

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Maiju Manelius

**TYÖN HALLINTA TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ JOHTAMISEN JA
ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA**

Sosiaali- ja
terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ:	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Työelämän muutos ja työn hallinta	7
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	9
2. TYÖN HALLINTA TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ	12
2.1. Työhyvinvointi	12
2.1.1. Työhyvinvoinnin käsite	13
2.1.2. Työhyvinvoinnin malli	14
2.1.3. Työhyvinvoinnin häiriöt	16
2.2. Työn vaatimukset ja voimavarat	19
2.3. Vaikutusmahdollisuudet	22
2.4. Oppiminen ja kehittymismahdollisuudet	23
2.5. Johtaminen ja esimiestyö	25
2.5.1. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen	27
2.5.2. Työn hallintaa edistävä johtaminen ja esimiestyö	28
3. MENETELMÄT JA AINEISTOT	32
3.1. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus	32
3.2. Työn hallinta johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta - haastattelututkimus	33
4. TUTKIMUSTULOKSET	38
4.1. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen tulokset	38
4.2. Työyksiköiden väliset samankaltaisuudet haastattelututkimuksessa	41
4.3. Työyksiköiden väliset eroavaisuudet haastattelututkimuksessa	55
4.4. Yhteenveto tutkimusaineistojen keskeisistä tuloksista	59
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	62
5.1. Haastattelututkimuksen luotettavuus	62
5.2. Johtopäätökset	64
5.3. Pohdintaa	69
LÄHDELUETTELO	72

LIITTEET

LIITE 1. Summamuuttujan ”Työn hallinta” osamuuttujien ryhmien välinen vertailu.	81
LIITE 2. Haastattelurunko	82
LIITE 3. Suostumuslomake	83
LIITE 4. Saate haastattelututkimukseen	84
LIITE 5. Haastattelut	85
LIITE 6. Esimerkkejä aineiston luokittelusta	86

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku.	10
Kuvio 2. Työkyky-talomalli (Työterveyslaitos 2014).	14
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat Rauramoa mukaillen (2012: 15).	15
Kuvio 4. Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Karasek & Theorell 1990: 32).	21
Kuvio 5. Samankaltaisuudet teemassa 1. Työn hallinnan käsite.	41
Kuvio 6. Samankaltaisuudet teemassa 2. Työn hallintaa edistävät tekijät työyksiköissä.	42
Kuvio 7. Samankaltaisuudet teemassa 2. Työn hallintaa estävät tekijät työyksiköissä.	45
Kuvio 8. Samankaltaisuudet teemassa 3. Työn hallintaa edistävä johtaminen ja esimiestyö työyksiköissä.	48
Kuvio 9. Samankaltaisuudet teemassa 3. Työn hallintaa estävä johtaminen ja esimiestyö työyksiköissä.	52
Kuvio 10. Samankaltaisuudet teemassa 4. Työ hallinnan merkitys.	54
Kuvio 11. Eroavaisuudet teemassa 1. Työn hallinnan käsite.	55
Kuvio 12. Eroavaisuudet teemassa 2. Työn hallintaa edistävät tekijät työyksiköissä.	57
Kuvio 13. Eroavaisuudet teemassa 2. Työn hallintaa estävät tekijät työyksiköissä.	58
Kuvio 14. Eroavaisuudet teemassa 3. Työn hallintaa edistävä johtaminen ja esimiestyö työyksiköissä.	58
Taulukko 1. Työyksiköiden sijoittuminen hyvinvointitutkimuksessa. (Työterveyslaitos 2015).	38

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Maiju Manelius

Pro gradu -tutkielma:

Työn hallinta työhyvinvoinnin osatekijänä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä: 86

TIIVISTELMÄ:

Työelämän muutokseen vaikuttavat useat tekijät yhteiskunnassa. Väestö ikääntyy, ja elinkeinoelämän rakennemuutoksen myötä palvelu- ja asiantuntijatyön lisääntyminen. Digitalisaatio muuttaa työtä siten, että materiaalin käsittelystä siirrytään yhä enemmän tiedon käsittelyyn. Myös työsuhteet ovat tulevaisuudessa epätyypillisiä tähän päivään verrattuna. Työtä tehdään pätkissä, projektiluonteisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Myös työkuultuuri muuttuu uuden sukupolven saapuessa työmarkkinoille. Työssä korostuu jatkuva uudistuminen, innovatiivisuus ja kyky kehittää keinoja tehdä työtä eri tavalla, kuin mihin on totuttu.

Työhyvinvointi muodostuu ihmisen kokonaisvaltaisesta tasapainosta fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja henkisten osa-alueiden välillä. Työtä tehdään turvallisessa ja terveellisessä ympäristössä tuottavasti ja ammattitaitoisesti, hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi ilmenee tunteena työn hallinnasta sisältäen myös kohtuullisen määrän stressiä ilman liiallista kuormitusta. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin sekä töiden organisointiin, sisältäen työn monipuolisuuden sekä vaikutusmahdollisuuden omaan työhön. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työtä koskevaan päätöksentekoon esimerkiksi työjärjestyksessä, töiden jakamisessa ja työtahdissa ja osallistumisessa päätöksenteon suunnitteluun.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli: Mitä työhyvinvointi on työn hallinnan näkökulmasta ja miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työn hallinnan kokemiseen? Tutkimuksessa vertailtiin kahta terveydenhuoltoalan työyksikköä, joissa työn hallinta koetaan eri tavalla. Tutkimus muodostui kahdesta aineistoista. Ensimmäisen tutkimusaineiston muodostivat Työterveyslaitoksen sairaalalahenkilöstölle tekemän Henkilöstön hyvinvointitutkimuksen tulokset. Toinen aineisto oli teemahaastatteluna toteutettu haastattelututkimus työyksiköiden johdolle ja esimiehille. Haastattelututkimuksessa kysyttiin esimiesten käsityksiä työn hallinnasta ja miten heidän mukaansa johtamisella ja esimiestyöllä on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden työn hallinnan kokemiseen. Tavoitteena oli myös selvittää onko johtamisella ja esimiestyöllä mahdollisesti yhteys eroihin kahden työyksikön välillä työn hallinnan kokemuksessa.

Tutkimustulosten perusteella työyksiköiden välillä esiintyi sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia liittyen sekä toimintatapoihin että johtamiseen ja esimiestyöhön. Eroavaisuuksia työyksiköiden välillä esiintyi käsityksessä yksilön omasta vastuusta vaikuttaa työn hallinnan kokemukseen ja mahdollisuudesta vaikuttaa työtehtäviin. Näkyvintä ero oli vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja johdon välillä sekä tiedonkulussa. Tutkimustulokset ovat yhteneväiset teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudessa esiin tulevien työhyvinvointiin ja työn hallintaan liittyvien tekijöiden kanssa, joten havaitut erot ovat mahdollisesti yhteydessä eroihin työn hallinnan kokemuksessa työyksiköiden välillä.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, työn hallinta, esimiestyö, johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Työelämän muutos ja työn hallinta

Nykyaikaa ja tulevaisuutta leimaa globalisaatio, väestön ikääntyminen ja elinkeinoelämän rakennemuutos palvelu- ja asiantuntijatyön lisääntyessä. Johtamiselle ja työhyvinvoinnille haasteita lisää verkostomainen toimintatapa, hajautetut organisaatiot, etätö, epätyypilliset työsuhteet, osa-aikaisuus ja projektityö. Ihmisen elämänsäkeeseen sisältyy tulevaisuudessa useita erityyppisiä työsuhteita ja ammatteja, jolloin pelkkä tutkinto ei takaa työtä, vaan taidot ja valmius tarttua uuteen korostuvat. Teollinen tuotanto häviää länsimaista siirtyen halvempiin maihin ja samalla automaatio ja digitalisaatio korvaavat keskiluokan tekemän työn, eikä uusia työpaikkoja synny, kuten aikaisemmin. Materiaalin käsittelystä siirrytään tiedon käsittelyyn. Keskeistä on elinikäinen oppiminen, oppimis- ja elämäntaitotaidot sekä luovuus ja itsenäinen päätöksentekotaito, koska työtä ei ole enää mahdollista ohjeistaa tarkasti. (Sitra 2015; Suutarinen 2010: 19; Sydänmaalakka 2007: 26–27; Viitala 2002: 42–47.)

Työelämän menestystekijät löytyvät tulevaisuudessa jatkuvasta uudistumisesta, innovatiivisuudesta ja mahdollisuuksista tehdä työtä eritavalla, koska työntekijöiden määrää ei voida lisätä. Kehittyvässä ympäristössä ei enää riitä tavallinen oppiminen, vaan tarvitaan uudistavaa oppimista. Innovatiivinen ja uudistuva organisaatio on salliva ja suvaitsevainen, ja siellä voidaan keskustella vaikeistakin asioista luottamuksellisesti ja avoimesti, edistäen ihmisten hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Aineeton pääoma liittyy kiinteästi työhyvinvointiin ja suurena aineettomana pääomana ja kulueränä työntekijöistä on tulevaisuudessa pidettävä hyvää huolta, koska niiden vaikutus organisaation tulokseen on jopa 50–90 %. Toisaalta töiden sisällön muutos sekä informaatio- ja vuorovaikutuskuorma aiheuttavat yhä enemmän stressiä, väsymystä ja kyynisyyttä sekä työuupumusta, koska työtavat eivät ole muuttuneet samassa tahdissa teknologian kanssa. (Manka 2011: 33–41; Juuti 2010: 53–54.)

Tutkimukset eivät kuitenkaan tue täysin käsitystä siitä, että työelämä Suomessa olisi muuttunut huonompaan suuntaan. Syynä työhyvinvoinnin laskuun nähdäänkin johtamisessa ja töiden organisoinnissa. Työelämä ei ole muuttunut samassa tahdissa esimerkiksi teknologian kehityksen ja koulutuksen lisääntymisen kanssa. Talouskasvun aikaansaamiseksi työn tuottavuuden ja työpanoksen määrän täytyy kasvaa työuria ja työaikoja pidentämällä, jotta nykyinen hyvinvointi voidaan säilyttää. 2020 luvun loppuun mennessä työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin

sinne saapuu, kun suuret ikäluokat eläköityvät, ja Y-sukupolvi saapuu työmarkkinoille. Seurauksena on väestön rakenteen muutos, ja työvoiman määrän pieneneminen. Myös työkuultuuri muuttuu, koska suhtautuminen työhön on erilaista eri sukupolvilla. (Alasoini 2010:16–27.)

Tilastokeskuksen (2014) tutkimuksen mukaan epävarmuus työelämässä irtisanomisen ja lomautuksen uhan muodossa on lisääntynyt, mutta epävarmuuden lisääntyminen lisää toisaalta työn arvostusta. Tutkimuksen mukaan tyytyväisyys työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, ja esimiehen johtamistapaan on epävarmuudesta huolimatta kohentunut. Työelämän ja työmarkkinoiden muutoksen suunta on kuitenkin työolobarometrin mukaan myönteisempi syksyn 2016 ennakkotiedoissa verrattuna edelliseen vuoteen, ja myös pessimismi on hieman laskenut (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017: 85).

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan (2015: 28–32) yli puolet palkansaajista oli kehittänyt prosesseja ja toimintatapoja omassa työssään. Varsinkin julkisella sektorilla töitä oli organisoitu jakamalla tehtäviä uudelleen, ottamalla käyttöön uusia työmenetelmiä ja tietojärjestelmiä. Eniten kehittämistyöhön osallistuivat ylemmät toimihenkilöt, joista neljä viidestä osallistui toimintatapojen kehittämiseen. Työntekijöiden kohdalla kehittämistoiminta oli vähäisempää. Julkisella sektorilla toimintatapojen ja prosessien kehittäminen oli hieman yleisempää kuin yksityisellä sektorilla. Kuitenkin mahdollisuus työpaikan toiminnan kehittämiseen viime vuosina on heikentynyt, ja erot sosioekonomisten ryhmien välillä ovat selkeät. Barometrissä kysyttiin myös vaikuttamismahdollisuuksista oman työn sisältöön ja työtahtiin sekä töiden jakamiseen työpaikalla. Kaikki indikaattorit näyttävät, että vaikutusmahdollisuudet ovat heikkenemässä. Tarkasteltaessa viimeistä neljää vuotta, yhä harvempi kokee autonomiaa olevan ”paljon” tai ”melko paljon”, kun taas ”jonkin verran” tai ”ei lainkaan” vastaukset ovat lisääntyneet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017: 42).

Noin puolet ihmisen valveillaoloajastaan käytetään työn tekoon, joten elämän sisällön ja laadun näkökulmasta työn merkitys ihmiselle on suuri. Työhyvinvointi muodostuu ihmisen kokonaisvaltaisesta tasapainosta fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja henkisten osa-alueiden välillä. Työtä tehdään turvallisessa ja terveellisessä ympäristössä tuottavasti ja ammattitaitoisesti, hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi ilmenee tunteena työn hallinnasta sisältäen myös kohtuullisen määrän stressiä ilman liiallista kuormitusta. Työ on työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta mielekästä ja palkitsevaa ja se tukee yksilön elämänhallintaa. Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe-elämä, vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin. Työtä ja ihmisen

yksityiselämää ei voida erottaa toisistaan, koska ihminen on kokonaisuus, ja kaikki elämän osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa. (Suutarinen 2010: 24; Työterveyslaitos 2009: 30; Viitala 2002: 130.)

Terve työpaikka on WHO:n mukaan sellainen, jossa työntekijöihin kohdistuvat paineet ovat tasapainoisessa suhteessa työntekijöiden kykyihin, resursseihin ja oman työn hallintaan. Terveellisessä työympäristössä hyvinvoinnin häiritsevät tekijät on minimoitu, ja käytössä on terveyttä edistävät organisaatorakenteet ja toimintatavat. (WHO 2016.) Työhyvinvointia on tutkittu jo yli 100 vuotta, minkä aikana työhyvinvoinnin näkökulma on muuttunut työturvallisuuden ja ihmisen sairauden kautta tarkastelemaan työyhteisön toimivuutta ja terveyden edistämistä (Manka 2011: 54). Työtyytyväisyyden tutkimus on nähty tärkeäksi kahdesta syystä. Ensinnäkin se heijastaa yksilön henkisen hyvinvoinnin tilaa ja toiseksi työtyytyväisyydellä on todettu olevan yhteys työmotivaatioon ja sitä kautta työsuoritukseen. (Arnold & Randall 2010: 260.)

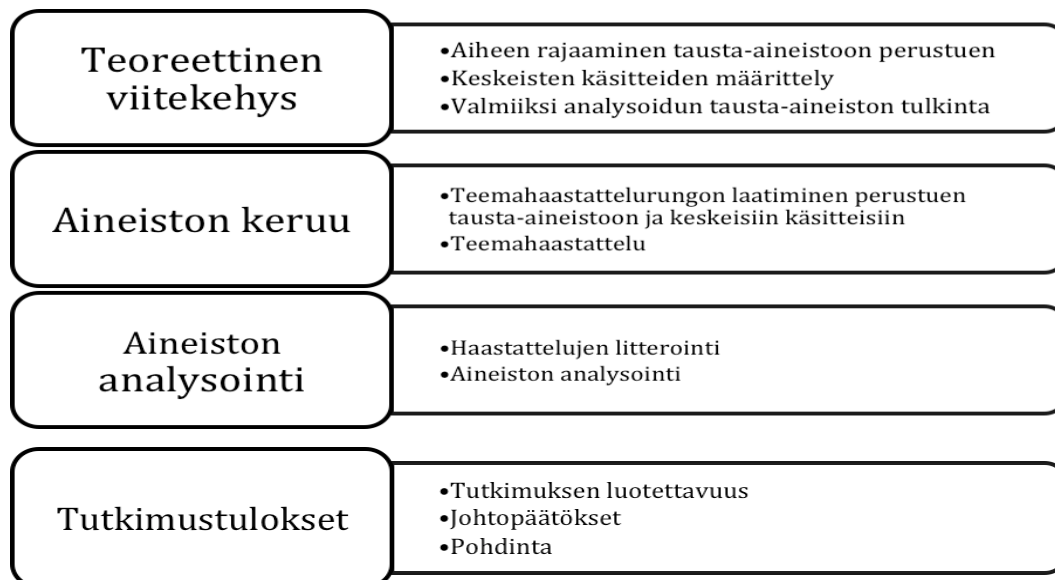
Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin sekä töiden organisointiin. Hallinnan käsite sisältää useita tekijöitä, kuten työn monipuolisuus sekä vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Monipuolisessa työssä työntekijällä on mahdollisuus käyttää kykyjään ja osaamistaan häntä tyydyttävällä tavalla, ja hänellä on myös mahdollisuus uuden oppimiseen. Vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat esimerkiksi itsenäistä päätöksentekoa työjärjestyksessä, töiden jakamisessa ja työtahdissa sekä osallistumista päätöksenteon suunnitteluun. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2005: 150–151.)

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tällä tutkimuksella haettiin vastausta tutkimusongelmaan: Mitä työhyvinvointi on työn hallinnan näkökulmasta ja miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työn hallinnan kokemiseen?

Tutkimuksessa vertailtiin kahta terveydenhuoltoalan työyksikköä, joissa työn hallinta koetaan eri tavalla. Kyseiset työyksiköt valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska ne toimivat molemmat osana sairaanhoidollisten palveluiden liikelaitosta tuottaen tukipalveluita sekä erikoissairaanhoidon että perusterveydenhuollolle, joten työyksiköiden toimintaympäristö oli hyvin samanlainen. Myös

organisaatorakenteeltaan ja henkilöstömäärältään työyksiköt olivat toistensa kaltaisia. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku.

Tutkimus muodostui kahdesta aineistoista. Ensimmäisen tutkimusaineiston muodostivat Työterveyslaitoksen sairaalahenkilöstölle tekemän Henkilöstön hyvinvointitutkimuksen tulokset, joiden perusteella työyksiköiden välillä on tilastollisesti merkitsevä ero työn hallinnan kokemuksessa siten, että työyksikössä R1 työn hallintaa koettiin enemmän kuin työyksikössä R2. Myös johtamisen aihealueilla tutkimustuloksista havaittiin, että mitä parempi oli työn hallinta, sitä paremmaksi koettiin myös johtaminen. Teoreettista viitekehystä lähdettiin rakentamaan tästä tutkimusaineistosta esiin nousevien teemojen perusteella Tutkimustuloksia käsiteltiin tässä tutkimuksessa siltä osin, että niiden avulla todistettiin tilastolliset erot työn hallinnan kokemuksessa työyksiköiden välillä. Tutkimustulokset herättivät mielenkiinnon selvittämään mahdollisia syitä näihin eroihin. Voisivatko syynä olla erilaiset käsitykset työn haalinnasta ja käytännöt johtamisessa ja esimiestyössä?

Toisen tutkimusaineiston muodosti haastattelututkimus, jossa edellä mainitusta henkilöstön hyvinvointitutkimuksesta ja teoreettisesta viitekehystä nousevien teemojen perusteella molempien työyksiköiden johtoa ja esimiehiä haastateltiin tarkoituksena selvittää, mikä on

haastateltavien käsitys työn hallinnasta ja miten heidän mukaansa johtamisella ja esimiestyöllä on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden työn hallinnan kokemukseen haastateltavien omissa työyhteisöissä.

Haastattelututkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, mitä heidän mielestään tarkoitetaan työn hallinnalla, mistä tekijöistä heidän näkemyksensä mukaan työntekijän työn hallinta muodostuu ja miten johtamisella ja esimiestyöllä on mahdollista vaikuttaa siihen, että työntekijä kokee työssään hallinnan tunteen. Haastateltavilta kysyttiin myös, mikä merkitys työn hallinnalla on työntekijälle ja koko organisaatiolle. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti äänitetyistä haastattelutilanteista, jonka jälkeen aineisto luokiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvien teemojen mukaisesti. Aineistosta etsittiin sekä yhteneväisyyksiä, että eroavaisuuksia tutkimuksen kohteena olevien työyksiköiden välillä. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko johtamisella ja esimiestyöllä mahdollisesti yhteys eroihin kahden työyksikön välillä työn hallinnan kokemuksessa.

Tutkimustulokset on esitetty luvussa 4 siten, että työyksiköiden samankaltaisuudet ja eroavaisuudet on kerrottu erikseen omissa alaluvuissaan. Luvussa 5 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, kerrotaan tutkimustulosten johtopäätökset ja pohditaan niiden merkitystä työyksiköiden kannalta ja myös yleisemmällä tasolla sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksille.

Tässä yhteydessä haluan esittää kiitokseni Työterveyslaitoksen tutkijaryhmälle Henkilöstön hyvinvointitutkimuksen valmiiksi analysoidusta aineistosta, joka oli oleellinen osa tätä tutkimusta.

2. TYÖN HALLINTA TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ

2.1. Työhyvinvointi

Hyvinvoinnin käsite ja määritelmä on moninainen riippuen kontekstista ja näkökulmasta sekä myös kulttuurista. Hyvinvointi liitetään usein subjektiiviseen onnellisuuteen, yleiseen elämän laatuun ja objektiivisesti mitattaviin elinolosuhteisiin sekä tulevaisuudessa yhä laajemmin terveeseen ympäristöön ja terveisiin tiloihin. (Fleuret & Atkinson 2007: 111, 115.) Hyvinvointi voidaan määrittellä myös tasapainotilaksi, jonka ihminen pyrkii säilyttämään psyykkisten, sosiaalisten ja fyysisten voimavarojen ja vaatimusten välillä (Dodge, Daly, Huyton & Sanders 2012: 230). Hyvinvointi on yksilön kokemus omasta voinnistaan ja jaksamisestaan sisältäen myös osallisuuden ja mahdollisuuden vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja ympäristöön. Hyvinvoiva ihminen tunnistaa oman onnellisuutensa esteet ja pyrkii myös poistamaan niitä. (Suonsivu 2011: 41.) Dannan ja Griffinin (1999:364) mukaan hyvinvointi sisältää onnellisuuden ja yleisen tyytyväisyyden omaan elämään. Organisaatiotasolla se sisältää yleiset työhön liittyvät kokemukset, kuten työtyytyväisyyden ja sitoutumisen työhön sekä spesifiset tekijät, kuten esimerkiksi tyytyväisyys palkkaan ja työtovereihin.

Hyvinvointiin vaikuttaa ihmisen persoonallisuus, tarpeet ja mahdollisuus tarpeiden tyydyttämiseen. Jokainen määrittelee oman hyvinvoinnin kokemuksen omalla tavallaan, ja se näkyy arvojen mukaisena toimintana ja valintoina. Lähellä hyvinvoinnin käsitettä on onnellisuus, jonka ihminen rakentaa omista ja yhteisönsä lähtökohdista. Työ on ihmiselle keskeinen hyvinvoinnin lähde, koska työstä ihminen saa toimeentulon, se rytmittää elämää, ja työn kautta muodostetaan sosiaalisia suhteita. Ihmisen yksityiselämän heijastuessa työhön, on työhyvinvointia vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista. (Rauramo 2012: 10–12.).

Ihmisen hyvä ja hyvinvointi voidaan nähdä Juutin (2010: 45–46.) mukaan itseisarvona ja sellaisenaan arvokkaana, jolloin työhyvinvointi organisaation strategisena tekijänä ei vaadi muita perusteluja. Vastakkaisen näkemyksen mukaan lähtökohtana on organisaation tulos, joka menee ihmisen hyvän edelle. Näiden kahden näkemyksen välimaastossa työhyvinvoinnin argumentointi perustuu näkemykseen merkityksellisestä voimavarasta ja tuloksen tekijästä, johon kannattaa panostaa, jolloin se on sekä organisaation, että ihmisen etu.

2.1.1. Työhyvinvoinnin käsite

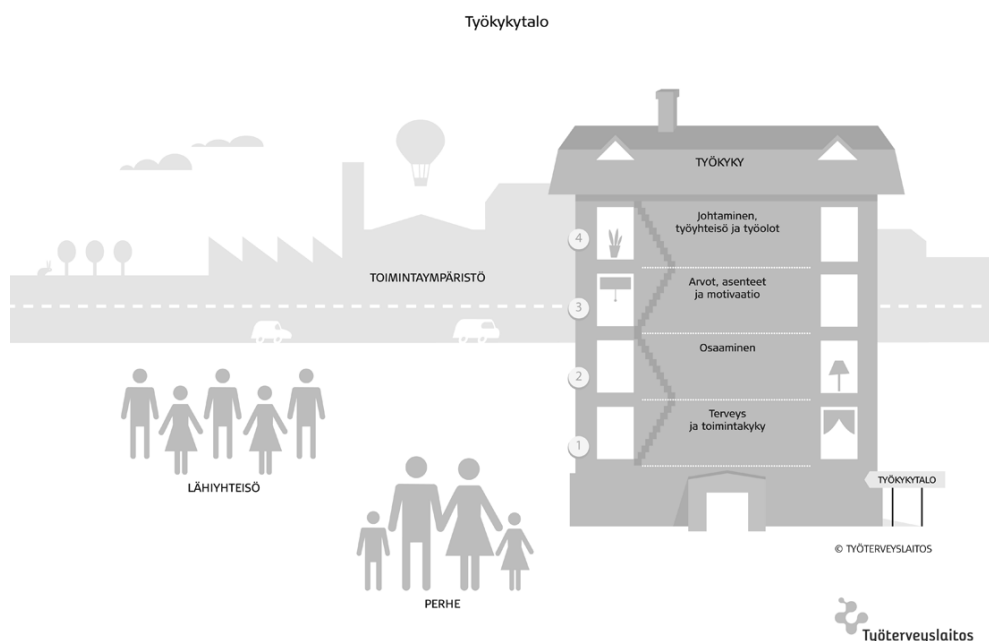
Työhyvinvoinnin käsite on muotoutunut ajan kuluessa. 1900-luvun alkupuolella työviihtyvyys kuvasti sitä, miten työntekijä työnsä koki, ja miltä työn tekeminen hänestä tuntui. Asiaa selvitettiin sen aikaisilla viihtyvyyskyselyillä, joita myöhemmin kutsuttiin asennekyselyiksi. Työhyvinvointia on alun perin tutkittu yksilöön kohdistuvana stressitutkimuksena 1920-luvulla, jolloin ajateltiin stressin muodostuvan ihmisen altistuessa erilaisille fysiologisille kuormitustekijöille, kuten melu, lämpötila ja fyysinen rasitus. Työtyytyväisyys käsite esiintyy 1960-luvulla, jolloin siinä huomioitiin sekä työn sisältöön, että työpaikan ilmastoon liittyviä tekijöitä. 1980-luvulla työkyky käsite kuvasti kokonaisuutta, jonka muodostivat yksilön voimavarat, työ ja työympäristötekijät sekä työyhteisötekijät. Myöhemmin työkyky on muotoutunut työhyvinvoinnin käsitteeksi, joka on monisäikeinen kokonaisuus sisältäen työn sisältöön, yksilöön, ilmapiiriin, johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät. Nykyään työhyvinvointi nähdään aineettomana pääomana, organisaation strategisena ja keskeisenä kilpailutekijänä. Varsinkin epävarmoissa olosuhteissa ihmisten ammattitaitoa ja yhteistyökykyä arvostetaan. Tällöin myös työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Myöhemmin tarkastelukulma on vielä laajentunut stressiä aiheuttavista tekijöistä niiden aiheuttamiin reaktioihin yksilössä sekä yksilön ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen. (Manka 2011: 56; Juuti 2010: 46–50.)

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä perustuu työhyvinvointikäsitteeseen, jonka mukaan työhyvinvointi syntyy työstä, sen mielekkyydestä ja hallinnasta. Kansalliset politiikkatavoitteet ja kehittämisohjelmat mahdollistavat työn kehittämisen, mutta varsinainen työn kehittäminen tapahtuu työyhteisöissä paikallisesti erilaisilla projekteilla, joissa kehittämistoiminnan tarve on lähtöisin työyhteisön tarpeesta ja työn yhdessä kehittämisestä. (Jääskeläinen 2013.)

Työhyvinvointia koskevia lakeja on useita. Lainsäädännöllä kuvataan vastuita ja velvollisuuksia, jotka liittyvät työn organisoimiseen ja tekemiseen. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia turvallisesta ja terveellisestä työympäristöstä, jossa työntekijät pystyvät suoriutumaan tehtävistään. Yhteistoiminnalla edistetään työntekijän ja henkilöstön välistä kanssakäymistä ja varmistetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuus heitä koskevissa asioissa ja muutoksissa. Lakisääteisen työterveyshuollon tehtävä on ennaltaehkäistä työstä johtuvia haittoja ja sairauksia sekä edistää työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta. Tavoitteet, tarpeet ja toimenpiteet ovat kirjattuna toimintasuunnitelmaan. (Suutarinen 2010: 16–18.)

2.1.2. Työhyvinvoinnin malli

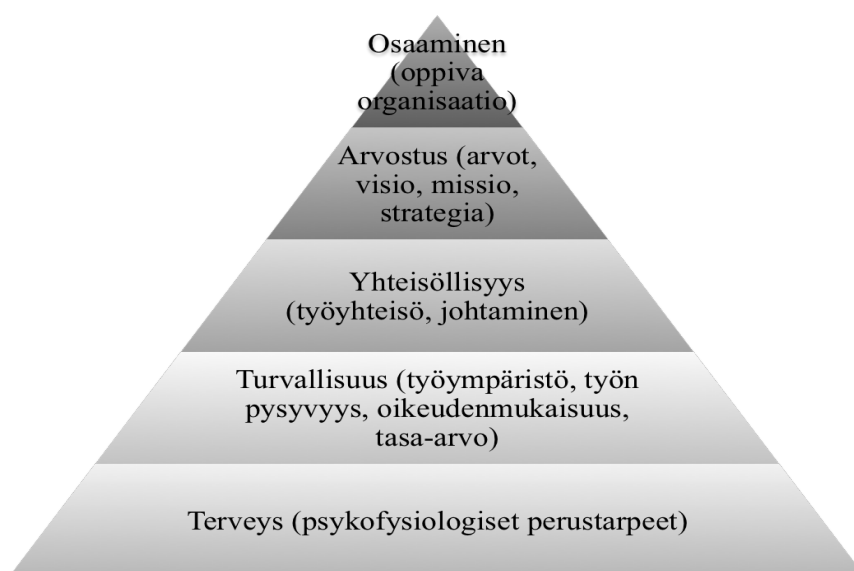
Työterveyslaitoksen mallin (kuvio 2) mukaan työkyvyn perusta on yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Toisen kerroksen muodostaa oppiminen, joka perustuu peruskoulutukseen ja ammatilliseen koulutukseen sisältäen enenevässä määrin elinikäisen oppimisen. Talon kolmannessa kerroksessa kohtaavat ihmisen työelämä ja muu elämä arvoineen, asenteineen ja motivaatioineen. Ylin kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti ja sen muodostaa johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tästä kerroksesta päävastuussa ovat esimiehet ja johtajat yksilön vastatessa omista voimavaroistaan. Työkykytalon toimivuus riippuu siitä, miten hyvin eri kerroksen tukevat toisiaan, ja miten jokaista kerrosta kehitetään työelämän aikana. (Työterveyslaitos 2014.)



Kuvio 2. Työkyky-talomalli (Työterveyslaitos 2014).

Rauramon malli (2012: 15–16) työhyvinvoinnin portaista perustuu Maslowin motivaatioteoriaan ihmisten tarpeiden hierarkkisuuudesta, jossa hallitsevimpiä ihmisen tarpeista ovat fysiologiset perustarpeet. Seuraavien tasojen tarpeet liittyvät turvallisuuteen, sosiaalisiin suhteisiin, yhteenkuuluvuuteen ja rakkauteen, kunnioituksen ja arvostuksen tarpeisiin sekä itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (Maslow 1954: 35–46.) Rauramon mallissa ihmisen perustarpeet esitetään

suhteessa työhön ja vaikutuksena motivaatioon. Portaat koostuvat organisaatioon ja ihmiseen liittyvistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Mallin avulla kehitetään yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia portaittain. Kuviossa 3 on Rauramoa mukaillen esitetty toimintamallin keskeiset tekijät sekä prosessiin vaikuttavat osat ja niiden yhteisvaikutus. Alimman portaan muodostaa terveys, joka liittyy terveellisiin elämäntapoihin, sopivaan työkuormitukseen ja näitä tukeviin toimenpiteisiin organisaatiossa. Toisella portaalla sijaitsevat turvallisuustekijät liittyen työympäristöön, työoloihin sekä työsuhteeseen ja toimeentuloon. Kolmannen portaan muodostaa yhteisöllisyys sisältäen työyhteisön ilmapiirin ja johtamisen sekä sen miten henkilöstöstä huolehditaan. Ylimmille portaille mallissa sijoittuvat arvostus ja osaaminen, joihin liittyy organisaation arvojen mukainen toiminta, palautekäytännöt ja erilaisuuden arvostaminen, samoin kuin organisaation ja yksilön osaamisen kehittäminen.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat Rauramoa mukaillen (2012: 15).

Työhyvinvointi tulee esille työhön paneutumisena ja sujuvana yhteistyönä yksilö- ja työyhteisötasolla. Ihmisen persoonallisuuden piirteet tai taipumukset ovat yksilön perustavanlaatuisia ja pysyviä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työn ja työhyvinvoinnin kokemiseen, jolloin yksilöt tulkitsevat ja kokevat eri tavoin ja eri voimakkuuksin työolotekijöitä. Persoonallisuuspiirteillä on myös yhteys yksilön käyttämiin stressinkäsittelykeinoihin. Työhyvinvoinnin kokemiseen liittyviä persoonallisuuden ominaisuuksia ovat esimerkiksi A-

tyyppisyys, itsearvostus, koherenssi eli elämän hallinnan tunne ja optimismi. (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005: 86–90; Feldt Mäkikangas & Piitulainen 2005: 95–113.)

Organisaatiotasolla työhyvinvointi näkyy laadukkaina palveluina ja tuloksellisena toimintana. Hyvinvoiva työyhteisö perustuu tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen, syrjimättömyyteen ja osallistumiseen. Työyhteisössä vallitsee avoin, luottamuksellinen ja myönteinen ilmapiiri sekä vilkas vuorovaikutus. (Suonsivu 2011: 43, 58; Laaksonen 2008: 128). Organisaatioilmasto kuvaa koko organisaation tunnelmaa, mikä on yksilön subjektiivinen kokemus. Oppivan organisaation kulttuurissa ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, työn tuloksia arvostetaan, statuseroja ei korosteta, johtaminen on osallistavaa ja organisaatorakenne on epähierarkkinen. Organisaatioilmastoon vaikuttavat Liekertin mukaan viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. (Viitala 2002: 63–64.) Liekertin ajatuksena on myös, että työyhteisössä toisiinsa kytkeytyneet ryhmät, ennemmin kuin erilliset yksilöt, ovat oleellisia johtamisen kannalta. Ryhmät tyydyttävät jäsentensä tarpeita ja ovat tätä kautta tuottavampia. Palkitsevien ja hyvien ihmissuhteiden kautta johdon tehtävänä on luoda tehokkaita ryhmiä. (Paasivaara 2012: 63.)

Työhyvinvointia tulee mitata, mutta ennen sitä on tiedettävä mihin pyritään, jolloin ennen mittausta on määriteltävä toiminta ja tavoitetilä. Työhyvinvointiin liittyviä mittareita ovat yksilöön, työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät mittarit sekä taloudelliset mittarit. Lähtökohtana on organisaation riskienarviointi ja strategia, joiden tuloksena määritellyjä tunnuslukuja seurataan ja tehdään niiden perusteella korjaavat toimenpiteet. (Rauramo 2012: 20.)

2.1.3. Työhyvinvoinnin häiriöt

Viimeisten vuosikymmenten aikana työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työelämässä ja mahdollisuus kehittyä ovat lisääntyneet, mutta toisaalta kiristynyt työtahti, työelämän epävarmuuden lisääntyminen ja eriarvoistuminen ovat vieneet kehitystä myös vastakkaiseen suuntaan. Vaikutusmahdollisuuksien heikentyessä myös työn mielekkyys katoaa heikentäen sitoutumista ja työmotivaatiota, mikä aiheuttaa psyykkistä kuormitusta. Stressillä ja pahimmillaan uupumisella on useita negatiivisia vaikutuksia yksilön terveyteen altistaen esimerkiksi kansantaudeille, kuten diabetekselle ja sydän- ja verisuonitaudeille. (Manka 2011: 13–15; Viitala 2002: 130.)

Työn hallintaan liittyy korkea työtyytyväisyys, työsuoritus ja työmotivaatio sekä sitoutuminen työhön. Työntekijä kokee työympäristön motivoivaksi silloin, kun työn korkea vaatimustaso yhdistyy tunteeseen työn hallinnasta. Työn hallinnan puute johtaa ruumiilliseen ja henkiseen oireiluun ja poissaoloihin. Yksilö ei usko voivansa vaikuttaa tapahtumien kulkuun, eikä hän myöskään yritä muuttaa tilannetta. Työn kuormittavuus ja riittämättömyyden tunne työssä johtavat stressiin ja loppuun palamiseen varsinkin silloin, kun työ on henkisesti vaativaa ja työn hallinta vähäistä. (Pyöriä 2012: 11; Manka 2011: 58.)

Kun työn vaatimukset ylittävät yksilön kyvyt selvitä tehtävistään on kyseessä työperäinen stressi. Se on seurausta vuorovaikutuksesta yksilön ja ympäristön välillä, josta on seurauksena negatiivinen tunnetila (Arnold & Randall 2010: 435–436). Työuupumus eli burnout on psykologinen oireyhtymä, joka johtuu kroonisista työhön liittyvistä stressitekijöistä. Burnoutin keskeiset ulottuvuudet ovat ylivoimainen uupuminen, kyynisyys työtä kohtaan, työstä irrottautuminen sekä tunne tehottomuudesta ja kyvyttömyydestä. Tutkimusten mukaan tilanne- ja organisaatiotekijöillä on suurempi rooli burnoutin kehittymisessä kuin yksilöön liittyvillä tekijöillä. (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001: 399, 418.) Karasek ja Thöres (1990: 8–9) korostavat myös yksilön ja ympäristön yhteisvaikutusta kuitenkin niin, että ympäristölähtöiset stressitekijät ovat lähtökohtana työperäisestä stressistä aiheutuviin oireisiin. Tutkijoiden mukaan työperäinen stressi ja rasitus heikentää myös yksilön kykyä oppimiseen ja kääntäen pitkällä tähtäimellä, työssä oppiminen vähentää stressivaikutuksia, lisäämällä luottamusta ja itsetuntoa.

Työhyvinvointi liittyy vahvasti työpaikan toimintaympäristöön ja työprosesseihin. Eri toimialoilla on omista työprosesseista johtuvat työhyvinvoinnin tekijät, joiden sisällölliset erot määrittelevät työhyvinvoinnin kokemuksen. (Laine 2013: 180.) Laadulliset ja määrälliset vaatimukset työn ominaispiirteissä liittyvät pääosin koettuun terveyteen ja stressiin, kun taas osaamisen hyödyntäminen ja sosiaalisen tuen ominaispiirteet työssä näkyvät enemmän seurauksina yleisessä hyvinvoinnissa ja asenteissa. Tietyille ammattiryhmälle ominaisten piirteiden perusteella voidaan samanlaisia ryhmiä vertailla yksityiskohtaisemmin, mutta erilaisia ryhmiä vertailtaessa pätevät hyvin työn vaatimusten ja voimavarojen (JD-R) kaltaiset mallit. (van Veldhoven, W. Taris, de Jonge & Broersen 2001: 21–22.)

Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat onnistuminen työssä, jonka he pitävät tärkeänä ja jossa he voivat tuottaa potilaille hyvää. Yhteisöllisyyden tunteminen ja yhteisön tuki koetaan tärkeäksi, samoin kuin työtä tukeva elämä työn ulkopuolella. Työuupumus näkyy

negatiivisena suhtautumisena itseensä ja omaan ammattitaitoon, etääntymisenä työstä, jaksamisessa, vuorovaikutuksen vähenemisenä ja emotionaalisenä väsymisenä. (Häggman–Laitila 2013:308.)

Hoivatyöhön liittyy lukuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat psykologisten sairauksien esiintymiseen ja sairauspoissaolojen määrään. Näitä ovat mm. pitkät työtunnit, ylikuormitus ja paine työssä sekä niiden vaikutukset henkilökohtaiseen elämään. Myös vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja vähäinen osallistuminen päätöksentekoon, heikko sosiaalinen tuki ja epäselvä hallinnointi yhdessä epäselvien työroolien kanssa ovat keskeisiä tekijöitä. Vaikutukset saattavat johtua myös siitä, että tälle alalle hakeutuu tietyn persoonan omaavia ihmisiä, jotka kokevat edellä mainitut tekijät herkemmin. (Michie & Williams 2003: 3–9.)

Työstä palautuminen on prosessi, jossa työntekijä palautuu työpäivän aikaisesta rasituksesta työpäivää edeltävälle tasolle. Palautuminen on sitä tärkeämpää, mitä kuormittavampaa työ on. Jos palautuminen tuntuu riittämättömältä on siitä seurauksena pitkittynyt väsymys ja uupumus. Henkinen irtautuminen työstä on tehokkain hyvinvointia palauttava tekijä. (Hakanen 2011: 98–101.) Suutarinen kuvaa työyhteisön kehitysmallin Greineria mukaillen. Mallissa organisaation kasvu tapahtuu aikajanalla erilaisten kriisien kautta. Eri kehitysvaiheissa syntyy haasteita, joita ei pystytä ratkaisemaan totuttuja keinoja käyttäen, jolloin tarvitaan uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Tällä hetkellä kriisit ja haasteet seuraavat toisiaan niin nopeassa tahdissa, että ihmiset eivät ehdi uudistumaan ja palautumaan ajoissa. Suutarinen kuvaa tämän hetken kriisiä tasapainoilun kriisiksi, jota voi seurata työhyvinvoinnin kehitysvaihe. (Suutarinen 2010: 19–20.)

Kielteinen lähestyminen työhyvinvointiin on johtanut pahoinvoinnin roolin korostumiseen ja työhyvinvoinnin tutkimus onkin kohdistunut pääasiassa työstressin ja työuupumisen tarkasteluun. Uusi laaja-alaisempi tutkimus kohdistuu yhä enemmän yleiseen hyvinvoinnin tutkimiseen, missä korostuu positiivinen psykologia ja positiiviset voimavaratekijät vastakohtana stressi- ja ongelmalähtöiselle lähestymiselle. Työhyvinvointi on jotain muuta, kuin pelkästään stressi- ja uupumusoireiden puuttumista. (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016: 287; Laine 2013: 122; Kinnunen & Feldt 2005: 13; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001: 416.)

2.2. Työn vaatimukset ja voimavarat

Ihmiset reagoivat työstä johtuviin uhkiin ja mahdollisuuksiin eri tavoin. Toinen saattaa reagoida ärsykkeisiin voimakkaasti ja toinen ei ollenkaan. Kognitiivisen psykologian näkemyksen mukaan yksilön ominaisuudet ja osaaminen määrittävät sen, miten hän sopeutuu työympäristön vaatimukseen. Se, minkälaisia välineitä ja voimavaroja työntekijällä on kohdata menetyksiä, haasteita, uhkia ja miten voimakkaasti nämä koetaan, vaikuttaa stressireaktion ilmenemiseen ja hallinnan tunteeseen. Hallinnalla näihin tekijöihin pyritään vaikuttamaan joko mukautumalla, edistämällä tai ehkäisemällä. Voimavarat ovat joko yksilöllisiä, kuten terveys, vuorovaikutustaidot, ongelmaratkaisutaidot tai ympäristöön liittyviä, kuten sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset. (Manka 2011: 58–59.)

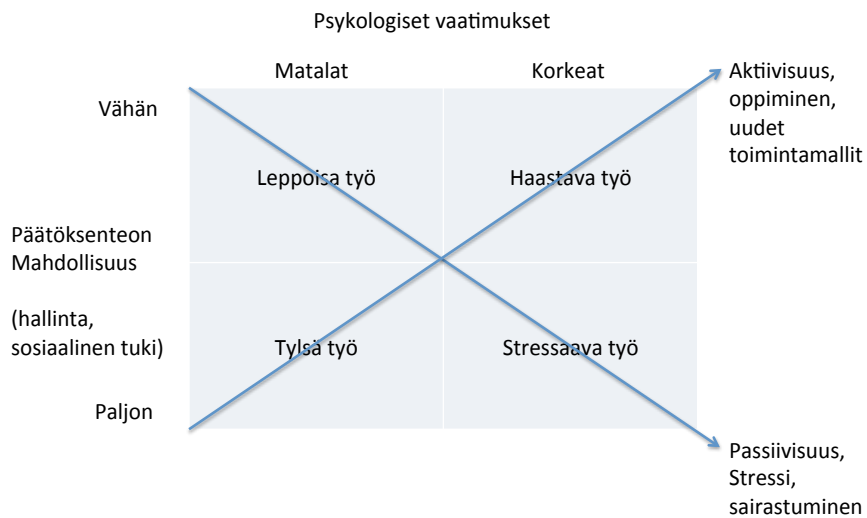
Työn hyvä hallinta lisää motivaatiota. Työn on oltava omien arvojen mukaista ja sopia henkilön omaan persoonaan, tuottaa sitoutumista ja innostusta. Työn sisältö ratkaisee, miten kiinnostavaksi ihminen sen kokee. Tekemiselle täytyy olla ihmiselle merkitys, koska merkityksellisyys antaa tyydytystä ja merkityksellisyyttä työhön tuo näkemys omasta työstä osana laajempaa kokonaisuutta. Silloin, kun ihminen kokee tekemisen mielekkääksi, hän myös sitoutuu tekemäänsä. Kun työympäristö on hyvä, työ sisältää riittävästi haasteita, työ on mielekästä, työhön liittyvät tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja työstä saa palkkion, on ihminen motivoitunut työskentelemään. (Viitala 2002: 135.)

Työolot muodostuvat työn voimavaroista ja työn vaatimuksista, jotka sisältävät työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet. Kokonaishyvinvointi muodostuu työn vaatimusten ja voimavarojen määrällisestä suhteesta. Optimaalisessa tilanteessa voimavaroja on riittävästi ja vaatimuksia sopivasti työssä selviytymiseen. Jos vaatimuksia on jatkuvasti liikaa ja voimavaroja liian vähän, on seurauksena hyvinvoinnin romahtaminen ja työtulosten heikkeneminen. Vastuu lisää motivaatiota tai se voi toisaalta kuormittaa liikaa. Kiire työssä voi synnyttää tekemisen meaningin riippuen kuitenkin henkilökohtaisesta kokemisesta. Muutostilanteissa työn voimavaroihin on panostettava, jolloin kuormittuneisuus vähenee. Useimpia työn voimavaroja, kuten vaikutusmahdollisuutta, palautetta, töiden delegointia, työyhteisön tukea ja uuden oppimista voidaan muuttaa ja tällä tavoin vahvistaa työn imua ja sen leviämistä ihmisten välillä. (Perhoniemi & Hakanen 2013: 99; Hakanen 2011: 103–109.)

Voimavarat ovat tekijöitä, joiden avulla työn asettamat tavoitteet on mahdollista saavuttaa vaikuttamalla työn vaatimuksiin ja jotka stimuloivat yksilöllistä kehittymistä työssä. Ulkoisia voimavaroja ovat organisatoriset ja sosiaaliset voimavarat ja sisäiset puolestaan liittyvät yksilön kognitiivisiin ja toiminnallisiin malleihin. Organisatorisia voimavaroja ovat esimerkiksi työn hallinta, osallistuminen päätöksentekoon, työtehtävien vaihtelevuus ja mahdollisuudet pätevoitymiseen työssä. Sosiaaliset tekijät liittyvät tukeen, joka on peräisin kollegoilta, perheeltä ja muilta vertaisryhmiltä. Ulkoisten voimavarojen puute johtaa kyvyttömyyteen selvittää ympäristön vaatimuksista, mikä puolestaan johtaa motivaation laskuun ja työstä vetäytymiseen. Yksilö suojelee tällä tavoin itseään tavoitteiden saavuttamattomuuteen liittyvältä turhautumiselta. (Demerouti, Bakker, Friedhelm & Sshaufeli 2001: 501–502.)

JD-R mallin (Job Demands-Resources model) ovat kehittäneet Demerouti ym. (2001: 509) liittyen työssä uupumiseen, jonka mukaan työskentelyolosuhteet voidaan jakaa kahteen laajempaan kokonaisuuteen: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Mallin mukaan työn vaatimukset kuten työn määrä, aika, paine, fyysinen ympäristö ja vuorotyö ovat yhteydessä uupumiseen, kun taas työn voimavarat, kuten palaute, palkitseminen, kontrolli, osallistuminen ja esimiehen tuki ovat yhteydessä työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan malli toimii niin palveluammateissa, kuin muillakin aloilla, kuten esimerkiksi teollisuudessa, eikä rajoitu vain tietyn tyyppiseen työskentely-ympäristöön. JD-R mallin keskeinen oletus on, että vaikka jokainen työ sisältä omat erityiset hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, on malli sovellettavissa yleisesti eri tapauksissa (van Veldhoven, W. Taris, de Jonge & Broersen 2001: 9).

Yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutustilanteessa tutkitaan samanaikaisesti sekä stressitekijöitä, että niiden aiheuttamia reaktioita yksilöön, koska yksilöt reagoivat kuormittavissa tilanteissa eri tavalla. Eräs tällaisen vuorovaikutuksen malli on työn hallinnan ja vaatimusten malli (kuvio 4). Lähtökohtana mallissa on työn asettamat psykologiset vaatimukset ja päätöksentekomahdollisuudet omassa työssä. Karasek ja Theorell jakavat työn näiden kahden ulottuvuuden mukaan. Tärkeää on se, miten hyvin ihminen arvioi hallitsevansa vaatimuksia ja pystyy kehittymään työssään. Vaatimusten ja hallinnan tasapainosta riippuu, onko työ aktiivista eli työhyvinvointia lisäävää, vai passiivista eli voimavaroja kuluttavaa. Sosiaalisen tuen katsotaan lieventävän työn vaatimusten ja hallinnan terveysvaikutuksia. Työn hallinnan ja vaatimustenmalli kohdistuu kuitenkin työn piirteisiin huomioimatta yksilöllisiä ominaisuuksia. (Manka 2011: 57; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2007: 150–152; Karasek & Theorell 1990: 32.)



Kuvio 4. Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Karasek & Theorell 1990: 32).

Manka (2011: 56–58) tulkitsee mallia siten, että päätösvallan mahdollisuus vähentää stressiä ja lisää halua oppia uutta. Aktiivinen työ edistää oppimista ja kehittymistä, jolloin työntekijän mahdollisuudet vastata muutoksen tuomiin haasteisiin paranevat ehkäisten samalla stressin syntymistä. Passiivinen työ sen sijaan latistaa yksilön innovatiivisuuden ja työmotivaation johtuen tietojen ja taitojen kuihtumiseen käytön puutteessa vaikeuttaen samalla uuden oppimista. Stressi estää uuden oppimista paitsi yksilötasolla myös ryhmissä sekä koko organisaatiossa, varsinkin organisaatioissa, jossa vallitsee jäykkä hierarkkinen hallinto. Tällöin yksilön on vaikea reagoida suuriin työn vaatimuksiin, mikä aiheuttaa stressiä ja vaikeuttaa oppimista.

Voimavarojen säilyttämisen teorian on esittänyt Hobfoll (2001: 358). Sen mukaan uusia voimavaroja voidaan hyödyntää tehokkaasti jos niitä on alkujaan ollut yksilön käytettävissä ja toisaalta jos voimavaroja on ollut niukasti, on sopeutuminen uuteen tilanteeseen heikompaa ja vaarana on vähäistenkin voimavarojen menetys. Liiallisilla työn vaatimuksilla on todettu olevan vahva yhteys sekä loppuun palamiseen että terveysongelmiin ja toisaalta työn voimavaratekijöillä on positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen (Schaufeli ja Bakker 2004: 308). Omien voimavarojen tunnistaminen lisää työn ja elämän hallintaa ja parantaa itsensä johtamisen mahdollisuuksia, jolloin

myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön lisääntyy. Ihminen on motivoituneempi ja positiivisempi suhtautumisessaan työn tekemiseen. (Suonsivu 2011: 47.)

2.3. Vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä koskien omaa työtään. Hänellä on sanavaltaa esimerkiksi töiden järjestelyihin ja työmenetelmiin, työtahtiin sekä siihen, miten tehtäviä jaetaan työntekijöiden kesken. Työntekijällä on myös mahdollisuus osallistua päätöksentekotilanteisiin, joissa suunnitellaan muutoksia esimerkiksi häntä koskevaan työhön tai työympäristöön. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2007: 151.) Vaikutusmahdollisuus esimerkiksi muutostilanteissa liittyy menettelytapojen oikeudenmukaisuuden edustavuusperiaatteeseen, jonka mukaan kaikilla niillä henkilöillä, joihin päätös vaikuttaa, on oltava mahdollisuus kertoa mielipiteensä sekä päätöksentekomenettelyyn, että itse päätökseen liittyen. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998: 274).

Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen liittyen töiden alkamis- ja päättymisajankohtaan, työn tauottamiseen, vapaapäiviin ja lomiin ovat työnantajan mahdollistamia työaikajoustoja, jotka lisäävät henkistä ja sosiaalista hyvinvointia, erityisesti tilanteissa, joissa työntekijältä vaaditaan joustoa työnantajan tarpeita varten. Tutkimuksen mukaan työaikajoustot vähentävät pitkäaikaisien sairauspoissaolojen määrää, mutta joustot eivät kuitenkaan vähennä työn hallinnan ja vaatimusten mallin mukaisesti sairauspoissaoloja tilanteissa, joissa työssä koettu aikapaine on suuri. (Nätti, Oinas & Anttila 2015: 266–269.)

Tunne päätösvallasta, tahtomisesta ja valinnanmahdollisuudesta liittyy autonomiaan. Itsemääräytymisteoriassa (Self-Determination Theory, SDT) keskeistä on ero autonomisen ja kontrolloidun motivaation välillä. Kun ihmiset toimivat syystä, että tekeminen on itsessään mielenkiintoista, he tekevät sen omasta vapaasta tahdostaan. Kontrollointi ja suorittamisen paine tuo mukanaan pakon tunteen. Ulkoinen motivaatiokin voi kuitenkin sisäistyä jolloin siitä tulee autonomista. Ihmisen perustarpeista autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat välttämättömiä sisäiselle motivaatiolle ja ne edistävät työhyvinvointia sekä tehostavat työskentelyä. Sisäiset motivaatiotekijät, kuten työn haasteellisuus ja tarkoituksellinen autonomia, ovat ihmisille tärkeämpiä, kuin ulkoiset motivaatiotekijät, kuten raha tai palkkiot, joiden on todettu jatkuvasti

käytettynä heikentävät sisäistä motivaatiota. (Van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Soenens & Lens 2010: 995; Gagne & Deci 2005: 333–337; Deci, Koestner & Ryan 1999: 659.)

Erilaisissa työtehtävissä ja eri koulutustasoilla työtehtävien ja työajan hallinta koetaan eri tavoin. Johtavassa asemassa olevat ovat näiden suhteen itsenäisemmässä asemassa, kuin työntekijäasemassa olevat. Erityisesti naiset ja vähemmän ammattitaitoiset miehet kokevat vähemmän autonomiaan työtehtäviinsä ja työaikoihin. On havaittu, että vaikka työtehtävien ja työajan hallinnalla saavutetaan merkittäviä hyötyjä hyvinvointia raportoitaessa, johtajat eivät välttämättä halua tarjota työntekijöille näihin liittyvää autonomiaa ja etuisuuksia, koska siitä saattaisi seurata töiden laiminlyöntiä ja muutoksia johtajien omassa roolissa työtehtävien ja työtahdin kontrolloijana. (Wheatley 2017: 296, 321–322.)

Tulevaisuudessa on yhä tärkeämpää kaiken tyyppisissä töissä työn omatoiminen tuunaaminen arjessa. Työn rajoja voidaan muokata ja vaikuttaa työssä tapahtuvan vuorovaikutuksen laatuun ja määrään. Oma työ tulisi nähdä laaja-alaisesti ja työn tarkoitus tulisi kirkastaa, jolloin työ nähdään innostavampana ja mielekkäämpänä. (Hakanen 2011: 84–89.) Oman työn tuunaaminen on yleistä niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka tuntevat työn imua. Työn imu, eli flow, on työhön uppoutumista, työlle omistautumista ja tarmokkuutta, jonka seurauksena on hyvinvointia ja onnellisuutta sekä omatoimista kehittämistä ja ideoimista parempien työkäytäntöjen löytämiseksi. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi tuntien työn imua, eli aitoa tunne- ja motivaatiotilaa työssään. Ihminen uppoutuu työhönsä saaden nautintoa työsuorituksesta. Työn tekeminen on tällöin palkinto itsessään ja ihminen kokee iloa tehdystä työstä. Työn imun kokeminen vaikuttaa myönteisesti ihmisen fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin ja vaikuttaa työntekijän yleiseen terveyteen ja onnellisuuteen sekä sitä kautta parantaa työsuoritusta. Hyvä työsuoritus vaikuttaa näin myös organisaation tulokselliseen toimintaan, joten työtä olisi kehitettävä siten, että työn iloa tuottavia tekijöitä lisätään työssä. Vastakohtana työn imulle on työhön kyllästyminen eli leipääntyminen. (Hakanen 2011: 5–7, 38, 42, 103; Kauko-Valli & Koironen 2010, 100–104.)

2.4. Oppiminen ja kehittymismahdollisuudet

Organisaatioiden toiminnassa keskeinen tekijä on osaaminen, jonka merkitys korostuu työelämän vaatimusten kasvaessa, minkä vuoksi osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Osaaminen liittyy koko

organisaatioon ja sen eri osien tapaan toimia sekä yksilöihin, ryhmiin tai verkostoihin, jolloin tarkastellaan niiden kykyjä, tietoja ja taitoja. Osaaminen liittyy myös organisaatiokulttuuriin, jolloin siihen liittyy myös yhteistyö, asenteet ja motivaatiotekijät. Organisaatiolla on ydinosaaminen, jonka varassa se toimii ja toteuttaa perustehtävänsä ja jota tulee kehittää. Työntekijät työskennellessään organisaation tavoitteiden mukaisesti, käyttävät organisaatiossa olevaa informaatiota, jolloin se muuttuu tarvittavaksi osaamiseksi, joten ydinosaaminen syntyy yksilöiden osaamisen kautta hyödyntäen koko organisaatiota, luoden perustan osaamisen johtamiselle. Yksittäisen työntekijän kohdalla on kyse ammattitaidosta, pätevyydestä ja asiantuntijuudesta. Johtamisella organisaation ja yksilön näkökulmat yhdistyvät toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sumkin: 2012, 20; Rissanen & Lammintakanen 2011: 250.)

Oppimisprosessissa ihminen hankkii uutta tietoa, taitoa, asenteita ja kokemuksia, joiden seurauksena yksilön toimintatavoissa tapahtuu muutoksia (Sydänmaalakka 2007: 33). Työ voidaan määritellä osaamisen kautta, koska osaaminen on edellytys työn tekemiselle, jolloin työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä (Tuomi & Sumkin 2012: 26–27). Osaamisen kehittäminen on yksilölle tärkeää ammattitaidon ylläpitämisen vuoksi. Se myös vahvistaa onnistumisen kokemusta ja työn merkitystä lisäten työhyvinvointia. Työnantajan tehtävänä on mahdollistaa osaamisen kehittäminen, mutta oleellista on myös työntekijän aktiivisuus ja omatoimisuus. Osaamisen kehittäminen voi tapahtua monella eri tavalla. Esimerkiksi työkierto, projektityöskentely, työn laajentaminen tai vastuutehtävät ovat työpaikalla tapahtuvaa työn kehittämistä. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä ovat esimerkiksi opintokäynnit, kurssit ja itseopiskeluohjelmat. Osaamisen kehittämisen turvaaminen sitouttaa työntekijän organisaation luoden turvallisuutta ja luottamusta työnantajaa kohtaan. Siinä missä yksilökin, myös organisaatio voi oppia, mikä tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua ja muuttaa toimintaansa kokemustensa kautta ja ympäristön vaatimusten mukaan. (Sydänmaalakka 2007: 54–56; Rissanen & Lammintakanen 2011: 251–252.)

Innovatiivisuus voidaan nähdä yksilön, ryhmän ja organisaation uudistusmielisyysdeksi, jolloin asenne, halu, motivaatio ja kyky uudistua, omaksua ja soveltaa uudistuksia on myönteinen. Innovatiivisuuden kehittäminen vaatii määrätietoista johtamista ja johtajia, jotka löytävät oikeat yksilöt ja asiantuntijat hoitamaan ja kehittämään työprosesseja ja tehtäviä. Tämä edellyttää henkilöstön tuntemusta ja johtamistehtävien delegointia osaaville ja innostuneille henkilöille samalla päätöksenteon työstä siirtyessä työntekijöille itselleen. Terveystieteiden organisaatiot ovat monimutkaisia innovatiivisia kokonaisuuksia, joissa hoitomenetelmät ja käytännöt muuttuvat

jatkuvasti ja organisaatiot koostuvat moniammatillisista erityisasiantuntijoista. Oppiva organisaatio mukautuu toimintaympäristön muutoksiin havaitsemalla ja korjaamalla toimintoja ja toimintatapoja usein kokeilemisen ja epäonnistumisen kautta. Innovatiivisuus ja oppivan organisaation soveltaminen on entistä tärkeämpää, kun terveydenhuollon järjestelmiä ja rakenteita uudistetaan. (Miettinen 2007: 260–263.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan (2017: 37) osaamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen panostetaan yrityksissä yhä enemmän siten, että niiden työpaikkojen osuus, joissa kehittämistä ei tehdä lainkaan, on vähentynyt selvästi. Vaikka ihmisten koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ja sitä kautta osaaminen ovat kehittyneet merkittävästi viime vuosina Alasoinin (2010: 18–19) mukaan tämä ei näy kuitenkaan kasvavana mahdollisuutena vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin, kuten esimerkiksi työmenetelmiin, työn sisältöön tai työn jakamiseen ja työtahtiin. Ihmisten kokemus vaikutusmahdollisuuksista ei ole muuttunut oleellisesti, ja suomalaiset ovat tässä suhteessa myös jäljessä muita pohjoismaita. Alasoinin mukaan syynä on se, että työelämän muutos ei ole tapahtunut samassa tahdissa osaamisen kanssa. Koulutustason nousu on asettanut odotuksia myös työn sisällölle, joka ei olekaan vastannut omia kykyjä. Tästä on seurauksena uskon hiipuminen työelämän muutokseen. Merkittävää on myös y-sukupolven erilaiset arvot ja suhtautuminen työhön. Tämä, sekä lisääntyneen vapaa-ajan tarjoamat vaikutusmahdollisuudet, ovat epätasapainossa työelämässä koettuun vaikuttamiseen.

2.5. Johtaminen ja esimiestyö

Johtajan tehtävänä organisaatiossa on johtaa ihmisiä ja asioita sekä toimia keulakuvana. Johtaminen on sosiaalinen vaikuttamisprosessi ja se on sidoksissa kontekstiin, aikaan ja kulttuuriin, eikä sitä voi jakaa pelkästään asioiden tai ihmisten johtamiseen, koska asioita ei voi johtaa ilman ihmisiä ja asiat saadaan toteutumaan ihmisten välityksellä heihin vaikuttamalla. Johtamisen psykologian näkökulmasta ihmisten johtaminen on kuitenkin keskeinen ilmiö. Ihmisten johtaminen sisältää myös käsitteen itsensä johtamisesta, jossa huomio kohdistuu ihmiseen itseensä ihmiskäsityksen kautta. Ihmisten johtaminen voi olla ihanteiden, tiedon, vuorovaikutuksen tai valitsemisen johtamista riippuen ihmiskäsityksestä. Ihmisten johtaminen liittyy työelämään, sillä toisia ihmisiä ei johdeta työelämän ulkopuolella, toisin kuin itseä. Vasta kun on oppinut johtamaan itseään, voi ryhtyä johtamaan muita. Tapa suhtautua alaisiin ja muihin ihmisiin heijastaa esimiehen ihmiskäsitystä heidän toimiessaan tukihenkilöinä ja lähellä toimivina suunnan näyttäjiä. Nykyään

johtajan rooli on olla rohkaisijana, suunnannäyttäjänä, osaamisen luojana ja kehittäjänä. (Perttula 2012: 126–128, 150–151, 154; Suonsivu 2011: 46; Seeck 2008: 326; Viitala 2002: 68–73.)

Ihmisten kokemukset, tulkinnat kokemuksista ja kanssakäyminen muodostavat organisaation, minkä vuoksi siitä muodostuu monitulkintainen ja kompleksinen. Johtajan omat kokemukset, havainnoinnit ja niiden hallinta on osa organisaation kompleksisuutta ja vaikuttaa organisaation toimivuuteen vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Jokaisella jäsenellä on vastuu omasta kokemusmaailmastaan ja sen myötä myös muiden hyvinvoinnista työyhteisössä. (Tökkäri 2012: 50.)

Johtamisessa on aina huomioitava sen kohteena oleva toiminta. Terveys- ja sosiaalihuoltoalan erityispiirteenä on julkisen sektorin ohjaus ja rahoitus palvelujen tuottamisessa. Valtion ja kuntien tasolla poliittinen päätöksenteko ohjaa johtamista. Päätöksenteko perustuu poliittishallinnollisiin, oikeudellisiin ja kliinis-hoidollisiin prosesseihin, jolloin päätökset eivät perustu vain tehokkuusvaatimukseen. Muista organisaatioista poiketen terveystarpeiden kysyntä ja odotukset ovat erilaiset ja terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan keskeinen lähtökohta on etiikka sekä potilaiden sairauksien ja terveydenhoitoon liittyvät ydintoiminnot. Sosiaalialalla on keskeistä tietoa asiakasprosesseista ja asiakkaiden tarpeista. Vahvat ammattikunnat, moniammatillisuus, tietointensiivisyys ja tietoon perustuva johtaminen ovat ominaista sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselle. Työelämän kulttuurimuutos ja demokratisoituminen ovat kasvattaneet pehmeän johtamistavan yleistymistä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä päätöksenteossa. Joustava työaika, tiimimäinen työskentelytapa, kehityskeskustelut, kehittämishankkeet, avoin- ja keskusteleva johtamistapa ovat tämän päivän pehmeän johtamisen muotoja ilman näennäistä kuulemis- ja vaikuttamiskokemusta. (Järvinen 2013:55–66; Niiranen, Seppänen–Järvelä, Sinkkonen & Vartianen 2010: 15–16; Kinnunen & Vuori 2007: 197–199.)

Johtaminen on hyvinvoinnin näkökulmasta työntekijöiden ohjaamista, kannustusta ja valmentamista. Työhyvinvoinnin edistäminen on organisaation ylimmän johdon vastuulla ja se on erottamaton osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa. (Rauramo 2012, 19–20.) Työntekijän suhde lähimpään esimieheen on ehkä tärkein tekijä työhyvinvoinnin kannalta, ja huono esimies-alaisuhde on todettu työstressin keskeiseksi aiheuttajaksi. Kun esimies osaa tunnistaa työntekijän henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia, on hänen mahdollista muodostaa tiimejä, joissa työhyvinvointi on olennainen osa työssä onnistumista. (Elo & Feldt 2005: 316; Työterveyslaitos 2009:30.)

2.5.1. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Yrityksen strategiassa määritellään sen liiketoiminnan sisältö ja laajuus. Keskeinen osa strategista johtamista on henkilöstöstrategian luominen. (Viitala 2002: 52.) Suutarisen (2010, 21) mukaan työhyvinvointityön on oltava ylimmän johdon tukema strategiatason asia ja se on integroitava johtamiseen. Työhyvinvointityötä toteutetaan määrittelemällä sen sisältö. Määrittelyssä kerätään ja analysoidaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, asetetaan tavoitteet, tehdään suunnitelma sekä varmistetaan resurssit. Toteutuksen seurannan ja arvioinnin perusteella työhyvinvointityötä kehitetään edelleen. Strategialähtöisessä työhyvinvoinnin johtamisessa on keskeistä tiedon siirtäminen organisaatiossa eläväksi toiminnaksi. Työhyvinvointiajattelu laajenee käsittämään työhön liittyvän kuormituksen koskemaan sekä psykososiaalisia että fyysisiä tekijöitä oikein mitoitettuna, jolloin tuloksena on häiriötön, tehokas ja tuottava työ. Työhyvinvointi on yhä enemmän organisaation strateginen menestystekijä. (Manka 2011: 54; Pursio 2010: 58–59.)

Edellytyksenä strategialähtöiselle työhyvinvoinnin johtamiselle on tulevaisuuden haltuunotto. Kun näkemys tulevaisuudesta on selvä, tehdään nopeasti päätöksiä sen mukaisesti. Tulevaisuudessa korostuu aineettoman pääoman merkitys, mitä ei ole vielä ymmärretty suurimmassa osassa organisaatioita. Vaikka valtaosa organisaation toiminnasta tapahtuu aineettoman ja näkymättömän pääoman maailmassa, silti perinteisiä näkyviä ja konkreettisia seikkoja korostava johtaminen on edelleen vahva. Lähtökohtana hyvinvoinnin johtamiselle on se, miten toimintaympäristön muutoksiin varaudutaan omaa toimintaa kehittämällä ja organisoimalla. Onnistumisen ratkaisee, minkälainen henkilöstö ja siihen liittyvät resurssit organisaatiossa on käytössä, ja miten resurssit valitaan ja kohdennetaan ennakoivasti tuloksen kannalta merkityksellisiin kohteisiin. Strategisessa työskentelyssä viitekehyksenä on kompleksisuusajattelu ja postmoderni ajattelu jolloin organisaatiossa toimitaan kuilun reunalla henkilöstön innovatiivisuuden ollessa avainasemassa. (Pursio 2010: 59–60; Juuti 2010, 54.)

Hierarkkisen organisaatorakenteen yhä ollessa vallalla, elää myös vahvasti käsitys siitä, että vain johto kykenee strategiseen suunnitteluun, koska johdolla katsotaan olevan paras käsitys tulevasta ja organisaation kyvyistä. Organisaatioissa ei ole myöskään valmiuksia tai uskallusta arvostella tehtyjä suunnitelmia tai päätöksiä. Valmis strategia vyyrytetään organisaatioon toteutettavaksi. Ongelmaksi muodostuu johdon ja henkilöstön erilaiset todellisuudet, jolloin myös johdon käyttämä kieli ja käsitteet jäävät henkilöstölle vieraaksi, kun esimerkiksi tiedottaminen tapahtuu viestimällä samoilla

termeillä sekä henkilöstölle että esimiehille. Myöskään työntekijöiden näkemykset asioista ja heidän osaamisensa ei välity johdolle. (Järvinen 2013: 39, 43; Jalava & Matilainen 2010: 22.) Strategian eläväksi tekemisessä puhutaan sen jalkauttamisesta. Tämä vaatii jatkuvaa vuoropuhelua eli dialogia esimiesten, tiimien ja työntekijöiden välillä toiminnan arvioimiseksi ja kehittämismahdollisuuksien etsimiseksi. Dialoginen vuoropuhelu tarkoittaa sitä, että eri osapuolet eli esimiehet ja työntekijät toinen toisiinsa luottaen kuuntelevat ja ymmärtävät toisiaan aidosti, ja ovat valmiita muuttamaan omia näkemyksiään. Tänä päivänä vuoropuhelussa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia viestimä kuten sosiaalista mediaa unohtamatta perinteistä kasvotusten keskustelua. (Alasoini 2012: 112–113.)

2.5.2. Työn hallintaa edistävä johtaminen ja esimiestyö

Tulevaisuudessa johtajan on oltava sopeutuvainen ja osattava monipuolista viestintää nopeasti, tarkasti ja tehokkaasti, jolloin viestintätaitojen merkitys korostuu. Johtajan toiminnassa on tärkeää aito vuoropuhelu, visiot tulevasta, tavoitteellisuus, innostavuus, sekä kyky tukea ja arvostaa muita ihmisiä. Tärkeiksi tekijöiksi muodostuvat myös riippuvuudet, verkostosuhteet, projektityöskentely, monitahoinen työskentely ja systeeminen ajattelu. Oleellista on osallistava johtaminen, jolloin päätöksentekoon saadaan lisää tietoa ja asiantuntemusta ja sitoutumista, kun työntekijät ovat siinä mukana. Johtajalla on oltava hyvä itsetuntemus ja toimittava itesohjautuvasti kokemuksen pohjalta opittua soveltaen. (Viitala 2002: 99–102.)

Oleellinen osa esimiestyötä on tiedottaminen ja viestintä tavoitteena tietoisuuden lisääminen organisaation päätöksistä, jolla sitoutetaan työntekijät yhteiseen päämäärään. Tiedottaminen on myös selittämistä, mihin sisältyy taito hankkia tarvittavaa tietoa ja lajitella sitä, jotta tiedon välittäminen edelleen olisi selkeää ja havainnollista. Tiedottamisessa ja viestinnässä on olennaista esimiehen vuorovaikutustaidot kuten asennoituminen toista osapuolta kohtaan ja halukkuus olla vuorovaikutuksessa toisen osapuolen kanssa huomioiden tämän tarpeet ja tavoitteet. Vuorovaikutuksessa on huomioitava myös kontekstuaalisuus, jolloin vuorovaikutuskäyttäytymisessä on huomioitava aika, paikka ja ympäröivä kulttuuri. Vuorovaikutusosaaminen on keskeinen tekijä esimiestehtävän hoitamisessa ja se on osa johtajan ammatillista kompetenssia. (Rouhiainen–Neunhäuserer 2009: 45–46, 175.) Spontaanisuus, empaattisuus ja positiivinen käyttäytymistapa dialogisessa vuorovaikutuksessa vahvistavat työntekijöiden käsitystä hyvästä esimiestyöstä ja johtamistyylistä lisäten työhyvinvointia. Viestintää voidaan pitää johtajuuden ilmentymänä. (Czech & Forward 2013: 11).

Oikeudenmukaisuus organisaatiossa liittyy jakamiseen, menettelytapoihin ja päätöksentekoon sekä kohteluun ja vuorovaikutukseen. Oikeudenmukaisessa organisaatiossa työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti esimerkiksi jaettaessa resursseja tai palkittaessa työsuorituksesta. Myös jakamiseen liittyvät toimintatavat ja päätökset ovat reiluja. Johtajien arviointi perustuu pitkälti siihen, miten reiluiksi heidän menettelytapansa koetaan. Vuorovaikutukseen liittyvä oikeudenmukaisuus ilmenee ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja kohtelussa, mikä liittyy hyvin usein esimies-alaisuuteeseen. Oikeudenmukaisuus vahvistaa luottamusta ja sitoutumista organisaatioon ja lisää työn tuottavuutta. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998: 276; Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007: 36–40.) Epäoikeudenmukaisuus työyhteisössä heikentää työhyvinvointia aiheuttamalla henkistä uupumista, lisäämällä kyynistymistä työhön ja heikentäen työhön sitoutumista. Epäoikeudenmukaisuuden on myös todettu oleva yhteydessä sydän- ja verisuonitauteihin sairastumiseen. (Waltere & Holt 2010: 381; De Vogli, Ferrie, Chandola, Kivimäki & Marmot 2007: 516; Cole, Bernerth, Maslach, Schaufeli & Leiter 2001: 415.) Tutkimuksen mukaan johtamistyyleistä vähäinen oikeudenmukaisuus ja loukkaava johtajakäyttäytyminen selittää pahoinvointia työssä voimakkaammin kuin esimerkiksi transformationaalisten johtajuuspiirteiden puuttuminen. Havainnon mukaan oikeudenmukaisuus on välttämätön tekijä työhyvinvoinnille. (Perko & Kinnunen 2013: 69–70.) Työntekijän oikeudenmukaisuuden käsitykseen vaikuttaa myös organisaation viestintäkäytännöt, joilla lisätään sitoutumista ja jotka kannustavat työntekijää panostamaan omaehtoiseen työskentelyyn (Chan & Lai 2017: 214).

Lähijohtajuudessa on tutkimuksen mukaan tärkeää alaisten kohtaaminen yksilöinä, mikä tarkoittaa ihmisten erilaisten tarpeiden, arvostusten ja henkilökohtaisten mieltymysten huomioimista. Tämän tulisi näkyä palkitsemisessa, työn organisoimisessa liittyen työpaikkaan ja työaikaan sekä osaamisen kehittämisessä ja tukemisessa. Huomion arvoista on toiminnan hajautumisesta johtuva fyysinen etäisyys lähijohtajan ja työntekijöiden välillä, mikä on ristiriidassa työntekijöiden toiveiden kanssa. Fyysinen läsnäolo ja kohtaaminen koetaan tärkeiksi. (Viitala & Koivunen 2014: 159–160.)

Transformationalisessa johtamisessa johtaja osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan yksilöinä inspiroimalla ja stimuloimalla heitä karismallaan saaden ihmiset toimimaan ryhmän parhaaksi ja sitoutumaan organisaatioon. Johtajaan samaistutaan, luotetaan ja uskotaan, ja häntä pidetään myös tehokkaana johtajana. Transformationalisen johtajuuden mukaan johtajuus muuttaa ihmisiä, johtaja mukaan lukien, parempaan suuntaan sisäsyntyisen motivaation kautta. Varsinkin 2000-luvun

tietotyön johtaminen vaatii transformationaalista johtamista. (Seeck 2008: 327–329; Judge & Bono 2000: 761; Bass 1990: 22.)

Palveleva johtaminen (servant leadership) on inhimillistä ja innostavaa johtamista, jossa esimies toimii työyhteisönsä hyväksi ollen roolimallina työntekijöille vertaistensa joukossa. Johtaminen perustuu haluun palvella ja tietoiseen haluun johtaa. Työntekijöitä rohkaistaan esittämään omia ajatuksia ja ideoita. Parhaisiin työsaavutuksiin päästään huomioimalla työntekijöiden tarpeet ja vahvuudet, jotka edistävät ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä samalla rakentaen yhteisöllisyyttä. (Hakanen 2011: 76–77.) Tutkimusten mukaan palveleva johtaminen toimii esimerkkinä työntekijöille lisäten innostusta työhön rohkaisemalla ja antamalla vastuuta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Se edistää työstä palautumista ja tyytyväisyyttä elämään pienentäen riskiä sairastua työmäärän aiheuttamaan työuupumukseen. Vaikeissa ja stressaavissa tilanteissa työntekijä voi luottaa esimieheltä saamansa tukeen. (Upadyaya, Vartianen & Salmela-Aro 2016: 106; Babakus, Yavas & Ahill 2010: 21–22, 25.)

Keskusteleva johtajuus on Juutin (2010b: 25–36) mukaan yleisnimitys hyvälle johtamiselle. Siinä esimies tai johtaja ryhtyy keskustelemaan ihmisten kanssa ollen heistä ja heidän tekemisistään aidosti kiinnostunut. Keskusteleva johtaminen ottaa huomioon tunteet, joita organisaatioelämä on pullollaan ja siihen liittyy myös kiinteästi tietoinen läsnäolo. Johtaminen on palvelutoimintaa, jossa esimies kuuntelee toisen puhetta arvostavasti ja empaattisesti tämän tunteisiin keskittyen samalla osoittaen ymmärtäneensä mitä toinen sanoo. Tavoitteena on ratkaisukeskeinen vuorovaikutustapahtuma. Käytännössä valmentava johtaminen, työnohjaus ja mentorointi toteuttavat keskustelevaa johtamista. Ne perustuvat luottamukseen ja avoimeen keskusteluun ja pyrkivät saamaan esiin ihmisen potentiaalin.

Jaetussa johtajuudessa kukin yksilö on oman työnsä paras asiantuntija, mikä edellyttää organisaatiohierarkian muutosta ja päätösvallan tuomista alemmas työntekijätasolle, jossa toiminta tapahtuu. Esimies ei enää ohjaa ja valvo työsuorituksia vaan itseohjautuvat tiimit ottavat vastuun työn tuloksista. Esimies toimii valmentajana, joka mahdollistaa ihmisten oppimisen ja kehittymisen. (Viitala 2002: 42.)

Esimiestehtävässä työskentelevällä tai siihen haketuvalla täytyy olla halu ja motivaatio johtaa ja olla vuorovaikutuksessa hyvin erilaisten ihmisten kanssa halliten hankalissakin tilanteissa omat tunteensa ja mielitekonsa. Esimies saa omalla esimerkillään ihmiset työskentelemään ohjeita ja

määräyksiä noudattaen siten, että heille määritellyt tehtävät tulevat hoidettua työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeidenkin kustannuksella tavoitteiden mukaisesti kannustavassa, yhteistyökykyisessä ja hyvinvoivassa työympäristössä. Esimies pyrkii työssään toimimaan siten, että henkilöstö työssään ajattelee koko organisaation etua ja menestystä ja kannustaa työntekijöitä ottamaan vastaan uusia haasteita. Esimies luo sellaiset työskentelyolosuhteet, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kokea onnistumista vahvistaen kokemusta oman työn hallinnasta ja kyvykkyydestä sekä saavuttaa ponnistelujen kautta asetetut tavoitteet. Jos tavoitteet ovat saavuttamattomissa tai ponnisteluja niiden hyväksi ei huomioida ja arvosteta palkitsemalla, on seurauksena motivaation ja työn ilon katoaminen. (Järvinen 2013, 15–25, 49, 83–84.)

Lähijohtajan toiminnalla on merkittävä vaikutus hyvinvoinnin lisääntymiseen. Tämä tapahtuu työn voimavaroja lisäämällä, kuten roolien selkeyttämällä ja kokemusta työn merkityksellisyydestä vahvistamalla, joiden merkitys hyvinvointiin on merkittävämpi, kuin vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Vastuualueiden selkeys auttaa kohdistamaan työskentelyn työtehtäviin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. (Perko & Kinnunen 2013: 63, 75.) Tutkimuksen mukaan lähijohtajilla on suuri tarve organisaatioissa, mutta kanssakäymiseen ja ihmisten asioiden kuuntelemiseen on liian vähän aikaa. Tämä johtuu epäselvistä työnkuvista jolloin lähijohtajan työaika kuluu toissijaisiin hallinnollisiin tehtäviin. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien kehittyminen ja niiden käytön siirtyminen lähijohtajille on lisännyt sellaisia työtehtäviä, jotka aikaisemmin tehtiin henkilöstöhallinnossa. Lähiesimiesten työnkuvia tulisikin selkeyttää ja tehtäviä karsia, jotta aikaa jäisi varsinaiselle lähijohtamistyölle. (Viitala & Koivunen 2014: 151, 167)

Lähijohtamisella on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnille ja sitä kautta organisaation tulokselliselle toiminnalle, minkä vuoksi lähijohtamisen tukemiseen on syytä panostaa. Esimiehen rooli, valta ja vastuut työnantajan edustajana on oltava selkeästi kuvattu ja myös henkilöstölle selkeitä. Keskeistä lähijohtamisessa on valmentava ote esimiestyössä, kahdenväliset vuorovaikutussuhteet kuuntelemalla ja kysymällä sekä toisten ihmisten huomioiminen. Lähijohtajan on oltava motivoitunut selkeästi määriteltyyn tehtäväänsä, ja organisaatiossa tulisi varata riittävät resurssit tehtävän hoitamiseen sekä tarjota säännöllinen mahdollisuus oman työn arviointiin ja vertaistukeen kollegoiden kanssa. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013, 66–71; Järvinen 2013: 189.)

3. MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tutkimuksen kohteena oli kaksi työyksikköä, joissa työn hallinta koettiin eri tavalla. Työyksiköt olivat melko samankaltaisia organisaatio- ja esimiesrakenteen, henkilöstön määrän sekä toimintaympäristön suhteen. Työyksiköitä erottava tekijä oli substanssi. Tutkimus muodostui kahdesta aineistosta. Ensimmäisen aineiston muodosti Työterveyslaitoksen tekemän sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen tulokset, jotka toimivat tutkimuksen esiaineistona. Toisen aineiston muodosti tutkimuksen kohteena olevien työyksiköiden johdolle ja esimiehille tehty haastattelututkimus. Seuraavaksi esitellään näitä kahta tutkimusaineistoa.

3.1. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus

Työterveyslaitos on tehnyt sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimusta vuodesta 1998. Viimeisin tutkimus on vuodelta 2015. Tutkimuksella selvitetään sairaalahenkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä muutosten vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksen kohteena on kuusi sairaanhoitopiiriä ja kaksi terveydenhuollon kuntayhtymää, joiden henkilöstö muodostaa noin 20 000 vakinaisen ja määräaikaisen työntekijän kohderyhmän. Tutkimustuloksia hyödynnetään henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Tutkimustieto sisältää kyselyt sekä rekisteritietoja henkilöstöstä ja sairauspoissaoloista. Kyselytutkimuksia on tehty vuosina 1998, 2000-2002, 2004, 2008, 2012 ja 2014. (Työterveyslaitos 2015.) Tämän tutkimuksen kohteena olevat kaksi työyksikköä olivat mukana hyvinvointitutkimuksessa.

Tausta-aineiston muodostavassa hyvinvointikyselyssä on käytetty sekä kotimaisia että kansainvälisiä kysymyssarjoja, jotka perustuvat tutkimukselliseen näyttöön. Toistetut kyselyt kattavat keskeiset hyvinvointiin liittyvät aihealueet kuten työ, työyhteisö, johtaminen ja työssä jaksaminen. Hyvinvointitutkimuksessa työn hallintaa mitattiin kysymyssarjalla, jossa vastaajalta tiedusteltiin osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia työssä seuraavilla väittämillä:

- Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni
- Minulla on paljon sananvaltaa omiin töihini
- Minulla on hyvin vähän vapautta päättää, miten teen työni

- Työni edellyttää minulta luovuutta
- Työhöni kuuluu paljon samanlaisina toistuvia tehtäviä
- Työni vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja
- Työni vaatii, että opin uusia asioita
- Työssäni saan tehdä paljon erilaisia asioita
- Minulla on mahdollisuus kehittää minulle ominaisia kykyjäni

Työn hallinnan summamuuttujan vastausvaihtoehdot viisiportaisella asteikolla olivat tutkimuksessa 1= täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä ja 5 = täysin eri mieltä. Hyvinvointitutkimuksessa johtamisen aihealueen mittareita olivat kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus sekä tyytyväisyys esimieheltä saatuun tukeen. Asteikot käännettiin tarvittaessa siten, että suurempi arvo kuvasi parempaa työn hallintaa myös osamuuttujien kohdalla. (Työterveyslaitos 2015.)

Tätä tutkimusta varten Työterveyslaitos ei voinut luovuttaa tutkimusaineistoa tilastollista analyysia varten, mutta sen sijaan Työterveyslaitokselta saatiin käyttöön SAS tilasto-ohjelmalla valmiiksi analysoitu aineisto johtopäätösten tekoa varten. Edellä kuvattu henkilöstön hyvinvointitutkimus ja siitä nousevat teemat olivat tausta-aineistona organisaatioiden johdolle ja esimiehille suunnatussa haastattelututkimuksessa. Myös teoreettisen viitekehyksen aihepiirit muotoutuivat hyvinvointitutkimuksen työn hallintaan liittyvien kysymysten pohjalta. Seuraavaksi esitellään haastattelututkimuksen menetelmää ja aineistoa.

3.2. Työn hallinta johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta - haastattelututkimus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden johdon ja esimiesten käsityksiä työn hallinnasta sekä miten haastateltavien käsityksen mukaan johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työn hallinnan kokemiseen. Tutkimuksessa haluttiin saada selville onko johtaminen ja esimiestyö mahdollisesti yhteydessä eroihin henkilöstön työn hallinnan kokemuksessa kahden työyksikön välillä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa tulee esille henkilöiden omat tulkinnat tutkittavista asioista, millaisia merkityksiä he antavat näille asioille ja miten merkitykset syntyvät vuorovaikutustilanteissa (Tuomi & Sarajärvi 2008: 75).

Tiedonkeruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haluttiin syventää henkilöstön hyvinvointikyselyssä esiin tullutta tietoa ja saada esiin tutkimustuloksia selittäviä tekijöitä. Haastattelun etuna on sen joustavuus aineistoa kerätessä vastaajan persoona huomioiden, koska haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden laajempaan vastausten tulkintaan, ja haastattelija voi myös tarvittaessa olla uudelleen yhteydessä haastateltaviin aineiston täydentämiseksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 199–201.) Valitun tutkimusmetodin on myös oltava sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Merkitysrakenteita tutkittaessa on aineistona oltava tekstiä, jossa haastateltavat puhuvat asioista omin sanoin. Tähän ei sovellu metodiksi esimerkiksi strukturoitu kyselyaineisto. (Alasuutari 2011: 82–83.)

Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen määritelty ilman kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä. Teemat käydään jokaisessa haastattelussa tarkasti läpi, mutta teemojen laajuus ja järjestys voi vaihdella haastateltavien välillä. Tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelma-asettelun mukaisesti teemojen perustuessa tutkimuksen viitekehykseen, eli asioihin, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään aikaisempien tutkimusten ja teorioiden perusteella. (Eskola & Suoranta 2014, 87; Tuomi & Sarajärvi 2008: 75.) Tämän tutkimuksen teemat muodostuivat henkilöstön hyvinvointitutkimuksen pohjalta työn hallinnan summamuuttujan kysymyksistä ja johtamisen aihealueen mittareista, jotka ohjasivat myös teoreettisen viitekehyksen rakennetta. Tämä sen vuoksi, että tutkimuksen aihealue haluttiin rajata tiettyihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, jotka nousivat erityisesti esiin tutkimustuloksista ja jotta tutkimuksen kokonaisuus olisi paremmin hallittavissa.

Haastattelututkimuksen ensimmäinen teema koski haastateltavien käsitystä työn hallinnan käsitteestä. Toisessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, mistä tekijöistä työntekijöiden työn hallinnan kokemus heidän mielestä muodostuu heidän omassa työyksikössään. Kolmannen teeman aiheena oli johtamisen ja esimiestyön vaikutus työn hallintaan, ja miten haastateltavat omassa esimiestyössään toimivat lisätäkseen työntekijän työn hallinnan kokemusta. Lopuksi teemassa neljä haastateltavilta kysyttiin vielä, mikä merkitys heidän näkemyksen mukaan työn hallinnan kokemisella on työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Teemahaastattelurunko on liitteessä 2. Ennen varsinaisia haastatteluja teemahaastattelurunko testattiin aikaisemmin toisessa työyksikössä esimiehenä työskennelleen henkilön kanssa. Koehaastattelun perusteella voidaan testata haastatteluteemojen toimivuutta ja haastatteluun kuluvaa aikaa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 2006). Esihaastattelun perusteella haastattelurunkoon ei tehty suuria muutoksia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen eräänä piirteenä on kohdejoukon tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen poiminta tai valinta, jolloin tutkimus voi perustua suhteellisen pieneen tapausmäärään (Eskola & Suoranta 2014: 61; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 160). Pyrkimyksenä ei ole tilastolliset yleistykset, vaan ilmiöiden tai tapahtumien kuvaamisen, ymmärtämisen ja tulkinnan. Haastateltaviksi on mahdollista valita henkilöitä, joilla on tietämystä tutkittavasta aiheesta ja heillä voi olla aiheesta myös omakohtaisia kokemuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2008: 85.) Tässä tutkimuksessa kohdejoukon muodosti kahden työyksikön johtajat ja esimiehet, koska mielenkiinnon kohteena oli nimenomaan näiden työyksiköiden työn hallintaan liittyvät tekijät johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta, joten kohdejoukon tietämys ja myös kokemus aiheesta oli oletettavaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston koko määräytyy usein tutkittavaa kenttää tarkastelemalla ja löytämällä sieltä luonnollisia ryhmiä esimerkiksi haastateltaviksi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 176). Aineiston koon määrittelylle ei ole mekaanista sääntöä, koska se on tapauskohtaista. Aineiston tarkoituksena on toimia apuvälineenä kun tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan käsitteellistä ymmärrystä (Eskola & Suoranta 2014: 62). Tässä tutkimuksessa yksilöhaastatteluun kutsuttiin tutkimuskohteena olevien työyksiköiden esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä, kummastakin työyksiköstä kuusi henkilöä. Kaikki 12 kutsuttua henkilöä myös suostuivat haastattelupyyntöön. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelu aika sähköpostitse. Ensimmäisessä sähköpostissa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, haastatteluun kuluvasta ajasta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Teemahaastattelun runko (liite 2) lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustumista varten sähköpostitse samoin kuin suostumuslomake (liite 3) ja saatekirje (liite 4). Tutkimuslupa haastatteluja varten saatiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä tammikuussa 2017. Ensimmäinen haastattelu tehtiin 9.5.17 ja viimeinen 27.6.17. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelujen nauhoitukseen, ja haastattelut tehtiin haastateltavien omissa työtiloissa heidän toivomustensa mukaisesti. Haastattelujen kesto vaihteli siten, että lyhimmän haastattelun kesto oli 28:14 minuuttia ja pisimmän 71:55 minuuttia. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin koko aineistosta mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 76,5 sivua, fontti Times New Roman, fonttikoko 12 (liite5).

Aineiston analyysitavaksi tulee valita sellainen tapa, jolla saadaan parhaiten vastauksia tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 219). Tässä

tutkimuksessa haastatteluaineiston analysointi tehtiin deduktiivisella teorialähtöisellä sisällön analyysillä. Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Teorialähtöisyydessä analyysimalli perustuu tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin ajatteluun ilmiöstä, joidenka mukaan tutkittava ilmiö on jo määritelty. Tämä kehys ohjaa aineiston analyysiä. Deduktiivisuudella tarkoitetaan yleisestä yksityiseen etenevää jolloin tutkimustulokset todistavat jo ennestään asiasta tiedettyä. (Tuomi & Sarajärvi 2008: 91, 97–98.)

Laadullinen aineistonkäsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tutkijan tekemään tulkintaan. Laadullisen aineiston analysointivaiheessa aineisto pelkistetään tarkastelemalla sitä tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta, jolloin keskitytään teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelu kannalta olennaisiin asioihin aineistossa. Näin on mahdollista hallita suurtakin aineistomäärää ja saadaan esiin erillisiä havaintoja, joita yhdistämällä löydetään aineistosta yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä esimerkkeinä samasta ilmiöstä. Aineistosta ei saisi kadottaa sen sisältämää informaatiota sitä tiivistettäessä, vaan selkeyttää hajanaisenakin tuntuvaa aineistoa. (Alasuutari 2011: 40–41, 138.) On tärkeää että aineistoa lähdetessä analysoimaan päätetään mihin ilmiöihin aineistossa keskitytään, jonka jälkeen muu osa aineistosta voidaan jättää pois. Teemahaastattelun teemat jäsentävät ja ryhmittelevät aineiston aihepiirien mukaan, joista etsitään teemoja kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä teemojen sisältä etsitään niitä kuvaaville näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja yleistyksiä. Aineistosta voidaan etsiä joko samanlaisuutta tai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2008: 92–93, 108.) Laadullisessa analyysissä erot havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä, koska niiden perusteella voidaan tehdä päätelmiä, mistä jokin asia johtuu tai tekee sen ymmärrettäväksi. Eroavaisuuksia ei voi kuitenkaan korostaa liikaa, koska väistämättä kaikki havaintoyksiköt eroavat toisistaan jossain määrin. Raakahavainnot onkin pyrittävä pelkistämään mahdollisimman suppeaksi havaintojoukoiksi, jolloin erot saadaan liitettyä toisiinsa säännönmukaisesti. (Alasuutari 2011: 43)

Tässä haastattelututkimuksessa litteroidusta aineistosta poimittiin analyysiyksiköiksi sanoja sisältäviä lauseita, jotka kuvaavat kunkin haastatteluteeman aihealueita. Samaa asiaa merkitsevät lauseet ryhmiteltiin alakategorioiksi ja edelleen pääkategorioiksi ja pelkistetyksi teemaksi. Esimerkiksi teemassa kaksi, jossa haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät heidän käsityksensä mukaan saavat aikaan työn hallinnan kokemuksen heidän omissa työyksiköissään analyysiyksikkö on lause ”*meillä on erilaisia keinoja päästä siihen lopputulokseen*”, alakategoria on *mahdollisuus itse järjestellä päivittäisiä töitä*, pääkategoria on *autonomia* ja teema on *työn hallintaa edistävät tekijät*. Teemoissa yksi, kaksi ja neljä muodostui pääkategorioiden lisäksi alakategorioita, mutta

teemassa kolme muodostui alakategorioiden alle lisä alakategorioita. Liitteessä 6 on esitetty laajemmin esimerkkejä aineiston luokittelusta teemassa kolme, jossa aiheena oli haastateltavien oma esimiestyö ja sen vaikutus työn hallinnan kokemukseen.

Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä oli löytää samankaltaisuuksia mutta ennen kaikkea eroavaisuuksia työryhmien välillä näkemyksissä työn hallintaan liittyen sekä toimintatavoissa johtamisessa ja esimiestyössä. Tavoitteena oli havaittujen eroavaisuuksien perusteella tehdä johtopäätöksiä niiden mahdollisista vaikutuksista työyksiköiden välisiin eroihin työn hallinnan kokemuksessa. Tutkimustulokset esitetään erikseen eri teemoissa esiintyvien yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien osalta seuraavassa luvussa.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavissa kappaleissa esitellään ensin tausta-aineistona käytetyn sairaalahenkilöstön Hyvinvointitutkimuksen tuloksia ja sen jälkeen haastattelututkimuksen tulokset siten, että työyksiköiden samankaltaisuudet ja eroavaisuudet esitetään erikseen omissa kappaleissaan.

4.1. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen tulokset

Työterveyslaitoksen sairaalahenkilöstölle tekemän hyvinvointitutkimuksen tulosten tarkoituksena oli toimia esiaineistona varisnaiselle tutkimusaineistolle ja tämän vuoksi tutkimustulokset esitellään lähinnä siltä osin, kuin on tarpeellista osoittaa tutkimuksen kohteena olevien työyksiköiden välinen ero työn hallinnan kokemuksessa.

Tutkimustulosten raja-arvot ilmaisevat, miten tulokset sijoittuvat suhteessa koko henkilöstötutkimuksen keskiarvoon viimeisessä kolmessa kyselyssä. Työyksikön tulos näkyy alkuperäisessä taulukossa punaisella mikäli se sijoittuu huonoimpaan kymmenykseen ja vihreällä mikäli se kuuluu parhaimpaan kymmenykseen. (Työterveyslaitos 2015.) Kyselyyn vastanneita oli ensimmäisessä työyksikössä (ryhmä 1=R1) 203 kappaletta (72%) ja toisessa työyksikössä (ryhmä 2=R2) 215 kappaletta (67%). Kaikkien työyksiköiden joukossa tutkimuksen kohteena olevat työyksiköt sijoittuivat keskeisten hyvinvointiin liittyvien aihealueittain prosentuaalisesti taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Työyksiköiden sijoittuminen hyvinvointitutkimuksessa. (Työterveyslaitos 2015).

Mittari	Sijoitus R1	Sijoitus R2
Työ-mittarit	68	28
Työyhteisö-mittarit	74	45
Johtamisen mittarit	69	36
Työssä jaksamisen mittarit	62	30
Kokonaissijoitus	70	36

Taulukosta ilmenee, että työyksikkö R1 sijoittui kaikilla mittareiden aihealueilla prosentuaalisesti korkeammalle kuin työyksikkö R2, kun korkein sijoittuminen on 100 ja matalin 1.

Työn hallinnan summamuuttujan kuvissa vastausasteikko on käännetty, ja tulos esitetty keskiarvolukuna siten, että mitä suurempi keskiarvo sitä parempi oli työn hallinta. Huomioväreissä punainen väri tarkoittaa, että tulos on pienempi kuin 3,364 eli työyksikkö sijoittuu kaikkien työyksiköiden joukossa alimpaan kymmenykseen ja vihreä väri, että tulos on suurempi kuin 4,049 eli työyksikkö sijoittuu ylimpään kymmenykseen. Tarkasteltaessa summamuuttujan, työn hallinta, kahden riippumattoman otoksen t-testin tuloksia todettiin, että ero työyksiköiden välillä työn hallinnan kokemuksessa oli tilastollisesti merkitsevä ($t(416) = 7,91$; $p < 0,0001$) siten, että ryhmässä 1 (R1) (N 203, ka 3,736, kh 0,501) työn hallintaa koettiin olevan enemmän kuin ryhmässä 2 (R2) (N 215, ka 3,320, kh 0,570). Tilastollista merkitsevyyttä kuvaavan p arvon raja on 0,05, jota pienemmillä arvoilla ero on tilastollisesti merkitsevä. Ryhmän R2 tuloksen 3,320 huomioväri oli punainen eli työyksikkö sijoittui kaikkien työyksiköiden joukossa alimpaan kymmenykseen työn hallinnassa.

Summamuuttuja koostui 9 osamuuttujasta, joiden t-testin tulokset on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 1. Tulosten perusteella havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä kolmessa osamuuttujassa, joissa arvioitiin vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Ryhmässä R1 työntekijät kokivat voivansa tehdä enemmän itsenäisiä päätöksiä työssään ($t(416) = 5,04$; $p < 0,0001$, R1: N 203, ka 3,537, kh 0,976, R2: N 215, ka 3,033, kh 1,065), omaavansa enemmän sananvaltaa omiin töihinsä ($t(415) = 4,97$; $p < 0,0001$, N 202, ka 3,218, kh, 1,004, R2: N 215, ka 2,717, kh 1,054) ja enemmän vapautta päättää miten he tekevät työnsä ($t(416) = 3,21$; $p = 0,0014$, N 203, ka 3,384, kh 0,970, R2: N 215, ka 3,061, kh 1,086) kuin ryhmässä R2. Molempien ryhmien keskiarvot sijoituivat osamuuttujissa vastausvaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä molemmin puolin, joten vaikutusmahdollisuuksiin asennoiduttiin yleisesti ottaen neutraalisti.

Tilastollisesti merkitseviä eroja esiintyi myös osamuuttujissa, joissa työntekijät arvioivat miten paljon heillä on mahdollisuuksia kehittyä työssään, vaatiiko työ heiltä innovatiivisuutta ja miten monipuolisiksi he kokevat omat työtehtävänsä. Ryhmässä R1 koettiin työn edellyttävän työntekijöiltä enemmän luovuutta ($t(401,52) = 10,18$; $p < 0,0001$, R1: N 203, ka 4,079, kh 0,847, R2: N 215, ka 3,112, kh 1,088) kuin ryhmässä R2. Tarkasteltaessa keskiarvoja havaittiin, että ryhmä R1 oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, kun taas ryhmä R2 oli vastauksissaan neutraaleja. Työn katsottiin vaativan myös enemmän uuden oppimista ryhmässä R1 ($t(383,79) =$

2.65; $p < 0,0083$, R1: N 203, ka 4,709, kh 0,516, R2: N 212, ka 4,546, kh 0,717) kuin ryhmässä R2. Molemmat ryhmät olivat muuttujan keskiarvojen perusteella väittämästä lähellä vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä.

Mahdollisuutta kehittää itselleen ominaisia kykyjä koettiin olevan enemmän ryhmässä R1 kuin ryhmässä R2. ($t(412) = 6,35$; $p < 0,0001$, R1: N 202, ka 3,871, kh 0,959, R2: N 212, ka 3,259, kh 0,999). Muuttujan keskiarvot eroavat ryhmien välillä siten, että ryhmä R1 oli väittämästä lähempänä vastausta jokseenkin samaa mieltä ja ryhmä R2 lähempänä neutraalia. Työntekijät saivat mielestään tehdä enemmän erilaisia asioita ryhmässä R1 ($t(396,23) = 4,97$; $p < 0,0001$, R1: N 203, ka 4,365, kh 0,741, R2: N 212, ka 3,948, kh 0,955) kuin ryhmässä R2. Molemmat ryhmät olivat väittämästä keskiarvojen perusteella jokseenkin samaa mieltä.

Osamuuttujan, työhöni kuuluu paljon samanlaisina toistuvia tehtäviä, ($t(415) = 0,66$; $p = 0,5126$, R1: N 202, ka 2,154, kh 0,817, R2: N 215, ka 2,098, kh 0,914) kohdalla vastaajat olivat keskiarvojen perusteella väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja työni vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja ($t(413,14) = 1,74$; $p = 0,0830$, R1: N 203, ka 4,296, kh 0,725, R2: 215, ka 4,163, kh 0,835) jokseenkin samaa mieltä. Työyksiköiden välillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa tässä osamuuttujassa.

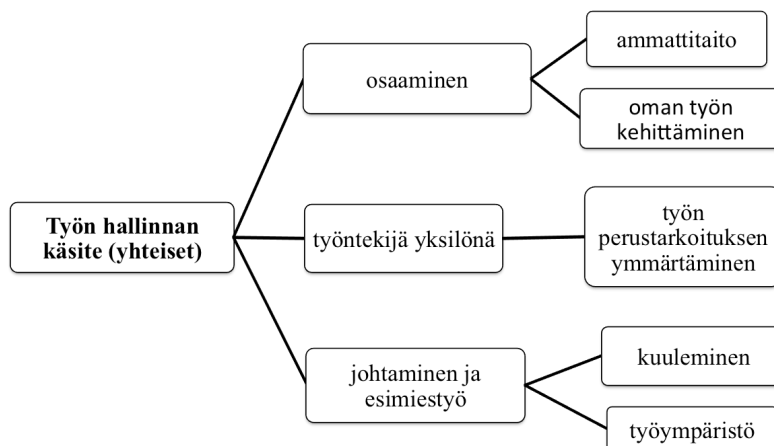
Hyvinvointitutkimuksessa johtamisen aihealueen mittareita olivat kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus sekä tyytyväisyys esimieheltä saatuun tukeen. Molemmissa työyksikössä kohtelun (R1: $r_s = 0,426$; $p < 0,001$ ja R2: $r_s = 0,246$; $p = 0,0003$) ja päätöksenteon (R1: $r_s = 0,318$; $p < 0,0001$ ja R2: $r_s = 0,218$; $p = 0,0014$) oikeudenmukaisuudella sekä tyytyväisyydellä esimieheltä saatuun tukeen (R1: $r_s = 0,506$; $p < 0,0001$ ja R2: $r_s = 0,265$; $p < 0,0001$) oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työn hallintaan. Tulosten perusteella mitä parempi työn hallinta oli, sitä paremmaksi myös johtaminen koettiin. Yhteys oli tilastollisesti merkitsevästi voimakkaampaa työyksikössä R1.

Työ-mittari osiossa arvioitiin myös työpaineiden ja työn hallinnan välistä suhdetta. Työpaineita paljon ja työn hallintaa vähän ryhmään luokiteltiin henkilöt, jotka ilmoittivat työpaineita esiintyvän enemmän kuin Henkilöstön hyvinvointi-tutkimuksen aineistossa keskimäärin (yli 3,3) ja työn hallintaa keskimääräistä vähemmän (alle 3,777). Tulos esitettiin edellä mainittuun ryhmään kuuluvien prosenttiosuutena. (Työterveyslaitos 2015). Työyksikössä R1 työpaineita paljon ja työn hallintaa vähän ryhmään kuului 17,7% vastaajista ja työyksikössä R2 43,4% vastaajista. Mitä

suurempi arvo oli, sitä useammalla esiintyi epäsuhtaa työpaineiden ja hallinnan välillä. Punainen huomioväri ilmaisi tuloksen olevan suurempi kuin 46,269.

4.2. Työyksiköiden väliset samankaltaisuudet haastattelututkimuksessa

Ensimmäisessä teemassa haastateltavilta kysyttiin heidän käsitystään työn hallinnasta eli mitä työn hallinta heidän mielestään tarkoittaa. Molemmissa työyksiköissä teeman *työn hallinnan käsite* pääkategorioiksi muodostuivat *osaaminen*, *työntekijä yksilönä* sekä *johtaminen ja esimiestyö*. Samankaltaisuutta havaittiin osaamisen pääkategoriassa työntekijän *ammattitaito* ja *oman työn kehittäminen* alakategorioissa ja työntekijä yksilönä pääkategoriassa *työn perustarkoituksen ymmärtäminen* alakategoriassa. Johtaminen ja esimiestyö pääkategoriassa yhteneväisyyksiä esiintyi alakategorioissa *kuuleminen* ja *työympäristö* (kuvio 5).



Kuvio 5. Samankaltaisuudet teemassa 1. Työn hallinnan käsite.

Haastateltavien mukaan työntekijällä oli oltava työn vaatimat perustaidot, jotta hän suoriutui päivittäisistä tehtävistään. Osaaminen sisälsi ammatillisen perustutkinnon ja työssä tarvittavan teoretiedon sekä kyvyn soveltaa teoretietoa käytäntöön. Hankkimalla uutta tietoa ja kehittämällä omaa työtään, varmistettiin osaaminen, joka nähtiin kriittisenä tekijänä työyksiköissä. Oman työn

perustarkoituksen ymmärtäminen ja hahmottaminen osana suurempaa kokonaisuutta katsottiin motivoivan työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi.

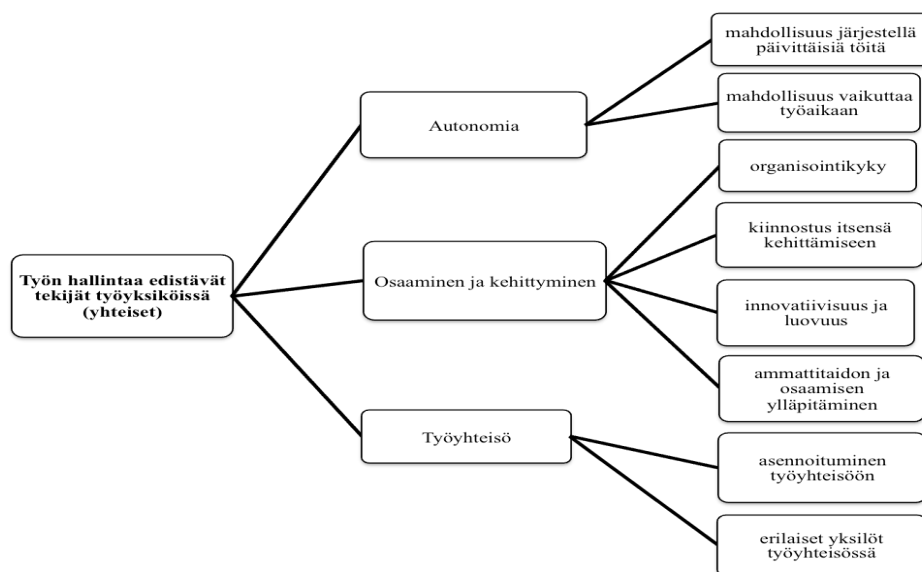
”...*työn hallinta alkaa ihan siitä osaamisesta, siitä perustaidosta, siitä tutkinnosta ja siitä teoriasta et tavallaan täytyy olla aika paljon perustietoa...*”

”...*se että perustehtävä on selkee et me tiedetään miks ollaan töissä, tavoitteet ja arvot...*”

Johtaminen ja esimiestyö pääkategoriassa työntekijän *kuuleminen* mainittiin molemmissa työyksiköissä työn hallintaa määrittäväksi tekijäksi. Tällä tarkoitettiin työntekijän mielipiteiden ja toiveiden huomioimista ja osallistamista esimerkiksi päätöksentekoon. Työympäristöllä tarkoitettiin työyhteisöä, jossa on hyvä ilmapiiri, vallitsee työrauha ja jossa työyhteisön jäsenet työskentelevät sääntöjä noudattaen.

Toisessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät heidän näkemyksen mukaan saavat aikaan työntekijässä työn hallinnan kokemisen heidän omilla työyksiköissään. Vastausten perusteella muodostui kuitenkin kaksi teemaa: *työn hallintaa edistävät tekijät* ja *työn hallintaa estävät tekijät*.

Työn hallintaa **edistävästä** tekijöistä muodostui kolme pääkategoriaa, joista esiintyi samankaltaisuutta työyksiköiden välillä. Nämä olivat *autonomia*, *osaaminen ja kehittyminen* ja *työyhteisö* (kuvio 6).



Kuvio 6. Samankaltaisuudet teemassa 2. Työn hallintaa **edistävät** tekijät työyksiköissä.

Autonomia pääkategoriassa molemmissa työyksiköissä oli työntekijöillä *mahdollisuus järjestellä päivittäisiä töitään*. Vaikutusmahdollisuudet koskivat työn tekemisen tapoja, järjestystä ja aikatauluttamista työohjeiden ja sääntöjen määrittelemissä rajoissa. Työntekijöillä nähtiin olevan erilaisia tapoja päästä haluttuun lopputulokseen tekemällä itse valintoja ilman esimiehen puuttumista työskentelyyn. Varsinkin erilaiset potilaskohtaamiset antoivat mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemiseen potilaan yksilöllisistä tarpeista riippuen. Myös työaikoihin oli mahdollista vaikuttaa molemmissa työryhmissä. Työntekijöiden toiveita huomioitiin työvuorosunnittelussa siten, että he saivat toivoa haluamiaan työvuoroja ja niitä oli mahdollista vaihtaa työtoverin kanssa tarpeen vaatiessa, kunhan riittävä osaaminen eri työvuoroissa säilyi.

”...jokainen työntekijä voi vähän sitä miettiä, että missä järjestyksessä mitäkin tekee kuhan se kokonaisuus tulee niinkun tehty.”

”...aika vapaasti meillä saa kyllä esimerkiksi työvuoroja vaihdella et ku ne on suunniteltu ja jaettu, et se on se et osaamisen pitää säilyä...”

Osaamisen ja kehittymisen pääkategoriassa *organisointikyky, kiinnostus itsensä kehittämiseen, innovatiivisuus ja luovuus sekä ammattitaidon ja osaamisen ylläpitäminen* erottuivat alakategorioiksi, jotka haastateltavien mukaan saavat aikaan työn hallinnan kokemuksen molemmissa työyksiköissä. Työympäristön järjestäminen toimivaksi siten, että tarvittavat työvälineet ovat helposti saatavilla ja työskentely on ergonomista, edisti työn sujuvuutta. Työtehtävien priorisointi ja suunnittelu etukäteen oli tärkeää, koska töiden tekemistä ei voi nopeuttaa, vaan ne on tehtävä huolella tärkeysjärjestyksessä kiireestäkin huolimatta. Varsinkin potilaskontakteissa työtä ei voi tehdä liukuhihnamaisesti.

”...et ihmisen täytyy löytää jonkinlainen itselleen hahmoteltu olotila siitä mikä tää on mitä mä teen ja mikä täs on tärkeintä, mikä on vähemmän tärkeitä ja mihin mä panostan erityisesti.”

Kiinnostus itsensä kehittämiseen näkyi koulutusmyönteisyytenä ja halukkuutena hakeutua omaan tehtävänkuvaan liittyviin koulutuksiin. Omaa ammattitaitoa haluttiin ylläpitää seuraamalla alan kehitystä, koska molempien työyksiköiden työn luonne on hyvin tekninen ja kehitystä tapahtuu nopeasti sekä laitteissa että tutkimuksissa. Myös erilaiset vastuutehtävät nähtiin työntekijän mahdollisuutena syventää osaamista hänen oman mielenkiintonsa mukaan.

Työntekijä nähtiin asiantuntijana oman työnsä kehittäjänä. Innovatiivisuus ja luovuus tulivat esille varsinkin potilastyössä, kontakteissa eri ikäisiin ja erilaisiin ihmisiin. Tutkimusten ja toimenpiteiden suorittaminen laatujärjestelmän ja ohjeiden mukaisesti vaati toisinaan kekseliäisyyttä oikeaan lopputulokseen pääsemiseksi, ja toisaalta kaikkia tilanteita varten ei ollut mahdollista edes luoda riittävän yksityiskohtaisia ohjeistuksia. Työntekijällä ei myöskään ollut aina mahdollisuutta kysyä neuvoa ongelmatilanteissa, vaan ratkaisuja oli tehtävä luovasti omaa harkintaa käyttäen, mutta luovuuden edellytyksenä nähtiin kuitenkin hyvä teoreettinen tietämys ja perehdytys työtehtäviin normaalitilanteissa. Innovatiivisuuden toivottiin näkyvän enemmänkin esimerkiksi työyhteisön toimivuuteen liittyvissä tekijöissä..

”...jos olet luovempi niin ehkä keksit siihen asiakkaan rauhotteluun enemmän keinoja tai sitten niinku siihen sen tilanteen läpi viemiseen jos on pelokas potilas tai lapsipotilas.”

Ammattitaidon ja osaamisen perustana työyksiköissä nähtiin hyvä perehdytys sekä työtehtäviin, että organisaatioon yleisesti. Osaaminen liittyi yksittäisiin työtehtäviin, niiden ammattimaiseen suorittamiseen, työn laadun varmistamiseen ja uusien taitojen oppimiseen. Tietotekniset taidot korostuivat molempien työyksiköiden osaamisessa. Ammattitaitoa ja osaamista ylläpidettiin työkierrolla, eri laajuisilla vastuutehtävillä sekä osaamisen tasoa seuraamalla esimerkiksi vertaisarvioinnin avulla. Korkeatasoinen osaaminen nähtiin etuna myös tulevaisuudessa kun sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmää uudistetaan.

”Meidän täytyy niinku itse arvioida meidän omaa toimintaa.”

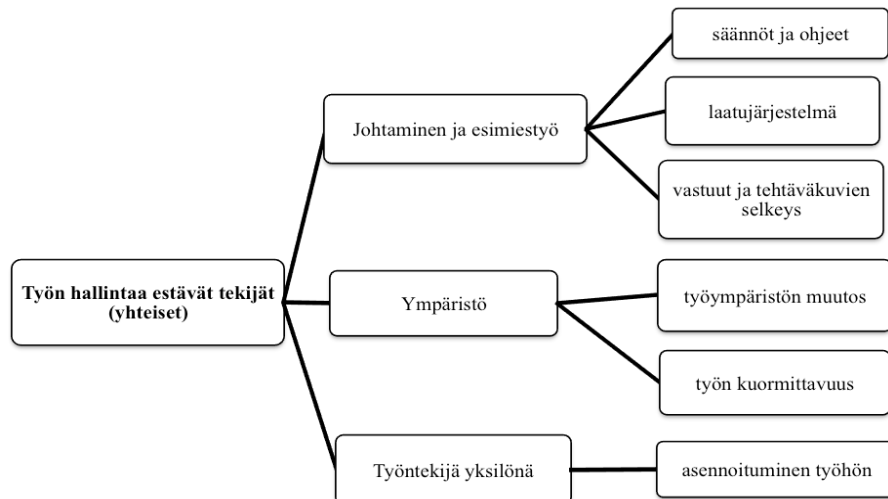
Työyhteisö pääkategoriassa *asennoituminen työyhteisöön ja erilaiset yksilöt työyhteisössä* muodostuivat yhteisiksi alakategorioiksi. Työyhteisön toimivuus perustui yhteisiin pelisääntöihin ja niiden noudattamiseen. Tärkeimpinä nähtiin toisten työntekijöiden huomioiminen ja ystävällinen kohtelu sekä auttaminen. Saumattoman yhteistyön edellytys oli osaaminen, jolloin työntekijät saattoivat luottaa toisiinsa apua tarvitessaan. Haastavista tilanteista selviytyminen ja niiden läpikäyminen yhdessä lisäsivät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kannustivat työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Jokainen työntekijä saattoi omalla asenteellaan vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja siellä vallitsevaan ilmapiiriin. Työyhteisössä oli pyrittävä tulemaan toimeen ja työskentelemään kaikkien työntekijöiden kanssa siitä huolimatta, että näkemykset saattoivat erota henkilökohtaisella tasolla.

”...meillähän on työpaikalla nää yhteiset pelisäännöt eli just tää ystävällinen kohtelu ja kaverin auttaminen et niistä.. jos sä itte olet auttavainen niin sillonhan sä saat sitä apua.”

Ihmisten yksilöllisillä ominaisuuksilla nähtiin myös suuri merkitys siihen, miten työn hallinta koetaan. Molemmissa työyksiköissä oli erilaisia työpisteitä, jotka edellyttivät työntekijältä tietyn tyyppistä persoonaa. Esimerkiksi potilastyö edellytti hyviä vuorovaikutustaitoja ja empaattisuutta potilaan kohtaamisessa, kun taas analyysityössä tai laitetyöskentelyssä tarvittiin toisenlaisia ominaisuuksia. Myös paineensietokyvyssä esimerkiksi kiiretilanteissa tai muutostilanteissa oli eroja työntekijöiden välillä, mikä saattoi ilmetä hermostuneisuutena käytöksessä. Näissä tilanteissa esimiehen tehtävän oli järjestellä työtehtäviä työntekijälle sopiviksi. Eri ikäisten työntekijöiden huomioiminen nähtiin myös tärkeänä.

”...et jos se ihminen on sen tyyppinen et se heti hermostuu ni ... sitä saa niinku koko ajan mieltä...ja tosil ei oo ongelmia koskaan... se on jännä.”

Teeman työn hallintaa **estävissä** tekijöissä havaittiin samankaltaisuuksia työyksiköiden välillä pääkategorioissa *johtaminen ja esimiestyö, ympäristö ja työntekijä yksilönä* (Kuvio 7).



Kuvio 7. Samankaltaisuudet teemassa 2. Työn hallintaa **estävät** tekijät työyksiköissä.

Johtamisen ja esimiestyö pääkategorian alakategorioita olivat *säännöt ja ohjeet, laatujärjestelmä* sekä *vastuut ja tehtäväkuvien selkeys*. Työyksiköiden toimintaa ja työskentelyä raamittivat erilaiset ohjeet ja säännöt. Molempia työyksiköitä koskivat sairaanhoitopiirin organisaatiosäännöt ja ohjeet. Hallinnon rakenteet ja sieltä tulevat toimintasäännöt sekä reunaehdot ohjasivat johtamista ja esimiestyötä varsinkin ylemmällä tasolla. Substanssiin liittyvä lainsäädäntö oli keskeinen toisen työyksikön (ryhmä R1) toimintaa ohjaava tekijä, mikä velvoitti myös järjestämään alan koulutusta. Laatustandardiin perustuva laatujärjestelmä oli merkittävä toiminnan ja työskentelyn raamittaja (ryhmä R2), minkä puitteissa koettiin olevan vain vähän vapautta vaikuttaa työn tekemiseen. Laatukäsikirjan ohjeet määrittivät työtapoja joista oli mahdollista poiketa ainoastaan perustelluista syistä. Todettiin kuitenkin myös, että laatujärjestelmää on mahdollista tulkita eri tavoin ja että työtä voi sen puitteissa tehdä monella eri tavalla, koska standardin vaatimukset määrittävä toiminnan minimivaatimuksia. Työntekijöillä nähtiin olevan myös mahdollisuus ehdottaa muutoksia laatujärjestelmän toimintatapoihin, jos niissä nähtiin epäkohtia. Laatustandardien vaatimukset muuttuvat kuitenkin hitaammin kuin käytännön työelämä, jossa muutokset tapahtuvat nopeampaan tahtiin.

”Meil on tietyt työtavat ja ohjeistukset määrää hyvin paljon sitä, miten se varsinainen työ pitää tehdä ja mikä on se laadukas työn suorittaminen.”

”Tietysti niinku meidän alalla ni onhan se hyvin niinku ohjeistettua et siin ei voi tehdä kauheen paljon niinku päätöksiä.”

Vastuiden määrittelyssä ja tehtäväkuvien selkeydessä nähtiin molemmissa työyksiköissä kehitettävää. Organisaation toimintasäännön mukaiset tehtäväkuvaukset ja tehtäviin liittyvä päätösvalta oli kuvattu hallintokielellä, mikä ei työntekijälle välttämättä ollut kovin selkeää. Haastateltavien käsityksen mukaan työntekijällä ei ollut selkeää käsitystä esimerkiksi työyksiköiden päätöksenteosta puhumattakaan organisaation ylätason päätöksentekoprosessista. Epäselvyys ilmeni käytännön työssä esimerkiksi silloin, kun oli tarve hakea hallinnon koneistosta yhteyshenkilöä tiettyyn asiaan liittyen.

”...meidän laatujärjestelmän toimenkuvat on kuvattu huonosti, hyvin ylätasolla. Ne pitäis kuvata selvemmin.”

”..ne on kirjoitettu, mut ne on toisaalta kirjoitettu sillä tavalla... no mitä se sanoo hoitajalle tuolla? Ei yhtään mitään. Et, et kyl se sit niiku pitää avata.”

Ympäristö pääkategoriaan liittyivät yhteiset alakategoriat *työympäristön muutos* ja *työn kuormittavuus*. Työyksiköiden työn luonteesta johtuen tekninen kehitys aloilla on nopeaa. Automatisoituminen ja digitalisaatio ovat muuttaneet ja muuttavat alaa jatkuvasti jolloin työntekijöiltä edellytetään sopeutumista uudenlaiseen ympäristöön. Molemmissa työyksiköissä tapahtuneet organisaatiomuutokset ja toiminnan muutokset olivat aiheuttaneet muutoksia myös työtehtävissä. Muutokset näkyivät töiden vähenemisenä tai toisaalta myös töiden lisääntymisenä riippuen työpisteen sijainnista. Muutoksien myötä tutkimuksia ja tehtäviä oli jaettu uudelleen, mistä oli seurauksena töiden yksipuolistuminen ja työntekijöiden mielestä mielekkäiden työtehtävien häviäminen. Työntekijät näkivät tämän muutoksen negatiivisena ja epäoikeudenmukaisena, koska he olivat aikoinaan valinneet kyseisen työympäristön erilaisin perustein ja nyt heillä ei ollut välttämättä mahdollisuutta sen vaihtamiseen. Muutoksien myötä koettiin, että työyksikön osaaminen ja potentiaali oli jossain määrin jäänyt hyödyntämättä.

Työn kuormittavuus liittyi työskentelyyn vajaalla miehityksellä pitkiäkin aikoja, jolloin samalla osaamisen puute aiheutti työkuorman kasautumista työssä oleville työntekijöille. Kuormittuminen näkyi väsymyksenä ja esimerkiksi haluttomuutena hakeutua koulutuksiin sekä esimiehellä hankaluutena koulutusten järjestämisessä. Kuormittuminen myös yksityiselämän puolella saattoi näkyä kuormittumisena työpaikalla. Päivystystyössä työn kuormittavuus ilmeni töiden ennakoimattomuutena ja yksin työskentelynä. Vaikka työn kuormittavuus esimerkiksi päivystystyössä saattoi hetkittäin tuntua hallitsemattomalta, auttoi työstä selviytymisessä kuitenkin työntekijän ymmärrys yhteisestä päämäärästä ja olemisesta osa suurempaa kokonaisuutta.

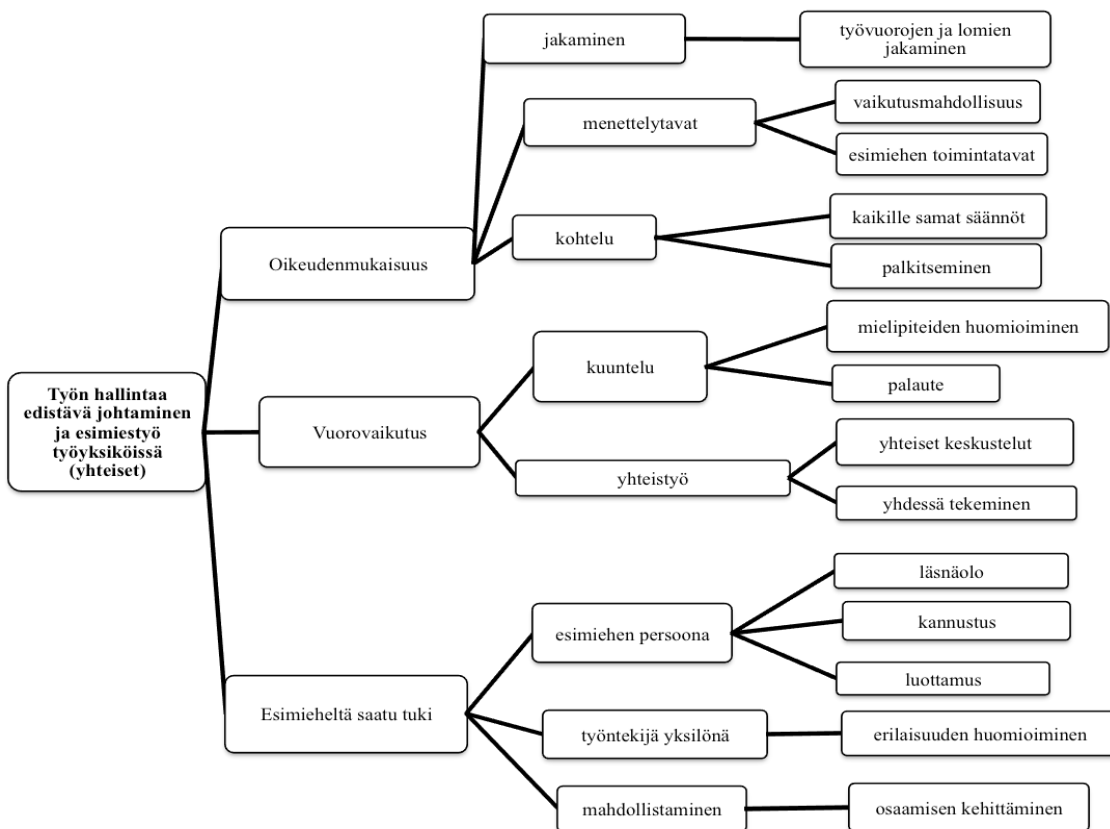
”...ihmiset ovat siellä tällä hetkellä aika kuormittuneita, koska tota tutkimuksia on paljon ja tuntuu et niitä tulee niinku ovista ja ikkunoista...”

”...kyllähän se siellä näkyy, töitten määrä on vähentyny ja sit justiin se et ku niit on niinku keskitetty niitä leikkauksia ja muita et semmosta toimintaa... on aikasemmin tehty ni sieltä on vaan yksinkertaisesti semmoset jääneet pois.”

Työntekijä yksilönä pääkategorian yhteinen alakategoria oli *asennoituminen työhön*. Esimiehen kannustus työntekijöitä omatoimisuuteen ja esittämään ideoita toiminnan kehittämiseksi tuntui aika ajoitin kilpistyvän työntekijöiden asenteeseen työn tekemistä kohtaan. Työ haluttiin tehdä juuri siinä mittakaavassa kuin kuhunkin työpisteeseen oli määritelty ja aina totutulla tavalla. Työn kehittämistä ei nähty tarpeelliseksi, muuta kuin ylhäältä päin tulevan muutoksen seurauksena. Vuosien työskentely samassa työpisteessä nosti kynnystä työympäristön vaihtoon ja uuden oppimiseen sekä rajoitti näkemystä laajemmasta kokonaisuudesta.

”...enemmänkin tuoda niitä omia näkemyksiä esille eikä vaan sit ihan sitä, et nyt näin on määrätty ja näin tehdään.”

Kolmannessa teemassa haastateltavilta kysyttiin miten he itse toimivat omassa esimiestyössään työyksiköissä, jotta heidän työskentely saisi aikaan työntekijöiden kokemuksen työn hallinnasta. Pääteeman alle muodostui kaksi alateemaa: *työn hallintaa edistävä johtaminen ja esimiestyö* ja *työn hallintaa estävä johtaminen ja esimiestyö*. Yhteisiksi pääkategorioiksi työn hallintaa **edistävissä** johtamisessa ja esimiestyössä muodostuivat *oikeudenmukaisuus*, *vuorovaikutus* ja *esimieheltä saatu tuki* (Kuvio 8).



Kuvio 8. Samankaltaisuudet teemassa 3. Työn hallintaa **edistävä** johtaminen ja esimiestyö työyksiköissä.

Oikeudenmukaisuuden alakategoriassa *jakaminen* oli yhteistä pyrkimys työvuorojen ja lomien tasapuoliseen jakamiseen. Työvuorojen suunnittelussa huomioitiin työntekijöiden toiveet ja

työvuorojen jakautuminen tasaisesti esimerkiksi juhlapyhien työvuoroja suunniteltaessa. Työvuorosuunnittelussa esimiehet näkivät toisinaan paljonkin vaivaa, jotta kaikki työntekijöiden toiveet saatiin toteutettua. Vuosilomien suunnittelussa käytössä oli kiertävä malli, jossa jokainen työntekijä vuorollaan sai vuosiloman sesonkiaikana.

Menettelytavat alakategoriassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen työyksikön toimintaan nähtiin tapahtuvan parhaiten oman lähiesimiehen kautta. Lähiesimiehen rooli työntekijöiden esittämien asioiden eteenpäin viejänä koettiin erittäin tärkeäksi. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisönsä ja työpisteiden töiden käytännön järjestelyihin esittämällä muutosehdotuksia ja olemalla mukana erilaisissa piloteissa uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Työntekijät saivat tehdä myös hankintaehdotuksia esimerkiksi työergonomian parantamiseksi työpisteissä. Aloitetoiminnan kautta oli mahdollista esittää kehittämissuhteita sekä omaa työyksikköä koskien, mutta myös koko organisaation osalta. Haastateltavat toivat esiin työyksiköiden ja organisaation viralliset vaikutuskanavat kuten johtoryhmätyöskentelyn ja yhteistoimintamenettelyn, joihin työntekijällä on mahdollista tuoda asioita käsiteltäväksi.

”Henkilöstö nimeää sen edustajan ja siinä mielessä se on henkilöstön päätettävissä,”

”...niistähän voi tehdä nykyään niitä aloitteita et se on niinku mahdollista.”

Esimiehen toimintatapoja ohjasivat hänen omat arvot ja hänelle itselleen tärkeät asiat. Esimiehen toimintatavoissa oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta ei tarvinnut haastateltavien mukaan erikseen korostaa, vaan ne olivat kiinteästi mukana kaikessa esimiestoiminnassa. Esimiehen oli päätöksiä tehdessään otettava huomioon sekä yksittäinen työntekijä, että päätösten vaikutus koko työyhteisön toimintaan ja laajemminkin. Tärkeäksi koettiin myös jollakin tavalla epäonnistuneiksi havaittujen päätösten muuttaminen tarvittaessa, mikäli siitä aiheutui toiminnalle haittaa. Päätöksenteon tuli olla läpinäkyvää ja perustua sen hetkiseen faktatietoon. Varsinkin muutostilanteissa esimiehellä tuli olla kyky ja taito perustella esimerkiksi tehtävänkuvissa tapahtuva muutos, joka välittyy työn tekemiseen. Esimiehen ensisijaisena päämääränä oli varmistaa omalla toiminnallaan päivittäisen työn sujuminen ja perustehtävän mukaisten tavoitteiden saavuttaminen, kuten esimerkiksi päivittäisen potilasvirran läpi vieminen aikataulun mukaisesti.

”...työntekijällä täytyy olla aika hyvät perustelut, et minkä takia sit jatkettais sillä tavalla ku ennen. Mut se et kyl mä yritän siin ottaa niinku kaikki puolet huomioon, mutta kaikkien mieliksi ei valitettavasti kyl ain voi tehdä.”

Oikeudenmukaisuuden alakategoriassa *kohtelu* molemmissa työyksiköissä tärkeimpänä pidettiin sitä, että kaikkia työntekijöitä koskevat samat säännöt ja samanlaiset johdonmukaiset päätöksentekoprosessit ilman suosimista. Aineettoman palkitsemisen keinoina oli käytössä esimiehen antama positiivinen palaute ja kiitos hyvin tehdystä työstä sekä positiivinen palaute asiakaspalvelutilanteista, joka saatettiin kertoa koko työyhteisön kuullen. Myös erilaiset vastuutehtävät ja niiden hoitoon järjestetty aika nähtiin aineettoman palkitsemisen muotona kuten myös ylimääräiset työaika järjestelyt työntekijän toiveiden mukaisesti. Molemmissa työyksiköissä oli käytössä myös aineellista palkitsemista kuten nopea palkitseminen ja henkilökohtaisen lisän myöntäminen.

”...et sit ku sä hoidat työs hyvin ja tarkkaan ja vastuullisesti ni sä saat myös sitä vastuuta enemmän esimerkiksi jonkun vastuutehtävän muodossa.”

Vuorovaikutus pääkategoriassa *kuuntelu* ja *yhteistyö* olivat yhteisiä alakategorioita molemmissa työyksiköissä. Työntekijöiden mielipiteiden kysyminen varsinkin käytännön työtehtäviin ja työympäristön järjestelyihin liittyen koettiin tärkeäksi ja sitä myös tehtiin aktiivisesti. Säännölliset kehityskeskustelut kahden kesken esimiehen ja työntekijän välillä olivat tilaisuuksia, joissa työntekijän toiveita erityisesti kuunneltiin. Kahdenkeskisissä keskusteluissa voitiin puhua myös muistakin, kuin pelkästään työasioista. Kuuntelemisessa pidettiin tärkeänä paneutua aidosti työntekijän esittämiin toiveisiin ja kysymyksiin samoin kuin asenne siihen, miten esimies suhtautuu työntekijöiltä tuleviin ehdotuksiin ja aloitteisiin, nähtiin tärkeänä. Olennaista oli työntekijälle välittyvä tunne siitä, että häntä on kuunneltu, vaikka toivetta tai ehdotusta ei juuri sillä hetkellä olisikaan mahdollista toteuttaa.

Palautteen antaminen ja saaminen koettiin myös tärkeäksi vuorovaikutuksen muodoksi. Työntekijät uskalsivat myös tuoda esille kritiikkiä ja eriäviä mielipiteitä olemassa olevia käytäntöjä kohtaan. Esimiehen yhtenä tehtävänä nähtiinkin vastaanottajan rooli tilanteissa, joissa työntekijä halusi purkaa mieltään. Suurimmaksi osaksi työntekijöiltä saatu palaute koski työntekijöiden kokemia epäkohtia, joihin toivottiin ratkaisuja. Työyhteisön ongelmatilanteita pyrittiin selvittämään yhteisillä keskusteluilla ja korostettiin avointa keskustelukulttuuria sekä asioiden esille tuomista sekä pohtimista. Keskustelutilaisuuksia pidettiin suunnitelmallisesti esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelujen muodossa tai erikseen tarpeen mukaan. Yhteistyö työyksiköissä ulottui myös työajan ulkopuolelle ja yhteistä tekemistä suunniteltiin vapaa-ajalle.

”...mä oikeesti sain heidät keskustelemaan keskenään niiku niistä asioista jotka niinku välillä.. mistä hekin on erimieltä.”

”...kaikki pystytään istumaan siihe saman pöydän ääreen ja keskustelemaan näistä asioista.”

Pääkategoria *esimieheltä saatu tuki* sisälsi kolme yhteistä alakategoriaa jotka olivat *esimiehen persoona, työntekijä yksilönä ja mahdollistaminen*. Esimiehen läsnäolo ilmeni fyysisenä näkymisenä työtiloissa, saavutettavuutena ja olemalla helposti lähestyttävä. Esimieheen sai aina yhteyden joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Esimiehen tehtävä oli kannustaa, huolehtia ja tarvittaessa lohduttaa työntekijää. Työntekijöitä kannustettiin olemaan aktiivisia koulutuksiin hakeutumisessa ja kokeilemaan uusia työtapoja tai välineitä. Erityisesti nuorten ja vastavalmistuneiden työntekijöiden työssä suoriutumisesta ja työyhteisöön sopeutumisesta pidettiin huolta.

Molemminpuolinen luottamus esimiehen ja työntekijän välillä koettiin tärkeäksi. Luottamus ilmeni esimiehen luottamuksena työntekijän ammattitaitoon ja kykyyn selviytyä tehtävistään ilman kontrollia. Työntekijöille annettiin vastuuta ja vapautta suunnitella työtehtäviä parhaaksi katsomallaan tavalla. Työntekijän luottamus esimieheen ilmeni esimerkiksi luottamuksena esimiehen tekemien päätösten oikeellisuuteen. Esimiehen katsottiin luovan työyhteisöön sellaisen ilmapiirin, jossa uskalletaan puhua vaikeistakin asioista luottamuksellisesti.

”...mä annan sitä vastuut sillon ku se... ku mä nään et toi ihminen pystyy tän vastuun niinku kantamaan.”

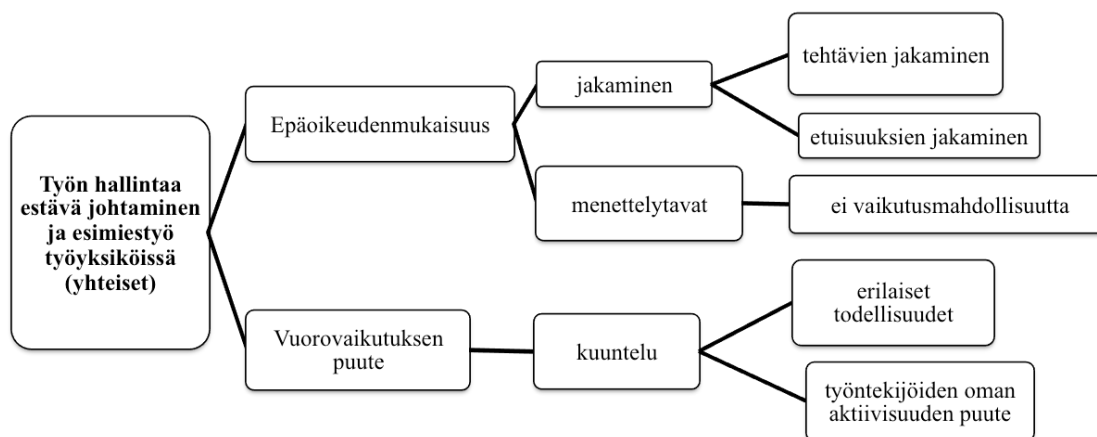
”...välit niihin omiin alaisiin semmoseks et ne tietää et he voi tulla puhumaan ku niillä on joku ongelma ni se on kyl tärkeätä.”

Olellainen osa esimiestyössä oli työntekijöiden yksilöllisten piirteiden, tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden huomioiminen. Tämä näkyi jaettaessa työtehtäviä ja esimerkiksi koulutuksia suunniteltaessa. Esimiehen oli tärkeää tunnistaa työyhteisössä miten eri yksilöt ja eri ikäiset työntekijät oppivat uusia asioita tai kuormittuvat eritavoin samassa työtehtävässä. Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen koettiin tärkeäksi. Esimiestyön tehtävänä oli mahdollistaa työn tekeminen tarjoamalla tarvittavat resurssit ja puitteet sekä keinoja työntekijöille itsensä kehittämiseen. Työyksiköissä järjestettiin omia sisäisiä koulutuksia ja erilaisilla työvuoro- ja

työaikajärjestelyillä esimies pyrki mahdollistamaan työntekijöiden osallistumisen näihin sisäisiin ja myös ulkopuolisiin koulutuksiin.

”...esimiehenä vaan pitäis olla sitä silmää, millä tavalla kukin parhaiten oppii.”

Johtaminen ja esimiestyö työyksiköissä teemassa molemmissa työyksiköissä tuli esille myös yhteisiä tekijöitä, jotka **estävät** työntekijöiden työn hallinnan kokemusta. Pääkategoriat olivat *epäoikeudenmukaisuus* ja *vuorovaikutuksen puute* (Kuvio 9).



Kuvio 9. Samankaltaisuudet teemassa 3. Työn hallintaa **estävä** johtaminen ja esimiestyö työyksiköissä.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemus *jakamisessa* johtui töiden epätasaisesta jakautumisesta työntekijöiden kesken, mikä yleensä liittyi henkilöstöresursseihin ja poikkeustilanteisiin, joita esiintyy työyhteisöissä aika ajoin. Tällöin esimies joutui tekemään ratkaisuja, jotka saattoivat tuntua työntekijöistä epäoikeudenmukaisilta. Etuisuuksien jakamisessa, esimerkiksi annettaessa vapaapäiviä tai muiden työvuorojärjestelyiden yhteydessä, saattoi tulla ristiriitatilanteita, kun työntekijän ja esimiehen käsitykset tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta olivat erilaiset, jolloin työntekijä saattoi kokea epäoikeudenmukaisuutta.

Organisaation *menettelytavoista* johtuen työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet nähtiin vähäisiksi. Haastateltavien mukaan hyvin monet päätökset, jotka aiheuttivat muutoksia työntekijöiden

työtehtävissä, olivat jo määritelty ylemmällä tasolla organisaatiossa, jolloin työyksikön tehtävänä oli esimiehen johdolla ainoastaan toteuttaa perustellusti päätösten seurauksista aiheutuneet muutokset. Toisinaan perusteluja oli vaikea muotoilla ymmärrettävään muotoon työntekijöille, jotka näkivät asiat kuitenkin oman tehtäväkuvan näkökulmasta eivätkä osana laajempaa kokonaisuutta. Vaikutusmahdollisuudet koettiin sitä huonompana, mitä kauempana keskushallinnosta työpisteet fyysisesti sijaitsivat. Päätöksenteko nähtiin pitkälti organisaatioon liittyvinä hallintorutiineina, joihin ei ollut mahdollisuutta eikä ehkä kiinnostustakaan vaikuttaa.

”No sanotaan että aika vähän loppujen lopuksi kuunnellaan. Kyllähän ne päätökset sieltä tulee ja sitte ne tulee yleensä siinä vaiheessa kun ne päätökset on jo tehty ... annettuna.”

”...sen työntekijän työnkuva on sekundäärinen vaan se ajatellaan, että se työnkuva muuttuu sen organisaatiomuutoksen ja potilashoitoprosessin mukana tarvetta vaativaksi.”

Työyksiköissä viralliset vaikutuskanavat kuten johtoryhmätyöskentely tai yhteistoiminnan kautta tapahtuva vaikuttaminen todettiin työntekijän näkökulmasta vieraiksi ja vähän käytetyiksi vaikuttamiskeinoksi. Esimerkiksi työntekijäedustajan välityksellä asioiden esille tuomista johtoryhmän käsiteltäväksi, ei juurikaan käytetty. Henkilökunta ei ollut riittävän tietoinen näistä vaikutuskanavista ja mahdollisuuksista niiden käyttämiseen. Oman lähiesimiehen kautta asioiden eteenpäin vieminen nähtiin ensisijaisena vaikuttamistapana.

”...et henkilökunta tiedostais että tämmöset kanavat on yleensä olemassa johon voi vaikuttaa.”

”...periaatteessa et kuitenki on olemassa yks taho vaan, mikä voi tehdä niitä päätöksiä ja se että työyhteisö ei ole kuitenkaan mikään demokratia.”

Vuorovaikutuksen puute ja työntekijöiden tunne siitä, että heitä ei *kuunnella* oli seurausta johdon ja esimiesten sekä työntekijöiden erilaisesta todellisuudesta. Keskusteluyhteyden puuttuminen sekä käytetty kieli ja termit, jotka saattoivat tuntua työntekijöistä vieraalta, lisäsivät tätä tunnetta. Työntekijöiden näkemykset asioista saattoivat olla hyvinkin erilaiset kuin johdolla ja esimiehillä, jolloin muodostui tunne siitä, että työntekijöiden mielipidettä ei arvosteta eikä päätöksenteossa oteta niitä riittävästi huomioon. Monet asiat näyttäytyivät työntekijälle usein valmiina esityksinä ja esimiehen tekemä näkymätön taustatyö, asioiden valmistelu ja päätöksiin liittyvät muut tekijät jäivät huomioimatta. Lähiesimiehen merkitys päätösten tulkitsijana ja välittäjänä työntekijälle todettiin erittäin tärkeäksi. Usein lähiesimies tunsu kuitenkin olevansa kahden tulen välissä päätöksiä perustellessaan ja niitä toteuttaessaan.

”Sehän on sama strategian kanssa mistä hirveen vähä puhutaan ... ihmiset ei niinku ymmärrä tai mä en tiedä miks hallinto pukee monesti nää tärkeet asiat tommoseen strategiamuotoon, ku se on juurikin se työntekijän päämäärä mikä on loppupeleissä sama asia.”

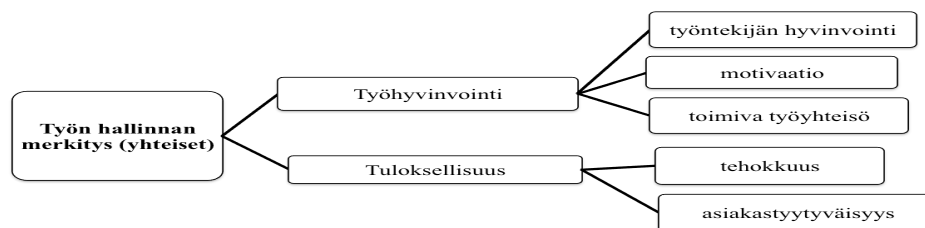
”...välillä tehdään hyvin merkittäviäkin päätöksiä mun mielestäni liian vähän keskustelujen jälkeen ja silleen niinku ajattelematta, mitä siitä oikein niiku saattaa seurata sit siellä ihan niinku täällä arkipäivän työssä.”

Johtamisessa ja esimiestyössä koettiin myös ongelmalliseksi työntekijöiden oman aktiivisuuden puute yhteisiin asioihin vaikuttamisessa varsinkin virallisten vaikuttamiskanavien kautta, jotka ovat esimiehille selkeitä, mutta eivät välttämättä työntekijöille. Työntekijöiltä kaivattiin enemmän kiinnostusta päätöksentekoon ja päätösten perusteluihin sekä yleensä tiedon hakuun liittyen omaan työhön, kouluttautumiseen ja organisaation sääntöihin. Haastateltavien mukaan työntekijät myös odottavat esimiehen tarjoavan valmiita ratkaisuja esimerkiksi työyksikön ongelmatilanteisiin ja epäkohtiin, joita työntekijät tuovat esille, mutta he harvemmin esittävät omaehtoisesti ratkaisuja näihin epäkohtiin, vaikka he itse ovat usein parhaita asiantuntijoita näissä tilanteissa. Esimiehellä ei myöskään ole aina edes todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa korjaavasti kaikkiin ilmeneviin epäkohtiin, mitä työntekijän on toisinaan vaikea ymmärtää.

”...valitettavan usein työnantajan kannalta ja esimiehen kannalta tulee esille vaan semmoset epäkohdat mitkä koetaan ja niittenkin korjaaminen on tärkeätä, mutta sitte semmonen toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita tuodaan vähemmän esille.”

”...eihän me voida täällä niiku jokaiselle mennä kertomaan tarjottimella jokaista asiaa, että minä kerron nyt sinulle.”

Neljännessä teemassa haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän näkemyksen mukaan työn hallinnan merkitys yksilölle ja koko organisaatiolle. Tässä työyksiköiden näkemykset olivat yhteneväiset kaikilta osin. Pääkategorioiksi muodostuivat *työhyvinvointi* ja *tuloksellisuus* (kuvio 10).



Kuvio 10. Samankaltaisuudet teemassa 4. Työ hallinnan merkitys.

Työhyvinvoinnin alakategorioita olivat *työntekijöiden hyvinvointi*, *motivaatio* ja *toimiva työyhteisö*. Hyvinvointi näkyi ulospäin yksittäisen työntekijän työssä viihtymisenä, työhön sitoutumisena ja oman työn arvostuksena. Työntekijä koki tekevänsä tärkeää työtä ja oli tämän vuoksi innostunut kehittämään osaamistaan. Myös sairauspoissaolojen määrän väheneminen oli seurausta parantuneesta työhyvinvoinnista. Toimivassa työyhteisössä hyvinvointi ilmeni positiivisena työilmapiirinä, yhdessä tekemisenä sekä yhteen kuuluvuuden tunteena.

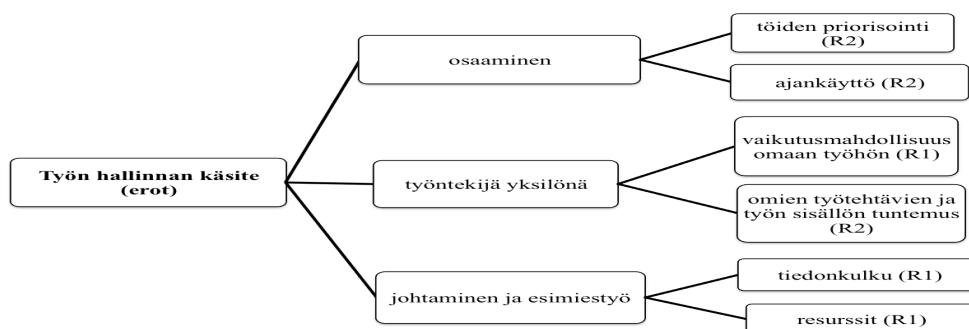
”...tää on kivaa, tänne on kiva tulla tänne työpaikalle, meil on toimiva yhteisö, meil on kiva olla täällä yhdessä.”

Tuloksellisuuden alakategorioita olivat *tehokkuus* ja *asiakastyytyväisyys*. Haastateltavien mukaan tehokkuus merkitsi laadukkaampaa työskentelyä, joka näkyi virheiden vähenemisenä ja laadukkaina tutkimustuloksina. Sairauspoissaolojen väheneminen nosti työpanosta, tasoitti työkuormaa ja helpotti työnjohdollisten tehtävien hoitamista. Tämä kaikki heijastui potilasturvallisuuteen ja asiakaspalveluun sekä organisaation imagoon.

”Mun mielestä ihmiset ymmärtää ja on ymmärtäny sen, et tää on niinku näyteikkuna ulospäin, et ne asiat täytyy niinku hoituu.”

4.3. Työyksiköiden väliset eroavaisuudet haastattelututkimuksessa

Ensimmäisen teeman, *työn hallinnan käsite*, pääkategorioita olivat *osaaminen*, *työntekijä yksilönä* sekä *johtaminen ja esimiestyö*. Alakategorioissa esiintyi eroavaisuuksia kuvion 11 mukaisesti.



Kuvio 11. Eroavaisuudet teemassa 1. Työn hallinnan käsite.

Osaamisen pääkategoriassa työyksikössä R2 korostui *töiden priorisointi* ja *ajankäyttö*. Työtä hallitakseen työntekijän oli tärkeä osata itse eritellä työtehtäviä tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin tehtäviin ja käyttää työaikansa sen mukaisesti, jotta hän ei tekisi mitään turhaa työpäivän aikana. Myös työntekijä yksilönä pääkategoriassa korostuivat eri tekijät. Työyksikössä R2 painottui työntekijöiden *omien työtehtävien ja työn sisällön tuntemus* niin, että työpäivän kulku on hänelle selkeää ja työntekijä hallitsee oman työnsä kokonaisuuden. Työyksikössä R1 työn hallinnan käsite ymmärrettiin yksilön kannalta lähinnä siten, että työntekijällä on *vaikutusmahdollisuus omaan työhön*, kuten työtehtäviin ja työaikatauluun.

”..se että tekee oikeita asioita oikeaan aikaan eikä tee mitään turhaa ja sit tietysti et tota noin tärkeysjärjestykses, tärkeimmät ensin..”

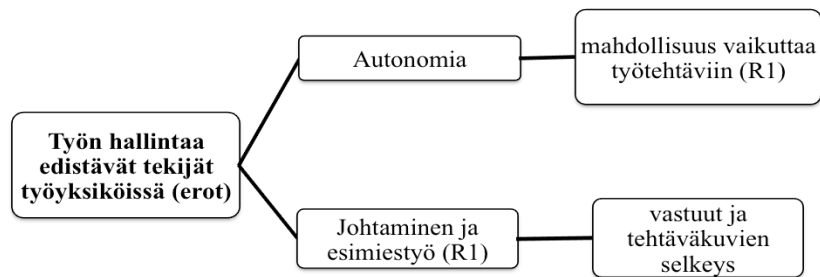
”..mut jokainen, ku me ollaan yksilöitä ni meil on se mahdollisuus tehdä se oma työmme, meil on valta tehdä se oma työmme niinkun me halutaan se tehdä ja se mikä se perustehtävä tietysti sit on ni se on jokasella sitte määritelty tietysti työnkuvassa..”

Johtaminen ja esimiestyö pääkategoriassa esiintyi myös eroja siten, että työyksikössä R2 tämä osa-alue sai vähemmän huomiota. Alakategoriat, jotka mainittiin vain työyksikössä R1 olivat *tiedonkulku* ja *resurssit*. Avoimuus tiedottamisessa ja vuoropuhelussa, määrittivät työn hallinnan käsitettä tässä pääkategoriassa. Tiedottaminen oli säännöllistä koskien työyksikön toiminnan muutoksia ja kehittämissuunnitelmia. Tiedottamisen puutteellisuuden nähtiin aiheuttavan yleistä hämmennystä työyhteisössä. Resurssit liittyivät työn tekemisen välineisiin kuten toimiviin tietojärjestelmiin ja työntekijöistä huolehtimiseen, jotta osaaminen ja osaajat pystytään säilyttämään työyksikössä.

”Avoimuus. Se on varmaan se tärkein asia, läpinäkyvyys päätöksenteossa.”

”Se tulee aina täältä se osaaminen ku tää vaatii niin pitkää semost perehdyttämistä, et niit ei oo niinku tuol kaupan hyllyllä niitä ihmisiä.”

Toisessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät heidän näkemyksensä mukaan saavat aikaan työntekijässä työn hallinnan kokemisen heidän omissa työyksiköissään. Teemassa työn hallintaa **edistävät** tekijät autonomia pääkategoriassa *mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin* oli erottava tekijä. Tämä alakategoria sai enemmän huomiota työyksikössä R1 (kuvio 12).



Kuvio 12. Eroavaisuudet teemassa 2. Työn hallintaa **edistävät** tekijät työyksiköissä.

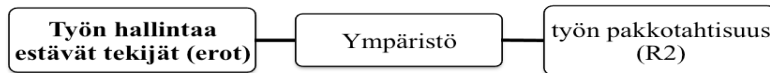
Osaston ja työtehtävien vaihtoon ja työkiertoon kannustettiin ja siihen annettiin myös mahdollisuus. Työntekijän oli näin mahdollista työskennellä työtehtäviltään, työajoiltaan ja kooltaan itselleen sopivassa työyksikössä. Samalla vahvistettiin osaamista ja sen hyödyntämistä joustavasti. Myös itse työtehtävien tekemisestä oli mahdollista jossain määrin päättää itsenäisesti oman ammattitaidon ja osaamisen puitteissa. Työtehtävistä keskusteltiin myös muiden ammattiryhmien kanssa.

”Kyl mun mielestäni hoitajilla on aika paljon mahdollisuuksia ehdottaa ja neuvotella ja palaveerata yhdessä x:n ja muitten ammattiryhmien kanssa, että me puhallettais niinku yhteen hiileen”

Johtamien ja esimiestyö pääkategoria jäi tässä teemassa vähemmälle huomiolle työyksikössä R2 kuin työyksikössä R1, jossa *vastuut ja tehtäväkuvien selkeys* erottui omaksi kategoriakseen työntekijän työn hallintaa edistäväksi tekijäksi. Eri ammattikuntien tehtävät, roolit ja vastuut olivat selkeitä. Eri tehtävien osaamisesta pidettiin kirjaa esimerkiksi ajokorttien muodossa. Tämä nähtiin tärkeäksi varsinkin isommissa työyksiköissä. Vastuiden ja tehtäväkuvien selkeys sujuvoitti työskentelyä ja vähensi turhia yhteydenottoja.

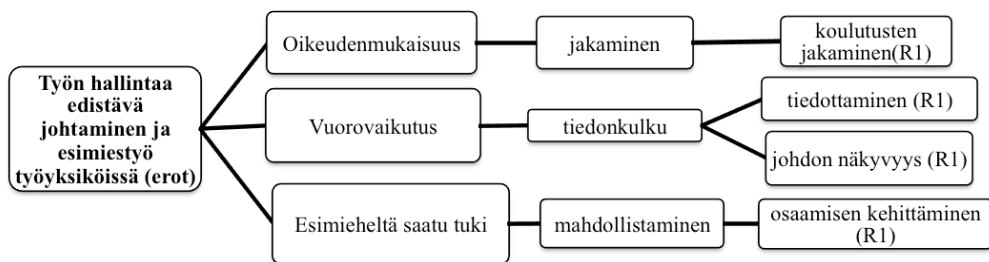
”...meil on niinku selkeästi, kuka vastaa mistäkin tehtävästä.”

Teemassa työn hallintaa **estävät** tekijät työyksiköissä, pääkategoriassa *ympäristö*, erottui *työn pakkotahtisuus* omaksi kategoriaksi työryhmässä R2 (kuvio 13). Työn pakkotahtisuus näkyi ennakoimattomana työ määränä varsinkin potilasvirrassa, joka vaihteli päivittäin merkittävästi. Työpäivän kulku ja aikataulu määräytyi hyvin pitkälti potilasmäärän mukaisesti ja vaikutti useisiin työpisteisiin.



Kuvio 13. Eroavaisuudet teemassa 2. Työn hallintaa **estävät** tekijät työyksiköissä.

Kolmannessa teemassa, jossa haastateltavilta kysyttiin, miten he itse toimivat omassa esimiestyössään, jotta heidän työskentely saisi aikaan työntekijöiden kokemuksen työn hallinnasta, havaittiin eroavaisuuksia työn hallintaa **edistävissä** tekijöissä kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14. Eroavaisuudet teemassa 3. Työn hallintaa **edistävä** johtaminen ja esimiestyö työyksiköissä.

Pääkategorian *oikeudenmukaisuus*, alakategoriassa *jakaminen*, työryhmässä R1 esimiehellä tuntui olevan enemmän mahdollisuuksia huolehtia ja järjestellä työtehtäviä siten, että työntekijöillä oli mahdollista osallistua koulutuksiin kuin työyksikössä R2. Koulutuksiin osallistuminen ei jäänyt pelkästään työntekijän vastuulle vaan esimies huolehti siitä, että koulutukseen osallistuttiin. Käytössä oli myös osaamiskarttoja joten toiminta näyttäytyi enemmän suunnitelmallisemmalta.

”Me katsotaan kenel ei oo koulutusta tai ketä ei oo pitkään aikaan ollu ja sit me merkataan tietyl tapaa ja käydään aina raporteilla läpi et tänään on se ja se koulutus ja sinä, sinä ja sinä lähdet ja kyl he ihan tyytyväisinä ovat menneet.”

Pääkategoriassa *vuorovaikutus* näkyvin ero työyksiköiden välillä oli alakategoriassa *tiedonkulku* erityisesti tiedottamisessa ja johdon näkyvyydessä. Työyksikössä R1 mainittiin päivittäiset raportoinnit ja viikkotiedotteet. Kaksi kertaa vuodessa henkilökunnalle pidettävissä info-iltapäivissä kerrottiin keskitetysti ajankohtaisista asioista ja tulevista suunnitelmista. Käytössä oli myös

vuosittaiset johdon käynnit, jolloin työyksikön johto vieraili jokaisella työyksikön osastolla erikseen. Osastot olivat valmistelleet johdon käynnit etukäteen ja saivat mahdollisuuden kertoa toiminnastaan ja mieltä askarruttavista asioista. Johto puolestaan kertoi oman näkemyksensä toiminnasta ja mahdollisista kehittämiskohteista sekä muutoksista. Nämä käynnit koettiin sekä johdon ja esimiesten että työntekijöiden mielestä erittäin hyödyllisinä. Työyksikössä R2 tämän tyyppistä säännöllistä toimintaa ei ollut havaittavissa ja johdon yhteiset käynnit liittyivät lähinnä poikkeustilanteisiin.

”Yleensä se on loppuvuonna elikkä me niinku katsotaan... tietysti kerrotaan et miten meil on menny, mitä on tapahtunu, tutkimusmääriä, meijän laitekantaa, henkilöstöön liittyviä asioita ynnä muita... sitte yhdes suunnitellaan... et se on niinku tavallaan semmost seuraavan vuoden suunnitteluu.”

Pääkategoriassa *esimiehen tuki* alakategoriassa *mahdollistaminen* työyksikössä R1 oli käytössä joitakin osaamisen kehittämisen keinoja, joita ei mainittu työyksikössä R2. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi koulutustyöryhmä, jossa on osallistujia eri osastoilta ja joka pohtii yhteisiä koulutusaiheita tai esimiehille tarkoitettu artikkelien lukupaikka, jossa voi perehtyä teorian tietoon esimerkiksi oman esimiestyön tueksi.

4.4. Yhteenveto tutkimusaineistojen keskeisistä tuloksista

Ensimmäisessä aineistossa, jonka muodostivat Henkilöstön hyvinvointitutkimuksen tulokset, keskeistä oli tilastollisesti merkitsevät erot työyksiköiden välillä työn hallinnan kokemuksessa. Työntekijät arvioivat kyselyssä vaikutusmahdollisuuksiaan omaan työhön, mahdollisuuksia kehittyä työssään ja kehittää itselleen ominaisia kykyjä, sekä työn monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Eroa työyksiköiden välillä oli sekä summamuuttujassa työn hallinta, että suurimmassa osassa osamuuttujia siten, että työyksikössä R1 työn hallintaa koettiin enemmän.

Johtamisen aihealueen mittareita olivat kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus sekä tyytyväisyys esimieheltä saatuun tukeen, joilla oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työn hallintaan. Tulosten perusteella mitä parempi oli työn hallinta, sitä paremmaksi myös johtaminen koettiin. Yhteys oli tilastollisesti merkitsevästi voimakkaampaa työyksikössä R1.

Työ-mittari osiossa arvioitiin työpaineiden ja työn hallinnan välistä suhdetta. Työyksikössä R1 “työpaineita paljon ja työn hallintaa vähän” ryhmään kuului 17,7% vastaajista ja työyksikössä R2 43,4% vastaajista. Mitä suurempi arvo oli, sitä useammalla esiintyi epäsuhtaa työpaineiden ja hallinnan välillä. Edellä kuvattujen tutkimustulosten perusteella työyksikössä R1 työn hallintaa koetaan enemmän kuin työyksikössä R2.

Työyksiköiden esimiehille tehdyssä haastattelututkimuksessa haastateltavat kertoivat näkemyksiään työn hallinnasta yleisesti ja heidän omissa työyksiköissään sekä johtamis- ja esimiestyössä. Yhtäläisyyksiä esiintyi runsaasti kaikissa neljässä haastatteluteemassa, mutta eroavaisuuksiakin havaittiin seuraavan yhteenvedon mukaisesti.

Ensimmäisessä teemassa haastateltavilta kysyttiin heidän käsitystään työn hallinnasta. Työyksikössä R1 painottuivat työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä sekä johtamisessa ja esimiestyössä tiedon kulku ja resurssit. Työyksikössä R2 huomio kiinnittyi enemmän työntekijään yksilönä ja hänen omiin kykyihinsä hahmottaa omaa työtään ja hallita sitä kokonaisuutena.

Toisessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät heidän näkemyksensä mukaan saavat aikaan työntekijässä työn hallinnan kokemisen heidän omissa työyksiköissään. Vastausten perusteella muodostui kaksi teemaa: työn hallintaa edistävät tekijät ja työn hallintaa estävät tekijät. Työn hallintaa edistävissä tekijöissä mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin oli erottava tekijä työyksiköiden välillä. Työyksikössä R1 vaikuttamismahdollisuutta näytti olevan enemmän. Johtamien ja esimiestyö jäi tässä teemassa vähemmälle huomiolle työyksikössä R2, kuin työyksikössä R1, jossa vastuut ja tehtäväkuvien selkeys nähtiin työn hallintaa edistävänä tekijänä. Tässä teemassa erottavaksi tekijäksi muodostui työn hallintaa estävä tekijä, työn pakkotahtisuus, työryhmässä R2.

Kolmannessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, miten he itse toimivat omassa esimiestyössään, jotta heidän työskentely saisi aikaan työntekijöiden kokemuksen työn hallinnasta. Myös tässä teemassa erottui työn hallintaa edistävät ja työn hallintaa estävät tekijät. Työn hallintaa edistävissä tekijöissä jakamisen oikeudenmukaisuudessa esiintyi työyksikössä R1 esimiehillä enemmän suunnitelmallisuutta ja mahdollisuuksia huolehtia ja järjestellä työtehtäviä siten, että työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Eroavaisuutta työn hallintaa edistävissä tekijöissä työyksiköiden välillä oli vuorovaikutuksessa liittyen tiedonkulkuun erityisesti tiedottamisessa ja

johdon näkyvyydessä, jotka jäivät työyksikössä R2 vähäiselle huomiolle. Työyksikössä R1 esimiehellä oli myös käytössä erityyppisiä keinoja osaamisen kehittämiseksi.

Neljännessä teemassa haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän näkemyksensä mukaan työn hallinnan merkitys yksilölle ja koko organisaatiolle. Tässä teemassa työyksiköiden näkemyksissä ei ollut eroavaisuuksia. Hyvä työn hallinta sai aikaan näkyvää hyvinvointia yksilötasolla ja työyhteisöissä. Sillä katsottiin olevan vaikutusta myös työn tuloksellisuuteen työn tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden myötä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Työhyvinvointi on laajalti tutkittu aihe monesta eri näkökulmasta, joten tässäkin työssä oli tarkoituksenmukaista aiheen rajaaminen, jotta kokonaisuus olisi halittu ja johdonmukainen. Tämän vuoksi aiheeksi valittiin työn hallinta, koska se nousi poikkeavasti esiin Henkilöstön hyvinvointitutkimusten tuloksista työyksiköiden kohdalla. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä lähdettiin rakentamaan tämän rajauksen perusteella. Hyvinvointitutkimuksen työn hallintaa ja johtamisen aihealuetta sekä työpaineiden ja työn hallinnan osa-aluetta koskevien kysymysten pohjalta tarkasteltiin aihealueisiin liittyvää teoriatietaoa. Keskeisiä työn hallinnan teoreettisia käsitteitä olivat vaikutusmahdollisuudet, johon liittyi työn vaatimusten ja voimavarojen malli, osaaminen sekä johtamien ja esimiestyö.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastaus tutkimusongelmaan: Mitä työhyvinvointi on työn hallinnan näkökulmasta ja miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työn hallinnan kokemiseen? Tutkimuksen kohteena oli kaksi työyksikköä, joissa ero työn hallinnan kokemuksessa oli Työterveyslaitoksen Henkilöstön hyvinvointi-tutkimuksen tulosten mukaan tilastollisesti merkitsevä. Tätä aineistoa käytettiin osoittamaan ero kahden työyksikön välillä ja myös teoreettisen viitekehysten rajaamiseen.

Teemahaastatteluna toteutetussa tutkimuksessa kyseisten työyksiköiden esimiehiä haastateltiin tarkoituksena saada selville heidän käsityksiään työn hallinnasta sekä esimiestyön ja johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden työn hallinnan kokemukseen heidän omissa työyksiköissään. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää onko johtamisella ja esimiestyöllä mahdollisesti yhteys eroihin kahden työyksikön välillä työn hallinnan kokemuksessa.

5.1. Haastattelututkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana on tutkija itse. Tutkijan subjektiviteetti on keskeinen osa luotettavuutta ja tutkija itse on tutkimuksensa tärkeä tutkimusväline. Luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan koko tutkimusprosessia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy arvioida jatkuvasti omia ratkaisujaan siitä, miten kattavasti analyysi on tehty ja miten luotettavaa analyysin teko on ollut. (Eskola & Suoranta 2014: 209–212.) Tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia termejä ovat reliabiliteetti eli toistettavuus ja validiteetti eli pätevyys. Laadullisessa tutkimuksessa

nämä tarkoittavat tarkkaa selostusta tutkimuksen suorittamisesta liittyen esimerkiksi haastatteluolosuhteisiin, haastatteluihin kuluvaan aikaan ja haastattelijan itsearviointiin. Aineiston analyysiin liittyvä luokittelu ja sen perusteet on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tulkintojen perustelut ovat tärkeitä luotettavuuden kriteereitä. Suorat haastatteluotteet auttavat perustelemaan tutkijan valintoja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 226–228.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui tausta-aineistona käytettyyn henkilöstön hyvinvointitutkimukseen ja siinä esiintyviin teemoihin liittyen työn hallintaan. Teoria täydentyi ja laajentui kuitenkin tutkimusprosessin aikana haastattelututkimuksissa esiin tulleiden tekijöiden osalta. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä onkin, että aineisto antaa mahdollisuuden tarkastella tukittavaa aihetta mahdollisimman monipuolisesti ja erilaisista näkökulmista ilman, että alkuperäinen teoreettinen viitekehys rajoittaisi tutkimuksen kulkua (Alasuutari 2011: 83–84). Tässä tutkimuksessa haastatteluissa tuli esille työyksiköissä työn hallintaa estäviä tekijöitä vaikka tarkoituksena oli selvittää työn hallintaa edistäviä tekijöitä.

Tämän tutkimusprosessin kulku on esitetty kuviossa 1 ja tutkimuksen suorittaminen on selostettu menetelmät ja aineistot luvussa. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään esitestaamalla teemahaastattelurungon kysymykset henkilöllä, jolla on kokemusta esimiestyöstä toisessa tutkimuksen kohteena olvista työyksiköistä. Esitestauksen jälkeen haastattelurunkoon olisi ollut vielä mahdollisuus tehdä muutoksia, mutta tässä tapauksessa niitä ei tehty. Samalla arvioitiin haastatteluihin kuluva aikaa. Kaikki tutkittavat saivat teemahaastattelurungon etukäteen tutustumista varten. Haastattelut tehtiin haastateltavien toivomusten mukaisissa paikoissa ja niistä sovittiin hyvissä ajoin haastateltavien kanssa. Haastatteluihin kuluva aika pyrittiin pitämään alkuperäisen sopimuksen mukaisena. Ajankäyttöön vaikutti kuitenkin haastateltavien persoonallisuus ja puhetapa joko aikaa lyhentävästi tai pidentävästi. Tämä asetti haasteita haastattelijalle, jotta kaikki aihealueen teemat tuli käytyä huolellisesti ja riittävän laajasti läpi.

Aineiston analysoinnin luotettavuutta lisäsi sen sanatarkka litterointi, josta aineiston luokittelua lähdettiin tekemään. Luokittelun perusteet, kokoavat teemat, löytyvät teoreettisesta viitekehuksesta ja tausta-aineistona käytetystä henkilöstön hyvinvointitutkimuksesta. Luokittelusta on esimerkkejä liitteessä 6. Tutkimustuloksia raportoitaessa on käytetty suoria haastatteluotteita vahvistamaan tutkijan tulkintoja ja valintoja.

Tutkimuksen eettisyys liittyy esimerkiksi tutkimuslupa-an tutkimusaineiston keruuseen tutkimuskohteen hyväksikäyttöön, tutkijan vaikutukseen tutkimusyhteisöön ja tutkimuksesta tiedottamiseen. (Eskola & Suoranta 2014: 52–53). Tähän tutkimukseen haettiin tutkimuslupa, lupapäätös 1/2107, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä. Tässä yhteydessä annettiin myös selvitys tutkimusaineiston käytöstä, säilyttämisestä ja hävittämisestä. Ainoastaan tutkijalla on ollut pääsy haastatteluaineiston äänitteisiin ja litterointeihin eikä aineistoa tulla käyttämään muuhun tarkoitukseen kuin tähän tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin saatekirjeessä osallistumisen vapaaehtoisuudesta, luottamuksellisuudesta ja tunnistamattomuudesta lopullisessa tutkimusraportissa. Tutkimustuloksia raportoitaessa vastaajien henkilöllisyyttä ei voi tunnistaa ja yhteys tutkimuksen kohteena oleviin työyksiköihin on häivytetty raportissa.

Tässä tutkimuksessa sen luotettavuutta on saattanut heikentää tutkijan oma työrooli toisessa tutkimuksen kohteena olevassa työyksikössä. Haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja samoin kuin työympäristö ja substanssi. Tällä saattoi olla vaikutusta siihen, miten laveasti kyseisen työyksikön haastateltavat kertoivat asioita, koska haastattelijan oletettiin tietävän aiheesta jo valmiiksi. Toisen työyksikön haastateltavat sitä vastoin saattoivat kertoa aiheesta perusteellisemmin ja laveammin, koska myös substanssi oli haastateltavalle vieraampi. Tutkija oli kuitenkin tiedostanut tämän ongelman etukäteen ja pyrkinyt eliminoimaan tämän virhemahdollisuuden haastattelutilanteissa. Tutkijan työrooliin ja työhistoriaan liittyy myös mahdolliset ennakoasenteet ja niiden vaikutus tutkimusaineiston analysointiin ja johtopäätösten tekoon. Tämän tiedostaminen on lisännyt tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuutta pyrkimyksenä mahdollisimman objektiiviseen havainnointiin.

5.2. Johtopäätökset

Työn tekeminen on yhdistelmä osaamista ja toimintaa. Voidaan sanoa, että työntekijän ammattitaito ja pätevyys tekevät hänestä oman työnsä asiantuntijan, jonka varassa organisaation ydinosaaminen lepää. Tämän päivän työelämässä ei kuitenkaan pelkkä olemassa olevan osaamisen ylläpitäminen riitä, vaan työntekijän on kehitettävä osaamistaan muuttuvan ympäristön vaatimusten mukaan. (ks. Tuomi & Sumkin: 2012, 20-27; Sydänmaalakka 2007: 54–56.) Myös tässä tutkimuksessa koulutuksella hankittu ammattitaito, osaaminen ja osaamisen ylläpitäminen sekä sen kehittäminen nähtiin molemmissa työyksiköissä perustana työntekijän työn hallinnalle. Molemmissa työyksiköissä työn ala nähtiin vaativaksi ja teknisesti nopeasti kehittyväksi minkä

vuoksi kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä ja edellytyksenä työssä menestymiselle. Myös Henkilöstön hyvinvointitutkimuksen tulokset tukevat tätä käsitystä kun tarkastellaan työn hallinnan summamuuttujan osamuuttujia (ks. liite 1). Molemmissa työyksiköissä vastaajat olivat sitä mieltä, että työtehtävät vaativat pitkälle kehittyneitä taitoja ja työ vaatii uusien asioiden oppimista. Työyksiköiden välillä ei havaittu myöskään tilastollisesti merkitsevää eroa näiden muuttujien osalta. Toisaalta oikeudenmukaisissa menettelytavoissa, esiintyi eroavaisuutta siinä, miten paljon ja millaisin menetelmin esimiehellä oli mahdollisuuksia huolehtia ja järjestellä työtehtäviä siten, että työntekijöillä oli mahdollista osallistua koulutuksiin. Tämä toimintatapa ei tullut niin selkeästi esille vähemmän työn hallintaa kokevassa työyksikössä, jossa osallistuminen esimerkiksi ulkopuolisiin koulutuksiin tuntui olevan enemmän työntekijän vastuulla. Toimintatapaa enemmän työn hallintaa kokevassa työyksikössä saattoi kuitenkin korostaa lakisääteiset koulutukset, joista esimies oli vastuussa.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä myös siitä, että kokeakseen työn hallintaa, työntekijän on tiedostettava oman työn tarkoitus osana suurempaa kokonaisuutta, mikä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tarkoittaa potilaan hoitoprosessin hahmottamista ja omien työtehtävien sijoittamista tähän prosessiin. Tämän katsottiin antavan myös merkityksen työn tekemiselle. Työskentelyn täytyy olla ihmiselle merkityksellistä, jotta hän kokee tekemänsä mielekkääksi ja myös sitoutuu tekemäänsä työhön. Kun työntekijä näkee työnsä osana laajempaa kokonaisuutta, se lisää työn merkityksellisyyttä. (ks. Manka 2011: 58–59; Viitala 2002: 135.) Haastateltavien mielestä työntekijät eivät aina hahmottaneet tätä suurempaa kokonaisuutta tai ainakin se ajoittain pääsi unohtumaan, jolloin huomio kiinnittyi työskentelyssä liikaa yksittäisiin asioihin tai epäkohtiin. Siksi esimiestyössä olisikin pyrittävä pitämään yllä tietoisuutta työn tekemisen perustarkoituksesta jokapäiväisessä työssä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation strategian tuomista osaksi työntekijöiden arkea. Tässä tehtävässä lähiesimies on keskeisessä asemassa. (ks. Järvinen 2013: 39–43.)

Oikeudenmukaisuus jakamisessa, kohtelussa ja menettelytavoissa on olennainen osa johtamista ja esimiestyötä. (ks. Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998: 276; Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007: 36–40). Tässä tutkimuksessa tasapuolinen kohtelu ilman syrjintää ja suosimista sekä samojen sääntöjen noudattaminen kaikkien työntekijöiden kohdalla päätöksiä tehtäessä koettiin tärkeäksi ja itsestään selväksi toimintatavaksi. Epäoikeudenmukainen tai epätasa-arvoinen kohtelua huomattiin työntekijöiden keskuudessa herkästi ja aiheutti keskustelua työyhteisössä. Tästä esimies sai myös helposti palautetta silloinkin, kun hän omasta mielestään toimi oikeudenmukaisesti.

Työntekijöiden epäoikeudenmukaisuuden kokeminen liitettiin lähinnä ylemmältä organisaatiotaholta tuleviin päätöksiin, joihin myöskään työyksiköiden esimiehillä itsellään ei ollut välttämättä mahdollisuuksia vaikuttaa. Oikeudenmukaisuuden edustavuusperiaatteen mukaan niillä, joita päätöksenteko koskee, tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoprosessiin ja myös itse päätöksentekoon (ks. Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998: 274).

Johtamis- ja esimiestyössä esimiehen antama tuki näkyi työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien huomioimisena. Työntekijän persoonallisuuspiirteet, erilaiset oppimistyylit ja elämän tilanteet huomioitiin jaettaessa työtehtäviä ja työvuoroja sekä suunniteltaessa perehdytyksiä. Myös eri ikäisten työntekijöiden huomioiminen työyhteisössä koettiin tärkeäksi. Nämä olivat molemmissa työyksikössä tekijöitä, joiden katsottiin lisäävän työntekijän työn hallintaa. (ks. Viitala & Koivunen 2014: 159–16.)

Eroavaisuuksia työn hallinnan käsitteessä työyksiköiden välillä ilmeni siten, että vähemmän työn hallintaa kokevassa työyksikössä haastateltavat painottivat yksittäisen työntekijän vastuuta töiden järjestelyissä ja ajankäytössä, jotta työn tekemisen olisi hallittua ja sujuvaa. Toisessa työyksikössä, jossa todettiin enemmän työn hallintaa, tämä esitettiin ennemminkin työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä. Kyseessä tuntui siis olevan hieman erilainen, positiivisempi näkökulma samaan aiheeseen. Tässä työyksikössä työn hallinnan katsottiin muodostuvan myös johtamisen ja esimiestyön elementeistä kuten tiedottamisesta ja resursseista, mitkä jäivät vähemmälle huomiolle toisessa työyksikössä. Jotta työntekijä tuntisi työn hallintaa on hänellä oltava tarvittavat voimavarat sekä yksilöllä itsellään, että organisaation taholta annettuna niin, että ne ovat tasapainossa työn vaatavuuden kanssa (ks. Demerouti, Bakker, Friedhelm & Sshaufeli 2001: 501–502).

Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli saada selville esimiesten käsityksiä tekijöistä, jotka saavat aikaan työn hallinnan kokemisen työyksiköissä, mutta niissä tuli esille myös tekijöitä, mitkä nähtiin molemmissa työyksiköissä esteinä työn hallinnan kokemukselle. Työntekijälle on tärkeää, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtävien järjestelyihin, aikatauluttaa työtään sopivaksi ja olla mukana päätöksenteossa varsinkin muutostilanteissa (ks. Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2007: 151) Työyksiköissä laatu- ja järjestelmään ja lainsäädäntöön perustuvat ohjeet loivat pitkälti puitteet työn tekemiselle. Tämä takaa laadukkaat, luotettavat, turvalliset ja oikea-aikaiset tutkimukset potilaiden hoitoon, mutta antavat vähän väljyyttä työntekijälle vaikuttaa oman työn tekemiseen. Julkinen terveydenhuollon organisaatio ja siihen liittyvät hallinnon rakenteet rajoittivat myös osaltaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia vaikka työkuultuuri julkisissa

organisaatioissa onkin vähitellen muuttumassa ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet lisääntymässä. (ks. Järvinen 2013:55–66; Niiranen, Seppänen–Järvelä, Sinkkonen & Vartianen 2010: 15–16; Kinnunen & Vuori 2007: 197–199.)

Jos edellä mainittujen raamien puitteissa työntekijä ei näe mahdollisuuksia vaikuttaa päivittäisen työn tekemiseen ja siitä huolimatta hänen vastuullaan katsotaan olevan töiden järjestely sujuvaksi työajan puitteissa, saattaa tämä aiheuttaa hänelle tunteen epätasapainosta työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Merkittävää on myös se, että kun tarkastellaan Henkilöstön hyvinvointitutkimuksen tuloksia, niin vähemmän työn hallintaa kokevan työyksikön vastaajista yli 40% kuului ryhmään ”työpaineita paljon ja työn hallintaa vähän” kun vastaava luku toisessa työyksikössä oli alle 20%. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn vaatimukset kuten työn määrä, aika, paine, fyysinen ympäristö ja vuorotyö ovat yhteydessä uupumiseen. Voimavarat liittyvät puolestaan työnhallintaan, päätöksentekoon osallistumiseen ja vaihteleviin työtehtäviin sekä sosiaaliseen tukeen. Yksilön omien voimavarojen tunnistaminen lisää työn hallintaa ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. (ks. Demerouti ym. 2001:501–509 ; Suonsivu 2011: 47.)

On kuitenkin huomioitava, että vaikka työtehtävät ovat tarkkaan määritelty ja yksittäisen työn suorittaminen on tiukasti ohjeistettu, on työntekijällä useimmiten mahdollisuus vaikuttaa johonkin työprosessin vaiheeseen ja muokata työtä sujuvammaksi ja työntekijälle itselle sopivaksi. Tällöin on keskityttävä löytämään tekemästään työstä niitä elementtejä, mihin voi vaikuttaa eikä niinkään takertua työn tekemistä rajoittaviin tekijöihin. (ks. Hakanen 2011: 84–89.) Työyksiköissä työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemiseen liitettiin enimmäkseen asiakas- ja potilastyöhön. Tämä tuli esille varsinkin enemmän työn hallintaa kokevassa työyksikössä, jossa potilaskontaktit olivat olennainen osa tutkimusprosessia ja ajallisesti pitkäkestoisempia kuin toisessa työyksikössä, jossa potilaan kohtaaminen oli lyhytaikaista ja irrallaan muista työnkuvaan liittyvistä työtehtävistä. Voidaan siis ajatella, että erilaisten työprosessien sisältöön liittyvät tekijät sekä toimintaympäristö vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. (ks. Laine 2013: 180). Työhyvinvointia arvioitaessa voidaan kuitenkin nojautua yleisiin malleihin esimerkiksi työn vaatimusten ja voimavarojen osalta riippumatta työn ominaispiirteistä (ks. van Veldhoven , W. Taris, de Jonge & Broersen 2001: 21–22.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka työntekijän täytyy yksittäiset päivittäiset työtehtävät tehdä tarkasti ohjeita noudattaen, oli hänellä mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviä ja millaisessa ympäristössä hän niitä, tekee. Tämä oli enemmän mahdollista työyksikössä, jossa työn hallintaa

koettiin enemmän. Laajempaan työpisteiden vaihtoon ja osaamisen laajentamiseen myös kannustettiin. Työntekijän toiveita työpisteen vaihdosta hänelle paremmin sopivaan myös kuunneltiin. Nämä tekijät eivät niinkään tulleet esille toisessa työyksikössä, jossa työn hallintaa koettiin vähemmän. Työyksiköiden substanssien erilaisuus saattaa tässä olla eroa selittävä tekijä siten, että eri työpisteiden väliset erot tehtäväkuvissa ja samalla osaamisvaatimuksissa työn hallintaa enemmän kokevassa työyksikössä ovat pienemmät.

Tiedottamisen ja tiedonkulun tärkeyttä organisaatiossa ei voi koskaan korostaa liikaa, ja se on johtamisen ja esimiestyön osa-alue, jossa koetaan hyvin usein puutteita. Viestinnän on oltava oikea-aikaista ja oikealla tavalla esitettyä, jotta san sisältämä sanoma on ymmärrettävää. (ks. Viitala 2002: 99–102; Järvinen 2013: 39, 43; Jalava & Matilainen 2010: 22). Viestinnässä ja tiedottamisessa korostuvat esimiehen vuorovaikutustaidot. Jotta viestintä olisi tehokasta on esimiehellä oltava vuorovaikutusosaamista. (ks. Rouhiainen–Neunhäuserer 2009: 45–46, 175). Eroavaisuuksia havaittiin työyksiköiden välillä vuorovaikutuksessa ja tiedottamisessa johdon ja työntekijöiden välillä. Työyksikössä, jossa työn hallintaa koettiin enemmän oli käytössä enemmän erilaisia toimintatapoja ja keinoja, millä henkilökunta pidettiin ajan tasalla työyksikön tapahtumista. Erilaisissa säännöllisissä johdon ja henkilökunnan tapaamisissa käytiin läpi työyksikön nykytilaa ja tulvaisuuden suunnitelmia. Vuorovaikutus oli molemminpuolista, jolloin myös työntekijöillä oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään työyksikön toiminnasta ja myös epäkohdista. He kokivat, että ainakin he tulivat kuulluksi heitä askarruttavissa asioissa. (ks. Alasoini 2012: 112–113.) Työyksikössä korostettiin myös lähiesimiehen roolia tiedon välittäjänä. Lähiesimiehen tehtävänä oli tulkita ja selittää johdon viestejä henkilökunnalle. Haastateltavat kokivat, että jos tiedonkulku johdon ja esimiesten ja työntekijöiden välillä on riittämätöntä se aiheuttaa hämmennystä työntekijöissä, koska he ovat epätietoisia siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mihin suuntaan toimintaa ollaan kehittämässä. Tiedonkulun tärkeys korostuu etenkin silloin, kun eri työpisteet sijaitsevat hajallaan eri puolilla toiminta-alueetta. (ks. Viitala & Koivunen 2014: 159–160.) Tämä osa-alue muodostui ehkä kaikkein selkeimmin erottavaksi tekijäksi työyksiköiden välille ja voidaan ajatella sen olevan yhteydessä työntekijöiden työn hallinnan kokemukseen. Myös henkilöstön hyvinvointitutkimuksen tuloksissa johtamisen aihealueen mittareiden mukaan työn hallinta on sitä parempaa mitä paremmaksi johtamien koetaan ja tämä yhteys oli merkittävästi voimakkaampaa tässä työyksikössä.

Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan sanoa, että yleisellä tasolla molempien työyksiköiden esimiesten käsitykset työn hallinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä sen merkityksestä olivat

samankaltaisia, mutta haastateltavien omissa työyksiköissä tietyt työn hallintaan vaikuttavat tekijät nähtiin eri tavoin. Lähiesimiehen oma työskentely mahdollistajana, kannustajana ja tukijana oli merkityksellistä. Myös toimiminen linkkinä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä nähtiin erittäin tärkeänä. Työn hallinnan merkitys yksilön ja työyksikön kannalta nähtiin myös samalla tavalla. Ohjeet, määräykset ja lainsäädäntö raamittivat molemmissa työyksiköissä työn tekemistä eikä niiden puitteissa yksittäisellä työntekijällä ollut paljoakaan vaikutusmahdollisuuksia päivittäisen työn tekemiseen, joten tämä yhdistettynä työn kuormitustekijöihin heikentää mahdollisesti työn hallinnan kokemusta.

Eroavaisuuksia työyksiköiden välillä esiintyi käsityksessä työntekijän mahdollisuudessa omalla toiminnallaan vaikuttaa työn hallinnan kokemiseen ja mahdollisuudessa vaikuttaa työtehtäviin. Näkyvintä ero oli vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja johdon välillä ja tiedonkulussa. Tutkimustulokset ovat yhteneväiset teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudessa esiin tulevien työhyvinvointia ja työn hallintaa edistävien tekijöiden kanssa.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään onko johtamisella ja esimiestyöllä mahdollisesti yhteys eroihin kahden työyksikön välillä työn hallinnan kokemuksessa. Tutkimuksessa havaittiin eroja johtamis- ja esimiestyössä joten tämän perusteella ero työn hallinnan kokemisessa työyksiköiden välillä on mahdollisesti yhteydessä johtamiseen ja esimiestyöhön. Eroavaisuutta voi selittää myös erot substanssissa ja toiminnan luonteen erilaisuudet, vaikka toimintaympäristö ja organisaatorakenne ovatkin samankaltaiset.

5.3. Pohdintaa

Tulevaisuuden työn on esitetty jakautuvan kahtia. Toisen puolen muodostaa työelämä, jossa työtehtävät ovat kiinnostavia ja työntekijöillä on mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, innovointiin ja itsensä kehittämiseen. Toisessa työmaailmassa työtehtävät ovat yksinkertaisia rutiinitehtäviä, joita hoitavat ihmiset, joiden sitoutuminen organisaatioon on heikkoa ja vaihtuvuus suurta. (Viitala 2002: 133.) Tutkimuksen kohteena olleet työyksiköt edustavat todennäköisesti sitä osaa työelämää, jossa osaamisvaatimukset ovat korkeat ja vaativat jatkuvaa kouluttautumista tekniikan kehittyessä. Automaatio on jo tätä päivää molemmissa työyksiköissä, mutta lisääntynee edelleen tulevaisuudessa ehkä vähentäen työvoiman tarvetta. Molempien työyksiköiden työtehtäviin olennaisesti liittyvää potilastyötä robotisaatio tuskin tulee ainakaan täysin korvaamaan, mutta

digitalisaatio tuo varmasti uusia toimintamalleja kanssakäymisessä potilaiden kanssa, mikä edellyttää uusien taitojen oppimista.

Entä miten käy esimiestyön tulevaisuudessa? Frank Martela (2016) ennustaa kirjoituksessaan, että IT-ratkaisut korvaavat tulevaisuudessa keskijohdon. Organisaatioissa työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja keskijohto toiminnan organisoijana ja informaation välittäjänä käy tarpeettomaksi. Tämä edellyttää sitä, että työntekijöiden työolot ovat optimaaliset. (Filosofia akatemia.) Myös Suomessa ovat organisaatioissa lisääntyneet itseohjautuvat tiimit, joilla on mahdollisuus organisoida ja suunnitella toimintaansa itseohjautuvasti (Alasoini 2012: 112).

Tämän tutkimuksen perusteella lähiesimiestyö nähtiin erittäin tärkeänä työhyvinvointiin ja työn hallintaan vaikuttavana tekijänä sekä linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Tutkimuksessa havaittiin eroavaisuutta kahden työyksikön välillä vuorovaikutuksessa, joka liittyi kanssakäymiseen työntekijöiden ja johdon välillä sekä tiedon kulkuun. Ainakaan tällä hetkellä ei ole vielä näkyvissä menetelmiä tai työkaluja, millä lähiesimiestyöt olisi helposti korvattavissa. Päinvastoin kaikissa tulevilla muutoksissa sekä kyseisten työyksiköiden omassa organisaatiossa että laajemmin Sote muutoksessa, johtaminen ja esimiestyö korostuvat entisestään muutosjohtamisena, jossa tiedottamisella on suuri merkitys. Erilaisten IT ratkaisujen myötä olisi toivottavaa, että hallinnollisia rutiinitehtäviä voitaisiin vähentää, jotta esimiestyössä voitaisiin keskittyä olennaiseen eli olemaan läsnä ja vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja tukemaan heitä työssään ja sen kehittämisessä. Tämän tutkimuksen mukaan myös työntekijöiden itseohjautuvuus on vielä melko kaukainen ajatus ja nykytilassakin työntekijöiden omassa aktiivisuudessa oli haastateltavien mukaan toivomisen varaa. Itseohjautuvuuden lisääntyminen ja toteutuminen vaatii suurta luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Molemmat työyksiköt osallistuvat kuluvan syksynä uudelleen sairaanhoitopirin työhyvinvointitutkimukseen, jota ei tällä kertaa toteuteta yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa. Kyselyssä työntekijät voivat erikseen arvioida myös oman esimiehensä toimintaa. On mielenkiintoista nähdä tämän kyselyn tulokset esimiehen toiminnan osalta, sekä miten työn hallinta näkyy tässä tutkimuksessa tällä hetkellä molempien työyksiköiden kohdalla. Nyt kun työyksiköiden esimiesten näkemykset työn hallinnasta yleisesti ja sen toteutuminen tutkimuksen kohteena olevissa työyksiköissään on selvitetty, olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin työntekijöiden käsityksiä työn hallinnasta sekä johtamisesta ja esimiestyöstä työn hallintaan liittyen. Myös työn kuormittavuuden ja työn hallinnan suhde voisi olla tutkimuksen kohteena, koska erot työyksiköiden välillä tulivat

esiin Henkilöstön hyvinvointitutkimuksessa. Mistä kuormitus muodostuu ja miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa kuormituksen vähentämiseen?

Hollannissa on jo vuodesta 2006 toiminut maailmanlaajuisesti levinnyt tuhansien työntekijöiden Buurtzorg hoiva-alan yritys, jossa työntekijät johtavat itse itseään tiimeissä ajatuksella, että mitään turhaa ei tehdä ja toiminta pidetään yksinkertaisena asiakkaiden tarpeiden ollessa keskiössä. Yrityksen on perustanut sairaanhoitaja ja ekonomisti Jos de Blok kyllästyttyään perinteiseen byrokraattiseen ja hierarkkiseen organisaatioon. Yritys on voittanut viisi kertaa Hollannin parhaan työnantajan palkinnon. (deBlok 2017.) Koska itseohjautuvuus tai itseorganisoituminen esiintyy yhä enemmän mallina, johon suuntaan tulevaisuuden organisaatiot ovat kehittymässä, voisi tutkimuksen kohteena olla myös se, miten pitkälle itseorganisoituminen on mahdollista tämänkin tutkimuksen kaltaisissa työyksiköissä ja yleisesti sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa.

LÄHDELUETTELO

- Alasoini, Tuomo (2010). Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA raportti. Saatavissa 21.9.2016:
http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_työ1.pdf
- Alasoini, Tuomo (2012). Y-sukupolvi ja johtamisen ja johtamisen uusi agenda. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaationmenestys. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna, 99-118. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus Oy Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (2011). Laadullinen tutkimus 2,0. Tampere: Vastapaino.
- Arnold, John & Ray Randall (2010). Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. London: Pearson Education Limited.
- Babakus, Emin, Ugur Yavas & Nicholas J. Ashill (2010). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. Services Marketing Quarterly 32:1, 17–31.
- Bass, Bernad M. (1990): From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share a Vision. Organizational Dynamics 18:3, 1931.
- de Blok, Jos (2017). Jos de Blok and the revolutionary homecare company Buurtzorg. Saatavissa 11.10.2017: <http://www.bosslevelpodcast.com/10>.
- Broeck Van den, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans de Witte, Bart Soenens & Willy Lens (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. Journal of Occupational and Organizational Psychology 83, 981–1002.

- Chan, Sow Hup Joanne & Ho Jan Isabella Lai (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journall of Busines Research* 70, 214-223.
- Czech, Kathleen & G.L. Forward (2013). Communication, Leadership, and Job Satisfaction: Perspectives on Supervisor-Subordinate Relationships. *Studies in Media and Communication* 2:1, 11-24.
- Cole, Michael S., Jeremy B. Bernerth, Frank Walter & Daniel T. Holt (2010): Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotinal Exhaustion. *Journal of Management Studies* 47:3, 367–390.
- Cropanzano, Russel, David E. Bowen & Stephen W. Gilliland (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management*, November, 34–48.
- Danna, Karen & Ricky W. Griffin (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* 25:3, 357–384.
- Deci, Edward L., Richard Koestner & Richard M. Ryan (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125:6, 627–668.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, & Wilmar B. Schaufeli (2001): The job demands – Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86:3, 499–512.
- De Vogli, Roberto, Jane E. Ferrie, Tarani Chandola, Mika Kivimäki, Michael G. Marmot (2007). Unfairness and health: evidence from the Whitehall II Study. *J Epidemiol Community Health* 61, 513–518.
- Dodge, Rachel, Annette P. Daly, Jan Huyton & Lalage D. Sanders (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing* 2:3, 222–235.

- Elo, Anna-Liisa & Taru Feldt (2005). Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet: Johtaminen ja sen vaikutus hyvinvointiin, 315–317. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Feldt, Taru, Anne Mäkikangas & Katja Kokko (2005). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet: Persoonallisuuden vaikutusmekanismit työhyvinvointiin, 86–91. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Feldt, Taru, Anne Mäkikangas & Sari Piitulainen (2005). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet: Persoonallisuuden riski- ja suojaavat tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta, 95–118. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fleuret, Sebastian & Sarah Atkinson (2007). Wellbeing, health and geography: A critical review and research agenda. *New Zealand Geographer* 63, 106–118.
- Gagne, Marylene & Edward L. Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331–362.
- Helkama, Klaus, Rauni Myllyniemi & Karmela Liebkind (1998). Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Häggman-Laitila, Arja (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 4, 308.
- Hakanen, Jari (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hobfoll, Stevan E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress

Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied psychology: an international review*, 50:3, 337–421.

- Jalava, Urpo & Risto Matilainen (2010). *Dynaaminen johtaminen–kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Helsinki: Tammi.
- Judge, Timothy A. & Joyce E. Bono (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology* 85:5, 751–765.
- Juuti, Pauli (2010a). Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen: Johdanto 45–46. Työhyvinvoinnin käsite 46–53. Miten työhyvinvoinnin strategiaa tulisi kehittää 54*. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli (2010b). Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa: *Keskusteleva johtaminen*. Toim. Pauli Juuti & Esa Rovio. Helsinki: Otava.
- Järvinen, Pekka (2013). *Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jääskeläinen, Arja (2013). *Työyhteisö hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Karasek, Robert & Theorell Töres (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kauko-Valli, Sofia & Matti Koironen (2010). Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen: Tunteet ovat työmme olennainen osa 100–104*. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Otava.
- Kinnunen, Ulla & Taru Feldt (2005). Hyvinvointi työssä, 13–74. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kinnunen, Juha & Jari Vuori (2007). Terveysthuollon johtamisen holistinen malli. Teoksessa: Terveys ja johtaminen: Terveysthuollon johtamisen holistinen malli, 197–199. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Kivimäki, Mika, Marko Elovainio, Jussi Vahtera & Marianne Virtanen (2007). Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi. Teoksessa: Terveys ja johtaminen: Työhyvinvointi: lyhyt katsaus tutkimukseen, 150. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Laaksonen, Hannele (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveysthuollon dementiayksikössä. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Laine, Pertti (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto.
- Laine, Pertti, Matti Lindberg & Heikki Silvennoinen (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. Hallinnon tutkimus 35:4, 287–303.
- Martela, Frank (2016). Työn tulevaisuus: IT-järjestelmät korvaavat keskijohdon. Filosofia akatemia blogi 15. Saatavissa 1.10.2016:
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/tyon-tulevaisuus-it-jarjestelmat-korvaavat-keskijohdon>
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli & Michael P. Leiter (2001). Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397–452.
- Michie, Susan & Sian Williams (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. Occup Environ Med, 60, 3-9.
- Miettinen, Merja (2007). Terveysthuollon innovatiivisuuden esteitä kannusteita ja mahdollisuuksia 260–277. Teoksessa: Terveys ja johtaminen. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.

- Mäkelä, Liisa, Riitta Viitala, Jussi Tanskanen, Risto Sääntti & Timo-Pekka Uotila (2013). Läike. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja ja raportteja 191.
- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nätti, Jouko, Tomi Oinas & Timo Anttila (2015). Time pressure, working time control and long-term sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine* 72, 256270.
- Maslow Abraham H. (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Paasivaara, Leena (2012). Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa: Johtamisen psykologia. Ihmistenjohtaminen muuttuvassa työelämässä. Toim. Juha Perttula & Antti Syväjärvi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Perhoniemi, Riku & Jari Hakanen (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48:02, 88–101.
- Perko, Kaisa & Ulla Kinnunen (2013). Hyvinvointia edistävä johtajuus: kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. Saatavissa 20.11.2016:
https://uta32kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1
- Perttula, Juha (2012). Itsensä Johtaminen. Teoksessa: Johtamisen psykologia. Ihmistenjohtaminen muuttuvassa työelämässä. Toim. Juha Perttula & Antti Syväjärvi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pursio, Hannu (2010). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen: Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen 58–59. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Otava.

- Pursio, Hannu (2010). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen: Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä 59–60. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Otava.
- Pyöriä, Pasi (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, Päivi (2012). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rouhiainen–Neunhauserer, Maijastiina (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Suutarinen, Marjaana (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen: Työsuojelutyön historia 16–18. Työhyvinvoinnin johtaminen 19–24. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Otava.
- Tilastokeskus (2014). Työolotutkimus 2013. Saatavissa 13.8.2016: http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf
- Tuomi, Lauri & Sumkin Tuula (2012): Osaamisen- ja työn johtaminen–organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Työolobarometri 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 17/2016. Saatavissa 17.8.2016: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 10/2017. Saatavissa 26.8.2017: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1

- Työterveyslaitos (2009). Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Toim. Hannu Anttonen & Tuula Räisänen. Helsinki. Työterveyslaitos. Saatavissa 17.10.2016: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_tyohyvinvointi_web.pdf
- Työterveyslaitos (2014). Mitä työkyky on? Helsinki. Työterveyslaitos. Saatavissa 17.11.2016: http://partner.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx
- Työterveyslaitos (2015). Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus. Saatavissa 30.8.2016: http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/sairaalahenkiloston_hyvinvointitutkimus/Sivut/default.aspx
- Tökkäri, Virpi (2012). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa: Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Toim. Juha Perttula & Antti Syväjärvi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Schaufeli, Wilmar B & Arnold B. Bakker (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25:3, 293–315.
- Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sitra (2015). Työelämä kestävän hyvinvoinnin lähteeksi. Saatavissa 27.10.2016: https://www.sitra.fi/julkaisut/Esitteet/2015/Tyoelama_kestavan_hyvinvoinnin_lahteeksi.pdf
- Suonsivu, Kaija (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Sydänmaalakka (2007): Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Upadyaya, Katja, Matti Vartianen & Salmela-Aro Katariina (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research* 3, 101–108.

van Veldhoven, Marc, Toon W. Taris, Jan de Jonge & Sjaak Broersen (2001): The Relationship Between Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: How Much Complexity Do We Really Need? *International Journal of Stress Management* 12:1, 3–28.

Viitala, Riitta (2002). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy

Viitala, Riitta & Niina Koivunen (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*, 151-171. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Wheatley, David (2017). Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. *Work and Occupations* 44, 296–328.

WHO (2016). Stress at the workplace. Saatavissa 30.12.2016:
http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/

LIITE 1. Summamuuttujan ”Työn hallinta” osamuuttujien ryhmien välinen vertailu

Osamuuttuja	ryhmä	keskiarvo	keskihajonta	t-testi
Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni	R 1 N 203	3,537	0,976	t(416) = 5,04; p<0,0001
	R 2 N 215	3,033	1,065	
Minulla on paljon sananvaltaa omiin töihini	R 1 N 202	3,218	1,004	t(415) = 4,97; p<0,0001
	R 2 N 215	2,717	1,054	
Minulla on hyvin vähän vapautta päättää, miten teen työni (mitä suurempi ka, sitä enemmän vapautta päättää)	R 1 N 203	3,384	0,970	t(416) = 3,21; p= 0,0014
	R 2 N 215	3,061	1,086	
Työni edellyttää minulta luovuutta	R 1 N 203	4,079	0,847	t(401,52)=10,18; p=<0,0001
	R 2 N 215	3,112	1,088	
Työhöni kuuluu paljon samanlaisina toistuvia tehtäviä	R 1 N 202	2,154	0,817	t(415)=0,66; p=0,5126
	R 2 N 215	2,098	0,914	
Työni vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja	R 1 N 2013	4,296	0,725	t(413,14)= 1,74; p=0,0830
	R 2 N 215	4,163	0,835	
Työni vaatii, että opin uusia asioita	R 1 N 203	4,709	0,516	t(383,79)=2,65; p=0,0083
	R 2 N 212	4,547	0,717	
Työssäni saan tehdä paljon erilaisia asioita	R 1 N 203	4,365	0,741	t(396,23)=4,97; p<0,0001
	R 2 N 212	3,948	0,955	
Minulla on mahdollisuus kehittää minulle ominaisia kykyjäni	R 1 N 202	3,871	0,959	t(412)=6,35; p<0,0001
	R 2 N212	3,259	0,999	

LIITE 2. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Teema 1. Työn hallinnan käsite

- Mitä mielestänne tarkoittaa työn hallinta?

Teema 2. Työn hallinnan muodostuminen

- Mistä tekijöistä mielestänne työn hallinta muodostuu?
- Miten työntekijä voi vaikuttaa oman työhönsä?
- Miten työntekijä voi vaikuttaa työyhteisön ja organisaation päätöksentekoon?

Teema 3. Johtamisen ja esimiestyön vaikutus työn hallinnan kokemiseen

- Mitä oikeudenmukainen kohtelu tarkoittaa käytännössä johtamisessa ja esimiestyössä ja miten se näkyy omassa työssänne?
- Mitä oikeudenmukainen päätöksenteko tarkoittaa käytännössä johtamisessa ja esimiestyössä ja miten se näkyy omassa työssänne?
- Miten esimies voi tukea työntekijää lisätäkseen työn hallinnan kokemista ja miten se näkyy omassa työssänne?
- Mikä on mielestänne tärkein yksittäinen tekijä, millä johtaja ja esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden työn hallinnan kokemiseen ja miksi?

Mikä merkitys mielestänne on työn hallinnan kokemisella työyhteisölle ja koko organisaatiolle?

- Merkitys työhyvinvointiin yksilölle ja työyhteisölle.
- Merkitys työn tuloksellisuuteen ja organisaation toimintaan.

LIITE 3. Suostumuslomake

SUOSTUMUS

Suostumus haastattelututkimukseen osallistumisesta ja haastatteluaineiston käyttämiseen pro gradu tutkielmassa.

Annan suostumukseni siihen, että Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriopiskelija Maiju Manelius saa käyttää opinnäytetyössään haastattelunauhoitetta, joka koskee pro gradu tutkielmaa aiheena ”*Työn hallinta työhyvinvoinnin osatekijänä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta*”. Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja olen tietoinen siitä, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja voin kieltäytyä osallistumisesta tutkimuksen aikana.

Haastatteluaineiston käsittely on luottamuksellista ja haastateltavien henkilötiedot jäävät ainoastaan tutkijan ja tutkimuksen ohjaajan tietoon eikä yksittäisiä henkilöitä ei voi tunnistaa valmiista pro gradu tutkielmasta.

Aika: ____/____ 2017

Paikka:

Haastateltavan allekirjoitus ja nimen selvennys: _____

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus ja nimen selvennys: _____

Maiju Manelius

Suostumuslomakkeita on kaksi kappaletta, joista toinen kappale jää haastateltavalle ja toinen tutkijalle

Maiju Manelius

Hallintotieteiden maisteriopiskelija

Vaasan yliopisto

LIITE 4. Saate haastattelututkimukseen

SAATE

21.4.2017

Haastattelututkimus pro gradu tutkielmaa varten

Arvoisa haastateltava

Opiskelen Vaasan yliopiston filosofisessa tiedekunnassa hallintotieteiden maisteriohjelmassa pääaineenani sosiaali- ja terveyshallintotiede. Opintoihini liittyvän opinnäytetyön, pro gradu tutkielman, aiheena on työn hallinta työhyvinvoinnin osatekijänä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Tutkielman tausta-aineistona on Työterveyslaitoksen henkilöstön hyvinvointitutkimus, jossa tutkimuksen kohteena olevien työyksiköiden kohdalla työn hallinnan kokemisessa on eroa. Tutkielmaani liittyvän haastattelututkimuksen teemat nousevat Hyvinvointitutkimuksen tuloksista. Haastattelu koskee näiden kahden työyksiköiden johtajia ja esimiehiä (N 12). Haastattelututkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on haastateltavien käsitys työn hallinnasta ja miten heidän mukaansa johtamisella ja esimiestyöllä on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden työn hallinnan kokemiseen. Haastattelututkimuksen tavoitteena on myös selvittää onko johtamisella ja esimiestyöllä yhteys eroihin henkilöstön työn hallinnan kokemiseen kahden työyksikön välillä.

Haastattelututkimuksen teemat lähetetään haastateltaville etukäteen tutustumista varten. Haastattelu-aika ja paikka sovitaan kunkin haastateltavan kanssa erikseen. Haastatteluun on hyvä varat aikaa noin 1 tunti. Haastattelu ja haastatteluaineiston käsittely tapahtuu luottamuksellisesti ja haastateltavien henkilötiedot jäävät ainoastaan tutkijan ja tutkimuksen ohjaajan tietoon eikä yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa valmiista pro gradu tutkielmasta. Haastattelututkimukselle on myönnetty Vsshp:n tutkimuslupa T1/2017.

Ystävällisin terveisin

Maiju Manelius

Hallintotieteiden maisteriopiskelija

Vaasan yliopisto

LIITE 5. Haastattelut

Haastattelu	Kesto min:sek	Litteroidun tekstin määrä sivuina (Times New Roman, 12)
H1	57:36	9,5
H2	71:55	9
H3	37:08	7
H4	31:14	4,5,
H5	34:22	5,5
H6	35:49	6
H7	38:09	6,5
H8	28,14	4
H9	38:30	6
H10	32:30	6,5
H11	33:25	5
H12	42:14	7
Yhteensä	7 h 59 min 6 sek	76, 5 sivua

LIITE 6. Esimerkkejä aineiston luokittelusta teemassa 3. Johtamisen ja esimiestyön vaikutus työntekijän työn hallinnan kokemukseen

Analyysiyksikkö (sanoja sisältävä lause)	Alakategoria 1	Alakategoria 2	Pääkategoria	Teema
jos antaa jotain vapaapäiviä ni jos antaa yhdelle ni täytyy antaa muillekin	työvuorojen tasapuolinen jakaminen	jakaminen	oikeudenmukaisuus	johtaminen ja esimiestyö omassa työskentelyssä
me pidetään yllä että miten tää eri työpisteissä kiertosujuu	tehtävien jakaminen tasapuolisesti			
voidaan kokeilla asioita ja jos ei ollu hyvä juttu niin palataan vanhaan	vaikutusmahdollisuus	menettelytavat		
semmonen niinku keskustelu ja niitten asioitten ja vastuiden ja valtuudenkin määrittelyä	tehtävien jako ja vastuut			
mä ainakaan luokittele et jonkun muun sanoma ois eriarvone ku toisen	ei suosimista	kohtelu		
kiitos on tosi tärkeä asia...pystyy ihan jossain tilanteessa sanomaan ... se lämmittää mieltä	aineeton palkitseminen			
joku sanoo että kuule ku mä en oo siinä työpisteessä ollu vuoteen et niku nyt täytyy päästä	mielipiteiden huomioiminen	kuuntelu	vuorovaikutus	
vaik se ois niinku vähä tämmöne kritiikkiäkin niinku nykyisiin toimintatapohin	palautte			