä tai edistää varsinaisesti työhyvinvointia millään tietyllä tavalla. He kertovat olevansa omia itsejään ja olevansa omia persooniaan myös johtajina. Päivystyksessä esihenkilöltä vaaditaan jäämäkkyyttä, mutta myös toivotaan kuuntelevaa ja läsnä olevaa johtamista. Myös aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan johtajuudessa varsinkin sosiaali- ja terveysalalla kaivataan läpinäkyvyyttä, aitoutta, kunnioitusta ja empaattisuutta (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 153), jolloin tämän haastattelun tulokset ja esihenkilöiden ajatukset eivät ole poikkeavia toisistaan. Tällainen johtamiskäyttäytyminen vaatii johtajalta kuitenkin ponnisteluja, tukemista ja välittämistä, mutta se antaisi työntekijöille paljon (Kim & muut, 2018). Esihenkilöllä on velvollisuus kuunnella ja esihenkilöt kertovatkin haluavansa välittää

työntekijälle olon, että hän tulee kuulluksi. Esihenkilöiden tulee myös tehdä päätöksiä, jotka eivät aina miellytä henkilökuntaa, jolloin on tärkeää perustella, miksi tällaisia päätöksiä tai muutoksia tehdään. Päätöksistä kertominen koetaan esihenkilöiden osalta hankalaksi, sillä työntekijöitä on paljon ja työntekijät tekevät vuorotyötä, jolloin kaikille asian kertominen yhtäaikaaisesti ja kasvotusten on mahdotonta.

”Niin niin ei ja kun se on, se on just se ongelma, että kun nää puhutaan tälleen et sä tulet kysymään tai sanomaan jotain ja mä kerron sulle jotain niin eihän ne muut seitsemänkymmentäyhdeksän ihmistä tiedä sitä. Se että kun sä et saa kerrottua kaikille sitä, että siinä mielessä se viidakkorumpu saisi myös toimia siellä päässä, että jos joku on kysynyt jotain niin viestiä sitä eteenpäin ja sitä mä oon yrittänyt sanoa että laittakaa viestiä ja sanokaa tästä ja tuosta sinne koska me ei olla siinä.”

”Jos mä rupean tiedätkö kahvi tai ruokatunnilla puhumaan että joo että mä tota siinä avin tarkastukseen että jouduin kirjoittaa tämmöiseen tämmöiseen ja tämmöistä ja tämmöistä ja meillä oli riskiarviointi ja näin niin kuinka moni sitä oikeasti kuuntelee niin se että tavallaan niinku.”

Esihenkilöt kokevat, että heidän kertomansa asiat eivät myöskään välttämättä kiinnosta henkilökuntaa, jonka vuoksi he puhuvat hyvin vähän omista työpäiviensä sisällöistä työntekijöille. He tiedottavat tarvittavat työntekijöitä koskevat asiat ainakin sähköpostitse ja osastokokouksessa suullisesti sekä kirjallisesti.

Koulutukseen osallistuminen ilmeni työntekijöiden keskuudessa vähäiseksi, mutta esihenkilöiden mielestä työntekijöille annetaan usein mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin. Esihenkilöt kokevat oman toimintansa olevan koulutukseen kannustavaa, mutta työntekijällä on myös vastuu etsiä itselleen oma-aloitteisesti sopiva koulutus. Esihenkilöt eivät koe omaksi tehtäväkseen ohjata työntekijöitä hakeutumaan erilaisiin koulutuksiin, vaan se on osa itseohjautuvuutta edistää omaa osaamistaan ja etsiä itselleen tarvittavia koulutuksia. Ongelma koulutukseen osallistumisten suhteen on kuitenkin ajoittain ollut resurssipula, jolloin kaikkiin koulutuksiin ei ole voinut henkilökuntaa irrottaa hoitotyöstä. Sairaalan sisäisiä epävirallisia koulutuksia ja perehtymisiä on myös pyritty järjestämään. Esihenkilöt arvostavatkin työntekijöiden

oma-aloitteisuutta esittää kiinnostusta käydä esimerkiksi työnkierrossa. Esihenkilöt kokevat koulutuksen ja itsensä kehittämisen olevan työntekijöiden omallakin vastuulla, jota voi tehdä myös työpäivän aikana jakamalla tietoa ja taitoja työntekijöiden kesken tai opiskelemalla uutta teoretietoa, joten ainut mahdollisuus kehittyä ei ole koulutukseen osallistuminen.

Työntekijät esittivät työhyvinvointiin vaikuttavan esihenkilöiden vähäisen osallistumisen käytännön hoitotyöhön. Esihenkilöt itse kokevat, että eivät oman nykyisen työmääränsä vuoksi pysty osallistumaan käytännön hoitotyöhön. Mutta heillä on ollut ajatuksena, että esihenkilöiden resurssin vahvistuessa he voisivat työskennellä ajoittain hoitotyössä ja omassa työtehtävässään myös iltavuoroissa. Ruuhkatilanteessa esihenkilöt menevät auttamaan hoitotyössä, mutta se ei ole säännöllistä työskentelyä kuitenkaan. Esihenkilöt kuitenkin kertovat, että ilmoittavat joka työpäivä olevansa tarvittaessa käytettävissä ja heitä saa pyytää avuksi akuuteissa tilanteissa ja ongelmissa. Esihenkilöt kokevatkin olevansa hyvin työntekijöiden tavoitettavissa, koska ”turhia” kokouksia on karsiutunut koronan myötä pois kalenterista. Esihenkilöt aloittavat työpäivänsä myös yhteisellä ”tapaamisella” työntekijöiden kanssa kahvihuoneessa, jossa keskustellaan yövuoron sujumisesta sekä aamun potilastilanteesta ja resurssitilanteesta. Esihenkilöt ainakin omien puheidensa mukaan haluavat olla työntekijöilleen läsnä, avuksi ja helposti lähestyttäviä. Mutta on eri asia sitten, miten työntekijät tämän näkevät ja kokevat. Esihenkilöiden keskinäisellä toiminnalla ja henkilökemioilla koetaan olevan myös vaikutusta niin esihenkilöiden toimintaan kuin omaankin työssä viihtyvyyteen. Haastattelua tehdessä esihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa ja työilmapiirinsä aiempaa paremmaksi sekä esihenkilöiden välisen työskentelyn sujuvaksi, jonka toivotaan heijastuvan myös työntekijöihin positiivisena vaikutuksena. Esihenkilöt haluavat myös korostaa, että pyrkivät omassa johtamisessaan olemaan tasa-arvoisia ja edistämään työntekijöiden asioita siinä määrin, kun siihen saavat valtuuksia ja mahdollisuuksia.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Kysymykseen onko johtajuudella yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin saa vastauksia niin teoreettisesta viitekehystä kuin haastatteluiden vastauksista, työntekijöiden kokemuksista. Teoreettinen viitekehys tässä tutkielmassa tukee johtajuudella olevan merkitystä työhyvinvointiin. Nimittäin huonosti johdetulla organisaatiolla saadaan aikaan heikosti toimivia työyhteisöjä, joissa voi olla ristiriitoja niin työntekijöiden kuin johdon ja alaisten välillä (Sydänmaanlakka, 2015, s. 35). Tällainen huonosti johdettu organisaatio ilmenee käytännössä tässä tutkielman kohdeyksikössä, jossa ilmenee ongelmia työhyvinvoinnissa, joiden koetaan johtuvan osaltaan huonosti johdetusta organisaatiosta. Haastatteluihin osallistuvista osa kuuluu millenniaalien sukupolveen, jonka vuoksi työntekijöistä suurin osa arvostaakin johtajaa, joka pystyy pitämään yllä korkeaa suorituskkyä ja samalla hyvää työilmapiiriä, kuten heidän sukupolvelleen on tyypillistä (Galdames & Guihen, 2022; Wolor & muut, 2021). Johtajuudessa sosiaali- ja terveysalalla kaivataan läpinäkyvyyttä, aitoutta, kunnioitusta ja empaattisuutta (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 153; Wolor & muut 2021), joka ilmenee myös täysin samalla tavalla tässäkin tutkielmassa. Aiemmin tehdyn tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat odottavat esihenkilöltä parempaa johtamista, enemmän tukea, kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä, joka nostattaa motivaatiota jatkaa työtä (Helander, Roos & Suominen, 2019). Tämä sama asia ilmenee myös päivystyspoliklinikan työntekijöissä, jolloin teoreettinen viitekehys tukee työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia. Voimaannuttava johtamiskäyttäytyminen olisi työhyvinvointia ylläpitävä tapa johtaa, mutta se vaatii johtajalta ponnisteluja, tukemista ja välittämistä (Kim, 2018), johon tämän päivystyspoliklinikan esihenkilöillä ei ole ollut mahdollisuutta työn kiireen luonteen vuoksi. Johtajuuden puute voi lisätä niin fyysisiä kuin psyykkisiäkin oireita henkilöstössä (Ershens & muut, 2022), joka näkyy nyt käytännössä tässä henkilöstössä. Työhyvinvoinnin edistämässä johtajien ja esihenkilöiden rooli on tärkeä niin teorian kuin näiden käytännön kokemustenkin perusteella, jossa tutkimustulokset tukevat erilaisten stressiä ehkäisevien johtamiskäyttäytymisten positiivista yhteyttä hyvinvointiin (Ershens & muut, 2022). Tutkielmassa ilmenee useita erilaisia yhteyksiä teorian ja

haastatteluiden tulosten osalta, jotka tukevat toisiaan vastatessa kysymykseen johtamisen yhteydestä työntekijöiden työhyvinvointiin.

6.1 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää johtamisen yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen Soiten keskussairaалassa päivystyspoliklinikalla. Tutkielmassa sairaanhoitajia haastatteleamalla saatiin vastaukset alla oleviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia yhteyksiä johtamisella on työhyvinvointiin?
2. Miten johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä?
3. Minkälaista johtamista arvostetaan päivystyspoliklinikalla hoitajien näkökulmasta?

Haastatteluihin osallistuvilla 10 sairaanhoitajalla saatiin tutkimuskysymyksiin riittäviä vastauksia sekä vastaukset saturoituivat 10 haastateltavan myötä. Näiden haastateltavien lisäksi haastateltiin yksikön osastonhoitajaa ja apulaisosastonhoitajaa, jolla haluttiin saada tietoon millä tavalla esihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin ja oman johtamisensa. Tutkielmassa käykin ilmi, että esihenkilöt tietävät millä tavalla heidän pitäisi teorian mukaisesti johtaa ja tehdä lähiesihenkilön työtä, mutta käytännön työssä se ei välttämättä ole mahdollista ajanpuutteen vuoksi. Työntekijöiden ajatukset, toiveet ja tarpeet sekä esihenkilöiden ajatukset olivat hyvinkin samanlaisia, mutta toteutus ja kokemukset ovat ristiriidassa.

Taulukko 9. Yhteenveto johtopäätöksistä.

Mitkä asiat ovat yhteydessä työhyvinvointiin?	Työhyvinvointia edistävät tekijät	Työhyvinvointia heikentävät tekijät
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Työhyvinvointi koettiin työn ja vapaa-ajan tasapainoksi, johon voitiin vaikuttaa muun muassa autonomisella työvuorosunnittelulla, lomilla, osa-aikaisella työajalla ja mahdollisilla saldovapailla	Vähän vapaa-aikaa/lepoa työvuorojen välissä. Vapaa-ajalla työasiat mielessä. Ongelmia yhdistää työ ja perheasiat.
Työn kuormitus	Riittävä resurssi ja hyvä perehdytys.	Kiire, vajaa resurssi ja liiallinen vastuu. Työuupumusta mikäli liiallinen työn kuormitus.
Kannustus ja palaute	Kannustavalla johtamisella ja positiivisella palautteella lisättiin työntekijöiden motivaatiota, itsetuntoa ja sen avulla työhyvinvointia sekä työssä viihtyvyyttä.	Mikäli työntekijät eivät saa palautetta tai kannustusta eivät he ole tietoisia omasta osaamisestaan eikä se edistä työmotivaatiota tai työhyvinvointia.
Läsnäolo ja kuuntelu	Esihenkilön läsnäolo ja kuuntelu lisää työntekijän työssä viihtyvyyttä ja parantaa suhdetta esihenkilöön.	Mikäli esihenkilö ei ole läsnä tai kuuntele, voi työntekijä kokea suhteen esihenkilöön olevan etäinen.
Avoimuus, kommunikointi ja luottamus	Avoin ja luottamuksellinen keskustelu esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä lisää työhyvinvointia. Läpinäkyvyys päätösten teossa.	Tietämättömyys päätöksistä sekä vähäinen kommunikointi ja luottamuspuola esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä oli negatiivisessa vaikutuksessa työhyvinvointiin.
Kehityskeskustelu	Kehityskeskustelun avulla esihenkilö saa työntekijän työhyvinvoinnista, tavoitteista ja osaamisesta ajantasaista tietoa sekä mahdollisuuden keskustella työntekijän kanssa rauhassa kahdestaan.	Mikäli kehityskeskustelua ei pidetä säännöllisesti tai ollenkaan.
Koulutus ja perehdytys	Koulutusmahdollisuuksilla edistetään motivaatiota sekä sen myötä työhyvinvointia. Hyvällä perehdytyksellä lisätään itsevarmuutta,	Koulutusten puutteella voi olla negatiivinen vaikutus työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Riittämättömällä

	työssä pysymistä ja työhyvinvointia.	perehdytyksellä voi olla vaikutusta työssä pysymiseen ja työhyvinvointiin.
--	--------------------------------------	--

Tämän tutkielman ja aiemmin tutkitun teorian tiedon pohjalta uskalletaan todeta, että johtamisella on yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin voi olla negatiivista tai positiivista. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa johtajien osalta hyvinkin paljon ja eri asioilla. Työhyvinvointi ei pelkästään ole esihenkilöiden vastuulla, vaan tämän tutkielman tehtävänä oli selvittää millä tavalla johtaminen on yhteydessä työhyvinvointiin, jos on. Johtamisella koetaan olevan työntekijöiden kokemusten mukaan paljon vaikutusta työhyvinvointiin, jolloin työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää erilaisilla johtamisen keinoilla ja tavoilla toimia ihan käytännön työssä. Työhyvinvointi koettiin työn ja vapaa-ajan tasapainoksi, johon voitiin vaikuttaa muun muassa autonomisella työvuorosunnittelulla, lomien tasa-arvoisella jakamisella, osa-aikaisuuden antamisella ja mahdollisilla saldovapailta. Työ ei saisi olla liian kuormittavaa sekä sen tulisi olla mielenkiintoista ja työmotivaatiota ylläpitävää. Hyvällä johtamisella, tasa-arvoisella käytöksellä, koulutuksilla, riittävällä resurssilla, kannustavalla ja läsnä olevalla johtamisella voitiin lisätä työssä viihtyvyyttä, työssä pysymistä sekä näiden summana työhyvinvointia. Huonolla tai epäoikeudenmukaisella johtamisella voi olla tuloksena työuupumusta, työpaikan vaihtamista, sairauslomia, epäluottamusta esihenkilöihin sekä työmotivaation puutetta, jolloin työhyvinvointi kärsii.

Tutkielmassa tärkeimmäksi esihenkilön tavaksi toimia työhyvinvointia edistävällä tavalla oli olla läsnä työntekijöille, kuunnella työntekijää niin hyvien kuin huonojen asioiden parissa. Kuunteleva ja läsnä oleva johtaja oli jokaisen haastateltavan työntekijän mielestä yhteydessä työhyvinvoinnin kokemukseen. Mikäli esihenkilö ei ollut läsnä fyysisesti ja psyykkisesti, koettiin työssä viihtyvyys ja suhde esihenkilöön huonommaksi, jolla oli negatiivista vaikutusta myös työhyvinvointiin. Läsnä olevan ja kuuntelevan esihenkilön toiminnan rinnalla esihenkilöltä halutaan avoimempaa kommunikointia. Tähän liittyy

osaltaan työntekijöiden kuunteleminen päätöksen teossa ja työntekijöiden asiantuntijuuden arvostaminen, jolla nähtiin olevan suurikin vaikutus työntekijän itsetuntoon ja sen myötä työhyvinvointiin ja motivaatioon työtä kohtaan. Avoimen kommunikoinnin yhtenä osana työntekijät kokivat, että he haluaisivat tietää enemmän esihenkilöiden työnkuvasta ja olla tietoisia mitä esihenkilöt työntekijöidensä eteen tekevät tai mistä esihenkilöiden työpäivä koostuu. Tällainen tietämättömyys ei paranna suhdetta esihenkilöihin, jolla koettiin olevan negatiivista yhteyttä työhyvinvointiin. Avoimuuteen liittyi myös avoimuus työntekijöiden osalta, jolloin työntekijöiden tulisi pystyä olla avoimia esihenkilölle ja kokea luottamusta. Luottamuksen puutetta koettiin osittain ja tähän liittyi myös esihenkilöiden epätasa-arvoinen kohtelu työntekijöiden välillä. Epätasa-arvoisella kohtelulla oli negatiivista vaikutusta suhteessa esihenkilöön luottamuksen ja työssä viihtyvyyteen, jolloin se vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Kannustaminen ja positiivisen palautteen saaminen oli myös merkittävä tekijä itsetunnon ja sen kautta työhyvinvoinnin lisääntymisessä. Kun esihenkilöltä saa positiivista palautetta, kokee olevansa onnistunut ja arvostettu. Positiivinen palaute voi haastateltavien mukaan olla pienikin kehu, joka voi työntekijästä tuntua suurelta asialta ja lisätä hyvinvointia. Työmotivaatiota lisäävänä asiana mainittiin vastuutehtävät, joka meneekin samaan kategoriaan kehumisen kanssa, molemmat lisäävät arvostuksen tunnetta. Työntekijät kokivat, että työ on kiireistä niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden osalta, jolloin resurssien oikeellisuudella olisi työhyvinvointia lisäävää vaikutusta. Kun työntekijöitä olisi tarpeeksi, ei kaikilla olisi niin kova kiire ja stressi, jolloin niin fyysinen kuin psyykinenkin vointi olisi parempaa, edistäen työhyvinvointia. On hyvin monenlaisia asioita, joita esihenkilöt voivat käytännön työssään tehdä edistääkseen työntekijöiden työhyvinvointia. Pääasiana kuitenkin on luoda turvallinen työympäristö ja huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista työyhteisössä. Turvallinen työympäristö luodaan myös hyvällä perehdytyksellä sekä oikean tasoisilla työtehtävillä, joista työntekijä kokee selviytyvänsä. Kehityskeskusteluiden säännöllisyydellä voidaan varmistaa työntekijän sen hetkinen tilanne niin töissä kuin vapaa-ajalla, sekä tehdä tarvittavia muutoksia työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Päivystyspoliklinikan esihenkilöltä kaivataan läsnäoloa ja tukea sekä kannustavaa johtamista. Johtamisen teorioita on hyvin paljon, eikä aiemmin tehtyjen tutkimusten sekä tutkielman haastatteluiden perusteella yksi johtajuuden teoria osoittaudu yli muiden, vaan johtamisessa tulee poimia kyseiseen yksikköön sopivimmat toimintatavat. Työntekijät päivystyspoliklinikalla arvostavat esihenkilön läsnäoloa, jolloin esihenkilö olisi tavoitettavissa ja häneltä saisi apua ja tukea tarvittaessa. Esihenkilön halutaan olevan myös luotettava ja reilu, jolloin kohtelu olisi tasa-arvoista eikä kukaan voisi omalla kokemuksellaan tai käytöksellään saada erityiskohtelua toiseen työntekijään verrattuna. Kannustava johtaminen lisää myös työmotivaatiota, jolloin esihenkilön tulisikin seurata työntekijöiden toimintaa säännöllisesti sekä sen myötä kannustaa ja kehua oikeissa tilanteissa. Kiitosten ja kehujen avulla työntekijöiden itsetunto sekä kokemus arvokkuudesta lisääntyisi. Johtamistyylinä koetaan nykypäivänä sopivimmaksi voimaannuttava ja aito johtaminen. Haastatteluissa esihenkilöt kuvasivat oman johtamisensa olevan aitoa, heidän luonteelleen tyypillistä käyttäytymistä ja johtamista. He eivät kuitenkaan omassa työssään tällä hetkellä pysty olemaan sellaisia johtajia mitä yksikön työntekijät heiltä vaativat ja itse haluaisivat olla. Tutkielman vastaukset antavatkin ymmärtää, että esihenkilöt teoriassa tietävät ja ymmärtävät minkälaista johtamista heiltä odotetaan, mutta eivät käytännön työssään kiireiden ja muiden syiden vuoksi siihen ole kyenneet. Huonosti johdetulla organisaatiolla saadaan aikaan heikosti toimivia työyhteisöjä, joissa voi olla ristiriitoja niin työntekijöiden kuin johdon ja alaisten välillä (Sydänmaanlakka, 2015, s.35). Tämä tutkielma osoittaa sen, että työntekijöillä ja esihenkilöillä on samanlainen ajatusmaailma, mutta käytännön toteutuksissa on ristiriitoja, jotka heijastuvat ongelmina työyhteisössä ja työhyvinvoinnissa. Kun johtaja ymmärtää omaa johtamistaan, se edesauttaa alaisten toiveisiin vastaamista ja ajatusmaailman ymmärtämistä (Kiuru, 2009), jonka vuoksi myös esihenkilöitä haastateltiin tähän tutkielmaan. Pienillä käytännön muutoksilla tutkielman tulosten mukaan voitaisiin saavuttaa työntekijöiden työhyvinvointia lisäävää johtamista. Tällaisia käytännön muutoksia ovat läsnäolon lisääminen, palautteen anto, työntekijöiden perehdyttäminen, kehityskeskusteluiden säännöllisyys, hoitotyöhön osallistuminen,

yhteiset kahvitauot, läpinäkyvyys päätöksenteossa, osastohoitajan työtehtävän kuvaus työntekijöille ja tasapuolinen kohtelu.

6.2 Tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkielmaa tehdessä tulee noudattaa tutkimusetikkaa eli hyvää tieteellistä käytäntöä, joka kulkee mukana aina suunnitteluvaiheesta tutkimustulosten tiedottamiseen asti (Vilka, 2021, s. 37). Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusetiikka sisältää yhteisten pelisääntöjen noudattamista suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, toimeksiantajaan sekä yleisöön (Vilka, 2021, s. 37). Näiden lisäksi tutkielmaa tehtäessä on tärkeää noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä eli eettisesti kestäviä, tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhaku- ja tutkimusmenetelmiä (Vilka, 2021, s. 37). Kyseisessä tutkielmassa teoriaosuus pohjautuu oman alan tieteelliseen kirjallisuuteen, jonka tieteellinen haku on tehty tiedonhaun menetelmiä noudattaen ja oikeita viittauksia käyttäen. Tutkielman teko aloitettiin tutkimussuunnitelmalla, joka esitettiin niin tutkielman ohjaajalle kuin tutkimusluvan myöntäjälle noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä (Vilka, 2021, s. 40).

Tässä pro gradu -tutkielmassa on pyritty huolehtimaan tutkittavien anonymiteetista mahdollisimman hyvin käyttämällä esimerkiksi satunnaisotannassa koodinumeroita eikä työntekijöiden nimiä. Tutkielman neljännessä kappaleessa on pyritty avaamaan tutkielman koko prosessi mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta se olisi mahdollisimman luotettava. Lukijalle pyritään kertomaan mahdollisimman tarkasti ja avoimesti tutkielman etenemisestä, jotta lukija saisi ymmärryksen tutkielmasta sekä sen toteutuksesta.

Tutkielmassa ei toteutettu esitestausta aineistonkeruussa, joka olisi ollut hyödyllistä tutkielman onnistumisen varmistamiseksi. Haastattelun runko oli kuitenkin mietitty hyvin tarkkaan ja se osoittautuikin ensimmäisessä haastattelussa toimivaksi, jonka mukaan edettiin seuraaviinkin haastatteluihin ilman muutoksia. Esitestauksen avulla olisi

voitu kuitenkin lisätä aineistonkeruun laadukkuutta ja välttää mahdollisen epäonnistumisen riski (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 184-185). Haastattelut onnistuivat kuitenkin hyvin ja puhelimella nauhoitettu ääni oli rauhallisen tilan vuoksi laadukasta, joka myös Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s.185) mukaan on tutkimuksen luotettavuutta lisäävä asia. Haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen litterointiin soveltuvaa ohjelmaa käyttäen sekä vielä uudelleen kuuntelemalla, tarkistaen sanatarkasti oikeellisuus, jolloin litterointien tulos on hyvinkin luotettavaa ja laadukasta (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.185). Tutkimusetiikka edellyttää huolellista ja vastuullista tutkimusaineiston säilyttämistä (Vilka, 2021, s.41). Tässä tutkielmassa on säilytetty tutkimusaineisto tutkielman tekijän tietokoneella salasanan takana sekä huolehdittu tutkittavien anonymiteeteistä, jotka ovatkin Vilkan (2021, s.41) mukaan hyvin tärkeitä asioita, kun kyseessä on arkaluontoista aineistoa.

Luotettavuuden arviointiin voi Tuomen ja Sarajärven (2018, s.160) mukaan vaikuttaa tutkijan puolueettomuus. Tässä tilanteessa tutkielman tekijän voidaan ajatella olevan puolueellinen, kun hän on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa aiemmin, mutta puolueeton siitä näkökulmasta, ettei työskentele tutkimushetkellä samaisessa organisaatiossa tutkittavien kanssa. Puolueettomuutta ja tutkielman eettisyyttä pyrittiin tässä tilanteessa lisäämään myös satunnaisotannalla. Tutkielman tekijä pyrki myös korostamaan haastattelutilanteessa, että haastateltavilla on oikeus vastata kysymyksiin vapaasti omien kokemusten ja mielipiteiden perusteella. Haastattelutilanteet olivatkin haastateltaville rentoja ja heidän mielestään haastattelijalle oli helppo kertoa kokemuksistaan.

Sisällönanalyysissä on pyritty kertomaan, luokittelemaan ja kuvailemaan mahdollisimman tarkasti aineistoa sanallisesti sekä visuaalisesti mallitaulukoiden avulla. Tällä toiminnalla on pyritty lisäämään tutkielman luotettavuutta sekä läpinäkyvyyttä sekä osoittamaan rehellisyyttä, jotka ovat laadullisen tutkimuksen perusteita (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.189; Vilka, 2021, s.196). Raportoinnissa taas luotettavuutta ja rehellisyyttä pyrittiin välittämään suorien lainausten avulla sekä vertaamalla ja

linkittämällä viitekehyksen teoriaa tutkimuksesta saatuihin tuloksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s.189).

Tutkielmaan osallistuvia sairaanhoitajia sekä esihenkilöasemassa olevia on kohdeltu tasavertaisesti ja kunnioittavasti, antamalla heille vapaaehtoisuus osallistua tutkielmaan, kertomalla heille riittävästi tutkielmasta sekä suojelemalla heidän anonymiteettiään (TENK, 2023). Tutkielman tarkoituksena on ollut edistää kyseisen yksikön ja mahdollisesti koko organisaation toimintaa työntekijöiden työhyvinvointia lisäämällä. Tutkielmasta ei pitäisi olla aiheutunut haittaa tai vahinkoa siihen osallistuneille. Haastatteluihin osallistuvat olivat vapaaehtoisia sekä heillä oli mahdollisuus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa. Yksityisyyden suojaa on korostettu kaikissa työn vaiheissa eikä esimerkiksi haastatteluviittauksista käy ilmi työntekijän henkilöllisyys. Haastatteluista saatu materiaali on säilytetty salassa sekä se on tuhottu tutkielman teon jälkeen asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkielma on toteutettu kansallisen tutkimuseettisen ohjeen (TENK, 2023) mukaisesti noudattaen rehellisyyttä ja kunnioitusta tutkimukseen osallistuvia sekä aikaisempia tutkimustöitä kohtaan.

6.3 Pohdinta

Tämän tutkielman tekeminen on ollut pitkä, mutta mielenkiintoinen ja opettavainen matka. Pro gradu -tutkielman aihe tuli ilmi jo kandidaatin tutkielman teon aikana, sillä halusin viedä tätä samaa aihetta syvemmälle tasolle ja tutkia sitä käytännössä. Varsinainen pro gradu -tutkielman suunnittelu ja kirjoitus alkoi syksyllä 2022 Tutkimusseminaari-kurssilla. Tämän tutkielman tekeminen on kestänyt syksystä 2022 alkaen noin reilu puolitoista vuotta vuoden 2024 kevääseen saakka. Aikataulu on venynyt aiemmasta suunnitelmasta noin puoli vuotta, johtuen työelämän, vapaa-ajan ja koulun yhdistämisestä. Olen silti pystynyt yhdistämään tämän kaiken hyvin, pysyen lähes aikataulussa ja huolehtimaan samalla omasta hyvinvoinnistani. Tutkielman tekeminen on ollut aikaa vievää, mutta opettanut suunnitelmallisuutta, organisointia ja pitkäjänteisyyttä. Koen oppineeni tutkielman aikana paremmaksi kirjoittajaksi ja

englannin kielen taitajaksi. Opin myös paljon laadullisen tutkimuksen tekemisestä, joka oli minulle aiemmin hieman vierasta. Tutkielman tekeminen, vastausten analysointi ja itse haastattelut opettivat myös paljon työelämästä ja tutkimuksen aiheesta. Tämä tutkielman aihe on mielestäni tärkeä ja ajankohtainen. Pystyn hyödyntämään tutkielmani tuloksia myös omassa työelämässäni ja itseni kehittämisessä, kasvaessani johtajaksi sosiaali- ja terveysalalla. Tällä tutkielmalla on todennäköisesti myös hyötyä tutkittavan kohteen työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisessä, mikä oli tutkielman tarkoitus ja tavoite. Tutkielman tekeminen oli itsenäistä työskentelyä, mutta yhteistyö koulun sekä kohdeorganisaation kanssa on onnistunut erittäin hyvin. Olen saanut ohjausta ja kannustusta tutkielmani ohjaajalta aina kun sitä olen tarvinnut. Yhteistyö on ollut edellytys työni etenemiselle ja valmistumiselle.

Työhyvinvoinnin tutkiminen haastattelemalla oli itselleni hyvin mieltä. Keskustelu itselle tärkeästä aiheesta antoi paljon uusia näkökulmia. Ymmärrän paljon paremmin työhyvinvoinnin moninaisuutta sekä työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkielma ei itsessään antanut täysin uutta tietoa ilmi, vaan enemmänkin vahvistusta sille, että tutkittavana olleen työyksikön johtajien toiminnalla on yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin, jota aiemmin tutkittu teorian mukaan tukee. Tällä tutkielmalla saatiin ilmi tutkittavan yksikön ongelmakohdat sekä keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkielma laajemmalla otannalla sekä esimerkiksi vertailla eri osastojen tai poliklinikoiden työhyvinvointia hyvinvointialueella. Tutkimustuloksia voisi myös peilata organisaation strategiaan, jolloin tutkimuksella voitaisiin tuoda ilmi strategian toteutumista käytännössä sekä sen vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin.

Lähteet

- Alm, E. (2009.) *Mistä työhyvinvointi syntyy?* Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.), Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Gaudeamus.
- Assarroudi, A., Nabavi, F., Armat, F., Ebadi, A. & Vaismoradi, M. (2018.) *Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process.* Journal of Research in Nursing. Noudettu 4.2. osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7932246/>.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016.) *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen.* Helsinki. ISBN: 978-952-14-2780-0.
- Casaalichio, G., Lesaffre, E., Küchenhoff, H. & Bruyneel, L. (2017.) *Nonlinear Analysis to Detect if Excellent Nursing Work Environments Have Highest Well-Being.* Journal of Nursing Scholarship 49 (5). Noudettu 30.1.2023 osoitteesta <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28700123/>.
- Cheung, C., Choi, Y., Ishikawa, H., Jung, K., Lim, H., Liu, L., Ohwa, M., Sawada, Y., & Young Kim, H. (2018.) *The effects of job autonomy and job satisfaction on burnout among careworkers in long-term care settings: Policy and practice implications for Japan and South Korea.* Educational Gerontology 44 (5-6). 289-300.
- De Veer, A., Franke, A., Groenewegen, P. & Maurits, E. (2017.) *Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: a nationwide survey.* Journal of Advanced Nursing 73 (10), 2430–2440.
- Erschens, R., Seifried-Dubon, T., Stuber, F., Rieger, M., Zipfel, S., Nikendei, C., Genrich, M., Angerer, P., Maatouk, I., Gundel, H., Rothermund, E., Peters, M. & Junne, F. (2022.) *The association of perceived leadership style and subjective well-being of*

- employees in a tertiary hospital in Germany.* PLoS One 2022; 17(12). Julkaistu 13.12.2022. Noudettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9746986/>.
- Fawad, A., Fuqiang, Z., Naveed, A. & Yuan, J. (2021.) *How inclusive leadership paves way for psychological well - being of employees during trauma and crisis: A three - wave longitudinal mediation study.* J Adv Nurs. 2021 Feb; 77(2): 819–831. Noudettu 24.1.2023 osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7753635/>
- Forma, P. & Pekka, Ti. (2017.) *Huipulla tuulee?* Kuntajohtajien työhyvinvointi, johtamisen konteksti ja muutosalttius. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2017, 49-60. Noudettu 3.11.2021 osoitteesta <https://elektra-helsinki-fi.proxy.uwasa.fi/se/k/0356-3669/45/2/huipulla.pdf>
- Galdames, S. & Guihen, L. (2022.) *Millennials and leadership: a systematic literature review.* Total Quality Management, 2022, Vol. 33, No. 2, 146-162. Noudettu 15.2.2023 osoitteesta <https://www-tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1080/14783363.2020.1812380?needAccess=true&role=button>.
- Hahtela, N. & Karhe, L. (2020.) *Sairaanhoitajien työolobarometri 2020.* Sairaanhoitajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoitajaliiton julkaisu 11.1.2021. Noudettu 30.1.2023 osoitteesta https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf.
- Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. (2019). *Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä*

ammattista lähtemisestä. *Hoitotiede* 2019, 31 (3), 180-190. Noudettu 22.11.2021 osoitteesta <https://elektra-helsinki-fi.proxy.uwasa.fi/se/h/0786-5686/31/3/nuortens.pdf>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21 painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. (2024.) *Työterveyslaitos*. Noudettu 24.1.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Puttonen, S., Koskinen, A., Ojajärvi, A., Hakola, T., Pentti, J., Oksanen, T., Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2018.) *Association of changes in work shifts and shift intensity with change in fatigue and disturbed sleep: a within-subject study*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 44 (4).
Noudettu 30.1.2023 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/303904/Association_of_changes_in_work_shifts.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ilmarinen. (2015.) *Johda työhyvinvointia tuloksellisesti*. Noudettu 6.1.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/798698-Johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.html>.

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. (2006.) *Työkyvyn moninaisuus*. Teoksessa Gloud, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S.(toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki. Noudettu 26.1.2024 osoitteesta

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf

Johtaminen & työhyvinvointi. (2021). Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Tampereen yliopisto. Tampere. Noudettu 20.11.2021 osoitteesta <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). *Tutkimus hoitotieteissä* (3.-5 painos). Sanoma Pro Oy.

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen johtosääntö. (2022). Soite. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue. Soite intranet [Rajattu pääsy]. Noudettu 20.1.2024 osoitteesta <https://soiteonline.sharepoint.com/sites/soitenet-talous-hallintopalvelut/Hallintopalvelut1/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fsoitenet%2Dtalous%2Dhallintopalvelut1/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fsoitenet%2Dtalous%2Dhallintopalvelut%2FHallintopalvelut1%2FKeski%2DPohjanmaan%20hyvinvointialueen%20johtos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6%2E>

Kim, Y. (2018.) *Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication*. Journal of Communication Management, vol 22, No. 4, s. 451-475. Noudettu 9.1. 2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0025>

King, A., Sherrod, B., Orto, V., Crenshaw, L., Miles, J., Mske-Neptune, J., Cobden, K. & Allen, D. (2022.) *The effect of a nurse manager's authentic leadership intervention on nurses' well-being: A single unit QI project*. Nursing Forum 2022;57:694-702. Noudettu 18.1.2022 osoitteesta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/nuf.12709>.

Kiuru, J. (2009.) *Johdatus johtamiseen*. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta

ja rakennusaineita tulevaan. Kiuru Jukka (toim.) Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Noudettu 15.2.2023 osoitteesta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=73.

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017.) *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Otava. ISBN 978-951-37-7084-6.

Lahti, T. (2008). *Johtamisen käytäntöjä*. Teoksessa T. Surakka, I. Kiikkala, T. Lahti, H. Laitinen & T. Rantala, Osastonjohtaja ja johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lanham, H., Leykum, L., Taylor; B., McCannon C. J., Lindberg, C. & Lester, R. (2013.) *How complexity science can inform scale-up and spread in health care: Understanding the role of self-organization in variation across local contexts*. *Social Science & Medicine* 93 (2013) 194-202. Noudettu 21.11.2022 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953612004911?via%3Dihub>.

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021.) *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa*. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto 2021. Työsuojelurahasto. Noudettu 2.2.2023 osoitteesta https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2015.) *Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Noudettu 24.1.2024 osoitteesta <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>

[bitstream/handle/10024/70342/URN ISBN 978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Leino, T., Nissinen, S., Laitinen, J., Weiste, E., Seppänen, S., Lappalainen, K., Rautio, M., Mäenpää-Moilanen, E. & Remes, J. (2020). *Motivoivan ohjauksen ja työterveysuunnitelman vaikutus työkykyyn ja työkyvyn lukutaitoon*. Työterveyslaitos. Helsinki. Noudettu 28.1.2023 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139180/TTL_978-952-261-917-4.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Lepola, L. (2017.) *Työhyvinvointi ja johtaminen: työhyvinvointi suomalaisissa väitöstutkimuksissa vuosina 2009 – 2016*. Tampereen yliopisto. Pro gradu - tutkielma. Noudettu 6..4.2023 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/102605?show=full>.

Luciano, M., Mathieu, J. & Ruddy, T. (2014.) *Leading multiple teams: Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness*. Journal of Applied Psychology, 99(2), 322.

Lukkarinen, T., Janhunen, H. & Harjola, V-P. (2016). *Nykyaikainen päivystys*. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2016; 132 (24): 2399-403. Noudettu 16.12.2022 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo13468>

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004.) *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki, Edita. ISBN 978-951-37-6992-5.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016.) *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2976-7.

- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Markkanen, K. & Tuomisoja, A. (2014.) *Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä*. Noudettu 5.3.2023 osoitteesta chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali- ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf
- Markkula, M. (2012). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Noudettu 4.2.2024 osoitteesta chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021.) *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* Aalto University. Noudettu 29.2.2024 osoitteesta <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2014). *Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen ja konteksti*. Teoksessa Niirane, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta julkaisusarja 253. Suomen Kuntaliitto.
- Peltonen, T. (2007.) *Johtaminen ja organisaatio*. Teemoja, näkökulmia ja haasteita.

Helsinki. ISBN 978-952-99060-5-5.

Pizzolitto, E., Verna, I. & Venditti, M. (2022.) *Authorian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda*. Management Review Quarterly. Noudettu 14.2.2023 osoitteesta <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-022-00263-y>.

Puusa, A. (2020.) *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 99-100). Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-345-616-7.

Pöllänen, R. (2014). *Terveysthuollon ammattihenkilön vastuu, velvollisuudet ja oikeudet*. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira), Valvontaosasto. Noudettu 12.4.2023 osoitteesta https://www.sash.fi/wp-content/uploads/archivedfiles/images/Anestesiakurssi_2014/18_Pollanen_Riitta_paneelialustus.pdf

Rydström, I., Englund, L., Dellve, L. & Ahlstrom L. (2017.) *Importance of social capital at the workplace for return to work among women with a history of long-term sick leave: a cohort study*. BMC Nursing 2017;16:2-9. Noudettu 29.1.2023 osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5513137/>

Saloranta, J. (2019.) *Johtaminen terveydenhuollon moniammatillisissa työryhmissä*. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Noudettu 29.2.2024 osoitteesta chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21152/urn_nbn_fi_uef-20190276.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. &

Suominen T. (2017.) *Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta*. *Hoitotiede* 29 (2017): 4, s. 239-251.

Sexton J. Bryan, Adair Kathryn, Profit Jochen, Bae Jonathan, Rehder Kyle, Gosselin Tracy, Milne Judy, Leonard Michael & Frankel Allan. (2021.) *Safety Culture and Workforce Well-Being Associations with Positive Leadership WalkRounds*. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, Volume 47, Issue 7, July 2021, s. 403-411. Noudettu 24.11.2021 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1553725021000945?via%3Dihub>

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (2022). *Päivystys*. Valtioneuvosto. Helsinki.

Noudettu 16.12.2022 osoitteesta <https://stm.fi/paivystys>.

Strann, P., Suominen, T. & Rantanen, A. (2015.) *Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana*. *Hoitotiede* 2015, 27 (1), 53-63. Noudettu 1.11.2021 osoitteesta <https://elektra-helsinki-fi.proxy.uwasa.fi/se/h/0786-5686/27/1/paivysty.pdf>

STTK. (2024.) *Työkyky*. Helsinki. Noudettu 26.1.2024 osoitteesta

<https://www.sttk.fi/aihe/tyokyky/sttk.fi/aihe/tyokyky/>

Surakka, T. (2008). *Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen*. Teoksessa Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. (toim.) *Osastonjohtaja ja johtaminen* (s. 57-61). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sydänmaalakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum, Helsinki.

Tarkkonen, J. (2013). *Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi*. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIPress. ISBN: 978-951-579-468-0.

Tarkkonen, J. (2018). *Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen*. 111. UNIpress.

ISBN: 978-951-579-497-0.

Tengland, P-A. (2010.) *The Concept of Work Ability*. Journal of Occupational Rehabilitation 21, s.275-285. Noudettu 27.11.2022 osoitteesta <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-010-9269-x>.

Terveysturvallisuuslaki. 8.7.2022. Finlex. Noudettu 16.12.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220581>.

Tietoa Soitesta. (n.d.). Soite. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue. Noudettu 20.1.2024 osoitteesta <https://soite.fi/soite/tietoa-soitesta/>.

TTK. (2012.) *Työkyky on työhyvinvoinnin perusta*. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 26.1.2024 osoitteesta chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Työhyvinvointi. (2015.) Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Noudettu 21.11.2021 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. (2023.) *Työkyky*. Noudettu 17.3.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Vartia, M. (2013.) *Työyhteisön ilmapiiri, toverisuhteet ja kiusatuksi tulemisen kokemus*. Teoksessa Kauppinen T, Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M, Saalo A, Toikkanen J, Tuomivaara S, Uuksulainen S, Viluksela M, Virtanen S (toim.) *Työ ja terveys*

Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing, Helsinki, e-kirja, ISBN 978-951-37-8107-1.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Santalahti-kustannus, e-kirja.

Witzel, M. (2019.) *A history of a leadership*. Taylor & Francis Group, UK.

Wolor, C., Nurkhin, A. & Citriadin, Y. (2021.) *Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review. General Management. Access to Success* 22(184):105-110. DOI:10.47750/QAS/22.184.13. Noudettu 13.2.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/354775442_Leadership_Style_for_Millennial_Generation_Five_Leadership_Theories_Systematic_Literature_Review.

Yukl, G. (2020.) *Leadership in Organizations*. State University of New York at Albany.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu sairaanhoitajille

Teemahaastattelun ohjaavat kysymykset sairaanhoitajille:

Teema 1. Työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden käsite

- Mitä mielestänne tarkoittaa työhyvinvointi?
- Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa?

Teema 2. Työhyvinvoinnin muodostuminen ja kokeminen

- Miten itse koet oman työhyvinvoinnin tällä hetkellä?
- Onko työhyvinvoinnissasi tapahtunut muutoksia lähiaikoina?
- Mitkä asiat vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi? Hyvät ja huonot.
- Miten vaikutat tai voit itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi?

Teema 3. Johtamisen ja esihenkilöidentyön vaikutus työhyvinvointiin

- Koetko, että esihenkilötyö ja johtaminen vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi tai työyhteisön hyvinvointiin?
- Minkälaiset asiat johtamisessa lisäisivät työhyvinvointiasi?
- Mitkä johtamisen tavat koet heikentävän työssä viihtyvyyttä tai omaa työhyvinvointiasi?
- Minkälaisia muutoksia toivoisit johtamiseen, jotta työhyvinvointi lisääntyisi?
- Mikä on mielestäsi tärkein tekijä, millä esihenkilö pystyisi vaikuttamaan työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen sekä työssä pysymiseen ja miksi?
- Koetko itseohjautuvuutta olevan tarpeeksi vai kaipaatko sitä lisää?
- Onko itseohjautuvuudella mielestäsi vaikutusta työhyvinvointiisi?

Liite 2. Teemahaastattelu esihenkilöille

Teema 1. Työhyvinvointi ja itseohjautuvuuden käsite

- Mitä mielestänne tarkoittaa työhyvinvointi?
- Mitä mielestänne tarkoittaa itseohjautuvuus?

Teema 2. Työhyvinvointi

- Minkälaiseksi koette työyhteisön työhyvinvoinnin tällä hetkellä?
- Onko työntekijöiden työhyvinvoinneissa tapahtunut muutoksia viime aikoina?
- Millä tavalla seuraatte työntekijöiden työhyvinvointia?
- Minkälaista yhteistyötä teette työterveyden kanssa?

Teema 3. Johtamisen ja esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin

- Koetteko, että teidän toimintanne/johtamistyylinne vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin? Entä työssä viihtymiseen? Millä tavalla?
- Yritättekö omalla toiminnallanne/johtamistyyllillänne parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä?
- Minkälainen johtamistyyli teidän mielestänne sopisi päivystyspoliklinikalle ja mikä lisäksi työntekijöiden työhyvinvointia?
- Onko johtaminen/toimintatapanne mielestänne samanlaisia tai tasavertaista, kun lähiesihenkilöitä on useampi? Koetteko johtamisen onnistuvan?
- Onko teillä työhyvinvoinnin suhteen tavoitteita tai suunnitelmia?
- Koetteko työntekijöiden olevan itseohjautuvia?
- Koetteko itseohjautuvuudella olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin tai työssä viihtyvyyteen?
- Mitkä asiat mahdollisesti rajoittavat vastuun antamista ja itseohjautuvuuden toteutumista tässä työympäristössä?

Liite 3. Saatekirje

SAATEKIRJE

Haastattelututkimus pro gradu -tutkielmaa varten

Arvoisa haastateltava,

opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriksi. Opintoihini liittyvän Pro gradu -tutkielman aiheena on selvittää johtamisen yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue Soiten päivystyspoliklinikalla. Tutkielman teoriaosuus perustuu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, jossa on selvitetty johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkielmaani liittyvän haastattelun teemat nousevat tutkituista teorioista sekä kysymyksistä, joihin halutaan tutkimuksen avulla saada vastauksia. Haastattelututkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on esihenkilöiden ajatus heidän omasta toiminnastaan, sekä sen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin. Sairaanhoidajien osalta halutaan selvittää kuinka he kokevat johtamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa ja työssä viihtymiseen. Näitä vastauksia ja ajatuksia verrataan sitten teoriaan, josta tehdään johtopäätöksiä ja pohdintoja päivystyspoliklinikan johtajien toiminnasta suhteessa työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Sairaanhoidajille tehtävät haastattelut ovat yksilöhaastatteluja. Esihenkilöiden haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna. Kaikki haastattelut nauhoitetaan.

Haastattelututkimukseen valitaan haastateltavat sairaanhoidajien osalta arpomalla, jolloin osallistujien henkilöllisyys ei ilmene tutkimuksessa ja otanta olisi mahdollisimman tasavertainen. Haastattelututkimuksen teemat lähetetään haastateltaville etukäteen tutustumista varten sähköpostitse. Haastattelupaikka ja aika sovitaan haastateltavien kanssa erikseen. Haastatteluun on hyvä varata aika noin 1 tunti. Haastattelu ja

haastatteluaineiston käsittely tapahtuu luottamuksellisesti ja haastateltavien henkilötiedot jäävät ainoastaan tutkimuksen ja tutkimuksen ohjaajan tietoon, eikä sairaanhoitajia voi tunnistaa Pro gradu -tutkielmasta. Esihenkilöiden tiedot voi ainoastaan saada tietämällä ketkä ovat olleet esihenkilöinä kyseisessä yksikössä tutkimuksen aikana, mutta heidänkään henkilöllisyyksiänsä ei erikseen mainita tutkimuksessa.

Ystävällisin terveisin

Josefiina Tuikka

e122791@student.uwasa.fi

Hallintotieteiden maisteriopiskelija

Vaasan yliopisto