



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Johanna Aronranta

**Y- ja Z-sukupolvien hoitohenkilökunnan
työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen
psykiatrisessa hoitotyössä**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Johanna Aronranta	
Tutkielman nimi:	Y- ja Z-sukupolvien hoitohenkilökunnan työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen psykiatrisessa hoitotyössä	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
Työn ohjaaja:	Jari Autioniemi	
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä: 121

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvointi on monipuolinen käsite, joka rakentuu työstä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Siihen vaikuttavat myös työyhteisö, johtaminen ja työntekijän oma persoona. Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa työhyvinvoinnin vaatimukset kuitenkin muuttuvat. Y- ja Z-sukupolvien, eli 1980-vuoden jälkeen syntyneiden työntekijöiden arvot ja asenteet työtä kohtaan ovatkin erilaisia kuin edeltäjiensä. He haastavat vanhat toimintatavat ja vaativat työltään mielekkyyttä, henkilökohtaisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Samalla työn halutaan mukautuvan muun elämän vaatimuksiin. Tulevaisuuden työelämä ja muuttuva toimintaympäristö tarvitsevatkin uudenlaista ajattelua työhyvinvoinnin suhteen sekä työnantajilta että työntekijöiltä.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia ovat Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet psykiatrisessa hoitotyössä työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta, ja mitkä seikat heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavat. Lisäksi tarkastellaan, osaavatko esihenkilöt tunnistaa Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeita, ja millainen johtaminen heidän työhyvinvointiaan tukee. Viime aikoina sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstön kuormittuneisuus ja epävarmuus ovat lisääntyneet. Erityisesti alle 30-vuotiaiden työntekijöiden työkyky on heikentynyt, ja he kokevat aiempaa enemmän työstressiä. Psykiatrinen hoitotyö on vaativaa. Se on ihmissuhdetyötä, jossa hoitajan oma persoona on tärkeässä roolissa. Työ kuormittaa henkisesti ja asettaa omanlaisiaan vaatimuksia työhyvinvoinnille. Tutkielman tavoitteena on parantaa työhyvinvoinnin johtamista psykiatrisessa hoitotyössä.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin ja työkuormituksen määrittelemisestä aiempien tutkimustulosten perusteella. Viitekehyksessä huomioidaan myös työhyvinvointi terveydenhuollossa. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin ja terveydenhuollon johtamista, ja tuodaan esiin terveydenhuollossa vaikuttavia johtamisteorioita. Lopuksi määritellään Y- ja Z-sukupolvet, ja tuodaan esiin heidän vaatimuksensa työelämältä ja johtamiselta. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin Y- ja Z-sukupolvien hoitotyöntekijöiltä Webropol-kyselyllä, ja esihenkilöt haastateltiin. Kyselyyn vastasi 37 työntekijää, ja kuusi esihenkilöä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Esihenkilöiden mukaan Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeissa on eroja aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Erityisesti arvot ja asenteet työtä kohtaan ovat muuttuneet, ja työn merkitys on vähentynyt muun elämän noustessa tärkeämmäksi. Psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointia tukee erityisesti toimiva työyhteisö. Työhyvinvoinnin haasteina ovat työn psyykkiset vaatimukset ja erityisesti potilastyön luonteeseen liittyvä kuormitus. Potilastyötä eikä työn merkityksellisyyttä koettu työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Esihenkilöt tunnistavat hyvin Y- ja Z-sukupolven työhyvinvointitarpeita ja työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja. Transformatiivinen ja valmentava johtaminen toimivat parhaiten Y- ja Z- sukupolvien työhyvinvoinnin johtamisessa.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, johtaminen, psykiatrinen hoitotyö, Y-sukupolvi, Z-sukupolvi

Sisällys

1. Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkimuksen rakenne	10
2. Työhyvinvointi	12
2.1 Työhyvinvoinnin tekijät	14
2.2 Työhyvinvointimallit	16
2.3 Työkuormitus ja työpahoinvointi	18
2.4 Työhyvinvointi hoitotyössä	20
3. Johtaminen	28
3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen	29
3.2 Terveystuon johtaminen	31
3.3 Johtamisteoriat	33
3.3.1 Transformatiivinen johtaminen	33
3.3.2 Valmentava ja voimistava johtaminen	35
3.3.3 Huono johtaminen	36
3.3.4 Yhteenveto johtajuusteorioista	38
4. Y- ja Z-sukupolvet	40
4.1 Y- ja Z-sukupolvi työelämässä	42
4.2 Y- ja Z- sukupolvien johtaminen	46
5. Tutkimuksen toteutus	50
5.1 Tutkimuskohde	50
5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston kerääminen	51
5.2.1 Haastattelut	52
5.2.2 Kysely	54
5.3 Aineiston analyysi	55
6. Tulokset	62
6.1 Vastajien taustatiedot	62

6.2 Näkemykset työhyvinvoinnista	64
6.2.1 Esihenkilöiden määritelmä työhyvinvoinnista	64
6.2.2 Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet	66
6.2.3 Työhyvinvointia tukevat tekijät psykiatrisessa hoitotyössä	71
6.2.4 Työhyvinvointia haastavat tekijät psykiatrisessa hoitotyössä	74
6.2.5 Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeiden huomiointi	79
6.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	84
7. Johtopäätökset	90
7.1 Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet psykiatrisessa hoitotyössä	91
7.2 Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointia edistävät ja haastavat tekijät	95
7.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	98
7.4 Yhteenveto	100
7.5 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	101
Lähteet	105
Liitteet	118
Liite 1. Saatekirje esihenkilöille	118
Liite 2. Haastattelujen teemakysymykset esihenkilöille	119
Liite 3. Saatekirje Webropol-kyselyyn Y- ja Z-sukupolvin työntekijöille	120
Liite 4. Webropol-kyselyn kysymykset Y- ja Z-sukupolvien työntekijöille	121

Kuvat:

Kuva 1. Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista asteikolla 1-10.	64
--	----

Taulukot:

Taulukko 1. Psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointitekijät.	27
Taulukko 2. Johtajuusteoriat.	38
Taulukko 3. Esimerkki kyselyaineiston luokittelusta: Mikä haastaa sinun työhyvinvointiasi psykiatrisessa hoitotyössä?	58
Taulukko 4. Yhteenvedo psykiatrisen hoitotyön tärkeimmistä työhyvinvointitekijöistä.	90

Kuviot:

Kuvio 1. Esihenkilöiden määritelmä työhyvinvoinnista.	65
Kuvio 2. Esihenkilöiden näkemys Y- ja Z sukupolvien työhyvinvointitarpeista.	67
Kuvio 3. Y- ja Z-sukupolvien näkemys psykiatrisen hoitotyön tärkeistä työhyvinvointitekijöistä.	70
Kuvio 4. Esihenkilöiden näkemys työhyvinvoinnin voimavaroista psykiatrisessa hoitotyössä.	72
Kuvio 5. Y- ja Z- sukupolven näkemys työhyvinvoinnin voimavaroista psykiatrisessa hoitotyössä.	73
Kuvio 6. Esihenkilöiden näkemys työhyvinvoinnin vaatimuksista psykiatrisessa hoitotyössä.	75
Kuvio 7. Y- ja Z-sukupolven näkemys työhyvinvoinnin vaatimuksista psykiatrisessa hoitotyössä.	77
Kuvio 8. Esihenkilöiden näkemys Y- ja Z- sukupolvien huomioitavista työhyvinvointitarpeista.	79
Kuvio 9. Y- ja Z sukupolvien näkemys huomiota vaativista työhyvinvointitekijöistä psykiatrisessa hoitotyössä.	81
Kuvio 10. Y- ja Z-sukupolvien näkemys optimaalisista työhyvinvoinnin osatekijöistä.	83
Kuvio 11. Y- ja Z-sukupolvien johtamisen erityispiirteet.	85
Kuvio 12. Y- ja Z-sukupolvien näkemys työhyvinvoinnin hyvästä johtamisesta.	88

1. Johdanto

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka rakentuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisäävät työntekijän oma ammattitaito, työyhteisön ilmapiiri ja hyvä johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.) Työturvallisuuskeskuksen (n.d) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään ammattitaitoisten työntekijöiden toimesta hyvin johdettussa organisaatiossa. Kun työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi, se tukee elämän kokonaisuutta. Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemus, ja se näkyy myös asiakkaille. Hyvinvoivassa työyhteisössä työ sujuu, ja osaaminen sekä työn haastavuus ovat tasapainossa. Lisäksi työhyvinvointia tukevat tuen saaminen ja antaminen, työn vetovoimaisuus, työn joustavuus sekä hyvä työntekijäkokemus.

Työelämän nopea muutostahti muuttaa työhyvinvoinnin tarpeita ja sen kehittämisen keinoja (Puttonen ja muut, 2016, s. 4). Työelämän ja työhyvinvoinnin kehitys tulevatkin kohtaamaan tulevaisuudessa haasteita globaalien muutosvoimien vuoksi. Tulevaisuuden työelämään vaikuttavat ajattelu- ja toimintatapojen muutos, teknologinen murros, ikääntyvä väestö ja ilmastokriisi. Suomea kohtaavat työelämän haasteet liittyvät erityisesti työmarkkinoiden muuttuviin osaamisvaatimukseen, mielenterveysongelmiin sekä eriarvoisuuskehitykseen. (Kokkinen, 2020, s. 6—7.)

Työelämää haastaa myös nuorempien sukupolvien tulo työmarkkinoille, ja heidän uudenlaiset vaatimuksensa työelämältä. Y- ja Z-sukupolvet, eli vuoden 1980 jälkeen syntyneet, muodostivat vuonna 2020 jo puolet Suomen työvoimasta (Mellanen & Mellanen, 2023, s. 38). Heidän asenteensa ja arvonsa työtä kohtaan ovat erilaiset kuin edeltäjillään. He haluavat työltään mielekkyyttä ja henkilökohtaisuutta, ja haastavat vanhat toimintatavat ja johtamisen. (Pursio, 2011, s. 54.) Y- ja Z-sukupolvien työntekijät haluavat työn mukautuvan muun elämän vaatimukseen (Tulgan, 2016, s. 10).

Nuorempien sukupolvien asenne työtä kohtaan vaikuttaa myös johtamiseen, ja työn mielekkyyden kokemuksen merkityksellisyys asettaa haasteen johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi (Hussi, 2011, s. 107). Johtaminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, asenteisiin työtä kohtaan sekä haluun pysyä työpaikalla. Sillä on osansa myös työtyytyväisyydessä, valtaistumisessa, työkyvyssä ja hyvän terveyden kokemuksessa. Lisäksi johtajuudella on vaikutusta psyykkisiin rasitusoireisiin, ahdistukseen, emotionaaliseen väsymykseen, työstressiin, sairauspoissaoloihin sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. (Häggman-Laitilan, 2014, s. 145—146.) Koska työn vaaditaan aiempaa enemmän sopeutuvan yksilön tarpeisiin, tulee johtajan pystyä täyttämään työntekijöiden tarpeet ja luomaan onnistunut työntekijäkokemus, jotta työntekijät saadaan sitoutumaan organisaatioon (Mellanen ja Mellanen, 2023, s. 114—115).

1.1 Tutkimuksen tausta

Koska työhyvinvoinnin määritelmä on moninainen, ja nuoremman sukupolven asenne työtä kohtaan on muuttunut, haluan tämän pro gradu -tutkielman avulla ymmärtää, mitkä työhyvinvointitekijät psykiatrisessa hoitotyössä ovat tärkeitä Y- ja Z-sukupolvien työntekijöille. Lähtökohta tutkielman aiheeseen nousi omasta työstäni aikuispsykiatrian osaston lähiesimiehenä. Työssäni kuulen paljon vaatimuksia ja puhetta työhyvinvoinnista, ja halusinkin lähteä tutkimaan, mistä elementeistä nuorempien sukupolvien työhyvinvointi koostuu psykiatrisessa hoitotyössä. Halusin myös selvittää, osataanko nuorempien sukupolvien työhyvinvointitarpeita huomioida esihenkilöiden toimesta, ja puhuvatko esihenkilöt ja työntekijät samaa kieltä puhuessaan työhyvinvoinnista. Tutkielman tavoitteena on parantaa työhyvinvoinnin johtamista psykiatrisessa hoitotyössä.

Sosiaali- ja terveysala on ollut viime vuosina myllerryksessä. Sote-alan haasteisiin lukeutuvat muutos hyvinvointialueiksi, koronapandemia, talousongelmat ja työvoimapula, jotka kaikki ovat lisänneet henkilöstön kuormitusta ja epävarmuutta (Laitinen ja muut, 2024, s. 5). Lisäksi Alle 30-vuotiaiden sote-työntekijöiden työkyvyssä on tapahtunut mer-

kittäviä muutoksia kahden viime vuosikymmenen aikana. Vuonna 2023 jopa 30 prosenttia heistä arvioi työkykynsä alentuneeksi (Laitisen ja muut, 2024, s. 39—40.) Myös sairaala- ja sote-henkilöstön kokema työstressi erityisesti alle 30-vuotiaan työntekijöiden kokemana on kasvussa (Ervasti ja muut, 2022, s. 79).

Työntekijäpula on jo nyt ja tulevaisuudessa merkittävä sote-sektorin haaste, ja osaavien työntekijöiden löytäminen tulee olemaan entistä vaikeampaa. Ongelma on maailmanlaajuinen, ja WHO (n.d.) ennustaa, että vuoteen 2030 mennessä maailmassa odotetaan olevan 10 miljoonan terveydenhuollon työntekijän vaje. Suurin työntekijävaje on matalan- ja keskitulotason maissa, mutta kaikkien tulotasojen maissa kohdataan ongelmia terveydenhuollon työvoiman kouluttamisessa ja hankkimisessa. Suomessa vuonna 2022 oli Lehtosen ja muiden (2023, s. 131—134) mukaan vakavia rekrytointivaikeuksia keskeisten sote-ammattiryhmien osalta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, eikä tilanne ole helpottumassa. Suomen heikkenevä huoltosuhde vaikuttaa siten, ettei sote-sektorille edes pystytä kouluttamaan tarpeeksi väkeä pienenevien ikäluokkien vuoksi. Myös psykiatrisen hoidon toteuttamista on viime aikoina haastanut henkilökunnan saatavuusongelmat (Suvisaaren ja Rissasen, 2022, s. 122).

Tulevaisuuden työelämä ja sen muuttuva toimintaympäristö vaativat uudelleenajattelun taitoja sekä työpaikoilta että työntekijöiltä. Työpaikoilla tarvitaan jo nyt ja tulevaisuudessa ennen kaikkea resilienssiä, eli kykyä sopeutua, oppia ja uudistaa toimintaa. (Kokkinen, 2020, s. 92.) Työhyvinvoinnin kannalta johtaminen on tärkeässä roolissa, koska sillä pystytään vaikuttamaan kaikkiin työhyvinvointitekijöihin. Johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, ja sillä on myös tärkeä rooli työn sisältöön ja työympäristöön liittyvissä tekijöissä. (Juuti ja Vuorela, 2015, s. 23.) Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa myös työvoiman saatavuusongelmiin. Tämä on varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollon saralla tärkeää nyt, kun suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, ikäluokat pienenevät ja rekrytointi vaikeutuu entisestään. (Lammintakanen, 2018, s. 238—239.) Hyvä työhyvinvointi onkin merkittävä tekijä nykyhetken ja tulevaisuuden

työympäristössä, jossa resurssit pienenevät ja työn vaatimukset lisääntyvät. Hyvällä työhyvinvoinnilla edistetään töissä jaksamista ja työntekijöiden halua pysyä työssään.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Vaikka työhyvinvointia on tutkittu paljon, työhyvinvoinnin käsite ei ole vakiintunut. Työhyvinvoinnin toimintaympäristöt vaihtelevat, ja erityyppisissä työpaikoissa työhyvinvointitekijät ovat erilaisia. (Laine, 2014, s. 9, s.12). Tässä tutkielmassa paneudutaan Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeisiin psykiatrisessa hoitotyössä. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet ovat psykiatrisessa hoitotyössä, ja kuinka esihenkilöt ne kokevat. Tutkielmassa kartoitetaan myös, mitkä seikat tukevat ja haastavat työhyvinvointia psykiatrisessa hoitotyössä Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Lisäksi tutkielmassa selvitetään, millaisella johtamisella voidaan parantaa Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointia. Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisia ovat Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet psykiatrisessa hoitotyössä työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta?
2. Mitkä seikat vaikuttavat Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointiin psykiatrisessa hoitotyössä työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta?
3. Millaisella johtamisella voidaan tukea Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointia psykiatrisessa hoitotyössä?

Tutkielman aineisto kerättiin Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen mielenterveyspalveluiden osastojen ja poliklinikoiden työntekijöiltä ja esihenkilöiltä. Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiltä kerättiin aineisto Webropol-kyselyllä, ja esihenkilöitä haastateltiin. Tutkimukseen osallistui yhteensä 37 Y- ja Z-sukupolven työntekijää ja kuusi esihenkilöä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkielman viitekehys käsitte-

lee työhyvinvoinnin tekijöitä sekä yleisesti että terveydenhuollon näkökulmasta, johtamista sekä Y- ja Z-sukupolvien erityispiirteitä työelämän ja johtamisen kannalta. Viitekehysten aihealueista nousseet teemat ohjasivat tutkielman aineiston analyysiä.

Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvoinnin tutkiminen psykiatrisessa hoitotyössä on tärkeä aihe. Psykiatrisen hoitotyön perustana on hoitajan ja potilaan välinen vuorovaikutussuhde (Hämäläinen, 2017, s. 40). Mielenterveystyö on ihmissuhdetyötä, ja se vaatii vuorovaikutusosaamista. Psykiatrisessa hoitotyössä hoitajan oma persoona on tärkeässä roolissa. Psykiatrisen hoitotyön kuormittavuuden vuoksi hoitajien on hyvä olla tietoisia omista rajoistaan sekä heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Hoitohenkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta onkin pidettävä huolta siten, että hoitajilla on mahdollisuus osallistua koulutukseen, työnsä kehittämiseen ja työnohjaukseen. (Hämäläinen ja muut, 2017, s. 42, s. 45; Savolainen ja muut, 2023, s. 248.) Potilaiden kokemukset voivat helposti koskettaa hoitajaa, ja psykiatrisen hoitotyön vaarana onkin, ettei työntekijä osaa tai pysty rajaamaan työstään aiheutuvaa tunnekuormaa (Hietaharju ja Nuutila, 2016, s. 129).

Terveydenhuollon haasteet ovat tällä hetkellä moninaiset. Työhyvinvointiin panostaminen on merkittävässä roolissa, kun työntekijöistä halutaan pitää kiinni. Jotta nuoret hoitotyöntekijät saadaan viihtymään työssään, on selvitettävä, mitkä seikat työhyvinvointia tukevat ja kuormittavat, ja miten heidän työhyvinvoinnistaan voi parhaiten huolehtia. Tämän tutkielman tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin johtamista psykiatrisessa hoitotyössä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannon jälkeen käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, johtaminen sekä Y- ja Z- sukupolvet. Työhyvinvoinnin osiossa määritellään työhyvinvointi eri työhyvinvointitekijöiden kautta. Luvussa käydään läpi myös työkuormitukseen ja työpahoinvointiin johtavia seikkoja. Lisäksi tarkastellaan erikseen hoitotyön työhyvinvointia ja tuodaan esiin psykiatrisen hoitotyön

erityispiirteitä. Johtamisen kappaleessa käydään läpi työhyvinvoinnin ja terveydenhuollon johtamista sekä erilaisia johtamisteorioita, jotka terveydenhuollossa vaikuttavat. Näiden jälkeen määritellään vielä Y- ja Z- sukupolvet, ja tutustutaan heidän asenteisiinsa työelämää kohtaan. Luvussa tuodaan myös esiin Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet ja vaatimukset johtamiselta. Tutkielman teoreettinen viitekehys sitoo aiheet tutkimuskysymyksiin, ja muodostaa pohjan teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten esittelyn jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus. Kappaleessa esitellään tutkimuskohde ja kerrotaan tarkemmin haastattelujen ja kyselyjen toteuttamisesta. Myös aineiston analysointi kuvataan yksityiskohtaisesti tässä kappaleessa. Näiden jälkeen pureudutaan tarkemmin tutkimuksen moninaiisiin tuloksiin. Tulososiossa tuodaan esiin Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta psykiatrisessa hoitotyössä. Tuloksia havainnollistetaan kuvaajien avulla. Johtopäätökset-kappaleessa verrataan tarkemmin esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia keskenään, ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Kappaleessa myös yhdistetään tutkielmasta saatu tieto aikaisemman tiedon kanssa. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta, ja tuodaan esiin aiheen mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2. Työhyvinvointi

Suomalainen työhyvinvoinnin käsite on laaja-alainen, eikä käsitettä maailmanlaajuisesti sellaisenaan tunneta. Muualla maailmassa työhyvinvoinnin sisältö liitetään usein työterveyteen ja työkykyyn. (Manka & Manka, 2016, s. 75.) Työhyvinvointiin vaikuttavat niin työn, työpaikan, johtamisen kuin työyhteisönkin rakenteet ja käytännöt (työturvallisuuskeskus, n.d.). Hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan sekä fyysiselle ja henkiselle työhyvinvoinnille (Kauhanen, 2012, s. 200). Työhyvinvointi on kuitenkin samalla subjektiivinen kokemus, ja siihen vaikuttavat työn ja työyhteisön lisäksi oma elämäntilanne ja elintavat. Myös persoonallisuustekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Positiivisen elämäntilanteen omaavia henkilöitä eivät pienet ristiriittekijät välttämättä kuormita. (Virolainen, 2012, s. 12.) Kuitenkaan mikään tietty persoonallisuuden piirre suhteutettuna organisaation olosuhteisiin ei yksin selitä työhyvinvointia (Parent-Lamarche & Marchand, 2019, s. 306).

Työhyvinvointi ei synny itsestään. Se vaatii systemaattista johtamista, jossa huomioidaan työhyvinvoinnin strateginen suunnittelu, henkilöstön voimavarojen lisääminen ja työhyvinvointitoiminnan arviointi. (Manka & Manka, 2016, s. 80.) Työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintamotiiveihin. Työhyvinvointi vaatii myös panostusta työterveyshuoltoon, työolosuhteisiin, työvälineisiin ja vapaa-ajan liikuntatoimintaan. Panostus näihin maksaa itsensä takaisin vähentämällä sairauspoissaolojen määrää sekä kalliita ennenaikaisia eläköitymisiä. (Kauhanen, 2012, s. 200–201.) Parhaimmillaan työhyvinvoinnin kehittäminen on normaalia organisaation tuottavuuden ja henkilöstön kehittämistoimintaa (Kauhanen, 2012, s. 199).

Virolaisen (2012, s.12) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen jakautuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunnan luomien lakien perusteella luodaan puitteet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Organisaation tehtävänä on noudattaa lainsäädäntöä, huolehtia työpaikan turvallisuudesta sekä rakentaa miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilön tehtäväksi jää työpaikan sääntöjen noudattaminen sekä omista elintavoista huoleh-

timinen. Kokkisen (2020, s. 94) mukaan yksittäisen työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnista tulee korostumaan tulevaisuudessa aiempaa enemmän. Työkyvyn ylläpitäminen, työelämässä selviämiseen riittävä mielenterveys ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat seikkoja, joihin panostamalla ehkäistään negatiivisia kehityskulkuja kuten eriarvoistumista.

Työhyvinvointia on kehitetty aktiivisesti 2010-luvulla. 80 prosentilla valtion ja kuntien organisaatioista onkin nykyisin määritelty kirjalliset tavoitteet työhyvinvoinnin edistämiseksi (Puttonen ja muut, 2016, s. 6). Henkilöstön työhyvinvointi on myös strateginen menestystekijä. Työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman yhdistäminen tarjoavat hyvän perustan organisaation johtamiselle ja mahdollistavat kestävästi työelämän. (Manka & Manka, 2016, s. 74–75.) Työhyvinvointi on yhteydessä myös organisaation tuloksellisuuteen, eli kykyyn onnistua palvelujen järjestämisessä taloudellisen vaikuttavuuden, palvelun laadun, toimintaprosessien sujuvuuden sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyn suhteen. Työhyvinvoinnin vaikutukset tuloksellisuuteen näkyvät osaltaan heti, ja osaltaan pidemmän ajan kuluttua. (Manka ja muut, 2012, s. 13–14.) Organisaatioissa onkin alettu pitämään työhyvinvointia enemmän investointina kuin kuluna. Työhyvinvoinnin saavutukset, eli vähentyneet sairauspoissaolot, työtapaturmat ja ennen aikaiset eläkkeet, tulisikin pystyä osoittamaan myös taloudellisina lukuina. (Kauhanen, 2012, s. 200.)

Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2020, s. 10–11) mukaan työolojen, eli työympäristöön liittyvien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden, merkitys on korostunut viime aikoina sekä kansantaloudellisesti että laajemmassa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Työoloilla on vaikutuksia yksilö- ja yritystasolla esimerkiksi poissaoloihin ja tuottavuuteen. Työolojen merkityksen lisääntymiseen viime vuosina ovat vaikuttaneet monet tekijät, kuten työväestön ikääntyminen, oman kokonaishyvinvoinnin arvostaminen sekä etätöiden yleistymisen aiheuttamat haasteet työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Aineettomat tuotannontekijät, kuten työolot, muodostavatkin nykyään ison osan organisaation arvosta.

2.1 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointi on monen tekijän summa, ja siihen vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, asiakassuhteet ja työ. Myös työntekijän oma tulkinta työyhteisöstä, persoona ja henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi syntyy ja kehittyy yksilön, työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden vuorovaikutussuhteesta ja näkyy yksikössä työn ilona ja voimavaroina. Työhyvinvointi houkuttelee myös uusia työntekijöitä organisaatioon ja mahdollistaa luovuuden. (Manka ja muut, 2012, s. 12–13.)

Mannermaan (2022, s. 303) mukaan työssä on sekä psykososiaalisia voimavaratekijöitä että kuormitustekijöitä. Voimavaratekijät auttavat työntekijöitä jaksamaan, ja parhaimmillaan ne tuottavat työntekijälle työn imun tunnetta. Työn aiheuttamaan kuormitukseen vaikuttavat ikä, sukupuoli, terveys, työkyky, ammattitaito, sosiaalinen tuki sekä edellytykset hoitaa työtä. Kuormittuneisuuden kokemus on yksilöllistä, ja myös palautuminen ja yksityiselämän haasteet vaikuttavat siihen. Revon ja muiden (2015, s. 31) mukaan työkyky kertoo, kuinka työntekijän henkilökohtainen toimintakyky, eli selviytyminen päivittäisen elämän vaatimuksista, riittää työn vaatimuksiin. Terveelliset elämäntavat ovat perusta henkilökohtaiselle työkyvylle ja työhyvinvoinnille, ja näihin voi jokainen vaikuttaa omilla valinnoillaan.

Virolainen (2012, s. 17–18) jakaa työhyvinvoinnin osa-alueet fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen, ergonomian sekä työvälineet. Fyysisissä työtehtävissä nämä korostuvat. Psyykkiseen työhyvinvointiin kuuluvat muun muassa työn stressaavuus, työpaineet ja työilmapiiri. Psyykkistä työhyvinvointia edistävät mielekkäiksi koetut työtehtävät, ja sillä saattaa olla oleellinen merkitys työssä viihtymisessä ja sairauspoissaolojen vähentämisessä. Psyykkinen työhyvinvointi onkin noussut entistä keskeisempään asemaan työhyvinvointia tarkastellessa. Psyykkinen työhyvinvointi korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä.

Virolainen erottaa (2012, s. 26–27) psyykkisestä työhyvinvoinnista erilleen vielä henkisen työhyvinvoinnin. Siihen liittyvät yhteistyön sujuminen, työkavereiden ja asiakkaiden kohtaaminen sekä henkilöstön arvostaminen ja tukeminen. Henkisyteen liittyy myös merkitykselliseksi koettu työ ja työstä nauttiminen, jolloin työ voidaan kokea itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen kasvun tekijänä. Myös tunne oman ja organisaation arvomaailman kohtaamisesta on tärkeää. Kun työllä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaa kohtaan pelkän voiton tavoittelun sijaan, työhyvinvoinnin henkinen puoli lisääntyy. Mannermaan mukaan (2022, s. 303) henkiseen hyvinvointiin kuuluvat tyytyväisyys työhön ja elämään yleensä. Henkistä hyvinvointia täydentävät aktiivisuus, myönteinen perusasenne, kyky sietää vastoinkäymisiä ja kyky oman itsensä hyväksymiseen. Myös työllä on merkitystä, ja työn organisointi, kehittymismahdollisuudet, yhteistoiminta, vaikutusmahdollisuudet ja esihenkilön tuki edistävät työn henkistä hyvinvointia.

Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluu työyhteisön keskinäinen kanssakäyminen. Työpaikalla tulisi olla toimivat henkilösuhteet ja työasioista tulisi olla mahdollista keskustella työkavereiden kesken. Sosiaaliset kohtaamiset ja työkavereiden tunteminen rakentavat positiivista ilmapiiriä työntekijöiden välille. Kiireisessä työskentelyaikataulussa sosiaalinen kanssakäyminen saattaa kuitenkin jäädä vähäiseksi. (Virolainen, 2012, s. 24.) Revon ja muiden (2015, s. 17) mukaan sosiaaliset suhteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin jopa 90 prosenttia, joten yhteisöllisyydestä kannattaa pitää huolta. Yhteisöllisyys parantaa työmotivaatiota, työn laatua, asiakastyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Se myös vähentää sairauspoissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta, terveydenhuoltokustannuksia ja ristiriitoja työssä.

Puttosen ja muiden (2016, s. 25) mukaan työaika vaikuttaa moneen hyvinvoinnin osa-alueeseen, kuten työturvallisuuteen, terveyteen ja työn ja muun elämän tasapainoon. Terveyttä tukevat ja toimivat työajat auttavat jaksamaan ja tukevat työkykyä uran eri vaiheissa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikoihin parantaa elämäntilannetta ja lisää sekä henkilöstön sitoutumista että halukkuutta vastavuoroiseen joustavuuteen.

2.2 Työhyvinvointimallit

Työhyvinvoinnin ilmiöiden monimuotoisuutta kuvaavat eri tutkijoiden kehittämät työhyvinvointimallit, joiden kautta työhyvinvointia ja työkykyä usein määritellään. Rau-ramon (2012, s. 12–13) työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa työntekijän perustarpeita työn suhteen, ja näiden vaikutuksia työmotivaatioon. Mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustatekijöitä työhyvinvoinnin suunnitelmallisen kehittämisen tueksi. Työhyvinvoinnin portaat - malli koostuu viidestä portaasta, joista jokainen sisältää työhyvinvointitekijöitä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Portaat on nimetty alimmasta ylimpään työelämään sopivin käsittein: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.

Ilmarisen luomaa työkykytaloa käytetään kuvaamaan yksilön voimavaroja suhteessa työhön (mm. Kehusmaa, 2011, s. 27; Suutarinen, 2010, s. 28). Ilmarisen (2006, s. 79–81) mukaan työkyky rakentuu voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Tasapaino voi vaihdella työelämän eri vaiheissa, sillä työkykyyn vaikuttavat tekijät ja työelämän vaatimukset muuttuvat esimerkiksi uuden teknologian seurauksena. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat yhteistyötä työntekijän ja esimiehen välillä. Myös työyhteisön merkitys työkykyyn on merkittävä. Ilmarisen työkykytalo kuvataan rakennelmana, jonka kolme alinta kerrosta muodostuvat ihmisen voimavaroista, ja ylin kerros itse työstä. Työkyky ei ole irrallaan yksilön muusta elämästä, vaan siihen vaikuttavat myös talon ulkopuoliset asiat, kuten perhe, lähiyhteisö sekä yhteiskunta.

Työn vaatimusten ja voimavarojen, eli JD-R mallin (*Job Demands-Resources model*) mukaan työ koostuu työn vaatimuksista ja voimavaroista. Työn vaatimukset kuvaavat kaikkea sitä, mitä työssä pitää saada tehtyä. Ne ovat työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia sekä organisatorisia seikkoja, jotka vaativat fyysistä tai psykologista ponnistelua tai taitoja. Vaatimukset eivät ole itsessään negatiivisia, mutta voivat muuttua sellaisiksi, mikäli ne kuormittavat työntekijää liikaa. (Bakker ja muut, 2007, s. 312; Schaufeli & Bakker, 2004,

s. 296) Jos työ vaatii jatkuvasti kovia ponnisteluja työstä suoriutumiseksi, eikä aikaa palautumiselle ole, voivat työn korkeat vaatimukset aiheuttaa työuupumusoireilua, joka ajan kuluessa aiheuttaa terveys- ja työkykyhaittoja (Hakanen, 2011, s. 104). Työn voimavarat taas ovat samoista seikoista johtuvia tekijöitä, mutta ne auttavat saavuttamaan tavoitteita, vähentävät työn vaatimuksia, sekä edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Voimavarat ovat tärkeitä itsessään, mutta niiden avulla voi saavuttaa myös muita päämääriä. (Bakker ja muut, 2007, s. 312—313.) Koska työn voimavarat tyydyttävät psykologisia perustarpeita sekä lisäävät pystyvyyden tunnetta ja oppimishaluja, ne myös synnyttävät työn imua (Hakanen, 2011, s.103). Työn imu on positiivinen työhön liittyvä tunne- ja motivaatiotila, jonka ulottuvuuksina ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työnimuinainen työntekijä pitää työstään ja kokee sen tärkeänä (Seppälä ja Hakanen, s.107).

JD-R-mallin mukaan työn psykologiset tekijät aiheuttavat työn kuormitusta, mutta toimivat myös motivaation lähteenä. Työstä saadut voimavarat saattavat motivoida niin, että työhön sitoutuminen lisääntyy ja suorituskyky kasvaa. Voimavarat toimivat joko sisäisenä tai ulkoisena motivaattorina, riippuen siitä, auttavatko ne saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita vai toimivatko ne välineinä muihin tarpeisiin. Toisaalta taas fyysisesti tai psyykkisesti liian kuormittava työ kuluttaa työntekijän resursseja, mikä voi johtaa loppuun palamiseen. Vaatimusten ja voimavarojen vuorovaikutus on tärkeää työn raskautuksen ja motivoitumisen näkökulmasta, sillä voimavarat estävät työn vaatimusten haittavaikutuksia. Voimavarat vaikuttavat myös työmotivaatioon ja sitoutumiseen etenkin silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeat. (Bakker ja muut, 2007, s. 313—315.) Työn muutokset vaikuttavat usein työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Muutostilanne lisää helposti työn vaatimuksia, jolloin voimavaroista on tärkeä huolehtia (Hakanen, 2011, s.107).

Hakasen (2011, s. 106—108) mukaan työssä kohdattavien vaatimusten ja tarvittavien voimavarojen suhde määrittää työn kokonaishyvinnin. Tavoitetilassa työn vaatimukset ovat kohtuulliset ja työntekijällä on voimavaroja niin paljon, että työtehtävistä selviää ja työ antaa energiaa ja innostaa. Korkeammat vaatimukset saattavat aiheuttaa työssä

pysyvän kuormituksen ja johtaa työuupumukseen. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan mustavalkoista, sillä innostavakin työ voi rasittaa ja kuormittaa. Esimerkiksi työn korkea vastuullisuus voi innostaa ja lisätä työmotivaatiota, vaikka vastuu samanaikaisesti kuormittaisi. Myös työn paljous ja kiire saattavat jossain määrin tehostaa työn tekemistä. Kuitenkin osa vaatimuksista pääsääntöisesti vain kuormittaa liiallisena. Tällaisia ovat fyysisesti raskas työ, jatkuvat rooliristiriitakokemukset ja loputtomat tekemättömät työt. Joissain töissä vaatimukset myös kuuluvat työhön, eikä niitä voi poistaa. Esimerkiksi vaativaan auttamistyöhön kuuluu emotionaalinen kuormitus, jota ei voi kokonaan välttää.

Myös Seppälän ja Hakasen (2017, s. 108) tutkimukset ovat osoittavat, ettei jako työn vaatimuksiin ja voimavaroihin ole yksinkertainen. Vaatimukset voidaan jakaa edelleen este- ja haastevaatimuksiin. Työn estevaatimuksia ovat esimerkiksi runsas byrokratia tai työroolin ristiriidat. Estevaatimukset lisäävät työkuormitusta ja voivat vähentää työn imua ja lisätä työuupumusta. Haastevaatimuksia ovat esimerkiksi työtä koskevat oppimis- ja päätöksentekovaatimukset sekä työn vastuullisuus. Ne kuormittavat, mutta samalla motivoivat. Sopivan suuruisina ne ehkäisevät työssä tylsistymistä ja lisäävät työn imua. On kuitenkin muistettava, että voimavarat ja vaatimukset ovat yksilöllisiä. Sama tekijä voi olla toiselle myönteinen haaste ja toiselle kuormitustekijä.

2.3 Työkuormitus ja työpahoinvointi

Työpahoinvointi on merkittävä työhyvinvoinnin estäjä. Pitkään jatkuessa se aiheuttaa työn ilon katoamista ja työuupumusta. Yleisimpiä työpahoinvoinnin aiheuttajia ovat kiire ja stressi. (Virolainen, 2012, s. 30.) Merkittäviä työhyvinvoinnin esteitä ovat myös psykologiset vaatimukset, epävarmuus työssä ja työpaikkakiusaaminen (Parent-Lamarche & Marchand, 2019, s. 309; Virolainen, 2012, s. 30). Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2020, s. 29.) mukaan työolojen aiheuttama alhainen työtyytyväisyys, jota palkka ei kompensoi, aiheuttaa työntekijöissä poissaoloja, työpaikan vaihtoaikkeitä ja jopa työmarkkinoiden ulkopuolelle jäämistä. Alhainen työtyytyväisyys vaikuttaa myös aiempaan eläköitymisikään.

Työympäristön haitat, kuten ylikuormitus ja stressi ovat lisääntyneet viime aikoina (Kauhanen, 2012, s. 197). Joka kolmas MEADOW- (*Measuring the Dynamics of Organisation and Work*) tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä arvioi, että työajasta 75 prosenttia tai enemmän tehdään tiukkojen aikataulujen ja hyvin nopean työtahdin vallitessa (Puttonen ja muut, 2016, s. 5, s. 11). Virolaisen (2012, s. 31) mukaan stressillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Työperäinen stressi aiheuttaa kuluja ja vähentää työtehokkuutta, ja stressin on havaittu olevan yksi suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja. Revon ja muiden (2015, s.33–34) mukaan työperäisen stressi jopa viisinkertaistaa riskiä mäsennuksen puhkeamiseen, mikä on Suomessa suurin työkyvyttömyyden syy. Työuupumus aiheuttaa paljon kustannuksia pitkien poissaolojen, lääkärikulujen ja alentuneen työtehon vuoksi. Yhden työntekijän pitkä poissaolo kuormittaa myös muuta työyhteisöä, sillä hänen työnsä tulevat muiden tehtäväksi.

Virolaisen (2012, s. 32–33) mukaan työpaikan stressitekijöihin lukeutuvat muun muassa kuormittava työympäristö, liian suuri työn määrä, vaativat työtehtävät, kireä aikataulu, fyysinen rasitus ja korkeat työtavoitteet. Suuri työn määrä suhteessa käytettävään aikaan on yksi suurimmista työn stressitekijöistä. Toisaalta myös työn alikuormitus, eli liian helppo tai yksinkertainen työ, saattaa aiheuttaa stressiä. Repo ja muut (2015, s.33.) luettelevat tehokkuusvaatimukset, jatkuvat ylityöt, matkustamisen, kiireen, aikapaineet sekä taukojen puuttumisen stressiä lisääviksi tekijöiksi. Myös työn ominaisuudet, liika työn määrä, huonosti toimiva työyhteisö, töiden keho organisointi, haitallinen työympäristö tai ongelmat työn sisällössä, organisaation toimintatavoissa tai johtamisessa lisäävät stressiä.

Mannermaa (2022, s. 304) kuvaa työn psykososiaalisten kuormitustekijöiden liittyvän työn luonteeseen ja työtehtäviin, työn suunnitteluun ja jakamiseen tai työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Työn luonteeseen liittyviä kuormitustekijöitä ovat työn sirpaleisuus, jatkuva valppauden tarve, keskeytykset, suuri vastuu, vaikeat asiakaspalvelutilanteet tai yksitoikkoinen työ. Työn suunnitteluun ja jakamiseen liittyviä kuormitustekijöitä ovat muun muassa aikapaineet, työajat, liiallinen tai liian vähäinen työn määrä, puutteet

työvälineissä tai työolosuhteissa sekä epäselvät tehtäväkuvat. Sosiaaliseen toimintaan liittyviksi kuormitustekijöiksi luetaan yksintyöskentely, toimimaton yhteistyö, huono tiedonkulku, häirintä tai syrjivä kohtelu.

Huhtalan (2021, s. 6—7) mukaan stressiä ja kuormitusta saattaa syntyä myös työpaikan eettisistä haasteista. Eettistä kuormitusta tapahtuu, kun työntekijä ei tiedä mikä olisi oikea tapa toimia. Kuormitusta aiheuttavat epätietoisuus ja ristiriitaisten vaatimuksien välillä päättäminen, sekä niiden seurausten pohdinta. Eettisiä haasteita syntyy myös, kun työntekijä ei voi toimia tilanteen vaatiman tarpeen mukaan. Jos työssä joutuu sivuuttamaan omat arvonsa ja valitsemaan mielestään väärän toimintatavan, voi siitä seurata voimakasta eettistä stressiä. Virolaisen (2012, s. 33—34) mukaan myös roolikonfliktit aiheuttavat stressiä. Työntekijälle tulisi olla selvää, mitkä ovat hänen työtehtävänsä, vastuunsa ja velvollisuutensa. Työroolien lisäksi työntekijän tulisi olla selvillä yrityksen tavoitteista ja odotuksista. Myös epävarmuus työstä, työpaikan henkilösuhteet, organisaattiorakenne ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon aiheuttavat työperäistä stressiä.

2.4 Työhyvinvointi hoitotyössä

Myös terveydenhuollossa työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ja laaja käsite. Laineen (2014, s. 14) mukaan hoiva- ja hoitotyössä työhyvinvoinnin edellytyksinä painottuvat työn sisällön ja sen eettisen perustehtävän ja vastuun merkitys, yhteisöllinen tekeminen ja vuorovaikutus. Kuormitusta aiheuttavat osin resurssi- ja talousongelmista johtuvat kiire sekä työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus. Myös työn vastuuseen ja vaatimukseen nähden työstä saatu palkka koetaan liian pienenä.

Laine (2014, s.12) määrittelee, että hoitotyön keskeinen työhyvinvointitekijä on vastavuoroisuus, joka sisältää hoitaja- ja potilasvastavuoroisuuden sekä työn asenneperustan. Hoitajavastavuoroisuus koostuu työn mielekkyydestä, auttamisesta, asemasta työssä, yhteisöllisyydestä, vapaudesta, parityöstä sekä yhdessäolosta. Potilasvastavuoroisuus

taas koostuu potilaiden kohtaamisesta ja heidän tyytyväisyydestään, auttamisesta, sekä hyvin tehdystä hoitotyöstä. Sairaanhoidajan työn asenneperusta sisältää potilaiden hoidamisen, hoitajuuden arvostamisen ja potilaan ensisijaistamisen. Ristiriita syntyy, kun hyvän hoitotyön toteuttamiseen ei pystytä esimerkiksi resurssipulan vuoksi. Häggman-Laitilan mukaan (2013, s. 302, s. 306) hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia lisäävät potilas-hoito ja sen palkitsevuus, toiminta potilaan parhaaksi, ilo potilaiden paranemisesta ja kokemus hyvän hoidon tuottamisesta. Tärkeä työhyvinvoinnin osa-alue on myös yhteisöllisyys eli hoitotyöntekijöiden keskinäinen toiminta, johon liittyvät ihmissuhteiden toimivuus, yhteistoiminnallisuus, yhteenkuuluvuus sekä toisten arvostus. Työhyvinvointia vahvistavat lisäksi työn tarkoituksenmukaisuus, tasapuolinen työtaakka, miellyttävä työympäristö ja työn riittävä resurssointi

Häggman-Laitilan (2013, s. 302.) mukaan hoitotyössä työn lisäksi työhyvinvointia tukevat perhe ja vapaa-ajan aktiviteetit. Työhyvinvointia lisäävät hyvä terveys, fyysinen kunto, korkea koulutustaso, joustava luonne ja positiivinen elämänasenne. Siihen vaikuttavat myös käytännön asiat, kuten joustavat työajat ja työpaikan sijainti kotiin nähden. Näiden lisäksi työstä saadut onnistumisen kokemukset, persoonallisten päämäärien saavuttaminen sekä mahdollisuus omien arvojen esiin tuomiseen lisäävät työhyvinvointia. Morsianin ja muiden (2017, s. 123—125) italialaistutkimuksesta ilmeni, että hoitajien työtyytyväisyyteen vaikuttivat esihenkilöltä saatu kunnioitus, kokemus huolenpidosta sekä arvostuksen tunne. Kunnioitukseen kuuluivat ammatillinen tunnustus ja oikeudenmukaisuuden tunne. Kokemus huolenpidosta sisälsi kuulluksi tulon, tuen saannin ja puolustamisen tarvittaessa. Arvostuksen tunne tuli esihenkilöltä saadusta arvostuksesta ja henkilöstön kehittymisen edistämisestä sekä yksilöinä että tiiminä.

Häggman-Laitilan (2013, s. 306) mukaan hoitotyöntekijöiden työuupumuksen vaikuttavat sekä yksilöön että työyhteisöön liittyvät tekijät. Yksilöön liittyviä tekijöitä ovat nuori ikä, vähäinen työkokemus, alhainen koulutustaso, ahdistus- ja pelkotilat sekä vähäinen itsearvostus. Työtehtäviin ja työn luonteeseen liittyviä tekijöitä ovat työn laatu, voimakas

työpaine, työn ylikuormittavuus, kiire, rooliristiriidat, vuorotyö sekä kokopäivätyö, ammatillinen osaaminen sekä ammatinvalinnan osuvuus. Dall’oran ja muiden (2020, s. 7–8) kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, että sairaanhoitajien loppuun palamista ennustavat eniten työkuorma ja sitä lisäävät tekijät, kuten liian pieni henkilöstömäärä. Korkea työkuormitus ja aikapaine liittyivät erityisesti emotionaaliseen uupumukseen, kun taas henkilöstöpula oli yhteydessä loppuun palamiseen. Työn hallinnan kokemus ja mahdollisuus omien arvojen mukaiseen toimintaan vähensivät uupumuksen riskiä.

Myös vuorotyö vaikuttaa merkittävästi hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin. Revon ja muiden (2015, s. 36.) mukaan vuorotyö aiheuttaa työntekijöille ylimääräistä kuormitusta säännölliseen työaikaan verrattuna. Väsymys lisää riskejä työtapaturmiin ja virheisiin, ja unen puute heikentää vastustuskykyä. Vuorotyön tiedetään myös aiheuttavan unihäiriöitä ja jatkuvaa väsymystä. Suomalan ja Laineen (2007, s. 116) tutkimuksesta käy ilmi, että kolmivuorotyötä tekevistä hoitajista 24 prosenttia koki työn ja muun elämän yhteensovittamisen usein vaikeaksi. Tähän olivat selvimmin yhteydessä nuori ikä, kuormittava työ sekä työpaikan odotukset asettaa työ perheen ja yksityiselämän edelle. Myös Suomalan (2014, s. 79) mukaan vuorotyö haastaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Epäsäännölliset työajat hankaloittavat harrastamista ja ystävien näkemistä sekä lisäävät jopa avioeroriskiä. Joka neljäs vuorotyön tekijä pitää sosiaalisen elämän häiriintymistä vuorotyön merkittävimpana haittana. Toisaalta kuitenkin 38 prosentilla vuorotyö ja yksityiselämä olivat vaikuttaneet myönteisesti toisiinsa (Suomala ja Laine 2007, s. 116). Vuorotyön hyväksi puoliksi nähdään vapaa-ajan määrä ja sen sijoittuminen, sekä mahdollisuus hoitaa asioita arkivapaina (Suomala 2014, s. 79). Dall’Oran ja muiden (2020, s. 8–9) mukaan vuorotyön ja työuupumuksen välisestä suhteesta oli vaihtelevaa näyttöä. Vuorotyön mahdollistama aikataulun joustavuus suojaa työuupumukselta, mutta pitkät työvuorot voidaan yhdistää myös emotionaaliseen uupumukseen. Laitisen ja muiden (2024, s. 25) mukaan 35 prosenttia sote-työntekijöistä koki palautuvansa hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta. Kuitenkin alle 30-vuotiaista työntekijöistä koki palautuvansa hyvin vain 29 prosenttia, kun yli 60-vuotiaiden hyvin palautuvien osuus oli 39 prosenttia.

Vehkon ja muiden (2018, s. 157) mukaan terveydenhuollon ammattilaisille stressiä syntyy myös tietojärjestelmien ongelmista, kuten käyttökatkoksista, hitaudesta ja monien järjestelmien yhtäaikaisesta käytöstä. Myös ajan puute ja jatkuvat keskeytykset kirjaamisessa lisäävät työssä koettua stressiä. Dall’Oran ja muut (2020, s. 10) toteavat, että positiiviset tukitekijät ja työpaikan ihmissuhteet, joihin kuuluvat tiimityö, hyvät suhteet lääkäreihin, johtajan tuki ja positiivinen johtamistyyli suojaavat hoitotyön tekijöitä uupumukselta.

Vaikka sote-työntekijöiden työstressin kokemus on palautunut koronavuosien jäljiltä normaalimmalle tasolle, epävarmuus omasta jaksamisesta tulevaisuudessa huolettaa. Jopa vajaa puolet sote-alan työntekijöistä pelkäsi työmäärän lisääntyvän tulevaisuudessa yli oman sietokyvyn. Toisaalta työn mielekkäisyys ja työhön panostaminen ovat edelleen korkealla tasolla. (Laitinen ja muut, 2024, s. 36—37.) Ervastin ja muiden (2022, s. 79) mukaan sairaala- ja sote-henkilöstön kokema työstressi onkin kasvussa, ja sitä kokevat erityisesti alle 30-vuotiaan työntekijät. Alle 30-vuotiaiden sote-työntekijöiden työkyvyssä on myös Laitisen ja muiden (2024, s. 39—40) mukaan tapahtunut merkittäviä muutoksia kahden viime vuosikymmenen aikana. Vuonna 2023 jopa 30 prosenttia alle 30-vuotiaista arvioi työkykynsä alentuneeksi, kun vuonna 2000 heistä näin arvioi vain kuusi prosenttia. Nuorten työntekijöiden kokemus työkyvyn alentumisesta on alkanut jo ennen koronapandemiaa. Huomioitavaa on, että työkykyarvioiden heikkeneminen on tapahtunut samaa tahtia painon noususuuntaisen kehityksen kanssa. Hahtelan (2014, s. 32) mukaan 26—35-vuotiaat sairaanhoitajat olivat tyytymättömiä työhönsä.

Psykiatrinen hoitotyö on hoitajan itsenäisesti toteuttamaa potilaslähtöistä hoitotyötä, jonka lähtökohtana on potilaan voimavarojen sekä selviytymisen tukeminen ja vahvistaminen. Hoitotyön ytimenä toimii potilaan ja hoitajan välinen yhteistyösuhde. (Kuhanen, 2017, s. 33—35.) Psykiatrisessa hoitotyön tarkoituksena on tukea potilaiden oireiden tunnistusta ja hallintaa, arjessa selviytymistä, toimintakykyä ja kuntoutusta (Savolainen ja muut, 2023, s. 125). Aikuispsykiatrian vuodeosastolla hoitohenkilöstön työaika kuluu

eniten potilaalle lisäarvoa tuottavaan välittömään ja välilliseen hoitotyöhön sekä kirjaimiseen. Puolet työajasta oli välitöntä kontaktia potilaiden kanssa. Välittömän hoitotyön toimintoja ovat esimerkiksi hoidollinen läsnäolo, omahoitaja- ja hoitosuhdetyöskentely sekä potilaan perustoimintojen tukeminen. Eniten työaikaä käytettiin hoidolliseen läsnäoloon. Välillistä hoitotyötä ovat mm. potilasraportit, lähetepalaverit ja lääkehoidon toteuttaminen. (Vilmi ja muut, 2021, s. 60—61.)

Psyykkisesti sairastunut potilas ei aina ymmärrä tarvitsevänsä hoitoa, tai sairaudentunnottomuutensa vuoksi hän saattaa vastustaa sitä. Jos potilas ei koe olevansa hoidon tarpeessa, mutta mielenterveyslain perusteella hoidon tarve on katsottu välttämättömäksi, häntä voidaan hoitaa tahdosta riippumatta. Tällöin potilaan liikkumista ja yhteydenpitoa voidaan rajoittaa, ja potilas voidaan tarvittaessa eristää. Myös pakkolääkitseminen on mahdollista. (Hietaharju ja Nuutila, 2016, s. 24—26; Savolainen, 2023, s. 67.) Väkivallan mahdollisuus on myös ongelma mielenterveysyksiköissä sekä henkilökunnan että palvelun käyttäjien mukaan (Jenkin ja muut, 2022, s. 6; Hylén ja muut, 2018, s. 1090; Odes ja muut, 2021, s. 39;). Hylénin ja muiden (2018, s. 1090) tutkimuksessa 87 prosenttia henkilökunnasta oli kokenut väkivaltaa työpaikallaan psykiatrisella osastolla, ja Konttilan ja muiden (2021, s. 225; 2021b, s. 710—711) mukaan avohoidon työntekijöistä 43 prosenttia oli altistunut psyykkiselle väkivallalle, seitsemän prosenttia fyysiselle väkivallalle ja 13 prosenttia häirinnälle viimeisen 12 kuukauden aikana. Avohoidon yksiköissä tapahtuneet väkivallan kokemukset olivat psyykkistä väkivaltaa tai häirintää, fyysistä väkivaltaa oli esiintynyt aiemmissa työpaikoissa. Pääsääntöisesti häirinnän tai väkivallan tekijä on ollut potilas, joskus kuitenkin myös työtoveri tai esimies. Nuoret, lyhyen työuran kokeneet työntekijät joutuvat helpommin väkivallan kohteeksi (Hylén ja muut, 2018, s. 1090). Lantan ja muiden (2016, s. 5—6) mukaan väkivaltailanne osastolla aiheuttaa tunnekuorman, joka vaikuttaa työhyvinvointiin, hoidon laatuun ja myös hoitajien vapaa-aikaan negatiivisesti. Pitkäaikainen työskentely osastolla, jossa väkivaltaiset tilanteet ”kuuluvat asiaan”, voi aiheuttaa kynnisyyttä. Verbaaliseen väkivaltaan saatetaan tottua niin, ettei siihen enää reagoida, eikä siitä raportoida.

Potilaiden elämäntarinat ja kokemukset voivat myös tulla lähelle ja koskettaa hoitajaa. Psykiatrisen hoitotyön vaarana onkin, ettei työntekijä osaa tai pysty rajaamaan työtään ja potilaista aiheutuvaa tunnekuormaa. Varsinkin aloittelevalla hoitajalle työn ja vapaa-ajan erottaminen voi olla vaikeaa. (Hietaharju ja Nuutila, 2016, s. 129—130.) Psykiatrisen hoitotyön tekijöissä saattaa esiintyä myös myötätuntouupumusta. Sitä kokevat herkemmin naiset. Koulutus ja työuran pituus suojaavat myötätuntouupumukselta, mutta toisaalta ikääntyminen saattaa myös herkistää sille. (Marshman ja muut, 2022, s. 533—538.) Tu vesson ja muut (2012, s. 209—210, s. 215—216) tutkivat psykiatristen sairaanhoitajien eettistä stressiä. Tutkimuksen mukaan moraalisen tunteen taakka toimi selittäjänä eettisessä stressissä, mutta hallinnan tunne omasta elämästä suojasi siltä. Moraalinen herkkyys ennusti eettistä stressiä psykiatrisilla hoitajilla, ja lisäksi osaston aggressiivisella tunnelmalla oli yhteys siihen.

Oatesin ja muiden (2017, s. 396) mukaan Britannian psykiatristen sairaanhoitajien subjektiivinen hyvinvointi, elämäntyytyväisyys ja onnellisuus olivat matalia ja ahdistuneisuus oli keskinkertaista. Hylénin ja muiden (2018, s. 1090) ruotsalaistutkimuksessa miltei kolmasosa psykiatrisen osastohoidon henkilökunnasta raportoi tuntevansa olonsa stressaantuneeksi, ja Lasalvian ja muiden (2009, s. 537) italialaistutkimuksen mukaan jopa kaksi kolmasosa psykiatrian henkilökunnasta kärsi työuupumuksesta ja yksi viidestä loppuun palamisesta. Eniten loppuun palamisoireita oli psykiatreilla ja sosiaalityöntekijöillä. Oireiden esiintyminen oli yhteydessä suurempaan kanssakäymiseen potilaiden kanssa, pitkään mielenterveystyön kokemukseen, heikkoon työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä koettuun epäoikeudenmukaisuuteen. Scanlanin ja Stillin (2019, s. 1) tutkimus mielenterveyshenkilökunnasta osoitti, että loppuun palamisella ja henkilökunnan vaihtuvuudella oli yhteys, ja nämä vaikuttivat negatiivisesti työhyvinvointiin. Uupumusta lisäsivät myös työn emotionaaliset vaatimukset, vuorotyö ja ongelmat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Uupumusta vähensi työn hyvä resursointi ja oma sitoutumattomuus työhön.

Psykiatrisessa hoitotyössä työnohjaus on merkittävässä roolissa. Ruutun ja Salmimiehen (2015, s.21) mukaan työnohjaus on reflektiivistä keskustelua työnohjattavan kanssa. Sillä pyritään lisäämään ohjattavan ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia. Keskustelujen tavoitteena on työnohjattavan kehittyminen työssä ja vuorovaikutustaidoissa sekä työn ongelmien hallinnan parantaminen. Työnohjaaja tukee ja haastaa ohjattavaa, pyrkii laajentamaan tämän näkökulmaa ja tarkastelemaan omia uskomuksiaan. Työnohjaus on syntynyt ammatillisen kehityksen tueksi haasteellista asiakastyötä tekeville. Kärkkäisen (2013, s. 92) mukaan psykiatrista hoitotyötä tekeville työnohjaus on merkittävä apu työn aiheuttaman paineen ja tunnetaakan hallinnassa sekä yksin työskenneltäessä. Työnohjauksen avulla voidaan oppia ja juurruttaa uusia työtapoja tai menetelmiä käyttöön.

Mäen ja muiden (2014, s. 193) mukaan psykiatrisessa hoitotyössä on tärkeä luoda toivoa henkilökuntaan. Lähiesimiehen keinoja vahvistaa hoitajien toiveikkuutta psykiatrisessa hoitotyössä olivat työntekijöiden kohtaaminen empaattisesti ja arvostavasti sekä oman toiveikkuuden esiin tuominen. Lisäksi toivoa vahvistavat työryhmän toiminnan johtaminen, työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen sekä työssä jaksamisen tukeminen. Van Bogaertin (2013, s. 679, s. 682) mukaan työhön sitoutumista psykiatrisessa sairaalassa edistää suotuista hoitoympäristö, johon kuuluu mm. yhteistyö lääkäreiden kanssa, yksikön hoitotyön hyvä johtaminen sekä sairaalan hallinnon organisatorinen tuki. Työhön sitoutuminen lisää työtyytyväisyyttä ja hoidon laatua sekä vähentää alanvaihtoaikaita.

Severinsson ja Hummelvoll (2001, s. 84, s. 88) tuovat esiin, että psykiatristen sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen vaikuttavat omien ja työpaikan arvojen yhteneväisyys. Psykiatrisen hoidon eettisissä ongelmissa korostuivat potilaan autonomia suhteessa hoitotyöhön, potilaan vastentahtoisesta hoidon ongelmat sekä eettisesti oikein toimiminen potilaita kohtaan. Hylénin ja muiden (2018, s. 1090) mukaan psykiatrisen hoitotyön tekijät Ruotsissa kokivat saavansa helposti tukea työtovereilta ja esihenkilöltä. Yli puolet kuvasivat organisaatiokulttuuria tukeaksi, rohkaisevaksi ja miellyttäväksi. Toisaalta osa tutkituista koki ilmapiirin epäluottamukselliseksi, epäluuloiseksi sekä jäykäksi ja sääntöpohjaiseksi. Myös työtoverien välisiä ristiriitoja kuvattiin vertailuaineistoa enemmän.

Taulukossa 1 on vielä tiivistetty psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 1. Psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointitekijät.

Vaikutus:	Lähteet:	Työhyvinvointitekijät:
Työhyvinvointia lisäävät tekijät.	Scanlan ja Still, 2019.	Työn hyvä resursointi.
	Kärkkäinen, 2013.	Työnohjaus.
	Mäki ja muut, 2014.	Toivon luominen henkilökunnalle.
	Van Bogaert, 2013.	Yhteistyö lääkäreiden kanssa. Hoitotyön hyvä johtaminen ja hallinnon organisatorinen tuki.
	Severinsson ja Hummelvoll, 2001.	Omien ja työpaikan arvojen yhteneväisyys.
	Scanlanin ja Stillin, 2019	Oma sitoutumattomuus
Työhyvinvointia heikentävät tekijät	Hietaharju ja Nuutila, 2016. Scanlan ja Still 2019.	Potilaiden elämäntarinoiden aiheuttama kuormitus ja siitä johtuva tunnekuorma.
	Hietaharju ja Nuutila, 2016	Työn rajaamisen vaikeudet.
	Scanlan ja Still, 2019	Henkilökunnan vaihtuvuus. Vuorotyö, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen.
	Jenkin ja muut, 2022. Hylén ja muut, 2018.	Väkivallan mahdollisuus.
	Marshman ja muut, 2022. Tuvevsson ja muut, 2012.	Myötätuntouupumus ja eettinen stressi.
	Lasalvia ja muut, 2009.	Työyhteisön heikko yhteenkuuluvuuden tunne ja koettu epäoikeudenmukaisuus. Suuri kanssakäyminen potilaiden kanssa. Pitkä työkokemus mielenterveystyössä.

3. Johtaminen

Globalisaatio, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen sekä elinkeinoelämän rakenneuutos aiheuttavat työelämälle uudenlaisia haasteita. Myös toimintaympäristön muutokset, kuten teknologian lisääntyminen ja hajautetut organisaatiot asettavat tulevaisuudessa haasteita johtamiselle ja työhyvinvoinnille. (Suutarinen, 2010, s.19.) Mellanen ja Mellanen (2023, s. 107) toteavatkin, että työelämä on ennennäkemättömässä murroksessa, joka vaikuttaa jokaiseen organisaatioon. Murroksen taustalla on joukko trendejä, joista suurimpia ovat muutoksen kiihtynyt vauhti, työpaikkojen ja tehtävien luonteen muutos sekä aiempaa tietoisemmat työntekijät. Muutosta tapahtuu lisäksi organisaatioiden rakenteissa, työn suunnittelussa, työtavoissa, työtehtävien rooleissa, työntekijöiden vaatimuksissa ja tavoissa johtaa ihmisiä.

Nykyaikaisten organisaatioiden nopeissa muutoksissa onnistumisen perusedellytys on ihmisten hyvä johtaminen. Kukin on oman työnsä paras asiantuntija, ja koska oletuksena on, että kaikki pyrkivät onnistumaan työssään, ei ole järkevää liiaksi pyrkiä valvomaan tai ohjaamaan henkilön työsuoritusta. Esimiehen tehtävä on lähinnä toimia työnteon auttajana ja tukijana. (Juuti 2010, s. 51–52.) Mellanen ja Mellanen (2023, s. 114–115) mukaan työn vaaditaankin entistä enemmän sopeutuvan yksilön tarpeisiin. Mitä paremmin johtajat pystyvät täyttämään työntekijöiden tarpeet ja luomaan onnistuneen työntekijäkokemuksen, sitä todennäköisemmin työntekijät sitoutuvat organisaatioon, ovat lojajaleja ja tekevät työnsä onnistuneesti.

Puttosen ja muiden (2016, s. 28) mukaan työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen auttavat vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin. Työntekijöiden mahdollisuudet käyttää tietojaan ja taitojaan, osallistua päätösten tekkoon ja vaikuttaa työhönsä edellyttävät vuorovaikutteista ja osallistavaa johtamista. Hyvään johtamiseen panostaminen lisää henkilöstön hyvinvointia ja auttaa yhdessä kehittämään innovatiivisia ratkaisuja työelämän pulmiin. Juutin ja Vuorelan (2015, s. 23–24) mukaan hyvä johtaminen on jaettavaa, jolloin kaikki ovat sitoutuneita samoihin päämääriin

ja pääsevät vaikuttamaan asioihin. Henkilöstön hyvinvointia tukevan johtamisen periaatteenä onkin, että esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. (Field ja muut, 2020, Chapter 6; Developing the 'psychological contract'.)

Revon ja muiden (2015, s. 7) mukaan hyvässä esimiestyössä tärkeää on hyvä viestiminen, avoin keskustelukulttuuri ja esimerkkinä toimiminen. Hyvä esimies myös osoittaa mielenkiintoaan työntekijöidensä menestystä ja henkilökohtaista hyvinvointia kohtaan sekä auttaa urasuunnittelussa. Hän on valmis tekemään töitä tiiminsä rinnalla, ja ohjaa työyhteisöään omalla esimerkillä. Lisäksi on tärkeää, että esimies pitää huolta selkeästä tehtäväjaosta ja edistää tiedonkulun sujuvuutta ja selkeitä pelisääntöjä. Fieldin ja muiden (2020, Chapter 6; Developing the 'psychological contract') mukaan henkilöstön ja esimiesten odotusten ja kokemuksen kohdatessa tiimin suorituskyky on korkealla. Jos näin ei tapahdu, ja odotukset poikkeavat todellisuudesta, seurauksena on huono suorituskyky, tyytymättömyys ja katkeruus. Nämä johtavat helposti hankaluuksiin työympäristössä.

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen päämäärä on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä. Työhyvinvoinnin edistämiseen kuuluvat sekä lain määräämät että vapaaehtoisesti tehdyt työhyvinvointia edistävät toimet. Hyvinvoiva työntekijä osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työtä ja on siten organisaatiolle tuottava. Työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen perustana on lisäksi tunnistaa henkilöstön työhyvinvointia uhkaavat tekijät. (Viitala, 2021, s. 156—157.) Työhyvinvoinnin aktiivinen johtaminen onkin tullut 2010-luvulla jo yleiseksi. Yli 80 prosentissa kuntien ja valtion organisaatioista on määritelty kirjalliset tavoitteet työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kuitenkin kaikista aloista vain 20 prosenttia suurista ja 28 prosenttia keskisuurista organisaatioista sai erinomaiset arvosanat työhyvinvoinnista. 58 prosenttia henkilöstöstä arvioi työpaikan johdon oleva melko- tai erittäin vähän kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä. (Puttonen ja muut, 2016, s. 6.)

Työhyvinvoinnin edistämistä auttavat nykytilan jatkuva arviointi sekä koko työyhteisöä innostavan tavoitteen asettaminen ja siihen tähtäävien toimenpiteiden tekeminen (Repo ja muut, 2015, s. 7). Suutarisen (2010, s. 21) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen on oltava organisaation strategiassa integroituna johtamiseen. Organisaation eri toimijoiden kesken tulee myös olla yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä ja tavoitteista. Puttosen ja muiden (2016, s. 8) mukaan työn kuormitustekijöiden ja työhyvinvoinnin esteiden hallinnan rinnalla on tärkeä edistää toivottuja työhön ja työelämään liittyviä mahdollisuuksia, kuten työstä innostumista ja työn imua.

Joskus esimiehen käsitys hyvinvoinnin johtamisesta voi liikkua kovin yleisellä tasolla, samalla kun työntekijät toivovat työhyvinvoinnilta pieniä konkreettisia tekoja. (Repo ja muut, 2015, s. 7.) Myös Dickson-Swiftin ja muiden (2014) mukaan työnantajat ja ylin johto kiinnittävät hyvinvoinnin edistämiseksi huomiota eri asioihin mitä työntekijät kokevat tärkeinä. Esihenkilöstö huomioi hyvinvoinnin kannalta ensisijaisesti työterveyteen ja turvallisuuteen liittyviä asioita, kun työntekijöiden näkemys hyvinvoinnin edistämiseksi oli enemmän psykologisella tasolla. Työntekijän kokonaishyvinvoinnin kannalta psykososiaalisia tarpeita tukeva organisaatiokulttuuri nousi merkittävimmäksi tekijäksi. Terveyttä edistävän työympäristön luomisessa olennaista olivat kunnioittavat keskinäiset suhteet, työn joustavuus, kannustava johtaminen ja hyvä keskinäinen kommunikaatio.

Pursion (2010, s. 59–60) mukaan osaava, innovatiivinen ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestysvoimavarana. Työhyvinvoinnin johtamisen peruskysymyksiä onkin, kuinka yhtäaikaisesti edistetään organisaation tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Pursio jakaa strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen edellytyksiksi tulevaisuuden haltuunoton, onnistumisen mahdollistajat, toimintaympäristön vaatimuksiin vastaamisen sekä ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen. Strategialähtöisen työhyvinvoinnin lähtökohtana on tulevaisuuden haltuunotto. Se on näkemys siitä, mihin suuntaan organisaation toimintaympäristö on menossa, ja se määrittää ne työhyvinvoinnin

kehittämisen tarpeet, joihin painopiste tulee asettaa. Onnistumisen mahdollistaa organisaation resurssiydin, eli organisaation henkilöstö ja sen osaaminen ja motivaatio. Työhyvinvoinnin johtamisen peruskysymyksenä on, millä toimenpiteillä ja resursseilla organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Parhaimmillaan strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa, eli toimenpiteet kohdennetaan tuloksen kannalta merkittävimpiin kohteisiin.

3.2 Terveydenhuollon johtaminen

Työelämässä ja esimiestyössä on tapahtunut paljon muutoksia myös terveydenhuollon saralla. Toimintatavat ovat muuttuneet, teknologia kehittynyt ja projektityöskentely yleistynyt. Myös rakennemuutoksia on tapahtunut. Vaikka autoritaarisuus on hallinnut terveydenhuollon johtajuutta kauan, tiimityön yleistymisen myötä hierarkkisuus organisaatioissa on vähentynyt. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 211—212.) Field ja muut (2020, Chapter 1, Overview of the current..) toteavat julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon olevan ehkä vaikeammassa tilanteessa koskaan. Erityisesti vanhusten lisääntyvä määrä aiheuttaa taloudellisia paineita, ja vaikea tilanne haastaa myös johtamisen. Haasteet voi nähdä mahdollisuutena, sillä nyt todella joudutaan miettimään, millaista tulevaisuuden hyvä terveydenhuolto tulisi olla, ja voidaan haastaa ikiaikaisia terveydenhuollon käytäntöjä ja perinteitä.

Laaksonen ja Ollilan (2017, s. 211—212) mukaan esimiehen ja työntekijän vastakkainasettelun purkaminen onkin välttämätöntä, jotta saadaan ihmisten voimavarat käyttöön ja työhyvinvointia lisättyä. Terveydenhuollon esimiehiltä vaaditaan nykyisin enemmän muutosjohtajan ja valmentajan ominaisuuksia. Samalla työyhteisöltä edellytetään aktiivista, itsenäisyyteen pyrkivää ja kehittämiseen osallistuvaa roolia. Sote-alan lähijohtaminen onkin viimeisen 20 vuoden aikana kehittynyt, ja vuonna 2023 jo 74 prosenttia työntekijöistä koki esihenkilön toiminnan oikeudenmukaiseksi (Laitinen ja muut, 2024, s. 38).

Häggman-Laitila (2014, s. 146–147) toteaa, että terveydenhuollon johtamistyyliä voidaan jaotella transformatiiviseksi, transaktionaaliseksi ja laissez-faire -tyylin johtamiseksi. Tutkimusnäyttö kertoo transformatiivisen, hoitotyöntekijöitä tukevan, sitouttavan ja valtaannuttavan johtamistyylin edistävän työhyvinvointia. Siinä painottuvat henkilöstön motivointi, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen sekä palkitseminen. Johtaminen on johdonmukaista, työprosesseja kehittävää ja yhteisen vision mukaiseen toimintaan kannustavaa. Johtaja on lisäksi yhteistyöhaluinen ja toimii esimerkkinä, sekä innostaa, kannustaa ja kohtaa työntekijät yksilöllisesti. Hyvinvointia tukevat aktiivinen valvonta, eli jatkuva arviointi ja tiedonkeruu työsuorituksista, rakentava palautteenanto, mahdollisuus keskustelulle sekä tiedottaminen. Työntekijöiden passiivinen ja liiallinen valvonta, vastuuta välttelevä johtaminen sekä rooliepäselvyydet taas altistavat työuupumukselle, työtytymättömyydelle sekä rooliristiriidoille.

Vesterinen (2013, s. 52–53) löysi osastonhoitajien johtamiskäytännöissä viisi erilaista tyyliä: visionäärinen, valmentava, välittävä demokraattinen ja komentava. Lisäksi tunnistettiin eristäytyvä johtamistyyli. Osastonhoitajan johtamistyyli vaikuttaa työpaikan ilmaan ja ryhmähenkeen. Osallistavalla johtamistyyllillä saadaan aikaan korkeampi yhteenkuuluvuuden tunne. Myös työstressi vähenee. Työntekijöiden työtyytyväisyyttä lisää mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Voimaantumista edistää johtaja, joka määrittää henkilökunnan työn tarkoituksen ja roolin organisaatiossa, antaa riittävästi resursseja ja luottaa alaisten kykyyn selviytyä työtehtävissään.

Myrkylliset johtamiskäytännöt, joihin kuuluivat mm. narsistinen käyttäytyminen, itsekäs toiminta tai nöyryyttävä käytös, johtivat heikentyneeseen työtyytyväisyyteen, psykologisen ahdistuneisuuden ja poissaolojen lisääntymiseen sekä ammatinvaihtoaikeisiin. (Labrague ja muut, 2020, s. 1107, s. 1110.) Ollilan ja Kujalan (2018, s. 194) mukaan 58 prosentilla sosiaali- ja terveysalan esimiehistä on jokin narsistinen johtamiskäyttäytymisen piirre, jolloin heillä on vaikeuksia tunnistaa tutkimuksen narsismiin, empatiaan, lailliseen vallankäyttöön, itsensä johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja aineettoman palkitsemiseen liittyviä teemoja.

3.3 Johtamisteoriat

Johtajuutta voidaan määritellä johtajan persoonallisuuden, suhteen valtaan, auktoriteettiin tai vaikutusvaltaan ryhmässä, tavoitteen saavuttamiseen välineen tai ryhmän arvojen ohjaamisen ja asettamisen mukaan (Stanley, 2016, s. 41). Eri organisaatiot vaativat eri aikoina erilaisia johtamistyyliä riippuen organisaation kehitystasosta, tavoitteista ja asennoitumisesta. Yksilöiden käyttämä johtamistyyli perustuu sekä organisaatiokulttuurin normeihin, että omiin uskomuksiin, arvoihin ja mieltymyksiin. (Stanley, 2016, s. 33). Seuraavassa käydään läpi erilaisia terveydenhuollossa vaikuttavia johtamistyyliä.

3.3.1 Transformatiivinen johtaminen

Transformatiivinen johtajuus, eli muutosjohtajuus pyrkii muuttamaan ihmisiä ja organisaatiota ympärillään. Muutospyrkimys koskee arvoja, etiikkaa, käytäntöjä ja pitkäaikaisia tavoitteita. Muutokseen pyritään motivoimalla sekä auttamalla alaisia saavuttamaan oma täysi potentiaalinsa samalla heidän tarpeensa huomioiden. Muutos tapahtuu yhdessä johtajan ja alaisten kesken, ja esimerkkinä toimiminen on tärkeässä roolissa alaisten motivaation ja moraalien lisäämiseksi. (Northouse, 2021, s. 185—187.) Transformatiivinen johtaminen on kokonaisvaltainen johtamistyyli ja -kyky, jolla yksilöitä, ryhmiä tai koko organisaatiota pyritään kehittämään sen toimintojen parantamiseksi (Hacker & Roberts, 2003, s.11).

Burns, joka on transformatiivisen johtajuuden varhainen vaikuttaja, kuvaa transformatiivista johtamista prosessiksi, jolla johtaja muita inspiroimalla pyrkii saamaan muutosta aikaan. Johtajuus on yhteistyötä johdettavien kanssa, ja yhteistyöstä syntyy inspiraatiota. Tärkeää transformatiivisessa johtajuudessa ovat myös arvot, tunneäly ja ihmisten kunnioittaminen. (Marshall, 2010, s. 3.) Jotta muutos saavutetaan sekä itsessä, ihmisissä että organisaatiossa, vaaditaan taitoa johtaa sekä ihmisiä että asioita (Hacker & Roberts, 2003,

s. 3). Transformatiivisessa johtajuudessa tarvitaan lisäksi nöyryyttä, jolla katsoa itsensä ulkopuolelta organisaation tehtävää ja muiden työtä. Tärkeitä ammatillisia taitoja ovat myös hyvä kuuntelukyky, valmentava ote, empatia sekä tuen ja tunnustuksen antaminen. Transformatiivinen johtaminen mahdollistaa myös muiden toiminnan vision mukaisesti sekä tunnistaa ja edistää muiden työpanosta. Yhtenäisyyden kulttuurin luominen on tärkeä osa transformatiivista johtajuutta. (Marshall, 2010, s. 5.)

Transformatiivinen johtaja on alaistensa arvo- ja roolimalli. Hän herättää luottamusta ja sitoutuu asiaansa. Hänellä on myös selvä visio siitä, mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä. Transformatiiviseen johtajuuteen liittyy karismaa, joka auttaa muiden innostamisessa, ja saa heidät työskentelemään kohti tavoitteita. (Marshall, 2010, s. 4–5.) Transformatiivista johtamista tarvitaan erityisesti kehityksen kiihtyvän tahdin, kompleksisuuden lisääntymisen, kiristyvän kilpailun sekä jatkuvasti kehittyvän teknologian vuoksi (Hacker & Roberts, 2003, s. 19). Muutosjohtajan tärkeä tehtävä onkin välittää visio, joka antaa muiden työlle merkityksen. Roolissa korostuvat ihmisten työskentelykontekstin uudelleen rakentaminen ja vanhan työskentelymallin korvaaminen uudella. (Stanley, 2016, s. 36.)

Haastavalle ja kompleksiselle terveydenhuollon saralle transformatiivinen johtajuus tarjoaa innovatiivisuutta, jossa huomioidaan sekä eri ammattiryhmät, potilaat että yhteisö koko järjestelmän näkökulmasta. Transformatiivinen johtaja pystyy luomaan uudenlaisia hoitoympäristöjä ja järjestelmiä innostaen samalla muita. (Marshall, 2010, s. 21.) Anselmannin ja Mulderin (2020, s. 1632) mukaan transformaatiojohtajalla on yhteys turvalliseen ilmapiiriin hoitajien ja sosiaalityöntekijöiden tiimeissä. Turvallinen ilmapiiri edistää tiedon jakamista sekä reflektiota, ja lisää näin tiimien suorituskykyä. Transformatiivisen johtajan on myös todettu mm. lisäävän sairaanhoitajien rakenteellista voimaantumista (Khan ja muut, 2018), vahvempaa työhön sitoutumista, sekä vähäisempiä aikomuksia vaihtaa alaa (Labrague ja muut, 2020, s.1109; Suliman ja muut, 2020, s. 27) ja sekä suo-

raan ja epäsuorasti potilaiden hoivan laatua (Alanazi ja muut, 2023, s. 179). Transformatiivinen johtaminen on myös eri sukupolvien johtamisessa paras lähestymistapa (Huber & Schubert, 2019, s. 1347).

3.3.2 Valmentava ja voimistava johtaminen

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa sekä vaikuttaa toisiin että tulla vaikutetuksi. Se luottamukseen perustuvaa voimaannuttamista ja mahdollistamista, jossa henkilö innostuu, innostaa ja kehittää yhdessä alaisten kanssa. Valmentavassa johtajuudessa tärkeässä roolissa ovat arvostus, osallistaminen ja tavoitteellinen yhteistoiminta. Tavoitteena on, että yksilön potentiaali hyödyntää ryhmän toimintaa ja ryhmä tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 43–44.) Revon ja muiden (2015, s. 7) mukaan esimiehen rooli onkin muuttunut käskyttävästä johtavasta valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtaja keskustelee työntekijöidensä kanssa, tukee heitä ja tarjoaa heille heidän omiin vahvuuksiinsa perustuvia ratkaisuja. Valmentava esimies antaa myös työntekijöille vapauksia hoitaa työt itselle sopivimmalla tavalla, mutta on saatavilla, kun tarvitaan neuvoja. Viitalan ja muiden (2010, s. 194, s.197) mukaan valmentavalla johtajuudella on selvä yhteys esimies-alaisuuteen laatuun, tyytyväisyyteen ja kuormittuneisuuteen. Hyvä esimies-alaisuuden laatu on yhteydessä alaisten kokemuksiin hyvästä työhyvinvoinnista.

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa suhtautua työntekijöihin tasa-arvoisesti, arvostavasti ja inhimillisesti. Valmentava johtaja on kiinnostunut itsensä kehittämisestä sekä yksilöiden ja ryhmän sparraamisesta. Hän tarvitsee itsetuntemusta ja vuorovaikutusosaamista. Valmentavan johtajan päämäärä on ryhmän potentiaalinen hyödyntäminen, ja sen toimivuuden rakentaminen yhdessä. Valmentava johtaminen voi olla joko virallista tai epävirallista. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 44) Valmentajan roolissa korostuvat tavoitteellisuus ja kehittäminen. Valmentava johtaja opettaa ratkomaan ongelmia, rohkaisee ongelman ratkaisuun ja auttaa työntekijöitä näkemään omat kehittämistarpeensa. (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 252.)

Valmentavaa johtamista lähellä on voimistava johtaminen, jota voidaan kutsua myös voimistavaksi, voimaannuttavaksi tai valtaistavaksi johtajuudeksi. Se on nykyisen ihmiskeskeisen johtamisen osa-alue. Voimistavan johtamisen keskeinen arvo on luottamus, joka sitouttaa työntekijää ja lisää hänen motivaatiotaan. Luottamus myös antaa luvan kokeilla ja kehittää sekä rohkaisee innovatiivisuuteen. Innostunut työntekijä, johon luotetaan, tuottaa turhautunutta työntekijää enemmän. Alhainen luottamus organisaatiossa johtaa salailuun, tiedon katkoksiin ja tiedon kasautumiseen. Yksilötasolla se aiheuttaa epävarmuutta, pahoinvointia, turhautumista ja jopa pelkoa ja sairauslomia. (Laaksonen ja Ollila 2017, s. 246—249.)

Voimistavan johtamisen muita arvoja ovat arvostus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja itseohjautuvuus. Voimistavassa johtamisessa valtaa ja vastuuta siirretään kontrolloidusti esimieheltä alaisille siten, että kaikkien resurssit, kyvykkyydet ja inhimilliset voimavarat saadaan käyttöön. Kun yksilöt voivat käyttää tietojaan ja taitojaan laajemmin, heidän kehittymismahdollisuutensa kasvavat. Näin motivaatio, sitoutuminen, työtyytyväisyys ja hyvinvointi lisääntyvät työyhteisössä. Voimistava johtaja uskoo, että työntekijät ovat vastuuntuntoisia, motivoituneita ja haluavat vaikuttaa organisaation menestykseen. Uskotaan myös, että paras tietämys asioista on ruohonjuuritasolla. Organisaatio hyötyy voimaannuttavasta johtamisesta, sillä voimistaminen lisää organisaation tehokkuutta ja parantaa laatua. (Laaksonen ja Ollila, 2017, s. 249)

3.3.3 Huono johtaminen

Huono johtaminen voi olla monenlaista. Se voi olla autoritaarista, vilpillistä, muita hyväksikäyttävää, epäoikeudenmukaista, itsekeskeistä tai johtamistyhjiön aikaansaavaa johtamista. Huono johtaminen saattaa syntyä huomaamattomasti, ja sen syyt voivat olla yksilöllisiä tai yhteisöllisiä. Huono johtaminen saattaa myös alkuun sekoittaa hyviin ja järjestyneisiin toimintatapoihin. Se voi ilmentyä mitä erikoisimpina toimintatapoina, jotka haittaavat sekä työyhteisön hyvinvointia että työskentelyä. (Juuti, 2018, s. 19.)

Huonoa johtamista esiintyy työyhteisössä monin eri tavoin ja eri syvyystasoilla. Useat huonon johtamisen ongelmista myös lisäävät huonoa johtamista, ja väärin kohdistetut pyrkimykset tilanteen korjaamiseksi voivat pahentaa tilannetta. Huono johtaminen voi nousta esiin ilmapiiriongelmina, luottamuspulana ja toimintakulttuurin vääristymisenä. (Juuti, 2018, s. 105—106.) Mankan ja muiden (2013, s. 43—44) kuntajohtajuuden tutkimuksessa huono johtajuus määriteltiin kuuteen luokkaan: vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen, työntekijöiden eriarvoiseen kohteluun, johtamisen autoritaarisuuteen ja epäasiallisuuteen, asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoimisen puutteeseen, lakien ja sopimusten rikkomiseen sekä läsnäolon ja palautteellisuuden puutteeseen.

Autoritaarista johtamista kuvaa käskyvaltaisuus. Esimies tekee kaikki päätökset ja on alaisiaan kohtaan alistava, vähättelevä sekä omaa rooliaan korostava. (Juuti, 2016, s. 55.) Liian autoritäärisesti johdetusta työyhteisöstä voi kadota työn ilo ja oma-aloitteisuus, ja autoritäärisesti toimiva johtaja menettääkin helposti vaikutusvaltaansa. Pahimmillaan autoritäärinen vallankäyttö voi synnyttää pelolla johtamisen ilmapiirin. Tällöin johtamisen välineenä on uhka, esimerkiksi uhka tulla nolatuksi, ohitetuksi, vihatuksi tai menettää asemansa organisaatiossa. Autoritaarisuus johtaa työpaikalalla muun muassa luottamuspulaa, salailuun, työhyvinvoinnin ongelmiin sekä luovuuden hiipumiseen. Erityisesti nuorempien sukupolvien on vaikea hyväksyä autoritääristä johtamista. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 38—45.)

Autoritaarisessa johtajuudessa johtaja tekee päätökset ja kertoo alaisille, kuinka asiat tulee hoitaa. Tyyli korostaa tehtävästä suoriutumisen tärkeyttä, ja autoritaarinen johtaja on ohjeiden antaja. Autoritaarinen johtajuus voi tukahduttaa luovuuden ja innovaatiot ja luoda vihamielisyyttä alaisten keskuudessa. Toisaalta erityisesti kriisijohtamisessa autoritaarinen johtajuus voi olla toimivaa. (Huber, 2017, s. 10.) Terveystieteissä autoritaarinen johtajuus ja ennakoimattomuus vaikuttavat sairaanhoitajiin ja työpaikan ilmastoon ja henkilökunnan aikeisiin pysyä työssään. (Hossny ja muut, 2023, s. 2).

Laissez-faire johtajuus taas edustaa johtajuuden poissaoloa. Tässä johtajuudessa luovutaan vastuusta, viivytetään päätöksiä, ei anneta palautetta eikä olla alaisten kanssa juurikaan vuorovaikutuksessa. Alaisten tarpeita ei kuunnella eikä heidän kasvuaan tueta. (Northouse, 2021, s. 196.) Häggman-Laitila (2014, s. 146) kuvaa Laissez-faire johtajuutta johtajuuden välttelyä tai sen puuttumisena. Véroniquen ja Vandenberghen (2022, s. 951.) kuvaavat laissez-faire johtajuuden heikentävän työntekijöiden hyvinvointia ja lisäävän huonovointisuutta. Myös depressiiviset oireet lisääntyivät ajan myötä. Toisaalta laissez-faire johtajuutta voidaan tarkastella myös vastakkaisesta perspektiivistä, jolloin sitä ei nähdä johtajuuden puuttumisena vaan työntekijöiden kunnioituksena ja luottamuksena siten, että heille annetaan valta toimia kuten itse haluavat (Yang, 2015, s. 1256).

3.3.4 Yhteenveto johtajuusteorioista

Seuraavassa kootusti yhteenveto eri johtajuusmalleista, niiden olennaisista piirteistä ja ilmenemismuodoista (ks. taulukko 1).

Taulukko 2. Johtajuusteoriat.

Teoria	Lähteet	Keskeiset tekijät ja ilmeneminen
Transformatiivinen johtaminen	Hacker & Roberts, 2003 Marshall, 2010 (Burns)	Pyrkii kehittämiseen ja muutokseen. Muutokseen pyritään motivoimalla ja auttamalla alaisia saavuttamaan täysi potentiaali. Muutosta tehdään yhdessä johdettavien kanssa, ja alaisten tarpeet huomioidaan Esihenkilö toimii esimerkkinä ja roolimallina. Tärkeää johtajuudessa ovat arvot, tunneäly ja ihmisten kunnioittaminen. Yhtenäisyyden kulttuurin luominen; nöyryys, kuuntelukyky, empatia, tuen ja tunnustuksen antaminen. Tarvitaan kiihtyvän kehityksen, kompleksisuuden ja kiristyvän kilpailun johtamisessa.
Valmentava johtaminen	Laaksonen & Ollila, 2017. Repoja muut, 2015.	Johtajan rooli on valmentaja ja tukija. Opettaa ja rohkaisee ongelmien ratkaisuun ja auttaa työntekijöitä näkemään kehitystarpeensa. Esihenkilö keskustelee alaisten kanssa, ja tarjoaa alaisten omiin vahvuuksiin perustuvia ratkaisuja. Esihenkilö on läsnä, mutta työntekijöille annetaan vapaus tehdä työnsä itselle sopivalla tavalla.

Teoria	Lähteet	Keskeiset tekijät ja ilmeneminen
Autoritaarinen johtaminen	Juuti, 2018. Huber, 2017.	Esihenkilön käskyvaltaisuus korostuu. Esihenkilö tekee kaikki päätökset ja on alaisiaan kohtaan alistava, vähättelevä sekä omaa rooliaan korostava. Korostaa tehtävästä suoriutumisen tärkeyttä. Voi tukahduttaa luovuuden ja innovaatiot. Voi luoda vihamielisyyttä alaisten keskuudessa.
Laissez-Fairre johtaminen	Northouse, 2021.	Edustaa johtajuuden poissaoloa. Luovutaan vastuusta ja viivytellään päätöksiä. Ei olla alaisten kanssa juuri vuorovaikutuksessa, eikä anneta palautetta heille. Ei kuunnella eikä tueta alaisia.

4. Y- ja Z-sukupolvet

Y- että Z-sukupolven määritelmät vaihtelevat hiukan eri lähteiden mukaan. Twenge (2013, s. 11) määrittelee Y-sukupolven vuodesta 1980 vuodesta alkaen syntyneiksi, kun taas Hobart ja Sendek (2014, s. 2) mieltävät Y-sukupolven käsittävän vuosien 1977 ja 1995 välillä syntyneet henkilöt. Millenniaalisukupolvesta taas puhuvat mm. Howe ja Straus (2002, s. 40), joiden mukaan millenniaaleihin kuuluvat vuosina 1982—2002 syntyneet. Vaikka syntymävuodet vaihtelevat eri lähteissä, pääsääntöisesti Y-sukupolvi kuitenkin määritellään 1980-luvun ja 1990-luvun alun, usein vuoden 1995 välillä syntyneiksi. (Seemiller & Grace, 2016, s. 4; Johnson ja Johnson, 2010, s. 19.)

Z-sukupolvi on Y-sukupolven jälkeen syntynyt sukupolvi. Pääosin Z-sukupolveen katsotaan kuuluvan 1995—2012 syntyneet (McCrindle, 2014, s. 14; Seemiller & Grace, 2016, s. 6), mutta esimerkiksi Tulgan (2016, s. 6—7) määrittelee Z-sukupolven 1990—2000 syntyneeksi, ja kuuluvan näin millenniaalien toiseen aaltoon, jolloin millenniaalien ensimmäinen aalto olisi ollut Y-sukupolvi. Tässä tutkimuksessa Y-sukupolvi määritellään vuosina 1980—1995 syntyneiksi, ja Z-sukupolvi 1995 vuodesta eteenpäin syntyneiksi.

Sekä Y- että Z-sukupolven elämään ovat vaikuttaneet erityisesti teknologian nopea muutos, maailman kutistuminen ja elämän nopeutuminen. Y- ja Z-sukupolvet ovat korkeasti koulutettua ja taitavia teknologiaosaajia, sillä he ovat kehittyneet yhdessä teknologian kanssa. He ovat myös aiempia sukupolvia monimuotoisempia ja suvaitsempia, ja erilaisuuden hyväksyminen on heille itsestään selvää. Millenniaalien työura saattaa muodostua lyhytaikaisista työsuhhteista, jotka hyödyttävät itseä ja henkilökohtaista urakehitystä. Globaali ajattelu on myös olennainen taito Y- ja Z-sukupolvilla. (DelCampo, 2010, s. 17—18; Hobartin ja Sednekin, 2014; Vesterinen, 2011, s. 119.)

Hussi (2011, s. 106.) kuvaa Y-sukupolvea ensimmäisenä nettinatiivina sukupolvena, jollan on luontaiset valmiudet digitaalisten mahdollisuuksien täysmittaiseen hyödyntämiseen. Tekniset taidot luovat perustan ajattelun ja ymmärryksen rakentumisen uudelleen-

ten oletusten ja mahdollisuuksien varaan. Y-sukupolvi pystyykin toimimaan omaa tietoisuutta laajemman tietovarannon kanssa, ja he jakavat auliisti osaamistaan ja kokemuksiaan sosiaalisen median kautta. Hobartin ja Sednekin (2014) mukaan Y-sukupolvi omaa vahvan itsetunnon, sillä he ovat saaneet vanhemmiltaan enemmän tukea kuin aiemmat sukupolvet. He ovat kunnianhimoisia ja haluavat vastuuta. Myös ongelmanratkaisijoina ja tiedon etsijöinä he ovat aiempia sukupolvia kyvykkäämpiä. DelCampon (2010, s. 30) mukaan Y-sukupolven arvoina ovat itseluottamus, monimuotoisuuden arvostaminen, sosiaalinen kyvykkyys ja moraalisuus. Bencsikin ja muiden (2016, s. 100) mukaan alle 30-vuotiailla työntekijöillä on jopa liikaa itseluottamusta. Wongin ja muiden (2008, s. 887) tutkimus toisaalta kertoo, että Y-sukupolven optimistisuus on vähentynyt edeltäviin sukupolviin verrattuna.

Scholzin (2019, s. 3, s.7) mukaan Z-sukupolvi on syntynyt digitalisaation ja muutosten maailmaan. He ovat erilaisempia kuin aiempi Y-sukupolvi, realistisempia olemassa olevan maailman hyväksyviä. Myös Chicca ja Shellenbarger (2018, s.181, s.184) kuvaavat Z-sukupolvea digitaaliseen maailmaan kasvateiksi. Z-sukupolvi käyttää teknologiaa jatkuvasti hyödykseen, ja heille on luonnollista olla digitaalisesti vuorovaikutuksessa. Z-sukupolvi on lisäksi pragmaattista, avointa ja ennakkoluulotonta. Digimaailmassa kasvaminen on kuitenkin johtanut siihen, että heidän sosiaaliset taitonsa ovat aikaisempia sukupolvia kehittymättömämpiä. Z-sukupolvella on suurempi riski syrjäytymiseen, turvattomuuden tunteisiin sekä mielenterveysongelmiin, kuten ahdistukseen ja masennukseen. He ovat myös huolestuneempia emotionaalisesta, psyykkisestä ja fyysisestä turvallisuudestaan, koska ovat joutuneen kasvamaan sosiaalisen, poliittisen ja taloudellisen epävarmuuden aikana. Teknologian vaikutuksesta Z-sukupolven keskittymiskyky on aiempia sukupolvia puutteellisempaa erityisesti monotonisissa tehtävissä. Bencsik ja Machova (2016, s. 95) määrittelevät Z-sukupolven nopeasti reagoiviksi ja sitoutumishaluttomaksi hetkessä eläjäiksi, jotka kommunikoivat virtuaalisesti ja pintapuolisesti.

Twenge (2017) kuvaa Z-sukupolvea aikuisuuteen siirtymistä viivyttäväksi sukupolveksi, jolla sähköinen vuorovaikutus on osaltaan korvannut kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen. Hän näkee myös Z-sukupolven aiempaa epävarmempina, sillä sosiaalisessa mediassa tapahtuva kommunikointi ja sen luoma kuva muiden elämän onnistumisesta johtaa helposti epäonnistumisen tunteeseen. Z-sukupolvi arvostaa aiempaa enemmän turvallisuutta sekä koulutuksen että sosiaalisen elämänsä suhteen, ja heillä on erilainen asenne työtä kohtaan kuin aiemmilla sukupolvilla. Myös Scholzin (2019, s. 8) mukaan Z-sukupolven määrittelyssä keskeinen asia on turvallisuuden tunne. Se johtuu nykyisestä arkipäivän turvattomuuden kokemuksesta ja maailman ongelmista, jotka tälle sukupolvelle ovat olleet arkea syntymästä lähtien. Z-sukupolvi vaatii myös jatkuvaa hyvän olon tunnetta. Heidän vanhempansa ovat saattaneet säästää heidät pettymyksiltä, joten he vaativat hyvää oloa myös nykyisiltä ympäristöiltään, kuten opiskelusta ja työstä.

4.1 Y- ja Z-sukupolvi työelämässä

Y- ja Z-sukupolvien suhde työhön eroaa aikaisemmista sukupolvista. Työ merkitsee nuoremmille ikäluokille vähemmän kuin vanhemmille, eivätkä he ei ole niin työkeskeisiä kuin aiemmat sukupolvet. (Haavisto 2010, s. 36—37; Pursio, 2011, s. 58.) Nuoremmat sukupolvet toivovat työltä mielekkyyttä; sen tulee olla sopivan haasteellista ja vaativaa, ja omaan työhön ja työolosuhteisiin tulee pystyä vaikuttamaan. Työltä toivotaan myös oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, ja oman työn osuus sekä työn tulokset halutaan näkyviksi. Myös työyhteisö koetaan tärkeänä, siinä halutaan olla osallisina ja sen toimintaa halutaan kehittää. (Pursio, 2011, s. 65.) Y-sukupolvelle vapaa-ajan arvostus on noussut myös aiempaa vahvempana, ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa pidetään tärkeänä. (Haavisto, 2010, s. 3; Pursio, 2011, s. 58; Twenge ja muut, 2010, s. 1133.) Pyöriän ja Ojalan (2016, s. 35—37) mukaan Y-sukupolven työasenteet eivät kuitenkaan eroa 1990-luvulla aikuistuneen X-sukupolven arvoista. Työn arvostus on edelleen korkealla, vaikka perheen ja vapaa-ajan arvostus ovat kasvaneet. Perhearvot ovat toisaalta kasvaneet samanaikaisesti kaikkien ikäluokkien kohdalla viimeisten vuosikymmenten aikana.

Y-sukupolvi ei kiinny työhönsä edellisten sukupolvien tavoin, eikä uraa rakenneta yhden työnantajan varaan. Koetaan, ettei työnantajakaan välttämättä sitoudu työntekijöihinsä. (Bencsikin ja muut 2016, s. 100; Vesterinen, 2011, s. 120.) Työhyvinvoinnin kannalta mielekkään työn kokemus ja onnistuminen omien tavoitteiden saavuttamisessa ovat kuitenkin Y-sukupolvelle tärkeitä (Pursio, 2011, s. 61). Y-sukupolven työntekijät haluavat oppia uutta ja toteuttaa itseään työssä. He ovat aktiivisia ja kyseenalaistavia, mutta samalla yhteistyökykyistä. Työltä toivotaan innostumista, imua, innovatiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. (Pursio, 2011, s. 58—59.) DelCampo (2010, s. 30) toteaa Y-sukupolven haluavan työskennellä tiimeinä ja pitää hyvät suhteet esimieheensä. He arvostavat työn joustavuutta sekä työaikojen että työn paikan suhteen. Monotonisista työtehtävistä ei pidetä (Bencsikin ja muut, 2016, s. 100). Myös kehittymismahdollisuudet ovat Y-sukupolvelle tärkeitä. Työelämä ja ura ovat oman minän toteuttamisen jatke, vaikei elämää rakenneta uran varaan. Työn tyydytys tulee omasta osaamisesta, eikä niinkään rahasta. (Vesterinen, 2011, s. 120.) Toisaalta Wong ja muut (2008, s. 887—888) eivät saaneet tutkimuksessaan Y-sukupolven ja aiempien sukupolvien eroja persoonallisuudessa ja motivaatiossa työn suhteen selitettyä sukupolvisuudella, vaan enemmänkin iällä ja uran vaiheella. Tämä viittaa siihen, että erot yksilöiden välillä liittyvät enemmänkin yksilöllisiin piirteisiin, eikä yksilöllisyyttä saa unohtaa määriteltäessä Y-sukupolven yhteisiä piirteitä.

Mellasen ja Mellasen (2023, s. 119) mukaan Y-sukupolven työntekijäkokemuksessa tärkeimpiä seikkoja ovat luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä henkilökohtainen kasvu. Kultalahden (2015, s. 83) väitöskirjatutkimuksessa Y-sukupolven arvoiksi eivät nousseet raha, työuran turvallisuus tai pitkän työuran arvostus. Kultalahti epäilee, että Y-sukupolvi ei osaa edes odottaa pitkiä työuria samalla työnantajalla joutuessa nykyisen työelämän nopeasta muutostahdistista. Y-sukupolvella on kuitenkin halu sitoutua. Vaikka sitoutuminen organisaatioon ei ole mahdollista tai kannattavaa, voidaan sitoutua muihin työn ominaisuuksiin kuten projekteihin, työyhteisöön tai oman uran kehittämiseen.

Kultalahti (2015, s. 71) näkee, että Y-sukupolvea motivoivat enemmän sisäiset kuin ulkoiset motivaattorit. Joustavuus, työn- ja perhe-elämän tasapaino, sosiaaliset suhteet, kehitysmahdollisuudet, sopivan työmäärä ja vaihteleva työn sisältö toimivat motivaation lähteinä. Myös esimiestyön rooli tunnistettiin motivaation lähteeksi. Antimotivaattorit liittyivät samoihin teemoihin; sopimaton työnkuva, huono työilmapiiri, työn teko yksiyksiselämän kustannuksella, joustamattomuus ja esimiehen riittämätön panostus työntekijöihin kuvattiin motivaation heikentäjinä.

Toisaalta taas Twengen ja muiden (2010, s. 1134) mukaan sisäisten arvojen merkitys on laskenut hieman sukupolvien myötä, mikä viittaa siihen, etteivät nuoremmat sukupolvet välttämättä etsikään merkitystä työstä, kuten on teoretisoitu, vaikka sisäiset arvoja edelleen arvostetaan. Y-sukupolvi arvostaa aikaisempia sukupolvia enemmän ulkoisia palkkioita, mutta samalla esimerkiksi vapaa-ajan arvostaminen odottaen samalla korkeampaa arvostusta ja asemaa, osoittaa yhteensopimattomuuden odotusten ja todellisuuden välille. Tällaisen katsotaan kuitenkin olevan tyypillistä itseensä luottavalle Y-sukupolvelle. Myös Bencsik ja muiden (2016, s. 101) mukaan, perinteiset keinot kuten palkka ja uramahdollisuudet toimivat myös Y- ja Z-sukupolvien kiinnittämisessä organisaatioon. So Heen ja Yeojin (2023) tutkimuksessa Y- ja Z-sukupolvien arvot nähtiin myös enemmän ulkoisiksi kuin sisäisiksi. Ulkoisia arvoja olivat palkka, asema, taloudellinen vakaus ja työympäristö, kun sisäisiin arvoihin kuuluivat kompetenssi, saavutuksen kokemukset, palveleminen sekä kiinnostus ja suorituskyky.

Hubertin ja Schubert (2019, s. 1346) tutkimuksessa eri sukupolvisten hoitajien työhön sitoutumisesta sekä hoitajat että heidän esimiehensä kokivat, että Y-sukupolvelle työn subjektiivinen merkitys on pienempi kuin aiemmille sukupolville. Itseä ei haluta uhrata työlle eikä tavoitella täydellisyyttä. Toisaalta silti Y-sukupolven ammatillinen kunnianhimo on edeltäjiään korkeampi. Stevanin ja muiden (2018, s. 1258–1259) kirjallisuuskatsaus osoitti, että Y-sukupolven sairaanhoitajat ovat aiempia sukupolvia vähemmän kiinnittyneitä työhönsä, mutta ovat myös herkkiä motivaation puutokselle ja työn emotionaalille stressille. Y-sukupolvi tarvitsi enemmän palautetta työstään, ja heillä on

suurempi taipumus vaihtaa työpaikkaa kuin aiemmilla sukupolvilla. Toisaalta tarvitaan lisätutkimusta sen selvittämiseen, kuinka paljon eroavaisuudet johtuvat iästä ja kokemuksesta, ja kuinka paljon sukupolvisuudesta (Stevan ja muut 2018, s. 1246).

Myös Z-sukupolvella on hyvä itseluottamus. He haluavat turvata tulevaisuutensa, ja kevat voivansa vaikuttaa työnteolla unelmiensa saavuttamiseen. Onnellisuus on tärkeässä osassa Z-sukupolven työnteossa, ja jos työssä ei viihdytä työskentely voidaan lopettaa lyhyeen. (Ozkan ja Solmaz, 2015, s. 480). Dwivedulan (2020, s. 49) mukaan Z-sukupolvea motivoi työssä organisaation tuki, kasvumahdollisuudet, palkitseminen, vastuullisuus sekä työssä tapahtuva vuorovaikutus. Myös sosiaalinen työympäristö Z-sukupolvelle tärkeä osa organisaatiokulttuuria (Ozkan ja Solmaz, 2015, s. 479). Scholzin (2019, s. 9–10) mukaan Z-sukupolvi on omalla tavallaan sitoutunutta työhönsä, vaikkakaan ei perinteisen näkökulman mukaan lojaaliudella ja joustavuudella työnantajaa kohtaan tai pitkien työpäivien tekemisellä. Z-sukupolvi on myös ensimmäinen täysin globaaliksi sukupolveksi, sillä nykyisen informaatiotekniikan avulla he pääsevät samanaikaisesti ympäri maailmaa käsiksi samoihin asioihin. Hampton (2019) määritteli Z-sukupolven sairaanhoitajien tärkeimmiksi arvoiksi ihmisten auttamisen ja mielenkiintoisen työn. He arvostivat myös etuisuuksia ja työsuhteen vakautta.

Leslie ja muut (2021, s. 177–179) löysivät Z-sukupolven sisältä kolme erilaista työskentelytyyppiä. Näitä olivat sosiaaliset investoijat, rennot työmyyrät toimeliaat suorittajat. Sosiaaliset investoijat ovat työpaikkaansa kohtaan joustavia, mutta odottavat samalla paljon työltään, työtovereiltaan ja esihenkilöiltään. Heille työ tukee omaa elämää ja on paikka ihmissuhteiden solmimiseen. Sosiaalisille investoijille työpaikan arvot ovat tärkeitä. Rennot työmyyrät taas haluavat tyydyttää perustarpeensa ja turvallisuuden tunteensa töissä, ja haluavat työltään sekä emotionaalisesta että fyysisestä turvaa. Toimeliaat suorittajat suhtautuvat intohimoisesti työhönsä, ja näkevät työnsä kehittymismahdollisuuksina ja innovaatioympäristönä. Heille palautteen saaminen ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ovat tärkeitä, ja he ovat luonnostaan motivoituneita ja halukkaita tekemään maailmasta paremman paikan.

4.2 Y- ja Z- sukupolvien johtaminen

Työntekijöiden odotukset ja arvot liittyvät heidän menestymiseensä työpaikalla. Työpaikoilla on tällä hetkellä eri sukupolvien työntekijöitä, joten odotukset ja arvot vaihtelevat. Hyvä johtaja ottaa huomioon sekä työntekijöiden ominaisuudet että eri sukupolvien arvot ja odotukset. (Al-Asfou & Lettau, 2014, s.66; DelCampo, 2010, s.25.) Nykyisessä työelämässä onkin tärkeää, että johtaja osaa johtaa eri sukupolvia ja saa ne ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhdessä toistensa osaamista täydentäen. (Vesterinen, 2014, 126—128). Samalla on tarpeen ymmärtää kunkin sukupolven erityispiirteet ja sopeuduttava niihin, sillä sopeutumatta jättäminen johtaa kalliiksi tulevaan henkilökunnan vaihtuvuuteen (Hobart & Sendek, 2014, s. 20).

Vesterisen (2011, s. 125) mukaan Y-sukupolvi odottaa esihenkilöltä henkilökohtaista johtamista, jossa jokaisen mielipiteet otetaan huomioon ja vuorovaikutus korostuu. Esihenkilön odotetaan olevan myös kiinnostunut työntekijän työstä ja arjesta, eikä ottaa johtamista itsestäänselvyytenä. Mellasen ja Mellasen (2023, s. 142) tutkimuksessa Y-sukupolvelle tärkeimmiksi esimiehen ominaisuuksia nousivat luottamus alaisen ja esimiehen välillä sekä reiluus ja tasapuolisuus. Myös tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointi, huolehtiminen alaisten hyvinvoinnista ja arvostuksen osoittaminen listattiin esimiehen tärkeiksi ominaisuuksiksi.

Vesterinen (2014, s. 125) toteaa, että ”työnantajan markkinoista” on tullut ”työntekijän markkinat”, ja työntekijät kilpailuttavat työnantajansa ja valitsevat työnsä. Näin myös työn vaihtaminen on yleistynyt. Työn mielekkyyden kokemuksen merkitys asettaa haasteen johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi, eikä käskyttävä, ylhäältä alas suuntautuva johtamistapa ei enää toimi Y-sukupolvelle (Hussi, 2011, s. 107). Koska työn mielekkyys on Y-sukupolvelle tärkeää, korostuu uudenlaisen psykologinen sopimus; ratkaisevaa työn kannalta on se, tarjoaako työ sellaista sisältöä, jota Y-sukupolvi pitää merkityksellisenä. Työn merkityksen tunnistaminen ja sen tärkeiden sisältöjen vahvistaminen on haaste myös johtamiselle. (Pursio, 2011, s. 58—59.) Tienari ja Piekari (2011, s. 96—97) ottavat

kantaa myös nuoren sukupolven työn valvomiseen. Vaikka valvonta on kuulunut organisaatioihin aina, ei nuoren sukupolven avoimen innovoinnin maailmassa perinteinen valvonta enää toimi. Liiallinen valvonta voi kääntyä jopa itseään vastaan ja ärsyttää. Avoin ja reilu johtaminen itsessään ehkäisevät väärinkäytöksiä.

Y-sukupolvi toivoo johtamiselta selkeitä tavoitteita ja määrätietoisuutta, mutta myös yhteisiin asioihin osallistamista. He odottavat uudenlaista johtamista, joka innostaa, kannustaa, tunnistaa toimintaympäristön muutoksen ja mahdollistaa työpaikan toimintatapojen yhteisen kehittämisen. Lisäksi omaan työhön halutaan vapautta, ja työyhteisön ja viestinnän avoimuutta arvostetaan. Esimieheltä toivotaan jatkuvaa ja välitöntä palautetta työssä suoriutumisesta (Al-Asfour & Lettau, 2014, s. 65; Pursio, 2011, s. 59). Milleniaaleilla on korkeat odotukset sekä itseltään että työnantajaltaan, erityisesti lähiesimieheltä. He ovat valmiita avoimesti haastamaan työnantajansa päätökset, tavoitteet, työehdot tai vakiintuneet palkitsemisjärjestelmät. He ovat myös aiempia sukupolvia tottelemattomampia työnantajan säännöille ja ohjeistuksille, eivätkä välttämättä kunnioita organisaatiokaavion auktoriteettijärjestystä. (Tulgan, 2016, s. 10—11).

Myös Kultalahden (2015, s. 77—78) mukaan Y-sukupolvelle on tärkeää, että esimies on kiinnostunut heidän tekemisistään ja kuulee sekä kunnioittaa heitä. Esimieheltä toivotaan valmentavaa työtettä ja oman uran edistämistä omien kehitystoiveiden mukaisesti. Y-sukupolvi haluaa tulla kohdelluksi esimiehen taholta yksilönä. Tämä kaikki edellyttää johtamistaitoja ja sitä, että esimiehellä on tarpeeksi aikaa esimiestyöhön. Mellasen ja Mellasen (2023, s. 139—140) mukaan aiempien johtamisen osa-alueiden eli asioiden johtamisen (*management*) ja ihmisten johtamisen (*leadership*) rinnalle tarvitaan lisäksi yksilön kehittäjän ominaisuuksia. Yksilön kehittäjän merkitys on korostunut työn muutuksessa moniulotteisemmaksi ja työn tavoitteet haastavimmiksi. Hobartin ja Sendekin (2014, s. 124) mukaan johtajan tulee myös luoda ja muotoilla työtehtäviä niin, jotta Y-sukupolvi voi hyödyttää taitojaan, motivoituu ja sitoutuu työhön. Haasteena on myös tunnistaa työntekijän kyvyt ja vahvuudet, ja auttaa heitä saavuttamaan parhaansa.

Naimin ja Lenkan (2018, s. 447—448) mukaan organisaatioiden tulisi aiempaa paremmin huomioida sukupolvien erityispiirteitä ja muokata strategiaansa niiden mukaan. Y-sukupolven työhön sitoutumista ja pysymistä työssä auttavat erityisesti osaamisen kehittämiseen panostaminen. Tässä auttaa strateginen johtaminen sekä mentoroinnin ja sosiaalisen median hyödyntäminen. Strateginen johtaminen edistää autonomiaa, luovuutta, keilukulttuuria, riskinottoa ja sisäistä yrittäjyyttä, eli sitä mitä Y-sukupolvi kaipaa työssään. Mentorointi vetoaa Y-sukupolven kehitystarpeisiin. Sosiaalisen median käyttö tyydyttää tunneperäiset tarpeet tarjoamalla emotionaalista tukea työn edistämiseen yhteistyön kautta, kognitiiviset tarpeet tiedon jakamisen, tiedon hankinnan ja muilta oppimisen kannalta sekä sosiaaliset tarpeet. Nämä yhdessä lisäävät organisaatioon sitoutumista.

Johnson ja Johnsonin (2010) vinkit Y-sukupolven johtamiseen ovat seuraavat; Y-sukupolvi haluaa mahdollisuuden sitoutua. He ovat tottuneen läheiseen perheyhteyteen, joten he toivovat myös työpaikalta perheenomaista ilmapiiriä ja läheisiä suhteita myös esimiehen kanssa. Y-sukupolvi haluaa palautetta toimistaan ja kaikelle selityksen, sillä lapsuudessa he ovat tottuneet siihen, että vanhemmat kertoivat asioiden syyn. Esimieheltä toivotaan mentorointia ja apua menestymiseen. Y-sukupolvi haluaa, että säännöillä on tarkoitus, eivätkä ne ole olemassa vain siksi, että aina on näin toimittu. Y-sukupolvelle on myös tärkeää suunnitella oma ajan käyttönsä, ja motivaatiota lisää vapaus työskennellä silloin kun haluaa. Mitä enemmän vastuullisille toimijoille annetaan vaihtoehtoja, sitä paremmin he pysyvät työpaikalleen uskollisina. Myös avoimuus virtuaalisten työympäristöjen käytölle on tärkeää. Kokonaisuutena Y-sukupolvi haluaa viihtyä työssään.

Hutchinonin ja muiden (2012, s. 446) kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että johtamistapoja täytyy tarkastella uudelleen, jotta nuoria pystytään houkuttelemaan ja pysymään sairaanhoitajan työssä. Y-sukupolven sairaanhoitaja haluaa kehittyä ammatillisesti ja saada työstään oikeudenmukaisen korvauksen. Työpaikkojen tulisi olla työntekijäystävällisiä, eli työympäristö vaatii myös kehittämistä. Stevan ja muiden (2018, s. 1259) mukaan hoitotyön esimiehistä iso osa kuuluu vanhempiin sukupolviin, ja sukupolvien välinen

kuilu työntekijöiden ja esimiesten välillä voi vaikuttaa työpaikan ilmastoon. Onkin tärkeää kehittää ymmärrystä ja tarjota tukea sairaanhoitajien erilaisille yksilöllisille tarpeille.

Y-sukupolvesta nousevat johtajat tarvitsevat myös tukea työhönsä. He tulevat kohtamaan entisestään kasvavan hoitotiimien monimutkaisuuden, mikä lisää työkuormaa. Työkuorman lisääntyminen yhdistettynä Y-sukupolven vaatimukseen työn ja yksityiselämän tasapainosta, voi lisätä ahdinkoa rooli-odotusten ja omien työasenteiden välillä. (Stevan ja muut, 2018, s.1259.)

5. Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen toteutus. Alussa käydään läpi tutkimuskohde ja tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen vielä tarkennetaan tutkimusaineiston keräämiseen liittyviä seikkoja. Lopuksi käydään läpi aineiston analysointi ja siihen liittyvät haasteet.

Lähtökohta tutkielman aiheeseen nousi omasta työstäni aikuispsykiatrian osaston lähesihenkilönä. Työssäni joudun usein pohtimaan työhyvinvointia sekä yksittäisen työntekijän että työyhteisön näkökulmasta. Tutkielman johtoajatukseksi nousikin nuorempien sukupolvien työhyvinvointi ja sen huomioiminen psykiatrisessa hoitotyössä. Y- ja Z-sukupolvilla on vielä paljon työvuosia edessään, ja tiedot alle 30-vuotiaiden työntekijöiden työkyvyn alentumisesta ja stressikuorman kasvamisesta (Ervasti ja muut, 2022, s. 79; Laitinen ja muut, 2024, s. 39–40) antavat huolestuttavaa tietoa nuorempien sukupolvien työssä jaksamisesta.

5.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena oli Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen psykiatrian osastojen ja poliklinikkojen Y- ja Z-sukupolviin kuuluva hoitohenkilökunta ja esihenkilöt. Tutkimusalueeseen kuului Seinäjoen keskussairaalassa toimivat kaksi aikuispsykiatrian osastoa, nuorisopsykiatrian osasto sekä geropsykiatrian osasto. Osastohoito on tarpeen silloin, kun potilaan mielenterveyden häiriöt ovat niin vakavia, etteivät avohoidon keinot ole riittäviä, eikä potilas selviydy kotona (Mielenterveystalo.fi, n.d). Osastojen lisäksi tutkimuskohdeina olivat Miepä-, eli mielenterveys- ja päihde -poliklinikat sekä Tehoavo, jotka tarjoavat psykiatrista avohoittoa. Hyvinvointialueen käynnistymisen myötä aiemmin erillään toimineet erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon poliklinikat liittyivät yhteen Seinäjoella ja maakunnassa, ja nykyiset miepä-poliklinikat tarjoavat sekä perus- että erityistason mielenterveys- ja päihdehoitoa. Maakunnan Miepä-poliklinikat sijaitsevat Alajärvellä, Kauhavalla, Lapualla, Ilmajoella, Kurikassa sekä Kauhajoella. Tehoavo toimii

osastohoidon ja avohoidon rajapinnassa, ja tarjoaa nimensä mukaisesti psykiatrista tehostettua avohoitoa alueen potilaille. Psykiatrinen avohoito on poliklinikalla tai potilaan kotona tarjottua hoitoa potilaille, joiden sairauden oireet eivät vaadi ympärivuorokautista hoitoa (Mielenterveystalo.fi, n.d). Lastenpsykiatrian osasto ja poliklinikka rajattiin tässä tutkimuksessa ulkopuolelle osaston ja poliklinikan erilaisen luonteen vuoksi.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston kerääminen

Tutkielma toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella, joka mahdollisti psykiatrisessa hoitotyössä vaikuttavien työhyvinvointitekijöiden tutkimisen. Puusan ja Juutin (2020, s. 73–75) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy yksittäisiin tapauksiin, ja olennaista on tutkittavien näkökulma sekä tutkijan vuorovaikutus tutkittavien havaintojen kanssa. Keskeisistä ovat tutkittavien kokemukset, jotka saavat teoreettisen tulkinnan tutkimuksen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus löytää aineistosta uutta; uusia merkityksiä ja uusia tapoja ymmärtää maailmaa (Ruusuvaori ja muut, 2010, s. 13).

Tutkimusaineisto kerättiin Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen aikuispsykiatrian osastojen sekä poliklinikoiden hoitohenkilökunnalta ja esihenkilöiltä. Henkilökunnalta aineisto kerättiin Webropol-kyselyinä. Tutkimuspyyntö lähetettiin psykiatrian osastojen ja avohoidon työntekijöille sähköpostitse. Osastojen työntekijöille tutkimuspyyntö lähetettiin suoraan omiin sähköposteihin osastojen sähköpostiryhmien välityksellä. Avohoidon työntekijöille tutkimuspyyntö lähetettiin osastonhoitajien kautta, joiden pyydettiin jakamaan tutkimuspyyntöä työntekijöilleen. Koska osastoilla ja poliklinikoilla työskentelee kaikenikäisiä työntekijöitä, oli mahdotonta lähettää tutkimuspyyntöä vain Y- ja Z-sukupolville. Tutkimuspyyntö lähetettiinkin kaikille työntekijöille, mutta saatekirjeeseen kirjattiin, että kysely on suunnattu vain 80-luvun jälkeen syntyneille. Tutkimusaineistoksi saatiin 37 vastausta kyselyyn.

Esihenkilöt haastateltiin teemahaastattelulla. Esihenkilöille esitettiin pyyntö osallistua tutkimukseen osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kokouksen yhteydessä syyskuulla 2023. Kokouksen jälkeen kaikille alueen osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille lähetettiin vielä sähköpostitse saatekirje ja kutsu haastatteluun (ks. liite 1). Kutsu lähetettiin sähköpostitse 23:lle psykiatrian esihenkilölle. Haastatteluun lupautui 6 esihenkilö, joista kolme oli osastonhoitajaa, ja kolme apulaisosastonhoitajaa. Puolet heistä toimi poliklinikan esihenkilönä, ja puolet osastolla. Yhdellä haastatelluista oli alaisia sekä poliklinikoilta että osastolta.

Tutkielma toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Haastateltavat allekirjoittivat tietosuojailmoituksen, ja heille annettiin mahdollisuus peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa aineiston analysointiin asti. Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin salassapitovelvoitteen mukaan.

5.2.1 Haastattelut

Tutkielman haastattelut toteutettiin teemahaastattelun menetelmin. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 87–88) mukaan teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaan, joista haastattelun edetessä voidaan esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemat rakentuvat tutkimuksen viitekehuksesta, eli ne muodostetaan siitä tiedosta, mikä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. Valittujen teemojen avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän mukaisesti.

Tässä tutkielmassa tarkasteltaviksi teemoiksi nousivat esihenkilöiden näkemykset työhyvinvoinnista yleisellä tasolla, kokemukset Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeista sekä ajatukset Y- ja Z-sukupolvien johtamisen tarpeista ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Haastattelujen ja Webropol-kyselyn kysymyksiä ei määritelty suoraan minkään viitekehysten teorian mukaan, vaan ne muotoiltiin teoriaan pohjaten tutkijan tärkeinä kokemista teemoista. Haastatteluilla saatiin monipuolisesti tietoa esihenkilöiden kokemuksista teemo-

jen aiheista, ja näin lisättyä ymmärrystä ilmiöstä. Kaikille haastateltaville esitettiin pääsääntöisesti samat kysymykset (ks. liite 2), ja vastausten pohjalta tehtiin tarvittaessa lisäkysymyksiä. Haastattelun kysymykset testattiin etukäteen yhdellä haastatteluun osallistuvalla, ja hänen kommenttinsa mukaan haastattelukysymyksiin tehtiin pieniä muutoksia. Haastattelut kestivät 18 minuutista 39 minuuttiin, ja ne toteutettiin viikoilla 42 ja 43. Kaksi haastateltavaa halusivat vielä haastattelujen jälkeen lisätä ajatuksiaan aiheesta, ja nämä lisäykset otettiin tutkimuksessa huomioon.

Puusa (2020a, s. 102) toteaa, että aina ei ole hyödyllistä antaa tutkittavalle ennakolta kysymyksiä tai tutkimuksen teema-alueita, sillä etukäteistieto voi rajata tai kahlita tutkittavien ajatuksia, ja voi näin vaikuttaa epätoivotusti haastattelun sisältöön. Tässä tutkielmassa haastateltaville lähetettiin kuitenkin ensimmäistä haastateltavaa lukuun ottamatta haastattelukysymykset etukäteen. Päätös tästä syntyi ensimmäisen haastattelun jälkeen, sillä haastateltava totesi, että etukäteen kysymyksiin tutustuminen olisi voinut auttaa pohtimaan teemoja monipuolisemmin. Etukäteen annetut kysymykset mahdollistivatkin muille haastateltaville aihealueiden miettimisen etukäteen, eikä haastattelu-aikaa kulunut juurikaan vastausten miettimiseen.

Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan tutkijan toimesta käyttäen avuksi Wordin litterointiohjelmaa. Litteroinnin jälkeen haastattelut kuunneltiin läpi vielä uudelleen, ja tarkastettiin litteroinnin oikeellisuus. Haastatteluiden pohjalta tuli litteroitua tekstiä 41 sivua (Fontti Calibri 11, riviväli 1,0). Haastattelukysymykset osoittautuivat melko täsmällisiksi, joten vaikka haastatteluista osan kesto oli lyhyt, niiden sisältö tuotti kuitenkin monipuolisesti tietoa haastattelujen teemoista.

Aineiston riittävyttä voidaan arvioida aineiston saturaatiolla. Se tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tiedonantajat tuota enää uutta tietoa aineiston kannalta. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 99.) Vaikka tässä tutkielmassa haastattelut tuottivat osin samanlaista tietoa, ei lopullista saturaatiota tapahtunut. Haastatteluista nousi esiin samoja teemoja, mutta haastattelut eivät kuitenkaan alkaneet toistaa itseään, sillä

haastateltavien ajatukset vaihtelivat teemojen suhteen, ja he painottivat usein eri aiheita. Lähes jokaisessa haastattelussa tuli myös esiin jonkun teeman suhteen uusi näkökulma, ja vastaavasti joku aihe jäi pienemmälle käsittelylle. Haastatteluja olisi ollut hyvä olla kaksi tai kolme lisää, jotta haastatteluaineistosta olisi saanut kattavamman.

5.2.2 Kysely

Y- ja Z- sukupolvien työntekijöiltä aineisto kerättiin Webropol-kyselynä. Hirsjärven ja muiden (2008, s. 174—175, s. 190—193) mukaan kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, sillä kyselyn pystyy lähettämään suurelle ihmisjoukolle. Tässä kyselyssä käytettiin taustatietoja lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä, joten kysely toimi lomakehaastattelun periaatteella. Vilka (2021, s. 99) kuvaa lomakehaastattelun olevan aineistonkeruutapa, jossa tutkija päättää etukäteen kysymysten muodon ja etenemisjärjestyksen. Se on toimiva aineiston keräämisen tapa, jos tavoitteena on rajatun aiheen mielipiteiden, näkemysten tai kokemusten kuvaaminen. Tutkielman kysymykset koitettiin muodostaa siten, että kukin vastaaja pystyisi ilman johdattelua tuottamaan ne asiat, jotka ovat juuri hänelle työhyvinvoinnin kannalta ensisijaisia. Ainoastaan saatekirjeessä tuotiin esiin työhyvinvointiin yleisesti liitettäviä asioita. Vilka (2021, s. 102) toteaa, että lomakehaastattelussa on tärkeä etukäteen varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset oikein, jotta saatu aineisto vastaa tutkimusongelmaan. Kysely annettiin esiluettavaksi viidelle tutkimuksen koehenkilölle, joiden kommenttien mukaan joitain kysymyksiä selkeytettiin.

Webropol-kyselyn vastaukset kerättiin viikoilla 43 ja 44. Kaikille osastoilla ja poliklinikoilla työskenteleville hoitajille lähetettiin sama kyselylomake, mutta tutkielman saatekirjeessä tuotiin esiin, että kyselyyn voivat vastata vain 1980-luvun jälkeen syntyneet. Kysely osoittautui hyväksi keinoksi kerätä monipuolisesti tietoa nuorempien sukupolvien ajatuksista psykiatrisen hoitotyön työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta.

Vastausten pituus vaihteli lyhyistä tiivistyksistä pidempiin pohdintoihin. Kyselyn kysymykset olivat myös onnistuneet, sillä kirjoitetut tekstit kohdentuivat tarkasti tutkimusongelmaan. Saatekirje ja tutkimuskysymykset löytyvät liitteinä 3 ja 4.

5.3 Aineiston analyysi

Tutkielman aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Kyselyjen aineisto lisäksi kvantifioitiin. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää tukittavaa ilmiötä kuvaava aineisto selkeään muotoon, ja luoda siitä kuvaus, josta voi tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 122). Puusan (2020b, s. 148) mukaan kvantifiointissa tekstistä lasketaan eri asioita, kuten sanojen esiintyvyyttä. Kvantifiointin on tarkoitus havainnollistaa ja kuvata tutkimusaineiston sisältöä.

Laadullisen tutkimuksen analysointi jakaantuu usein aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöinen analyysi on lähestymistapa, jossa aiemmalla teorialla ja tiedolla ei lähtökohtaisesti ole tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Aineistolähtöistä analyysiä voidaan kutsua myös induktiiviseksi analyysiksi. Teorialähtöinen analyysi taas pohjautuu johonkin aiempaan teoriaan, jonka mukaan tutkittava ilmiö määritellään. Sen tarkoitus on usein aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Teorialähtöisen analyysin päättelyä kutsutaan usein myös deduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 80–82.)

Puhtaan aineistolähtöisen analyysin toteutus on ongelma, sillä tutkimus on harvoin täysin objektiivista. Jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja näin valmiiksi objektiivisia. Tässä avuksi tulee teoriaohjaava analyysi, jossa analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoria on apuna analyysissä. Vaikka aiemman teorian merkitys tunnustetaan, sen rooli ei ole teoriaa testaava, vaan ennemmin uusia ajatuksia ohjaava (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 81.) Teoriaohjaava eli abduktiivinen analyysi on laadullinen analyysimenetelmä, jonka tarkoituksena on kehittää uusia teo-

reettisissä oivalluksia aiemman teorian kautta. Abduktiivinen analyysi painottaa, että aineistoa tulisi lähestyä mahdollisimman syvällisen ja laajan teoriapohjan kautta muistaen koko ajan sen olemassaolon ja teoriasta muodostuneet ennakkoajatukset. (Timmermans ja Tavory, 2012, s. 180.)

Sisällönanalyysin vaiheita ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään siten, että tutkimusaineistosta karsitaan epäolennainen pois. Olennainen asia tiivistetään ja pilkkotaan osiin. Analyysiyksikkö tulee määrittää ennen analyysin aloittamista. Se voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön määrittelemistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 122–123.) Tämän tutkielman aineiston analyysi aloitettiin pelkistämällä sekä kyselystä että haastattelusta saatu aineisto. Analyysiyksiköksi määrittyi yksittäinen asia, jota kutsun tuloksissa maininnaksi. Kyselyjen kohdalla pelkistäminen oli melko yksinkertaista, sillä kirjoitetuissa vastauksissa asiat oli pääsääntöisesti selkeästi jäsennelty, ja yksittäiset maininnat löytyivät niistä usein helposti. Haastattelujen kohdalla pelkistäminen oli haastavampaa, sillä yksittäistä asiaa saatettiin kuvata monin sanoin kuitenkin tuomatta siihen lisäarvoa. Pelkistysten laatu pyrittiin varmistamaan tarkastelemalla kertaalleen pelkistetyt lauseet uudelleen, ja muokkaamalla niitä tarvittaessa. Pelkistyksessä pyrittiin pysymään mahdollisimman lähellä alkuperäistä ilmaisua, jotta pelkistykseen informaatioarvo olisi oikea.

Aineiston pelkistämisen jälkeen pilkottu data ryhmitellään, jolloin aineistosta pelkistetyt ilmaisut käydään läpi etsien niistä samankaltaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat asiat jaetaan omiksi luokikseen, joista muodostuvat alaluokat. Alaluokkia yhdistelemällä muodostuvat yläluokat, ja yläluokkia yhdistelemällä pääluokat. Ryhmittely luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle, ja luo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 124–125.) Ryhmittelyn alkuvaiheessa tekstin on tarkoitus pysyä lähellä alkuperäistä ilmaisua, jottei aineistosta katoa olennainen sisältö. Jos alaluokat muotou-

tuva liian abstrakteiksi, ne haittaavat ylä- ja pääluokkien muodostamista. Abstraktiota-son pitäminen samalla tasolla saattaa olla kuitenkin haastavaa, sillä aineistossa tuotettu kerronta saattaa olla valmiiksi eri abstraktiotasoilla. (Lindgren ja muut, 2020, s.5.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 82—84) mukaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiyksiöt nousevat aineistosta. Tutkijan ajatuksia ohjaavat sekä aineistolähtöisyys että valmiit mallit. On tutkijan päätettävissä, milloin teoria otetaan mukaan ohjaamaan päättelyä. Tässä tutkielmassa teoriasta nousivat aineiston analyysin pääluokat. Kyselyjen aineisto luokiteltiin kunkin kysymyksen kohdalla erikseen. Haastatteluissa yksittäisiä kysymyksiä yhdisteltiin teemoiksi, jotka luokiteltiin omina teemoinaan. Aineiston läpikäyminen ja pelkistäminen toivat alkuun ymmärrystä aineiston sisällöstä. Pelkistysten alustava jaottelu tuotti ryhmiä, joille lähdettiin etsimään selitystä teoriasta. Teoriasta muodostuivat pääluokat luokittelulle. Pääluokkien alla tehtiin jaottelu ala- ja yläluokkiin, jotka muotoutuivat aineistolähtöisesti. Haastattelujen ja kyselyjen ala- ja yläluokkia pyrittiin muodostamaan yhtenäisiksi siinä määrin kuin se oli aineiston perusteella mahdollista.

Työhyvinvoinnin teemoissa pääluokiksi muodostuivat Virolaista (2012) mukailevat teemat työhyvinvoinnin psyykkisistä, fyysisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista. Sekä työntekijöiden että esihenkilöiden aineistoista nousi selkeästi esille teemoihin liittyviä aiheita. Vaikka Virolainen (2012) kuvaa edellisten lisäksi neljäntenä teemana henkisen työhyvinvoinnin omaksi osa-alueekseen, sitä ei tässä käytetty, sillä henkisen ja psykologisen työhyvinvoinnin rajapinta ei aina ole selkeä.

Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden työhyvinvointia edistävien ja haastavien tekijöiden pääluokiksi määrittivät JD-R mallista mukailut määritelmät työn vaatimuksista ja voimavaroista (Bakker ja muut, 2007). JD-R mallin mukaan työn vaatimuksina ovat työn psyykkiset, fyysiset, sosiaaliset ja organisatoriset seikat, jotka vaativat psykologista tai fyysistä ponnistelua. Vaatimukset itsessään eivät ole negatiivisia, mutta voivat muuttua

liiallisina sellaisiksi. Tässä tutkielmassa työn vaatimukset määriteltiin valmiiksi kuormittavina. Jatkuvasti korkeat vaatimukset saattavat aiheuttaa työuupumusta (Hakanen, 2011, s. 104), ja tässä tutkielmassa haluttiin tutkia asiaa liiallisten vaatimusten eli työtä haastavien tekijöiden osalta. Työstä saadut voimavarat kuitenkin vähentävät työn vaatimuksia, auttavat saavuttamaan tavoitteita ja edistävät henkilökohtaista kehitystä.

Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden näkemyksiä hyvästä johtamisesta analyysin pääluokiksi määriteltiin Juutia ja Vuorelaa (2015) mukailleen työilmapiirin johtaminen ja työn sisällön johtaminen. Heidän mukaansa johtamisella on suora yhteys sekä työn ilmapiiriin että työn sisältöön liittyvissä seikoissa. Esihenkilöiden vastaukset luokiteltiin ilman suoraa lähtöteoriaa aineistolähtöisesti, sillä vastausten moninaisuus ei suoraan istunut mihinkään viitekehysten teoriaan.

Kyselyjä luokitellessa ongelmaksi nousi välillä esiin Lindgrenin ja muiden (2020, s. 5) mainitsema ilmiö aineiston valmiista abstraktiotasosta. Joissain tapauksissa vastaukset olivat valmiiksi niin lyhyitä, ettei vastauksesta tullut varmuutta siitä koskiko joku yksittäinen sana esimerkiksi työyhteisö vai johtamista. Esimerkiksi sanat ”joustavuus” ja ”tasapuolisuus” olivat tällaisia. Näissä kohdissa luokittelun apuna palattiin alkuperäiseen vastaukseen, jonka mukaan pääteltiin mitä vastaaja vastauksellaan tarkoitti. Taulukossa 3 on esimerkki aineiston luokittelusta.

Taulukko 3. Esimerkki kyselyaineiston luokittelusta: Mikä haastaa sinun työhyvinvointiasi psykiatrisessa hoitotyössä?

Vastaukset	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työpäivän jälkeen/vapaapäivinä ei aina ehdi palautua. Yksittäiset vapaapäivät. Hidas palautuminen. Palautumisajat jäävät ajoittain lyhyeksi yksittäisten vapaapäivien vuoksi.	Liian lyhyt palautumisaika	Työaika	Fyysinen kuormitus
Vuorotyö. Vuorotyö.	Vuorotyö		

Vastaukset	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Perhe-elämän ja harrastusten yhteensovittaminen kolmivuorotyön kanssa. Kolmivuorotyö/vuorojen vaihtuvuus. Vuorotyö. Vuorotyö ja sen tuomat haasteet.			
Väkivallan vaara. Väkivallan uhka.	Väkivallan uhka	Turvallisuus	
Organisaatio muutokset. Jatkuva muutos. Jatkuvasti muuttuvat käytännöt.	Jatkuva muutos	Työympäristö	
Fyysinen kuormitus.	Fyysinen kuormitus		
Rauhaton työympäristö. Isot ja avoimet työtilat, joten taustahäly kuormittaa. Vaihtuvat työympäristöt.	Työympäristö		

On huomioitava, että tutkielman analysointimenetelmä mahdollistaa, että saman vastaajan eri maininnat voivat olla saman yläluokan alla. Taulukon 3 avulla tämän voi havainnollistaa siten, että jos vastaaja on vastannut työhyvinvointinsa haasteena olevan ”hidas palautuminen ja vuorotyö”, on vastaus pelkistetty erikseen maininnoiksi ”hidas palautuminen” ja ”vuorotyö”. Nämä pelkistykset on luokiteltu alaluokkien Liian lyhyt palautumisaika ja Vuorotyö -alle, jolloin yhdeltä vastaajalta on tullut kaksi mainintaa Työaika -yläluokkaan. Kun aineisto oli luokiteltu, luokittelun oikeellisuuden varmistamiseksi palattiin vielä alkuperäisiin pelkistyksiin ja tarkistettiin, ettei yksittäisen vastaajan kahdeksi tai useammaksi eri maininnaksi pelkistetyt vastaukset olleet luokittelussa päätyneet samaan alaluokkaan. Tällaisia luokitteluprosessin läpikäyneitä ja yhteen palanneita mainintoja löytyi muutamia, ja ne yhdistettiin takaisin yhdeksi maininnaksi

Analyysin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää. Tulokinnassa aineistosta esiin nousevia merkityksiä selkiytetään ja pohditaan. Tulosten analysointi itsessään ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja auttavat vastaamaan asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perus-

tuvat laadittuihin synteeseihin. (Puusa, 2020b, 151.) Tutkimuksen teoriaosuus on keskeisessä roolissa tulosten tulkinnassa, ja tutkimustulosten on tarkoitus käydä vuoropuheeseen aikaisemman teorian kanssa (Puusa ja Juuti, 2020, s.81). Ospinan ja muiden (2018, s. 600) mukaan tutkimuksessa on tärkeää tuoda esiin, kuinka laadullinen aineisto on koottu, analysoitu ja tulkittu. Tutkijalla on valta raportoida tuloksista ja siitä mitä jättää raportoimatta, joten lopulta lukijalla on aina epätäydellinen kuva tutkimuksesta kokonaisuudessaan. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä on myös, että laadulliseen aineistoon liittyy aina tulkintaa, eivätkä kaikki tulkitse asioita samoin (Puusa, 2020b, 152).

Aineiston keräämisen ja analyysin haasteiksi nousivat haastateltujen esihenkilöiden pienhkö määrä, joten heidän näkemyksistään ei voi tehdä yleispäteviä päätelmiä. Esihenkilöiltä saaduista vastauksista voi kuitenkin tehdä joitain päätelmiä nuorten työntekijöiden työhyvinvointitarpeiden huomioimisesta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 88) myös toteavat, että on sekä mieltymyksiin, että laadulliseen tutkimukseen perinteisiin liittyvä kysymys esitetäänkö kaikille haastateltaville kysymykset samassa järjestyksessä. Vaikka tutkija Puusan (2020a, s. 101) mukaan haastattelussa ohjaa haastattelun kulkua esittämällä kysymyksiä, hänen on pitäydyttävä ohjaamasta keskustelua liikaa. Tässä tutkimuksessa kaikille haastateltaville esitettiin pääsääntöisesti samat kysymykset, mutta niiden järjestyks ja esittämismuoto vaihtelivat haastattelun etenemisen mukaan. Erilainen esittämisjärjestys saattoi kuitenkin vaikuttaa siten, että vastauksen painotus oli erilainen riippuen aiemmasta kysymyksestä. Kysymykset olivat myös osittain päällekkäisiä. Keskustellen etenevä haastattelu teki kuitenkin haastattelutilanteesta luonnollisen, ja tutkittavat kokivat, että kysymysten osittainen päällekkäisyys antoi aihetta ajatella asiaa hiukan eri kulumasta. Se saattoi tuoda teemoihin myös lisänäkökulmia.

Kysely tuotti hyvin vastauksia, ja niiden perusteella voi muodostaa jonkinlaisen käsityksen Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä psykiatrisen hoitotyön kontekstissa. Kyselyn ongelmana on kuitenkin toisaalta vastausten abstraktiotaso, eikä kaikkien vastausten kohdalla voi olla varma siitä, että vastaus on analysoitu kuten vastaaja on asian ajatellut. Varmuutta ei myöskään ole siitä, ovatko kaikki Miepä-

poliklinikkojen osastonhoitajat jakaneet tutkimuspyyntöä työntekijöilleen. Työntekijöistä kuitenkin miltei puolet oli poliklinikan työntekijöitä, joten voidaan todeta, että tutkimuskutsu on tavoittanut tarpeeksi monta poliklinikan työntekijää.

Tämän tutkielman sisällönanalyysistä syntyneet tulokset on kuvattu seuraavassa kappaleessa. Sen jälkeen tuloksista on tehty synteesiä ja johtopäätöksiä, ja tuloksia on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.

6. Tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään sekä haastateltavien että kyselyyn vastanneiden taustatiedot, jonka jälkeen paneudutaan tarkemmin Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista koskeviin tuloksiin.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Haastateltuja esihenkilöitä oli yhteensä kuusi, joista kolme toimi osastonhoitajana ja kolme apulaisosastonhoitajana. Puolet haastatelluista työskenteli poliklinikalla ja puolet osastolla. Yhdellä esihenkilöistä oli alaisia sekä osastolla että poliklinikalla. Haastateltavien ikäluokka vaihteli suurista ikäluokista Y-sukupolveen, ja esihenkilökokemus neljästä vuodesta 16 vuoteen. Kaikilla esihenkilöillä oli aiempaa hoitajakokemusta. Osa oli toiminut hoitajana vain psykiatrialla, ja jotkut olivat työskennelleet myös muilla hoitotyön aloilla. Hoitajakokemus psykiatialta vaihteli seitsemästä vuodesta 23 vuoteen.

Y- ja Z-sukupolville suunnattuun Webropol-kyselyyn vastasi yhteensä 37 hoitajaa. Vastaajista oli naisia 21 ja miehiä 15. Yksi vastaaja ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Yhteensä 31 vastaajaa kuului Y- sukupolveen ja kuusi Z-sukupolveen. Vastaajat jaoutuivat tasaisesti osaston ja poliklinikkojen kesken, ja osastolla työskenteleviä hoitajia oli 18, ja poliklinikalla työskenteleviä oli 19. Vastaajien ammattiryhmää (sairaanhoitaja, lähihoitaja) ei kysytty, sillä psykiatrisessa hoitotyössä molempien ammattiryhmien työnkuva potilaiden parissa on lähes samanlainen. Eroavaisuudet työnkuvisa koskevat lähinnä joi-tain osia lääkehoidon toteuttamisessa.

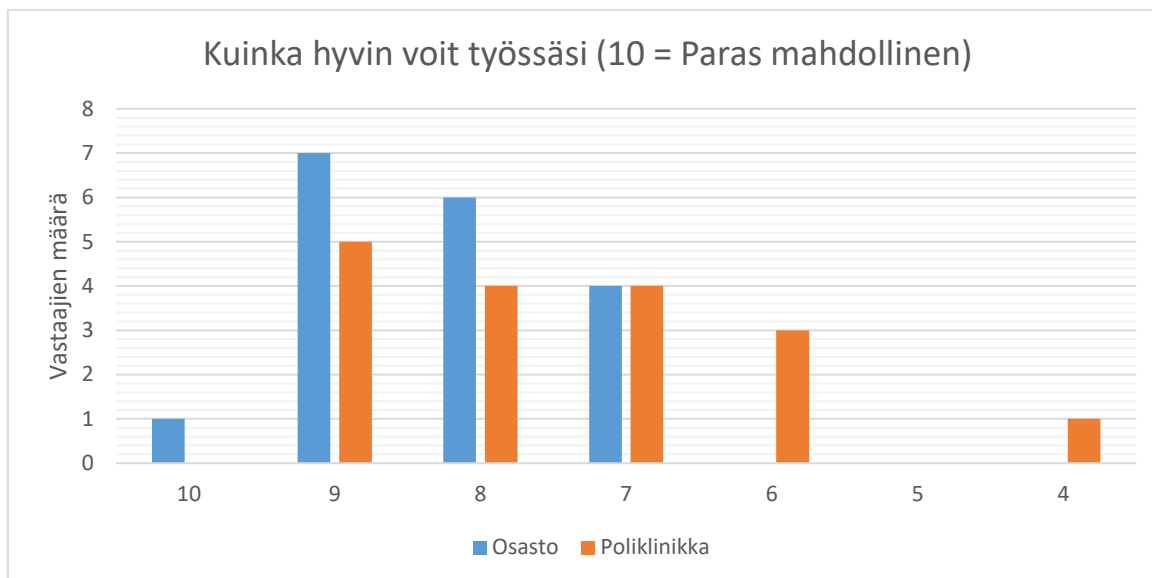
Kaikista vastaajista 22 hoitajalla oli työkokemusta yli 10 vuotta, viidellä hoitajalla 6–10 vuotta, yhdeksällä hoitajalla 1–5 vuotta ja yhdellä vastaajalla oli työkokemusta alle vuosi. Miltei kaikilla vastaajilla oli kokemusta myös muista kuin nykyisestä työyksiköstä, määrän vaihdellessa kahdesta jopa kahteenkymmeneen yksikköön. Suurta yksikkökokemusta voi

mahdollisesti joillain selittää työskentely varahenkilöstössä, jolloin työyksikkökokemusta on voinut kertyä psykiatrian osastojen lisäksi mahdollisesti somaattisilta osastoilta. Keskimäärin vastaajat ovat työskennelleet aiemmin 5,8 yksikössä.

Tarkasteltaessa vastaajia työyksiköiden mukaan, osastolla työskentelevistä hoitajista 15 kuului Y-sukupolveen, ja kolme Z-sukupolveen. Miehiä heistä oli yhdeksän ja naisia kahdeksan. Yksi vastaaja ei halunnut määritellä sukupuoltaan. Osaston työntekijöistä yli 10 vuotta työkokemusta oli 11 vastaajalla, 6—10 vuotta työkokemusta kolmella vastaajalla, 1—5 vuotta työkokemusta kolmella vastaajalla, ja alle vuosi yhdellä vastaajalla. Osaston työntekijöillä kokemusta oli nykyisen työyksikön lisäksi keskimäärin 6,35 paikasta (mediानी 5, keskihajonta 4,61).

Poliklinikkojen vastaajista 16 kuului Y-sukupolveen, ja kolme Z-sukupolveen. Naisia vastaajista oli 13 ja miehiä kuusi. Työkokemusta poliklinikan vastaajista yli 10 vuotta oli yhdellätoista vastaajalla, 6—10 vuotta kahdella ja 1—5 vuotta kuudella vastaajalla. Muista työyksiköistä oli kaikilla kokemuksia. Keskimäärin muita työyksiköjä oli ollut 5,26 (Mediानी 5, keskihajonta 3,19).

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka hyvin he voivat työssään tällä hetkellä. Vastaus annettiin numeerisesti arvosanalla 1—10, jossa 10 oli paras mahdollinen. Osastojen vastaajista yksi koki voivansa työssään 10:n arvoisesti, seitsemän työntekijää yhdeksikön arvoisesti, kuusi työntekijää antoi arvosanaksi kahdeksan ja neljä työntekijää arvosanan seitsemän. Poliklinikkojen työntekijät näyttivät voivan hiukan huonommin kuin osastojen työntekijät. Arvosanaa 10, ei antanut yksikään työntekijä. Yhdeksikön arvoisesti koki voivansa viisi työntekijää ja arvosanan kahdeksan antoi neljä työntekijää, samoin kuin arvosanan seitsemän. Kolme työntekijää antoi voinnilleen arvosanan kuusi, ja yksi arvosanan neljä (ks. kuva 1).



Kuva 11. Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista asteikolla 1-10.

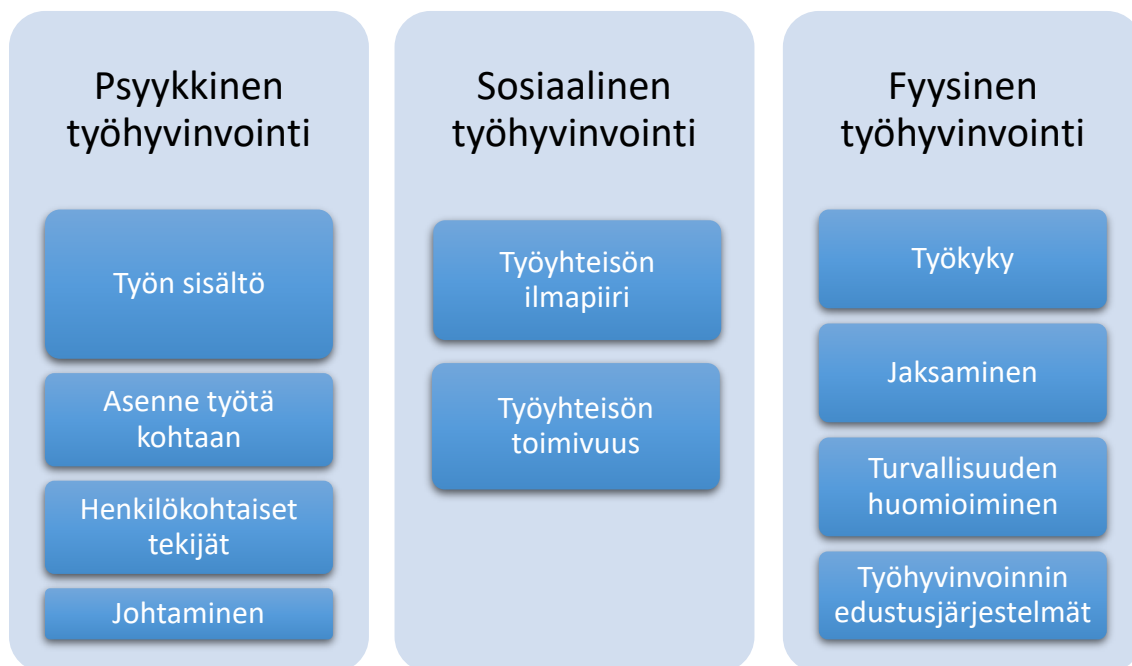
6.2 Näkemykset työhyvinvoinnista

Tämän kappaleen alussa käsitellään esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen ilmenemisestä yleisesti. Tämän jälkeen käydään läpi sekä esihenkilöiden että Y- ja Z-sukupolvien edustajien ajatuksia Y- ja Z-sukupolven työhyvinvointitarpeista, psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointivaatimuksista sekä seikoista, jotka edistävät nuoremman sukupolven työhyvinvointia. Esihenkilöt pohtivat myös, eroavatko Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet vanhemman sukupolven tarpeista. Tulokset on muodostettu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tulosten tulkinnan helpottamiseksi vastauksista on laadittu pää- ja yläluokat sisältävät kuviot. Hoitajien vastauksista kootuissa kuvioissa esitetään numeerisesti kustakin ilmiöstä esiin nousseet maininnat.

6.2.1 Esihenkilöiden määritelmä työhyvinvoinnista

Haastateltujen esihenkilöiden määritelmät työhyvinvoinnista ja sen ilmenemisestä jaettiin Virolaista (2012) mukaillen psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisen työhyvinvoinnin teemoihin. Psyykkisinä työhyvinvoinnin määritelmänä aineistosta nousivat työn sisältö,

asenne työtä kohtaan, henkilökohtaiset tekijät ja johtaminen. Sosiaaliseen työhyvinvointiin lukeutui työyhteisön ilmapiiri ja työyhteisön toimivuus. Fyysistä työhyvinvointia määrittivät työkyky, jaksaminen, turvallisuuden huomioiminen ja työhyvinvoinnin edustusjärjestelmät (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Esihenkilöiden määritelmä työhyvinvoinnista.

Psykologisen työhyvinvoinnin teemasta työn sisältöön liittyviä tekijöitä mainittiin eniten. Niihin lukeutuivat työn ilo, työn mielekkyys, työrauha, kokonaisvaltaisuus ja työpahoinvoinnin puuttuminen. Työn ilon tärkeydestä puhui useampi esihenkilö. Siihen liittyi töistä nauttiminen, töissä viihtyminen ja se, että töissä on helppo olla. Myös työn mielekkyys mainittiin useamman haastateltavan taholta. Mielekästä työtä on kiva tehdä ja sitä kohtaan säilyy innokkuus. Työrauhaa kuvattiin ylimääräisten ”mutinoiden” ja valituksen puuttumisella, tasaisuudella ja työrauhalla. Asenne työtä kohtaan sisälsi halun kehittää työtä, sekä motivaation omaa työtä kohtaan. Henkilökohtaisiin tekijöihin kuuluivat oma ammattitaito, kehittymismahdollisuudet ja oma elämäntilanne. Työhyvinvoinnin kannalta koettiin tärkeänä, että työtehtävät vastaavat omaa ammattitaitoa, ja työntekijän oma elämä ja työ ovat tasapainossa. Johtaminen tuotiin esiin yhdessä haastattelussa.

Sosiaalisen työhyvinvoinnin teemasta esiin nousivat työyhteisön ilmapiiri ja työyhteisön toimivuus. Työyhteisön ilmapiirin merkitystä kommentoi moni haastateltava. Ilmapiiri määriteltiin yhteisöllisyytenä, johon kuuluivat hyvä yhteishenki, sopiva huumorin määrä, yhteisön tuki sekä tunne joukkoon kuulumisesta. Työyhteisön toimivuutta kuvasivat arvostus toisen työtä kohtaan sekä avoin vuorovaikutus, joka mahdollistaa uskalluksen olla oma itsensä ja kertoa mielipiteensä.

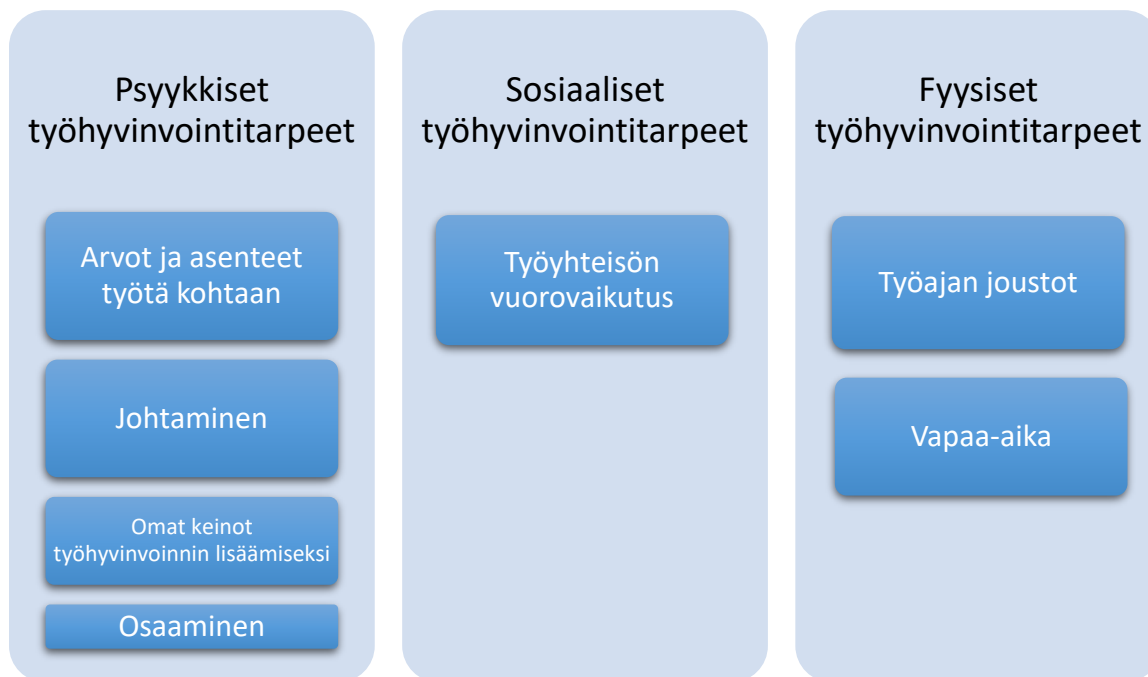
Fyysisestä työhyvinvoinnista kertovat työkyky, jaksaminen, turvallisuuden huomioiminen sekä työhyvinvoinnin edustusjärjestelmät. Työkyky ei jakautunut alaluokkiin, mutta sitä kuvattiin terveytenä ja työstä suoriutumisena. Jaksamisesta kertoivat palautuminen, kuormittuminen ja poissaolot. Työhyvinvoinnin kannalta psykiatrisessa hoitotyössä on tärkeää myös turvallisuusasioiden huomioiminen. Työhyvinvoinnin edustusjärjestelmillä viitattiin perinteisiin työsuojelun järjestelmiin, kuten luottamusmiestoimintaan, työsuojeluasiamiehiin ja työpaikkakokousten järjestämiseen.

6.2.2 Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet

Seuraavassa kuvataan aineistosta esiin nousseita Y- ja Z-sukupolven työhyvinvointitarpeiden erityispiirteitä sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kuvaamina. Myös nämä jaetaan psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisten työhyvinvoinnin teemoihin.

Esihenkilöillä oli erilaisia näkemyksiä siitä, eroavatko nuorempien sukupolvien työhyvinvointitarpeet aiemmista sukupolvista. Osa esihenkilöistä koki, etteivät nuorempien sukupolvien työhyvinvointitarpeet eroa vanhempien sukupolvien tarpeista. Yksi esihenkilö oli havainnut asiassa jonkin verran eroavaisuuksia, ja osa esihenkilöistä koki, että tarpeet eroavat paljon. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että nuorempi sukupolvi tuo työhyvinvointitarpeitaan enemmän esille. Esihenkilöt nostivat Y- ja Z-sukupolven psykologisin työhyvinvointitarpeina esiin arvot ja asenteet työtä kohtaan, johtamisen, omat keinot

työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä osaamisen. Sosiaalisena työhyvinvointitarpeena nimettiin työyhteisön vuorovaikutus. Fyysisinä työhyvinvointitarpeina aineistosta nousi esiin työajan joustot ja vapaa-aika (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Esihenkilöiden näkemys Y- ja Z sukupolvien työhyvinvointitarpeista.

Y- ja Z- sukupolven psykologisista työhyvinvointitarpeista nousi esiin erityisesti arvot ja asenteet työtä kohtaan. Miltei kaikki esihenkilöt toivat asiasta jonkin näkökulman esiin. Nuoremmille sukupolville työ ei ole koko elämä. Kun aiemmille sukupolville työ on ollut ykkösjuttu, nuoremmilla menee muu merkityksellinen helposti työn edelle. Myös sitoutuminen työhön on lyhytjänteisempää. Enää ei sitouduta samaan paikkaan eläkeikään asti, vaan halutaan koittaa myös muita mahdollisuuksia. Koettiin, että nuoremmat vaativat työltä enemmän vaihtelevuutta (ks. esimerkit 1, 2 ja 3).

- (1) Sekin on muuttunut, että silloin oma ikäluokka tai vielä vanhemmatkin, niin se työ oli jotenkin se ykkösjuttu. Nyt on ehkä niin, että.. No työ on tärkeä, mutta että muut asiat saattaa mennä sen edelle. (H2)

- (2) Vanhemmille sukupolville työ oli elämä, ja se oli eläkevirka kun tultiin, tai eläke-toimi, niin ei ole enää, se että tänne tullaan ja että täällä ollaan eläkeikään asti, vaan se on se vaihtelevuus. (H6)
- (3) Nuoremmat haluaa edetä ja nähdä niitä muita mahdollisuuksia. Ja sitten ehkä sekin, että ei olla vaan, että mä haluan olla tässä töissä, et niinku mietitään koko ajan, että olisiko jotain muutakin mitä mä voisin tehdä. Siis se itsensä kehittäminen jotenkin, että ei jämähdetä. (H2)

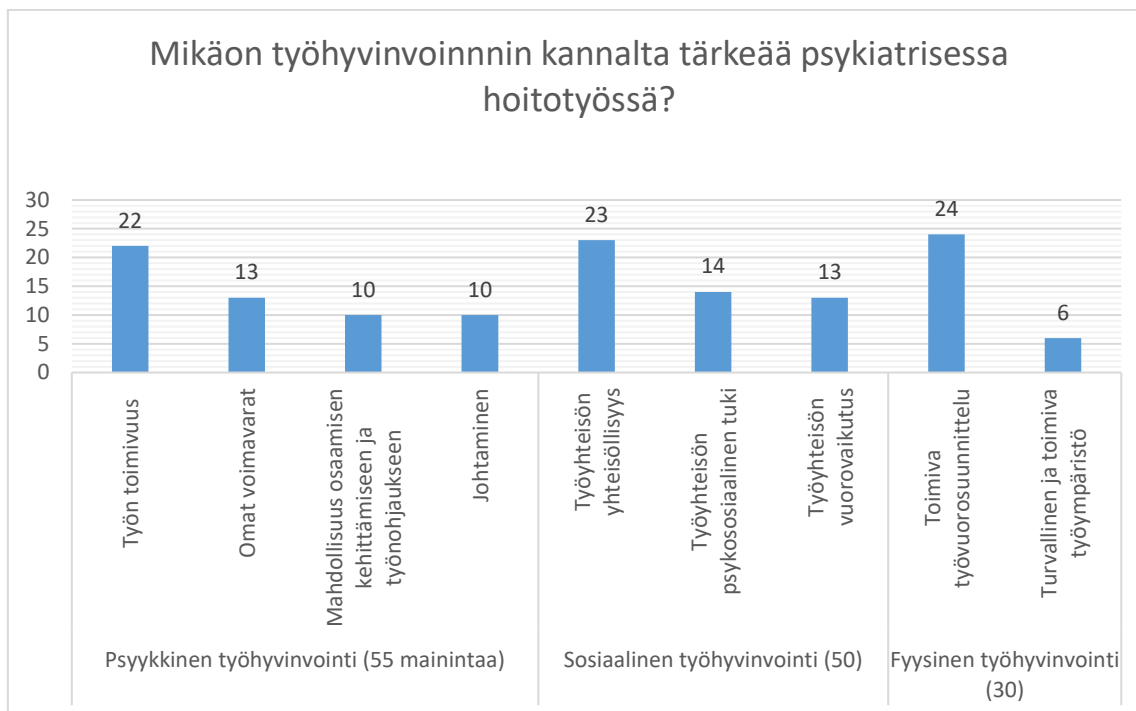
Nuoremmille sukupolville työ on väline toteuttaa vapaa-aikaa. Ylitöitä saatetaan tehdä, ja joillekin raha voi tuoda hyvinvointia. Toisaalta tuotiin myös esiin, että raha ei ole nuorille niin tärkeää, vaan muu merkityksellinen menee edelle. Y- ja Z- sukupolvilla on halu kehittää ja kehittyä. He ovat koulutusmyönteisempiä ja tuovat kehitys- ja muutosehdotuksia rohkeammin esiin. Myös luovuus on Y- ja Z- sukupolven ansio. He ovat osaavia, eivätkä ole jumittuneet vanhoihin työtapoihin. Työskennellessään nuoremmat haluavat itse löytää tiedon työtehtävästä suoriutumiseen, ja heillä on tuoda vapaa-ajalta harrastuneisuutta ja osaamista työelämään. Näiden lisäksi Y- ja Z-sukupolvilla on tarve vastavuoroiseen joustavuuteen.

Psykologisena työhyvinvointitekijänä johtamisen toi esille erityisesti osastoilla työskentelevät esihenkilöt. Johtaminen koettiin nykyään luovimisena eri sukupolvien kesken, ja nuorten sukupolvien johtaminen koettiin erilaiseksi kuin vanhempien. Nuoremmilla sukupolvilla on tietoisuus oikeuksistaan ja he vaativat esihenkilöltä ja organisaatiolta enemmän kuin aiemmat sukupolvet. Y- ja Z-sukupolvet haluavat johtamiselta tasavertaisuutta, läpinäkyvyyttä, joustavuutta ja sitä, että esihenkilö toimii aiempaa enemmän ikään kuin palvelijana. Autoritaarinen johtajuus ei toimi nuoremman sukupolven kanssa. Nuorempien sukupolvien omina keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi nähtiin osaamisen suojausta uupumukselta, avoimuus jaksamisongelmista, uskallus kysyä mahdollisuuksista ja perheen laittaminen työn edelle. Osaamisen työhyvinvointitarpeeseen kuuluivat perehdytys ja koulutus.

Nuorempien sukupolvien sosiaalisista työhyvinvointitarpeista esiin nousi työyhteisön vuorovaikutus. Siihen lukeutuivat työyhteisön hyvinvointi ja avoimuus. Nuorille koko työyhteisön työhyvinvointi on tärkeää ja viihtyminen töissä tukee työssä jaksamista. Avoimuus kuvaa, kuinka nuoremmat sukupolvet ovat valmiimpia puhumaan ja nostamaan asioita työyhteisössä esille ja tuovat myös omia asioitaan avoimemmin esiin.

Fyysisinä työhyvinvointitarpeina esihenkilöt määrittivät työajan joustot ja vapaa-ajan. Työajan joustot käsittivät joustavuuden ja perhetilanteen huomioimisen. Perhe-elämän sovittaminen työhön nähtiin tärkeänä, ja koettiin että nuoremmat uskaltavat aiempaa rohkeammin kysellä perhevapaista ja ovat tietoisempia eri vaihtoehdoista. Vapaa-ajan kohdalla nousi esiin vapaa-ajan merkitys ja työvuoroitukset. Vapaa-aika nähtiin nuoremmille sukupolville työtä tärkeämmäksi, ja heitä joutui huomioimaan eri tavalla työvuorosuunnittelussa. Toisaalta eräs esihenkilö pohti, että vanhemmille sukupolville lomat ja vapaat ovat tärkeämpiä.

Kysyttäessä Y- ja Z-sukupolven työntekijöiltä työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä seikkoja, otettiin jo kysymyksen asettelussa huomioon psykiatrisen hoitotyön näkökulma. Psykkisen työhyvinvoinnin teemoina aineistosta nousi esiin työn toimivuus, omat voimavarat, mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja työnohjaukseen, johtaminen sekä ammattiryhmien välinen yhteistyö. Sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta tärkeää olivat työyhteisön yhteisöllisyys, työyhteisön psykososiaalinen tuki sekä työyhteisön vuorovaikutus. Fyysiseen työhyvinvointiin lukeutuvat toimiva työvuorosuunnittelu sekä turvallinen ja toimiva työympäristö (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Y- ja Z-sukupolvien näkemys psykiatrisen hoitotyön tärkeistä työhyvinvointitekijöistä.

Psyykkisen työhyvinvoinnin tärkeimmäksi osa-alueeksi nousi työn toimivuus. Siihen sisältyivät mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, selkeät toimintatavat, tasainen kuormitus, mieluinen työyksikkö, riittävät resurssit, työyhteisön ammattitaito ja ammattiryhmien välinen yhteistyö. Työn sisällöltä toivottiin joustavuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa työn ja työpäivän sisältöön. Selkeitä toimintatapoja olivat esimerkiksi toive selkeistä säännöistä ja yhtenäisistä toimintatavoista. Sopiva työtahti ja töiden tasapuolinen jakaantuminen tasaavat kuormitusta, ja mieluinen työyksikkö itselle sopivalla potilasmateriaalilla tukee työhyvinvointia. Omina voimavaroina nostettiin esiin terveelliset elämäntavat, työn erottaminen omasta ajasta, asenne työtä kohtaan ja motivaatio. Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja työnohjaukseen sisälsi toiveita jatko-opiskelu- ja koulutusmahdollisuuksista sekä työnohjauksesta, joka koettiin tarpeellisena paikkana purkaa työhön liittyvää kuormaa. Johtamisen osalta pidettiin tärkeänä toimivaa esihenkilösuhdetta ja esihenkilön tukea. Toimiva esihenkilösuhde syntyi hyvästä ja tasapuolisesta johtamisesta ja hyvästä lähiesihenkilösuhteesta.

Sosiaaliseen työhyvinvoinnin kohdalla työyhteisön yhteisöllisyyttä kuvasi ainoastaan alaluokka yhteisöllisyys, joka kuvautui hyvänä ilmapiirinä ja yhteishenkenä, hyvänä työyhteisönä sekä yhteen hiileen vetämisenä. Työyhteisön psykososiaalinen tuki käsitti tuen saamisen työyhteisöltä, mahdollisuuden purkaa asioita työyhteisössä sekä mahdollisuuden yhteiseen keskusteluun. Tuen saaminen määriteltiin sekä työkavereiden ja työyhteisön tukena että auttavana kulttuurina. Koettiin myös tärkeänä, että työhön liittyvää kuormaa ja vaikeita työasioita pystyi jakamaan työyhteisössä. Myös muuhun yhteiseen keskusteluun toivottiin mahdollisuutta. Työyhteisön vuorovaikutukseen lukeutuivat luottamus, avoimuus, arvostus, reiluus ja työkavereiden kuormittamattomuus.

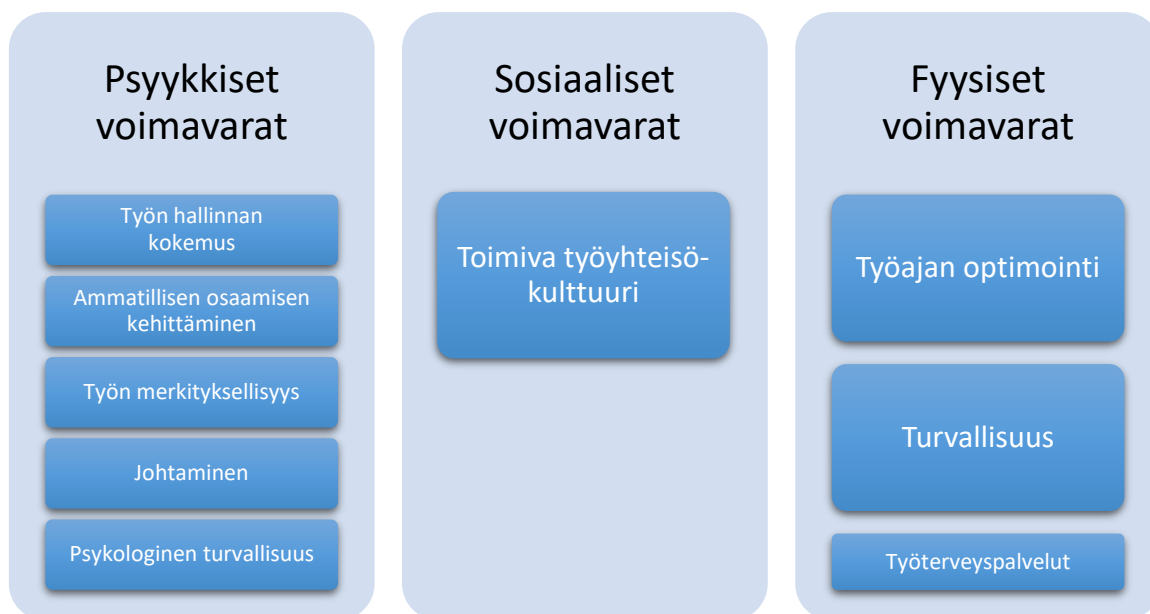
Fyysinen työhyvinvointiin katsottiin kuuluvaksi toimiva työvuorosunnittelu sekä turvallinen ja toimiva työympäristö. Toimivaan työvuorosunnitteluun lukeutuvat palautumisen, joka keräsi eniten mainintoja (11), toimivat työajat sekä tarpeiden huomiointi työvuorosunnittelussa. Palautumisen tärkeys nousi selkeästi esiin, ja sen huomioimista toivottiin. Toimivat työajat määriteltiin työvuorosunnittelun toimivuutena ja tasapuolisuutena sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoisena suhteena. Tarpeiden huomioinnissa koettiin tärkeänä työvuorotoiveiden huomioiminen ja työntekijälähtöinen työvuorosunnittelu. Osalla vastaajista oli mahdollisuus omien työvuorojen suunnitteluun. Turvallinen ja toimiva työympäristö käsitti turvallisuuden sekä toimivan työympäristön, joista mainittiin työskentelytilat sekä rauhallinen työympäristö.

6.2.3 Työhyvinvointia tukevat tekijät psykiatrisessa hoitotyössä

Seuraavaksi käydään läpi esihenkilöiden ja Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden ajatuksia siitä, mikä edistää työhyvinvointia psykiatrisessa hoitotyössä. Analyysin pääluokat muodostettiin JD-R-mallin mukaisesti työn psyykkisiin, sosiaalisiin, fyysisiin ja organisatorisiin voimavaroihin ja vaatimuksiin. (Bakker, ja muut, 2007).

Esihenkilöiden näkemyksissä psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointia edistäviä psyykkisiksi voimavaroja olivat työn hallinnan kokemus, ammatillisen osaamisen kehittäminen,

työn merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja johtaminen. Työn sosiaalisena voimavarana näyttäytyi toimiva työyhteisökulttuuri, ja työn fyysisinä voimavaroina nousivat esiin työajan optimointi, turvallisuus ja työterveyspalvelut (ks. kuvio 4). Kaikki osa-alueet keräsivät tasaisesti mainintoja, eikä mikään ilmiö korostunut erityisesti.



Kuvio 4. Esihenkilöiden näkemys työhyvinvoinnin voimavaroista psykiatrisessa hoitotyössä.

Psyykkisenä voimavarana työn hallinnan kokemusta määrittä perustehtävän selkeys ja resursointi. Perustehtävä tuli olla jokaisen tiedossa ja toteutettavissa, ja työmäärä tulisi olla kohtuullinen ja tasapuolinen. Ammatillisen osaamisen kehittämiseen lukeutuivat ammatillinen osaaminen sisältäen perehdytyksen ja koulutautumisen, sekä työnohjaus. Työn merkityksellisyys syntyy työn palkitsevuudesta, jonka saa potilaiden toipumisen kokemuksesta. Johtamiseen sisältyi esihenkilön ymmärrys työnkuvasta ja toimiva esihenkilösuhde. Psykologinen turvallisuus nähtiin sekä henkilökohtaisen elämän huomiointina että työyhteisön turvallisuutena ja tukena.

Sosiaaliset voimavarat syntyvät toimivasta työyhteisökulttuurista. Se koostuu yhteishengestä, hyvästä keskusteluyhteydestä, luottamuksesta ja huumorista, jonka tärkeyttä ko-

rosti useampi esihenkilö. Fyysisinä voimavaroina työajan optimointi käsittää työvuoro- suunnittelun ja työajan joustot. Työvuorosuunnittelussa pyritään toteuttamaan yksilöllisiä toiveita, ja ottamaan työntekijän elämäntilanne huomioon. Työajan joustoina mainittiin osa-aikainen työnteko, liukuva työaika sekä lomarahavapaiden ja tarvittaessa palkattomien vapaiden käyttö. Turvallisuus näyttäytyy turvallisuuden huomiointina, jossa väkivallan uhkaan kiinnitetään huomiota, ja turvallisuutta kehitetään koko ajan. Työterveys- palvelut toi esiin yksi esihenkilö.

Y- ja Z-sukupolvien näkemyksenä omaa työhyvinvointiaan psykiatrisessa hoitotyössä tukevista seikoista psyykkisinä voimavaroina nousivat esiin henkilökohtaiset voimavarat, työn hallinnan kokemus, ammatillisen osaamisen kehittäminen, työn mielekkyys ja merkityksellisyys, johtaminen ja psykologinen turvallisuus. Sosiaalisena voimavarana nähtiin toimiva yhteistyökulttuuri, ja fyysiset voimavaratekijät liittyivät kaikki toimivaan työvuorosuunnitteluun (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Y- ja Z- sukupolven näkemys työhyvinvoinnin voimavaroista psykiatrisessa hoitotyössä.

Psyykkisten voimavarojen henkilökohtaisia voimavaroja olivat vapaa-aika, läheiset ihmis-suhteet, harrastukset sekä itsestä huolehtiminen. Työn hallinnan kokemukseen liittyivät

mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön niin työpäivän kuin työn sisällön kannalta, resursointi, yhteistyössä toimiminen sekä perustehtävän selkeys. Ammatillisen osaamisen kehittämiseen lukeutuivat ammatillinen osaaminen, kouluttautuminen ja työnohjaus. Amatillista osaamista kuvattiin luottamuksena omaan osaamiseen ja riittävä tietotaito. Työn merkityksellisyydestä kertoi tunne työn hyödyllisyydestä ja hoidon vaikuttavuudesta, ja mielekkyyttä lisäsi osaston luonteen mukainen potilasmateriaali ja itselle mielekäs osasto. Huomioitavaa on, että työn mielekkyys ja merkityksellisyys keräsi vain kuusi mainintaa. Johtamisen osalta toivottiin toimivaa esihenkilösuhdetta ja esihenkilön ymmärrystä työkuvasta. Psykologinen turvallisuus näyttäytyi työyhteisön turvallisuutena, jolloin työyhteisössä otetaan kaikki huomioon ja kaikkia arvostetaan omana itsenään.

Sosiaalisena voimavarana aineistosta esiin nousseet seikat kuvastivat toimivaa yhteistyökulttuuria. Toimivaan yhteistyökulttuuri muodostui yhteishengestä, työyhteisön tuesta, hyvästä keskusteluyhteydestä ja huumorista. Yhteishenki nousi esiin tärkeimpänä seikkana keräten 15 mainintaa. Työyhteisön tukea toivottiin sekä kollegoilta että moniammatillisesti. Hyvää keskusteluyhteyttä kuvattiin avoimuutena ja hyvänä yhteistyönä työkavereiden kanssa. Fyysiset voimavaratekijät liittyivät kaikki toimivaan työvuorosuunnitteluun. Tähän lukeutuivat omiin työvuoroihin vaikuttaminen, säännöllinen työaika, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä palautuminen.

6.2.4 Työhyvinvointia haastavat tekijät psykiatrisessa hoitotyössä

Myös työhyvinvointia haastavat tekijät analysoitiin työn JD-R -mallin ohjaamina. Pääluokiksi määrittyivät työn psyykkiset, fyysiset, sosiaaliset ja organisatoriset vaatimukset. Esihenkilöiden mukaan psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointia haastavat psyykkisinä vaatimuksina potilastyön luonteeseen liittyvä kuormitus, ammattitaidon ylläpitäminen, työn resursointi ja johtaminen. Sosiaalisina vaatimuksina ovat toimiva työyhteisö ja sosiaaliset taidot. Fyysisinä vaatimuksina nähtiin työvuorosuunnittelu ja turvallisuus, ja organisatorisina vaatimuksina organisaation toimimattomuus ja säästöpainet. Useampi

esihenkilö toi kuitenkin esiin, että työhyvinvointitarpeet ja haasteet ovat kuitenkin aina yksilöllisiä.



Kuvio 6. Esihenkilöiden näkemys työhyvinvoinnin vaatimuksista psykiatrisessa hoitotyössä.

Psykiatrisen hoitotyön psyykkisinä vaatimuksina esihenkilöt nostivat esiin erityisesti potilastyön luonteeseen liittyvän kuormituksen. Tässä korostettiin työstä aiheutuvaa tunnekuormaa, mutta esihenkilöt toivat vaatimuksina esiin myös vaativan potilasmateriaalin, työn ennakoimattomuuden, haastavat asiakastilanteet ja työn tekemisen yksin. Potilastyö kerryttää tunnekuormaa, sillä psykiatrisessa hoitotyössä ollaan vaikeiden asioiden äärellä, ja ihmisten kohtalot saattavat päästä ihon alle. Myös jatkuva vuorovaikutus saattaa kuormittaa. Psyykkisesti sairaat potilaat ovat vaativa potilasmateriaali, ja heidän kanssaan voi joutua haastaviin asiakastilanteisiin. Työn ennakoimattomuus vaatii jatkuvaa valppaana oloa, ja tilanteet saattavat vaihdella nopeasti. Poliklinikalla työtä joutuu myös usein tekemään yksin, jolloin potilaan tarinat tulevat yhden ihmisen kannettavaksi (ks. esimerkit 4 ja 5).

- (4) Mä ajattelen niin, että me ollaan aika vaikeiden asioiden kanssa tekemisissä. Että kyllähän se on aika haastavaa, vaikka olis kuinka paljon kokemusta, että ei päästä ihon alle niitä asioita tai ota liikaa kantaakseen. (H4)

- (5) Vaihtelevat tilanteet, ne on ne mitkä haastaa. Monesti äkkiä kun tulee jotakin, itsetuhoiset käyttäytymiset muut, ne haastaa tosi paljon ja vaikuttaa myös siihen työporukkaan ja työn henkeen. (H6)

Ammattitaidon ylläpidon vaatimuksina olivat ajantasainen ammattitaito ja työnohjaus. Työn resurssointi käsitti resurssien puutteen, kiireen ja potilasmäärä, jonka rajoittaminen on erityisesti poliklinikkatyössä ajoittain hankalaa. Johtamisessa kannalta esimiehen tuki nähtiin tärkeänä.

Sosiaalisten vaatimusten kohdalla toimiva työyhteisö muodostuu yhteishengestä, huumorista, myönteisestä työympäristöstä ja mahdollisuudesta purkaa potilastyöstä aiheutuvaa kuormaa. Yhteishenki sekä hyvä ja refleктоiva ilmapiiri koettiin auttavan jaksamista, ja huumori toi vastapainoa työn rasitteelle. Myönteisessä työympäristössä toiset huomioidaan ja arvostetaan sekä kunnioitetaan toisen tapaa tehdä töitä. Sosiaalisiin taitoihin lukeutuvat potilastyössä korostuvat vuorovaikutustaidot sekä omien tunteiden säätely.

Fyysisiä ja organisatorisia vaatimuksia mainittiin edellisiä vähemmän. Fyysisinä vaatimuksina työaika sisältää vuorotyön sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Turvallisuuteen lukeutuu väkivallan uhka, josta mainitsi useampi haastateltava. Väkivallan uhka voi olla sekä henkistä että fyysistä. Organisatorisista vaatimuksista tuotiin esiin organisaation toimimattomuus ja säästöpaineeet. Organisaation toimimattomuudella tarkoitettiin organisaation keskeneräisyyttä hyvinvointialueen muutosvaiheessa.

Esihenkilöiltä kysyttiin myös, ovatko he havainneet eroja työssä jaksamisessa eri sukupolvien välillä. Eroja löytyi, mutta toisaalta painotettiin, että työssä jaksaminen liittyy enemmän yksilöllisiin tekijöihin ja persoonaan. Eräs haastateltava toi myös esiin, ettei Y- ja Z-sukupolvien pitkäkestoisesta jaksamisesta voi vielä tietää. Haastateltavat olivat kuitenkin myös havainneet eroja eri sukupolvien suhtautumisessa työssä jaksamiseen. Y- ja Z- sukupolvien koettiin olevan avoimempia jaksamisongelmista ja hyväksyvän paremmin myös psyykkiset ongelmat. Nuoremmat pystyvät myöntämään, mikäli jaksamisen kanssa

on ongelmia, ja he myös tuovat enemmän esiin psyykkistä kuormittuneisuutta. Psykkisten syiden vuoksi voi olla myös poissaoloja. Nuorempien suhde työtä kohtaan nähtiin erilaisena. Vanhemman sukupolven ei katsottu myöntävän ongelmia helposti ja heidät koettiin sitkeämpinä. Myös työn merkitys nähtiin vanhemmalle sukupolvelle isompana.

Kysyttäessä Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiltä omaa työhyvinvointiaan haastavista tekijöistä psykiatrisessa hoitotyössä, tuotiin ylivoimaisesti eniten esiin työn psyykkiset vaatimukset, jotka mainittiin 75 kertaa. Työn fyysisiä vaatimuksia mainittiin 19 kertaa, ja sosiaalisista vaatimuksista oli vain kaksi mainintaa. Työn psyykkisinä vaatimuksina aineistosta nousivat esiin potilastyön luonteeseen liittyvät vaatimukset, työn resursointi, työn hallinnan ongelmat, huono johtaminen, eettiset ristiriitatilanteet ja henkilökohtaisen elämän vaikutus. Sosiaaliset vaatimukset näyttäytyivät työyhteisön toimivuutena, ja fyysiset vaatimukset koostuivat työajoista, työympäristöstä ja turvallisuudesta (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Y- ja Z-sukupolven näkemys työhyvinvoinnin vaatimuksista psykiatrisessa hoitotyössä.

Psykkisistä vaatimuksista potilastyön luonteeseen liittyvänä kuormituksena nostettiin esiin erityisesti vaativa potilasmateriaali (9 mainintaa) sekä työn ennakoimattomuus ja

arvaamattomuus (8 mainintaa). Myös haastavat asiakastilanteet, pitkittyneen kuormitustilanteet ja työstä aiheutuva tunnekuorma tuotiin esiin. Vaativa potilasmateriaali käsitti kuormittavat ja haasteelliset potilaat, joiden ongelmat ovat moninaisia ja auttaminen haastavaa. Työ on usein ennakoimatonta ja vaatii varuillaan oloa, eikä nopeasti muuttuviin tilanteisiin voi aina itse vaikuttaa. Joskus kuormitustilanteet pitkittyvät, ja haastavien potilaiden kanssa voi olla pitkiäkin hoitajaksoja. Tunnekuormaa lisäävät henkisesti raskaat keskustelut ja potilastapaukset. Työn resursointiin määriteltiin kiire ja potilasmäärästä aiheutuva kuormitus. Työtä ei aina ehdi tekemään kunnolla eikä potilasmäärään voi vaikuttaa. Työn hallinnan ongelmina kuvattiin työmäärän epätasapainoinen jakautuminen, työkuorman säätelyn vaikeus ja epäselvät käytännöt. Osalle työntekijöistä koettiin kasaantuvan enemmän töitä, ja toisaalta työkuormaan ei voi aina itse vaikuttaa työn luonteesta johtuen. Epäselvät käytännöt näyttäytyivät epävarmuutena vaativissa hoitotilanteissa tai epäselvyytenä yleisissä toimintatavoissa.

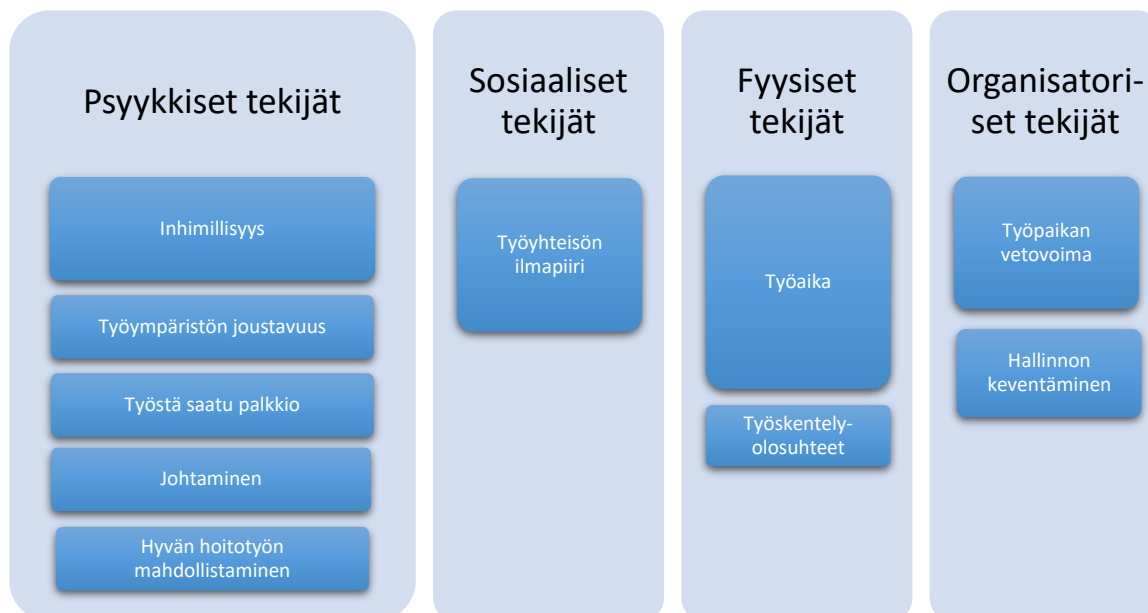
Eettiset ristiriitatilanteet sisältävät moraaliset konfliktit sekä erilaiset näkemykset potilaan hyvästä hoidosta. Aina ei pysty tehdä hyvää hoitotyötä resurssien vuoksi, ja haastavissa potilastapauksissa voi joutua miettimään parasta toimintatapaa. Erilaiset näkemykset potilaan hyvästä hoidosta saattoivat johtaa ohitetuksi olon tunteeseen hoitajana. Huonoa johtamista olivat esimiehen riittämättömänä tuki ja johtamisen ongelmat, joita kuvattiin epäjohtonmukaisuutena ja huonona tiedotuksena. Esihenkilöllä ja henkilökunnalla saattoi olla myös näkemyseroja työtavoista. Henkilökohtaisiksi haasteiksi nostettiin esiin oman elämän haasteet, motivaatio-ongelmat ja arvostuksen puute.

Psykiatrisen hoitotyön sosiaalisina vaatimuksina nousi esiin vain kaksi mainintaa. Näitä kuvattiin yläluokalla työyhteisön toimivuus, ja ne kuvasivat työyhteisön välisiä ristiriitoja. Y- ja Z-sukupolvien kokemat fyysiset työhyvinvointivaatimukset koostuivat työvuorosuunnittelusta, turvallisuudesta ja työympäristön kuormituksesta. Työvuorosuunnittelun haasteita olivat vuorotyö ja liian lyhyt palautumisaika. Turvallisuudesta mainittiin väkivallan uhka. Työympäristön kuormitus sisälsi jatkuvan muutoksen, fyysisen kuormituksen sekä työympäristön, jonka haasteina koettiin rauhattomuus ja vaihtuvuus.

6.2.5 Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeiden huomiointi

Seuraavassa käydään läpi olennaisia seikkoja, joita Y- ja Z sukupolvien työhyvinvoinnissa tulisi huomioida. Esihenkilöt lähestyivät asiaa pohtimalla, miten hoitotyössä pystyttäisiin paremmin huomioimaan nuoremman sukupolven työhyvinvointitarpeet, ja miten heidät saisi pysymään työssään. Y- ja Z- sukupolven työntekijöiltä kysyttiin, mihin työhyvinvointitekijöihin psykiatrisessa hoitotyössä tulisi kiinnittää huomiota. Näitä teemoja lähestyttiin JD-R -mallia mukailleen psyykkisten, sosiaalisten, fyysisten ja organisatoristen tekijöiden näkökulmasta.

Esihenkilöt nostivat työhyvinvointia tukevana ilmiöinä eniten esiin psyykkisiä tekijöitä. Näitä olivat inhimillisuus, työympäristön joustavuus, työstä saatu palkkio, johtaminen ja hyvän hoitotyön mahdollistaminen. Sosiaalisina tekijöinä nähtiin työyhteisön ilmapiiri. Fyysisinä tekijöinä olivat työaika ja työskentelyolosuhteet, ja lisäksi organisatorisina tekijöinä tuotiin esiin työpaikan vetovoima ja hallinnon keventäminen (ks. kuvio 8).



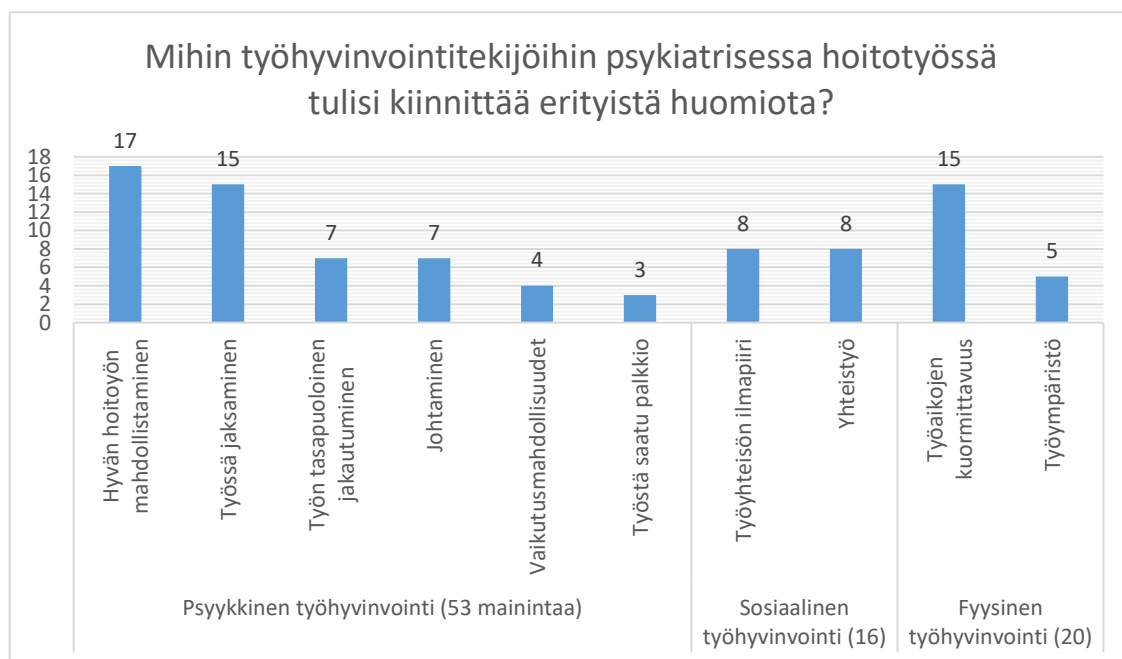
Kuvio 8. Esihenkilöiden näkemys Y- ja Z- sukupolvien huomioitavista työhyvinvointitarpeista.

Psykologisista tekijöistä inhimillisyys kuvasi elämäntilanteen ja tarpeiden huomiointia sekä arvostusta. Ensimmäisessä korostuvat yksilöllisyys, perheystävällisyys ja pyrkimys vastata työntekijän tarpeisiin. Nuoremmat sukupolvet kaipaavat arvostusta sekä esihenkilön että työtovereiden taholta. Työympäristön joustavuutta ovat joustavuus ja asioiden mahdollistaminen. Ei pidetty realistisena, että työntekijät pysyisivät enää pitkään samassa työpaikassa, joten useampi esihenkilö korosti, että nuoret työntekijät tarvitsevat paljon joustoa. Pyrittiin myös kokeilujen mahdollistamiseen, kuten työnkiertoon. Työstä saatuihin palkkioihin kuuluvat etenemismahdollisuudet, palkkaus, sitouttamisen mahdollistaminen ja työn merkityksellisyys. Palkan toivottiin olevan kohdallaan suhteessa alan palkkaukseen, ja lisäkorvaus tulisi saada osaamisen lisääntymisen myötä. Työn merkityksellisyys taas synnyttää työn imun. Johtamisen teemoista esiin nostettiin esimiehen kehitysmuotoisuus, esimiehen tuki ja arvostus sekä johtamiskäytännöt. Kehitysmuotoisuutena nostettiin esiin muutoksen johtaminen ja nuorten kehittämisehdotusten huomioiminen. Johtamiskäytännöiltä toivottiin hyvää johtamista ja auktoriteettiaseman purkamista. Hyvän hoitotyön mahdollistaminen käsitti osaamisen ylläpidon ja resursoinnin. Koulutustarpeisiin tulee vastata, sillä ammatillinen osaaminen tukee työhyvinvointia. Työhön on tarjottava myös tarpeeksi resursseja.

Sosiaalisena tekijänä esihenkilöiden mukaan Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointia tukevana seikkana koettiin työyhteisön ilmapiiri, joka syntyi myönteisestä ilmapiiristä ja tasavertaisuudesta. Houkutteleva työyhteisö on kaikkien vastuulla, ja kaikkia työntekijöitä tulee kohdella tasavertaisesti. Fyysisenä työhyvinvointitekijänä esihenkilöt nostivat esiin työajan ja työskentelyolosuhteet. Työaika käsittää toimivan työvuorosunnittelun ja osaaikaisuuden mahdollistamisen. Toimivan työajan tärkeyttä toi esiin miltei kaikki esihenkilöt. Koettiin, että nuoremmille sukupolvelle työvuoroitoiden huomioinnilla ja työajan joustoilla on iso merkitys motivaatioon, jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Myös autonomisen työvuorosunnittelun edut nostettiin esiin työhyvinvointitekijänä. Työskentelyolosuhteiden tärkeyden toi esiin yksi esihenkilö. Organisatorisista tekijöistä mainittiin työpaikan vetovoima ja hallinnon keventäminen. Vetovoiman kannalta yleisestä alan mustamaalaamisesta tulisi päästä eroon. Työpaikan maine nähtiin tärkeänä, sillä sana

kiirii opiskelijoiden ja sijaisten kautta. Jäykän ja vanhakantaisen sairaalaorganisaatio keventämistä kaivattiin myös.

Y- ja Z- sukupolven työntekijöiden mukaan psykiatrisessa hoitotyössä tulisi kiinnittää erityistä huomiota psyykkisen työhyvinvoinnin teemoihin. Psyykkisen työhyvinvoinnin ilmiöinä aineistosta nousivat hyvän hoitotyön mahdollistaminen, työssä jaksaminen, työn tasapuolinen jakautuminen, johtaminen, vaikutusmahdollisuudet ja työstä saatu palkkio. Sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta tulisi panostaa työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön. Fyysisen työhyvinvoinnin kannalta taas työaikojen kuormittavuus ja työympäristö olivat esiin nousseet seikat (ks. kuvio 9). Kysymykseen vastasi 35 hoitajaa.



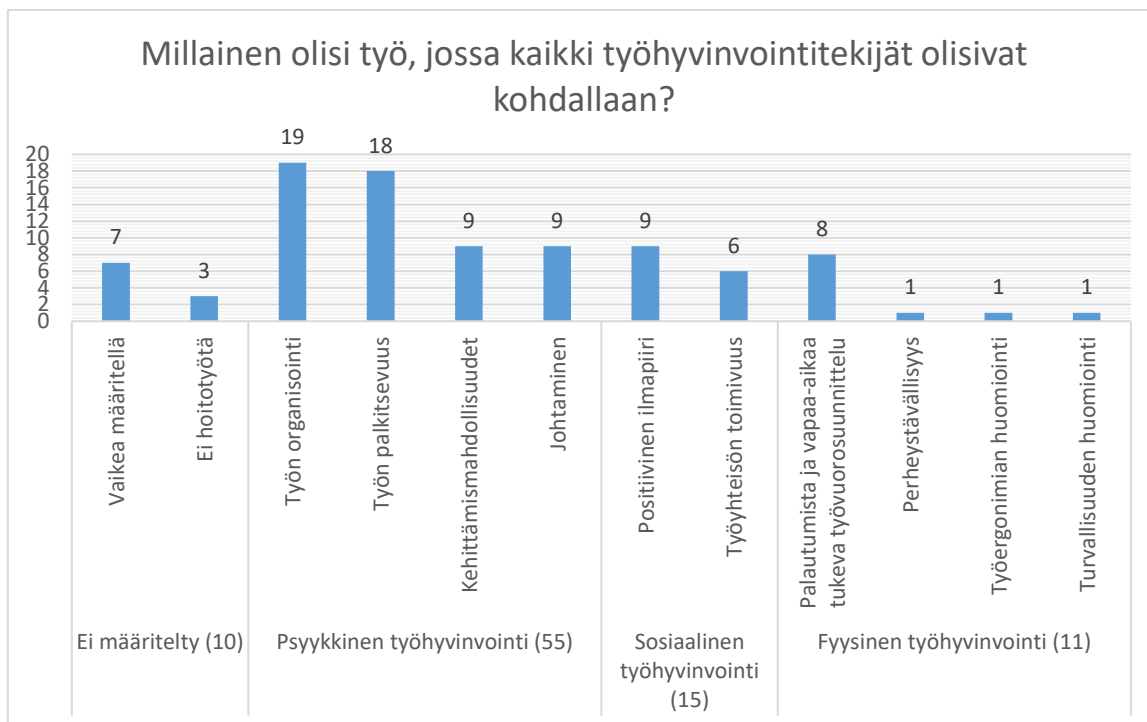
Kuvio 9. Y- ja Z sukupolvien näkemys huomiota vaativista työhyvinvointitekijöistä psykiatrisessa hoitotyössä.

Hyvän hoitotyön mahdollistaminen sisälsi mahdollisuuden työnohjaukseen ja koulutukseen, aikaa hyvälle työlle, selkeät hoitokäytännöt ja perehdytyksen. Tärkeimpänä pidettiin mahdollisuutta työnohjaukseen ja koulutukseen, ja se mainittiin 10 kertaa. Aikaa hyvälle työlle mahdollistaisi resurssien oikea kohdentaminen ja riittävä henkilöstön määrä. Työssä jaksamista tukevin seikkoina mainittiin jaksamisen tukemisen, stressitilanteiden

purkaminen sekä tyhy-edut. Jaksamisen tukemisessa on kiinnitettävä huomiota työn vaativuuteen, myötätuntouupumukseen ja sijaistraumatisoitumisen mahdollisuuteen. Kuormittavat tilanteet tulisi päästä purkamaan inhimillisessä ajassa. Työn tasapuolista jakautumista ovat työtehtävien ja vastuun jakaantuminen sekä työmäärä. Johtaminen käsittää johtamiskäytännöt ja esihenkilön tuen. Vaikutusmahdollisuuksiin lukeutui mahdollisuus vaikuttaa yksikköön sekä mahdollisuus työnkiertoon. Muutaman maininnan keräsi myös työstä saatu palkkio, joina mainittiin palkka ja etuudet.

Sosiaalisen työhyvinvoinnin kohdalla työyhteisön ilmapiiri koostui yhteishengestä ja myönteisyydestä. Yhteishenki koettiin yhteen hiileen puhaltamisena, ja myönteisyys nähtiin positiivisen ja kannustavan työilmapiirin ylläpitämisenä ja työntekijän vahvuuksien tukemisena. Yhteistyön määriteltiin yhteistyön sujuvuutena, jota tukevat avoin keskusteluyhteys, rakentava palaute ja yhteistyön sujuminen sekä eri ammattiryhmien kesken että yksiköiden välillä. Fyysisistä työhyvinvointitekijöistä työn kuormittavuus käsitti työvuorosuunnittelun ja palautumisen. Työvuorosuunnittelu keräsi eniten mainintoja (9), ja siinä korostettiin yksilöllisten tarpeiden ja elämäntilanteen huomioimista. Palautumista tuki riittävä palautumisaika. Työympäristöön kuuluivat turvallisuus ja työtilojen rauhallisuus.

Y- ja Z- sukupolvet saivat kuvailla myös työn, jossa kaikki työhyvinvointitekijät olisivat kohdallaan. Aiheen kysymykseen vastasi vain 31 hoitajaa. Osa vastaajista koki, etteivät osaa vastata kysymykseen, tai kyseinen työ ei ollut hoitotyötä lainkaan. Psykykinen työhyvinvointi nousi kuitenkin tärkeimmäksi seikaksi aiheesta. Siihen sisältyi työn organisointi, työn palkitsevuus, kehittämismahdollisuudet ja johtaminen. Sosiaalisia työhyvinvointitekijöitä olivat positiivinen ilmapiiri ja työyhteisön toimivuus. Fyysisinä työhyvinvointitekijöitä olivat palautumista ja vapaa-aikaa tukeva työvuorosuunnittelu, perheystävällisyys sekä työergonomian ja turvallisuuden huomiointi.



Kuvio 10. Y- ja Z-sukupolvien näkemys optimaalisista työhyvinvoinnin osatekijöistä.

Psyykkisistä työhyvinvointitekijöistä työn organisointiin lukeutui kohtuullinen työmäärä, työn tasapuolisen jakautuminen, vaihtelun mahdollisuus, työnkuvan selkeys, mahdollisuus purkuun ja työrauha. Toive kohtuullisesta työmäärästä nostettiin eniten esiin. Toivottiin kohtuullisuutta asiakas- ja työmäärään, ja mahdollisuutta tehdä työ hyvin ja loppuun saakka. Resursointi tulisi olla kohdallaan, ja työlle toivottiin riittävän vaatimustason määrittelyä ilman jatkuvia venymisvaatimuksia. Työn tasapuolisen jakautumisen kanalta toivottiin mahdollisuutta sekä työ- ja vastuutehtävien tasapuoliseen jakautumiseen että vastuun jakamiseen. Vaihtelun mahdollisuuksista tuotiin esiin työnkierto. Työn palkitsevuus käsitti antoisan ja mielekkään työn, työn ilon, kiitoksen saamisen työstä, palkkauksen ja etenemismahdollisuudet. Kehittämismahdollisuuksina nähtiin sekä oman osaamisen kehittämisen kouluttautumalla ja työnohjauksen avulla, että työyhteisön kehittämisen. Johtamisen vaatimukseen sisältyi ammattitaitoinen johtaminen ja avoin vuorovaikutus. Ammattitaitoista johtamista kuvattiin oikeudenmukaisuutena, tuen antamisena, kannustuksena ja motivointina.

Sosiaalisista työhyvinvointitarpeista positiivinen ilmapiiri muodostui keskinäisestä kunnioituksesta ja kannustuksesta sekä hyvästä yhteishengestä. Toivottiin, että jokainen olisi arvostettu ja saisi äänensä kuuluviin kannustavassa työyhteisössä, ja kaikilla olisi mahdollisuus tehdä omalla persoonalla. Toimiva työyhteisö sisälsi yhteistyön, vaikutusmahdollisuudet ja yhteisen virkistäytymisen. Yhteistyöltä toivottiin avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta, ja yksikön toimintatapoihin toivottiin vaikutusmahdollisuuksia.

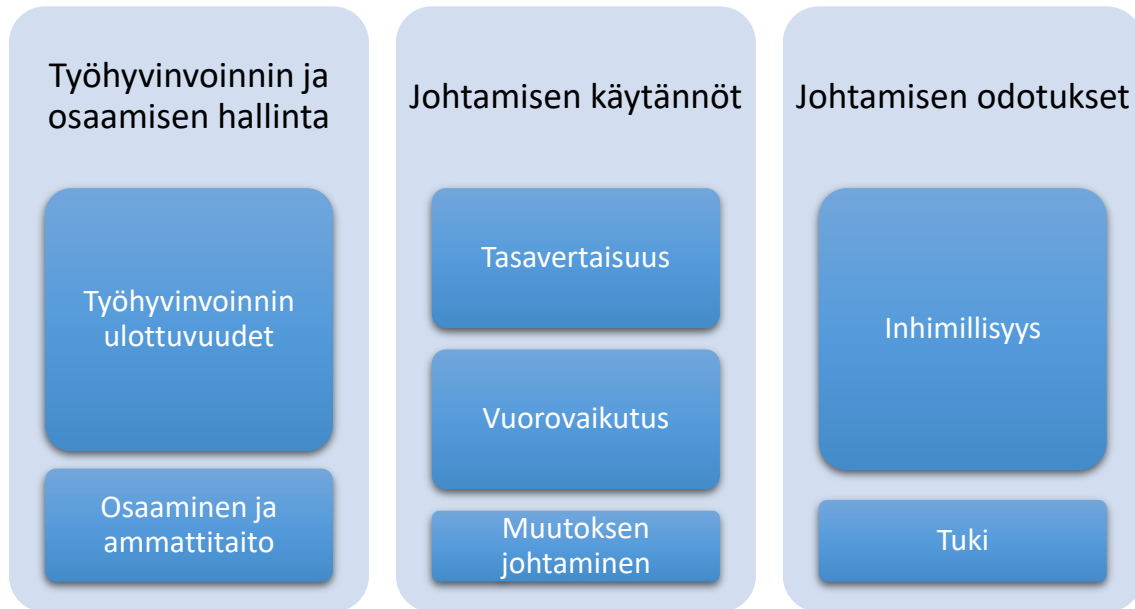
Fyysisistä työhyvinvointitoiveista tärkeimpänä nähtiin palautuminen ja vapaa-aikaa tukeva työvuorosuunnittelu, johon lukeutuivat toimiva työvuorosuunnittelu, mahdollisuus autonomiseen työvuorosuunnitteluun ja säännöllinen työaika. Perheystävällisyys, työergonomia ja turvallisuus saivat kukin yhden maininnan.

6.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tämä kappale käsittelee sekä esihenkilöiden että Y- ja Z-sukupolvien näkemyksiä nuorempien sukupolvien työhyvinvoinnin johtamisesta. Esihenkilöiltä kysyttiin, onko nuorempien sukupolvien johtamisessa eroa vanhempiin sukupolviin, ja onko Y- ja Z-sukupolvien johtamisessa erityisvaatimuksia. Työntekijöitä asiaa lähestyttiin kysymällä, millaista on hyvä johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kyselyistä saatu aineisto analysoitiin Juutia ja Vuorelaa (2015) mukaillen pääluokkiin työilmapiirin johtaminen ja työn sisällön johtaminen. Haastatteluista saatuun aineistoon ei suoraan saatu teoriasta yksittäisen teorian ohjausta, vaan pääluokat määriteltiin aineiston perusteella.

Esihenkilöiden haastatteluista nousi Y- ja Z-sukupolvien johtamisen ilmiöinä esiin työhyvinvoinnin ja osaamisen hallinta, johtamisen käytännöt ja johtamisen odotukset. Näistä työhyvinvoinnin ja osaamisen hallinta jakautui työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin sekä osaamiseen ja ammattitaitoon. Johtamisen käytännöt muodostuivat tasavertaisuudesta, vuorovaikutuksesta ja muutoksen johtamisesta, ja johtamisen odotukset jakautuvat in-

himillisyyteen ja tukeen (ks. kuvio 11). Osa esihenkilöistä koki, että nuoremman sukupolven johtaminen eroaa vanhempien sukupolvien johtamisesta, mutta osa korosti, että johtaminen on yksilöllistä, ja sen on oltava kaikille tasapuolista.



Kuvio 11. Y- ja Z-sukupolvien johtamisen erityispiirteet.

Työhyvinvoinnin ja osaamisen hallinnan teemassa työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin kuuluivat työn ja oman elämän suhde, tarpeet, vaatimukset työltä sekä vapaa-ajan toiminnan mahdollistaminen. Nuoremmilla työn ja oman elämän suhde näkyy esimerkiksi erilaisena työmoraalina. Itseä ei haluta sitoa itseä tiettyyn paikkaan. Nuoremmilla sukupolvilla on enemmän tarpeita, ja heille on mahdollistettava enemmän asioita. Y- ja Z-sukupolvien vaatimukset työltä vaikuttavat myös siten, että työyksiköstä on saatava viihtyisä. Työyhteisön maine vaikuttaa työn houkuttelevuuteen. Myös vapaa-ajan toiminnan mahdollistaminen mainittiin. Osaamisen ja ammattitaitoon lukeutuvat perehdytyksestä huolehtiminen, teknologiaosaamisen sekä vuorovaikutustaitojen kehittämisen tarve. Nuoremmilta sukupolvilta sujuu luonnollisesti teknologian käyttö, mutta toisaalta eräs esihenkilö pohti, onko nuoremmilla sukupolvilla heikommat vuorovaikutustaidot.

Johtamisen käytännöistä tasavertaisuutena tuotiin esiin hierarkkisuuden puuttuminen ja valvontatarpeen väheneminen. Tasavertaisuuden merkitystä korosti useampi esihenkilö ja hierarkkisuuden purkaminen koettiin tarpeellisenä (ks. esimerkit 6, 7 ja 8). Valvontatarpeen vähentämistä kuvaa, ettei nuorempia ei tarvitse ohjata ja valvoa samoin kuin aiempia sukupolvia, ja he pystyvät etsimään itse tiedon määränpänsä saavuttaakseen.

- (6) Ja sitten semmoinen asetelma, että esimies olisi jotenkin yläpuolella, auktoriteettina, niin nuoremmat sukupolvet ei kaipaa semmoista. Ne kaipaa ennemminkin, että sitten olisi vähän niinku siinä tasavertaisina, tietyllä tavalla leaderinä. Että se näkyy musta ihan selkeästi. (H4).
- (7) Vanhemmat polvet on tottunut direktiiviseen johtamistapaan. Ja itse en sitä suosi. (H5).
- (8) Sä oot se leaderi, ja sä oot niinku se, joka loppuviimein sitten vastaa siitä asiasta, että kaikki ymmärtää sen. Mutta se, että kumminkin sä laskeudut sinne samalle tasolle, etkä yritä ylhäältä alas päin sanella mitä kukakin tekee, vaan kuulet niitä muita, otat muiden mielipiteet huomioon. (H4).

Vuorovaikutusta määrittävät avoimuus, läsnäolo, arvostus sekä tuki ja kannustus. Y- ja Z-sukupolvet vaativat avoimempaa keskustelua, ja vuorovaikutus ja dialogi ovat johtamisessa tärkeitä. Esihenkilön tulee olla läsnä ja käytettävissä. Henkilökohtainen suhde esihenkilöön kannattelee, jos tulee ongelmia. Nuoret vaativat myös arvostusta ja tarvitsevat tukea ja kannustusta. Myös muutoksen johtamisen vaateet tuotiin esiin, ja siinä erityisesti nuorten innon hyödyntämien. Nuoremmat sukupolvet nähtiin aiempia avoimempia, ja he tulevat helpommin juttelemaan henkilökohtaisistakin asioista. Vanhempien sukupolvien kanssa puhutaan enemmän työstä (ks. esimerkit 9 ja 10).

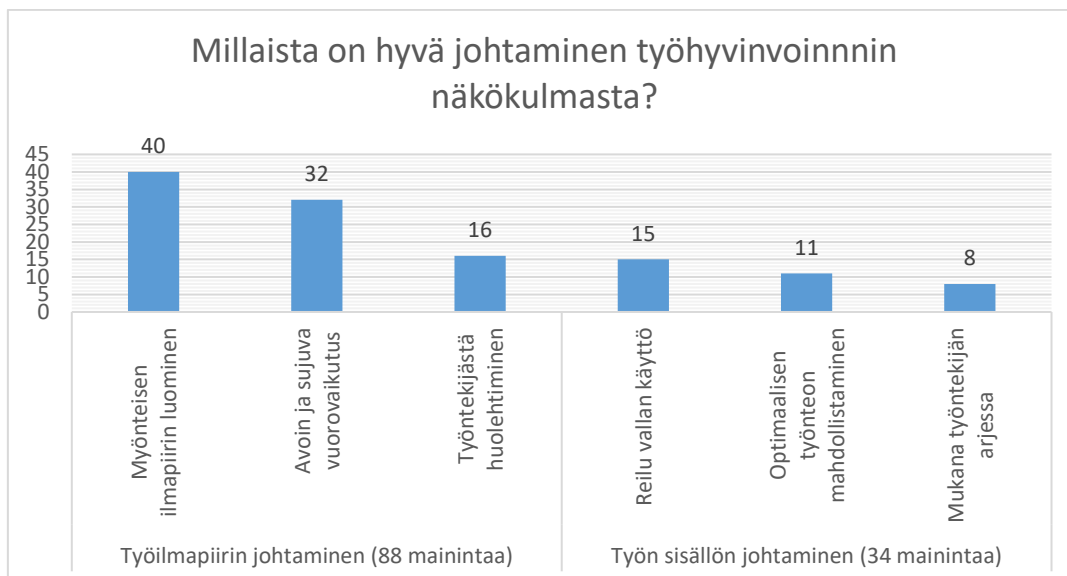
- (9) No, no joo kyllä niinku nuorempien kanssa jutellaan usein vähän syvällisempiä asioita ja elämäntilanteesta niin kun kokonaisvaltaisemmin ja psyykkisestä ja henkisestä hyvinvoinnista ... Mutta että semmoisesta ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista enemmän käydään keskustelua nuorten kanssa kun sitten vanhempien kanssa. (H3)

- (10) Tulee paljon helpommin (sanomaan asioita). Kun ovi on auki, niin kyllä siinä tavallaan sitten nopeasti pysähdellään, että joku on mielessä. Tai jos ei jotain tiedä niin saatetaan huikata ja kysyä. (H6).

Johtamisen odotuksista esiin nousivat inhimillisuus ja tuki. Inhimillisyyden odotuksia olivat henkilökohtainen kohtaaminen, arvostus, läpinäkyvyys, tasa-arvo, läsnäolo ja työn jatkuvuus. Kuten aiemminkin on todettu, nuoret sukupolvet odottavat henkilökohtaista kohtaamista. Esimiehen on oltava helposti lähestyttävä, ja häneltä toivotaan aitoa läsnäoloa ja kohtaamista (ks. esimerkit 11 ja 12).

- (11) Ymmärrystä varmaan. Totta kai kaikki varmaan odottaa sitä. Ja varmaan se helposti lähestyttävyyys, että ei ole semmoinen valtava auktoriteetti, että uskaltaa tulla koputtamaan, käydä sanomassa, eikä tarvi lakki kohdassa tulla jotain pyytämään. (H2)
- (12) Nuoret tykkää että ne saa käydä välillä juttelemassa. Ehkä he suhtautuu enemmän niinku esimieheen semmoisena, että se on aina semmoinen tuki. Vanhempi sukupolvi on ehkä sillä lailla, että no jos joku asia mättää täällä yksikössä, niin sitten mennään esimiehelle sanomaan että tämä pitää asia korjata. Mut sitten se on sitä henkilökohtaisempaa, että sitä ne mun mielestä odottaa enemmän, että pysähdytään oikeasti kuuntelemaan sitä ihmistä kokonaisuena. (H3).

Y- ja Z- sukupolvien vastauksissa työhyvinvoinnin hyvästä johtamisesta nousi työilmapiirin johtaminen tärkeämmäksi teemaksi keräten 88 mainintaa. Työn sisällön johtaminen mainittiin vain 34 kertaa. Työilmapiiriin johtaminen muodostui myönteisen ilmapiirin luomisesta, avoimesta ja sujuvasta vuorovaikutuksesta sekä työntekijästä huolehtimisesta. Työn sisällön johtamisesta kuvasivat reilu vallan käyttö, optimaalisen työnteon mahdollistaminen sekä työntekijän arjessa mukana oleminen (ks. kuvio 12).



Kuvio 12. Y- ja Z-sukupolvien näkemys työhyvinvoinnin hyvästä johtamisesta.

Myönteinen ilmapiiri luodaan tasapuolisuudella, arvostuksen osoittamisella, motivoinnilla, johdonmukaisuudella, joustavuudella, rentoudella, luottamuksella ja inhimillisyydellä. Näistä tasapuolisuus keräsi eniten mainintoja (10). Avointa ja sujuvaa vuorovaikutusta tukivat työntekijän kuuleminen, avoin keskusteluyhteys, saatavilla olo ja palautteen antaminen. Näistä työntekijöiden kuuleminen koettiin tärkeimmäksi, ja se mainittiin 15 kertaa. Esihenkilöltä toivottiin aitoa kiinnostusta alaisia ja heidän työhyvinvointiaan kohtaan, kuuntelua ja kuulluksi tulemisen tunnetta, todesta ottamista ja ymmärrystä. Saatavilla ololla toivottiin esihenkilön läsnäoloa ja helposti lähestyttävyyttä. Työntekijästä huolehtiminen koostui yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta, työntekijälähtöisyydestä sekä jaksamisen ja hyvinvoinnin huolehtimisesta. Yksilölliset tarpeet huomioidessaan esihenkilö huomioi eri elämäntilanteet ja tarpeet ja sopeuttaa työntekijän työn elämäntilanteen ja työkokemuksen mukaan. Työyhteisön lisäksi on tärkeää johtaa yksilöitä hyödyntäen heidän vahvuuksiaan ja osaamistaan. Työntekijälähtöisyys on työntekijöiden puolien pitämistä ja tahtoa haluta työntekijöiden parasta. Jaksamisen ja hyvinvoinnin huolehtiminen oli työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden tiedostamista, henkilöstön vakavasti ottamista jaksamisvaikeuksissa sekä kiinnostusta heidän hyvinvoinnistaan.

Työn sisällön johtamisesta reilua vallan käyttöä oli rajojen asettaminen, työnteon jakautumisen valvominen, epäkohtiin puuttuminen, palkitseminen ja ei-autoritäärisyys. Rajoja asettaessaan esihenkilö osaa rakentavasti rajata voimakkaiden persoonien vallan käyttöä, ja epäkohtiin puuttuminen on esitettyihin ongelmiin puuttumista ja haitallisen työkuulttuurin tunnustamista. Optimaalisen työnteon mahdollistamiseen kuuluivat resursseista huolehtiminen, työnteon tukeminen, kehittäminen ja avoin tiedotus. Työntekijöiden arjessa mukana oloa tuki toimiminen tiimin jäsenenä ja käytännön työn tunteminen. Toivottiin, että esihenkilö tietää mistä työ koostuu ja mitä osastolla tapahtuu.

7. Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tuloksista tehdyt johtopäätökset. Luvussa verrataan keskenään työntekijöiden ja esihenkilöiden ajatuksia työhyvinvoinnista, ja peilataan niitä aiempiin tutkimustuloksiin.

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointitarpeita sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä Y- ja Z-sukupolvien ja heidän esihenkilöidensä näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös selvittää, millaisella johtamisella voidaan parhaiten tukea Y- ja Z- sukupolvien työhyvinvointia. Taulukossa 4 on vielä tiivistettynä Y- ja Z- sukupolvien tärkeimmät työhyvinvointitekijät psykiatrisessa hoitotyössä, sekä työhyvinvointia tukevat ja haastavat tekijät. Sulkuihin on laitettu työntekijöiltä alle viisi mainintaa keränneet seikat.

Taulukko 4. Yhteenvedo psykiatrisen hoitotyön tärkeimmistä työhyvinvointitekijöistä.

Pääloukka	Työntekijät	Esihenkilöt
Tärkeimmät työhyvinvointitekijät psykiatrisessa hoitotyössä.		
Psyykinen työhyvinvointi	Työn toimivuus. Omat voimavarat. Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen. Johtaminen.	Arvot ja asenteet työtä kohtaan. Johtaminen. Omat keinot työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Osaaminen.
Sosiaalinen työhyvinvointi	Työyhteisön yhteisöllisyys. Työyhteisön psykososiaalinen tuki. Työyhteisön vuorovaikutus.	Työyhteisön vuorovaikutus.
Fyysinen työhyvinvointi	Toimiva työvuorosuunnittelu. Turvallinen ja toimiva työympäristö.	Työajan joustot. Vapaa-aika.
Työhyvinvointia tukevat tekijät psykiatrisessa hoitotyössä.		
Psyykkiset voimavarat	Henkilökohtaiset voimavarat. Työn hallinnan kokemus. Ammatillisen osaamisen kehittäminen. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys.	Työn hallinnan kokemus. Ammatillisen osaamisen kehittäminen. Työn merkityksellisyys. Johtaminen. Psykologinen turvallisuus.

Pääluokka	Työntekijät	Esihenkilöt
	Johtaminen. (Psykologinen turvallisuus.)	
Sosiaaliset voimavarat	Toimiva työyhteisökulttuuri.	Toimiva työyhteisökulttuuri.
Fyysiset voimavarat	Toimiva työvuorosuunnittelu.	Työajan optimointi. Turvallisuus. Työterveyspalvelut.
Työhyvinvointia haastavat tekijät psykiatrisessa hoitotyössä.		
Psyykkiset vaatimukset	Potilastyön luonteen kuormittavuus. Työn resursointi. Työn hallinnan ongelmat. Huono johtaminen. Eettiset ristiriitatilanteet. Henkilökohtainen elämä.	Potilastyön luonteen kuormittavuus. Ammattitaidon ylläpito. Työn resursointi. Johtaminen.
Sosiaaliset vaatimukset	(Työyhteisön toimivuus.)	Toimiva työyhteisö. Sosiaaliset taidot.
Fyysiset vaatimukset	Työajat. Työympäristö. (Turvallisuus.)	Työvuorosuunnittelu. Turvallisuus.
Organisatoriset vaatimukset	-	Organisaation toimimattomuus. Säästöpainheet.

7.1 Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet psykiatrisessa hoitotyössä

Työhyvinvointia määritellessään esihenkilöt kuvasivat eniten psyykkisiä työhyvinvointitekijöitä, vaikkakin toivat myös työhyvinvoinnin fyysisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia esiin. Myös Virolaisen mukaan (2012, s. 17) psyykkisellä työhyvinvoinnilla saattaa olla olennaisin merkitys työhyvinvointitekijänä. Psyykkiseen työhyvinvointiin kuuluivat kuvaukset työn sisällöstä, asenteesta työtä kohtaan, henkilökohtaisista tekijöistä sekä johtamisesta. Sosiaalisen työhyvinvointi kuvattiin työyhteisön ilmapiirinä ja työyhteisön toimivuutena, joista työyhteisön ilmapiirin merkitystä korostettiin. Ilmapiirin merkitys onkin tärkeä, sillä työpaikan vuorovaikutussuhteet, joihin kuuluvat muun muassa yhteisöllinen tekeminen, kanssakäyminen, yhteenkuuluvuus ja toisten arvostus, on useissa tutkimuksissa

todettu merkittäväksi tekijöiksi työhyvinvoinnin kannalta. (Häggman-Laitila, 2013; Dall'ora, 2020; Manka ja muut, 2012; Repo ja muut, 2015; Virolainen, 2012). Psykiatriassa hoitotyössä työn fyysisyys ei korostu, joten perinteiset fyysisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet kuten työolosuhteet tai ergonomia (Virolainen 2012, s. 17) eivät nousseet esihenkilöiden määritelmässä esiin. Tärkeää on kuitenkin, että esihenkilöt määrittivät turvallisuuden huomioimisen osaksi työhyvinvointia, sillä mielenterveysyksiköissä on olemassa riski väkivaltatilanteisiin (Jenkin ja muut, 2022; Odes ja muut, 2021).

Esihenkilöt sekä näkivät että eivät nähneet Y- ja Z sukupolvien työhyvinvointitarpeissa eroja aikaisempiin sukupolviin. Havaitut eroavaisuudet liittyivät erityisesti arvoihin ja asenteisiin työtä kohtaan. Esihenkilöt totesivat, että Y- ja Z-sukupolville työ ei ole koko elämä, vaan enemmän väline toteuttaa vapaa-aikaa. Heidän sitoutumisensa työhön nähtiin lyhytjänteisempänä, mutta samalla heillä on halu kehittää ja kehittyä. Samanlaisia tuloksia ovat saaneet muun muassa Vesterinen (2011, s. 120), Kultalahti (2015, s. 71) ja Pursio (2011, s. 65). Myös Hubert ja Schubert (2019, s. 1346) toteavat, että Y-sukupolville työn merkitys on pienempi, eikä itseä haluta uhrata työlle. Johtaminen koettiin luovimisena nuorempien ja vanhempien sukupolvien välillä. Sosiaalisena työhyvinvointitarpeena esihenkilöt nostivat esiin työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksen. Myös Pursio (2011, s. 65) mainitsee, että nuoremmille sukupolville osallisuus työyhteisöön ja sen toiminnan kehittämiseen ovat tärkeitä.

Verrattaessa esihenkilöiden näkemyksiä Y- ja Z- sukupolvien työhyvinvointitarpeista heidän itsensä kuvaamiin tarpeisiin, on nähtävissä sekä yhtäläisyyksiä ja eroja. Työn toimivuus nostettiin työntekijöiden toimesta psyykkisen työhyvinvoinnin tärkeimpänä seikkana esiin. Myös Häggman-Laitila (2013, s. 302) on kuvannut työhyvinvointia vahvistavana tekijöinä työn tarkoituksenmukaisuuden, tasapuolisen työtaakan, miellyttävän työympäristön ja riittävän resursoinnin. Esihenkilöt eivät juurikaan tuoneet haastatteluissa esiin työn toimivuuteen liittyviä seikkoja. Tämä saattaa toki kertoa myös siitä, ettei työn toimivuuden vaatimusta nähty asiaksi, joka erottaisi nuoremmat sukupolvet vanhemmista sukupolvista. Omista voimavaroista Y- ja Z-sukupolvien työntekijät nostivat esiin

muun muassa terveelliset elämäntavat ja työn erottamisen vapaa-ajasta. Myös Repo ja muut (2015, s. 31) toteavat terveellisten elämäntapojen olevan perusta henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille, ja Häggman-Laitila (2013, s. 302) mainitsee hoitotyössä perheen ja vapaa-ajan aktiviteettien tukevan työhyvinvointia. Esihenkilöt kokivat Y- ja Z-sukupolvien henkilökohtaiset voimavarat laajemmin, ja kuvaavat heidän osaavan aiempia sukupolvia paremmin suojautua uupumukselta ja olevan avoimempia jaksamisongelmistaan. Esihenkilöt näkivätkin nuorempien sukupolvien olevan mahdollisesti kyvykkäämpiä selviytymään työn aiheuttamista haasteista ja vaikeuksista tunnistamalla ja tunnustamalla mahdolliset jaksamisongelmat. Tämä tukee osaltaan työssä jaksamista.

Näkökulmat johtamisen tarpeista erosivat esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Kun työntekijät kuvasivat johtamista yhtenä psyykkisenä työhyvinvointitekijänä, he määrittelivät hyvän johtamisen toimivana esihenkilösuhteena ja tuen saamisena. Esihenkilöt taas tunnistivat ja erittelivät nuorten työntekijöiden tarpeita johtamista kohtaan enemmän. He myös kokivat sukupolvien olevan aiempaa tietoisempia oikeuksistaan. Esihenkilöt toivat johtamisen tarpeita haastatteluissa runsaasti esiin, joten johtaminen on selkeästi vaatinut muutosta vanhempiin sukupolviin verrattuna. Myös Pursio (2011, s. 59) ja Al-Asfour ja Lettau (2014, s. 65) kuvaavat Y-sukupolven vaativan uudenlaista johtamista, jossa muun muassa avoimuutta ja työn vapautta arvostetaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että ainoastaan osastojen esihenkilöt toivat työhyvinvointitarpeista kysyttäessä esiin nuorempien sukupolvien erilaisen johtamisen tarpeen. Itsenäisempi poliklinikkatyö saattaa tyydyttää paremmin nuorempien sukupolvien työhyvinvointivaatimuksia. Voidaan olettaa, että poliklinikkatyö vastaa paremmin esimerkiksi Pursion (2011, s. 65) kuvaamia nuorempien sukupolvien työn mielekkyyden vaatimuksia, joita ovat sopivan haasteellinen ja vaativa työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työolosuhteisiin sekä oppimis- ja kehitysmahdollisuudet.

Y- ja Z-sukupolvien näkemyksissä sosiaalinen työhyvinvointi nousi miltei yhtä merkittäväksi tekijäksi kuin psykologinen työhyvinvointi. Kyselyyn vastaajat nostivat sosiaalisina työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi seikoiksi työyhteisön yhteisöllisyyden, siltä saadun

psykososiaalisen tuen ja työyhteisön vuorovaikutuksen. Myös muun muassa Dall’Ora ja muut (2020, s. 10) ovat todenneet, että työpaikan ihmissuhteet ja tiimityö suojaavat hoitotyön tekijöitä uupumukselta.

Fyysisinä työhyvinvointitekijöinä Y- ja Z-sukupolvien vastaajat korostivat toimivaa työvuorosuunnittelua. Huomioitavaa on, että palautumisen tarve tuotiin vahvasti esiin. Vuorotyön onkin todettu vaikuttavan merkittävästi hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin (Suomala ja Laine, 2007, s. 116; Repo ja muut, 2015, s. 36). Verrattaessa työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmia, työntekijät korostivat enemmän toimivia työaikoja ja palautumista, kun vastaavasti esihenkilöt näkivät nuorten työntekijöiden fyysiset työhyvinvointitarpeet työajan jouston tarpeina ja vapaa-ajan merkityksenä. Esihenkilöt eivät ole ehkä ymmärtäneet työvuorosuunnittelun merkitystä nuorten työntekijöiden palautumisen kannalta, vaan ovat ajatelleet työvuorotarpeet ja toiveet johtuvan enemmän perhe-elämän ja vapaa-ajan tarpeista. Tulosten perusteella on kuitenkin tärkeää huomioida työvuorosuunnittelussa myös nuorempien työntekijöiden palautumisen tarve.

Esihenkilöiden ajatukset Y- ja Z-sukupolvien työnhyvinvointitarpeiden paremmasta huomioimisesta kävivät yksiin aikaisempien tutkimusten kanssa siitä, mitä Y- ja Z-sukupolvet arvostavat työssään (ks. esim. DelCampo, 2011; Kultalahti, 2015; Mellanen & Mellanen, 2023; Pursio, 2011). Psykologisista tekijöistä esihenkilöt näkivät tärkeänä inhimillisyyden, johon kuuluvat elämäntilanteen ja tarpeiden huomioiminen, työympäristön joustavuus, työstä saatu palkkio, johtaminen ja hyvän hoitotyön mahdollistaminen. Lisäksi tärkeänä vetovoimatekijänä esihenkilöt korostivat työyhteisön ilmapiiriä. Myös Ozkan ja Solmas (2015, s.479) toteavat, että Z-sukupolvelle sosiaalinen ympäristö on tärkeä osa organisaatiokulttuuria. Sosiaaliset suhteet toimivat motivaation lähteinä myös Y-sukupolvelle (Kultalahti, 2015, s.71). Fyysisistä tekijöistä esiin nostettiin työajan huomiointi.

Y- ja Z-sukupolvien työntekijät kokivat, että erityisesti psyykkiseen työhyvinvointiin tulisi psykiatrisessa hoitotyössä kiinnittää huomiota. Tässä korostettiin hyvän hoitotyön mah-

dollistamista, johon kuuluivat työnohjaus- ja koulutusmahdollisuudet. Koulutus ja osaamisen lisääntyminen koetaan siis työhyvinvointia lisäävinä seikkoina, ja myös Kärkkäinen (2013, s. 92) toteaa työnohjauksen olevan tärkeä elementti psykiatrisessa hoitotyössä. Lisäksi tärkeänä nähtiin työssä jaksamiseen panostaminen, jonka kohdalla nostettiin esiin sijaistraumatisoitumisen ja myötätuntouupumuksen mahdollisuus. Psykiatrisen hoitotyön henkinen vaativuus onkin tärkeä huomioida. Erityisesti Z-sukupolven työntekijöiden kohdalla tämä korostuu, sillä muun muassa Chiccan ja Shellenbargerin (2018, s. 181) mukaan heillä on suurempi riski mielenterveysongelmiin. Fyysisen työhyvinvoinnin kannalta koettiin tärkeänä työaikojen kuormittavuuden huomiointi.

7.2 Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointia edistävät ja haastavat tekijät

Esihenkilöiden ja Y- ja Z-sukupolvien työntekijät käsitys työhyvinvointia edistävästä tekijöistä psykiatrisessa hoitotyössä oli yhtenäinen. Sekä esihenkilöillä että työntekijöillä tärkeimpänä työhyvinvointia tukevana seikkana korostui sosiaalisena voimavarana toimiva työyhteisökulttuuri. Työyhteisökulttuurin osalta sekä esihenkilöt että työntekijät mainitsivat samoja asioita, kuten yhteishengen, hyvän keskusteluyhteyden ja huumorin. Työntekijät korostivat yhteishenkeä, ja esihenkilöistä useampi mainitsi huumorin tärkeyden. Myös Häggman-Laitila (2013, s. 302) toteaa yhteisöllisyyden olevan tärkeä työhyvinvoinnin osa-alue. Revon ja muiden (2015, s. 17) mukaan yhteisöllisyys parantaa työmotivaatiota, työn laatua, asiakastyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta sekä vähentää sairauspoissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta, terveydenhuoltokustannuksia ja ristiriitoja työssä.

Psykologisina työhyvinvointia edistävänä tekijöinä sekä esihenkilöt että Y- ja Z-sukupolvien työntekijät mainitsivat yhteisesti työn hallinnan kokemuksen, ammatillisen osaamisen kehittämisen, työn merkityksellisyyden, johtamisen ja psykologisen turvallisuuden. Työntekijät nostivat kuitenkin työhyvinvoinnin kannalta näitä merkittävämmäksi psykologiseksi tekijäksi henkilökohtaiset voimavarat, joita esihenkilöt eivät maininneet. Kokkisen (2020, s. 94) mukaan yksittäisen työntekijän vastuu omasta työhyvinvoinnista tulee

korostumaan tulevaisuudessa. Määritellessään henkilökohtaiset voimavarat merkittävämmäksi psykologiseksi voimavariatekijäksi, Y- ja Z-sukupolven työntekijät ymmärtävät oman vastuunsa työhyvinvoinnistaan.

On huomionarvoista, että Y- ja -sukupolvien työntekijät eivät ottaneet fyysisenä voimavariatekijänä esiin turvallisuutta, vaikka väkivallan uhkan mahdollisuus psykiatrisessa hoitotyössä on olemassa (mm. Hylén ja muut, 2018, s. 1090; Jenkin ja muut, 2022, s. 6). Esihenkilöt näkivät turvallisuuden työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Tuloksista voi tulkitä, että turvallisuus osataan ottaa psykiatrisessa hoitotyössä jo hyvin huomioon, eikä työhyvinvointia heikentäviä turvallisuuspuutteita ole.

Myös työhyvinvointia haastavat seikat olivat yhteneviä sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta. Sekä esihenkilöt että Y- ja Z-sukupolvien työntekijät korostivat haasteena työn psyykkisiä vaatimuksia, ja työn fyysiset ja sosiaaliset vaatimukset saivat vain muutamia mainintoja. Sosiaaliset vaatimukset mainittiin vain kahdesti, mikä tukee ajatusta siitä, että psykiatrisessa hoitotyössä työyhteisö on ensisijaisesti voimavara.

Psykiatrisen hoitotyön työhyvinvoinnin suurimmaksi haasteeksi nousi sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kuvaamana potilastyön luonteeseen liittyvän kuormitus. Esihenkilöt korostivat työstä aiheutuvaa tunnekuormaa, ja työntekijät vaativaa potilasmateriaalia sekä työn ennakoimattomuutta ja arvaamattomuutta. Vilmunen (2021, s. 60–61) on todennut, että aikuispsykiatrian vuodeosaston hoitajien työajasta puolet kuluu välittömään kontaktiin potilaan kanssa, joten on ymmärrettävää, että juuri potilastyö haastaa työhyvinvointia. Osastoilla voi olla potilaita tahdosta riippumattomassa hoidossa, ja osa heistä saattaa vastustaa hoitoa (Hietaharju ja Nuutila, 2016, s. 24; Savolainen ja muut, 2023, s. 67), mikä vaikuttaa osaltaan potilaiden hoidon luonteeseen. Hakasen (2011, s.108) mukaan vaativaan auttamistyöhön myös kuuluu emotionaalinen kuormitus, jota ei voi työstä kokonaan poistaa.

Myös työn resursointi koettiin haasteena sekä esihenkilöiden että työntekijöiden taholta. Molemmat mainitsivat haasteina kiireen sekä potilasmäärän, jota on välillä vaikea hallita. Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden toivat esiin myös työn hallinnan ongelmat, eli muun muassa työmäärän epätasapainoisen jakautumisen ja epäselvät käytännöt. Esihenkilöt eivät kuitenkaan nähneet tätä työhyvinvoinnin haasteena. Y- ja Z-sukupolvien työntekijät nostivat myös huonon johtamisen esiin työhyvinvointia haastavana tekijänä, vaikkakaan se ei tuloksissa korostunut. Työntekijät kuvasivat huonoa johtamista esimiehen riittämättömänä tukena ja johtamisen ongelmina. Vaikka johtaminen ei tässä korostunut haasteena, johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin todettu useissa tutkimuksissa (mm. Häggman-Laitila, 2014, s. 145—146; Juuti 2010, s 51—52), joten huonoon johtamiseen tulee kiinnittää huomioita. Hyvää johtajuutta tarvitaan nykyisen jatkuvan muutoksen johtamiseen, mutta myös helpottamaan potilastyöstä johtuvaa kuormitusta.

Työhyvinvoinnin fyysisinä vaatimuksina nousi Y- ja Z-sukupolvien vastauksissa odotetusti esiin työajat. Kuten jo aiemmin on todettu, vuorotyö vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän totesivat myös esihenkilöt. Kuitenkin turvallisuus sai työntekijöiltä vain kaksi mainintaa työhyvinvointia haastavana tekijänä, vaikka potilaat samaan aikaan koettiin haastavina ja työ ennakoimattomana. Turvallisuutta korostettiin enemmän esihenkilöiden taholta. Jo toistamiseen siis tuloksista voi päätellä, että turvallisuusasioihin on jo osattu kiinnittää huomiota, eivätkä ne aiheuta ylimääräistä haittaa työhyvinvoinnille. Toisaalta Lantan ja muiden (2016, s. 5—6) mukaan pitkäaikainen työskentely osastolla, jossa väkivallan mahdollisuus kuuluu työn luonteeseen, saattaa johtaa siihen tottumiseen ja turtumiseen. Tutkielman tuloksista ei voi päätellä kummasta tekijästä turvallisuusasioiden vähäiset maininnat johtuvat.

Vaikka esihenkilöiden ja työntekijöiden painotukset potilastyön liittyvään kuormitukseen ovat hiukan erilaiset, on esihenkilöillä kuitenkin hyvin tiedossa se, mikä psykiatrisessa hoitoyössä kuormittaa. Tämän tutkimuksen työhyvinvointia haastavat tekijät ovat ristiriidassa Häggman-Laitilan (2013, s. 302) tutkimustulosten kanssa, sillä hän on todennut

potilashoidon ja sen palkitsevuuden hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Myös Laineen (2014, s. 12) on todennut hoitotyön keskeisen hyvinvointitekijän olevan hoitaja- ja potilasvastavuoroisuus. Tässä tutkielman potilastyö ei näyttäytynyt työhyvinvointia tuottavana tekijänä, ja onkin huomioitavaa, että työn merkityksellisyys ja mielekkyys mainittiin vain muutaman kerran työhyvinvointia tukevana seikkana Y- ja Z-sukupolvien vastauksissa. Samalla kuitenkin työltä toivotaan merkityksellisyyttä, sillä Y- ja Z-sukupolvien kuvatessa työpaikkaa, jossa työhyvinvointitekijät ovat kohdallaan, toive työn palkitsevuudesta keräsi 18 mainintaa, joista vain seitsemän koski palkkausta tai etene-
mismahdollisuuksia.

7.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Esihenkilöt totesivat, että nuorempi sukupolvi kaipaa erilaista johtamista kuin aiemmat sukupolvet. Nuoremmat sukupolvet vaativat johtamiselta tasavertaisuutta, läpinäkyvyyttä ja keskustelevuutta. Autoritaarisen johtamisen aika on ohi. Myös Mellanen ja Mellanen (2023, s. 142) ovat todenneet, että Y-sukupolvelle tärkeimpiä esimiehen ominaisuuksia ovat muun muassa reiluus, tasapuolisuus, alaisten hyvinvoinnista huolehtiminen sekä tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointi. Esihenkilöiden mukaan nuoremmat sukupolvet ovat myös avoimempia asioistaan. He toivovat henkilökohtaista kohtaamista, inhimillisyyttä ja tukea. Heillä on myös esiin aiempaa enemmän tarpeita, jotka on otettava huomioon. Esihenkilöt korostivat lisäksi tasavertaisuuden vaatimusta ja työntekijöiden kanssa samalla tasolla olemista. Y- ja Z-sukupolvi vaatii työltä enemmän, mutta samalla työhön ei haluta sitoutua liiaksi. Myös Vesterinen (2011, s. 201) ja Kultalahti (2015, s. 83) toteavat, ettei Y-sukupolvi enää rakenna uraa yhden työnantajan varaan, ja työpaikkaa vaihdetaan herkemmin kuin aiemmilla.

Eräs esihenkilö pohti, onko nuoremmalla sukupolvella heikommat vuorovaikutustaidot kuin aiemmilla sukupolvilla. Pohdinta on oikeutettua, sillä myös Chicca ja Shellenbarger (2018, s.181) kuvaavat, että Z-sukupolven sosiaaliset taidot ovat aikaisempia sukupolvia kehittymättömämpiä, ja heillä on suurempi riski mielenterveysongelmiin. Psykiatrisessa

hoitotyössä vuorovaikutustaidot korostuvat, ja työntekijät ovat päivittäin tekemisissä mielenterveysongelmien kanssa. Onkin mielenkiintoista, miten nuorin Z-sukupolvi jakaa psykiatrisessa hoitotyössä, ja täytyykö lähivuosina aiempaa enemmän kiinnittää huomioita nuorten työntekijöiden jaksamiseen. Mahdolliset heikkenevät vuorovaikutustaidot haastavat myös psykiatrisen hoitotyön laadun.

Y- ja Z-sukupolvien oma näkemys työhyvinvoinnin hyvästä johtamisesta painottui työilmapiirin johtamiseen. Työilmapiirin johtaminen sisälsi samoja ilmiöitä, joita esihenkilöt toivat esiin pohtiessaan Y- ja Z-sukupolvien johtamisen erityispiirteitä. Myönteistä ilmiötä määritteli muun muassa tasapuolisuus, arvostuksen osoittaminen, joustavuus ja inhimillisyys. Työntekijät kokivat tärkeänä lisäksi avoimen ja sujuvan vuorovaikutuksen, jonka tarpeen ja muutokset aiempiin sukupolviin myös esihenkilöt olivat havainneet. Nuoremmat sukupolvet haluavat keskustella henkilökohtaisemmista asioista kuin aiemmin, ja toivovat työstään myös palautetta.

Johtamisteorioista nuorten sukupolvien johtaminen vaatii tutkielman tulosten mukaan eniten transformatiivista ja valmentavaa johtamista. Transformatiivinen johtaminen pyrkii muutokseen, ja siinä esihenkilö toimii esimerkkinä ja roolimallina (Northouse, 2021, s. 185–187). Transformatiivisessa johtajuudessa tärkeitä taitoja ovat kuuntelukyky, empatia sekä tuen ja tunnustuksen antaminen. Siinä korostuvat myös arvot, tunneäly ja ihmisten kunnioittaminen (Marshall, 2010, s.3, s. 5). Myös valmentavan johtajuuden elementit ovat tärkeitä Y- ja Z-sukupolvien johtamisessa. Revon ja muiden (2015, s. 7) mukaan valmentavassa johtajuudessa johtaja keskustelee työntekijöidensä kanssa, tukee heitä, ja auttaa heitä löytämään omiin vahvuuksiin perustuvia ratkaisuja. Valmentavassa johtajuudessa alaisille annetaan myös vapautta ja joustoa hoitaa työ itselleen sopivalla tavalla, mutta tarvittaessa ollaan saatavilla. Myös voimistavan johtajuuden elementtien vaatimus näkyy nuorten sukupolvien johtamisessa.

Millainen sitten olisi Y- ja Z-sukupolvien unelmien työpaikka? Siellä työ olisi eritoten hyvin organisoitua, jolloin työmäärä olisi kohtuullinen, työt jakautuisivat tasapuolisesti ja

olisi mahdollisuus vaihteluun. Työnkuva olisi selkeä, olisi työrauha, ja tarvittaessa olisi mahdollista purkaa kuormittavia tilanteita. Hyvän organisoinnin lisäksi työ olisi palkitsevaa, johtaminen hyvää, ja työssä olisi mahdollisuus kehittää itseään. Työpaikalla vallitsisi positiivinen ilmapiiri ja työyhteisö olisi toimiva. Näiden lisäksi työn tekoa tukisi palautumista ja vapaa-aikaa tukeva työvuorosunnittelu. Aiempi tutkimus toteaa, että Y-sukupolvi kaipaa työltä aiempaa enempää merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä (Pursio, 2011, s. 58-59) sekä henkilökohtaista kasvua. Myös luottamus ja yhteenkuuluvuus ovat tärkeitä (Mellanen ja Mellanen, 2023, s.119). Huomioitavaa on, että työstä saatu palkkio keräsi unelmien työpaikan työhyvinvointitekijänä vain kolme mainintaa, eikä palkkausta nostettu muutenkaan tässä tutkimuksessa erityisesti esiin. Tämä tukee Kultalahden (2015, s. 83) ja Vesterisen (2011, s.120) ajatuksia siitä, että raha ei nuorille sukupolville tärkeää, vaan työn tyydytys tulee enemmän omasta osaamisesta.

7.4 Yhteenveto

Tämä tutkielma pyrki saamaan vastauksen kysymyksiin, millaisia työhyvinvointitarpeita Y- ja Z-sukupolvien työntekijöillä on psykiatrisessa hoitotyössä työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta, mitkä seikat niihin vaikuttavat, ja millaisella johtamisella voidaan tukea Y- ja Z-sukupolven työhyvinvointia psykiatrisessa hoitotyössä. Tutkielman tuloksista voi tehdä joitain johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin, vaikkakaan tutkimusaineiston määrän ja tutkimuksen laadullisen näkökulman vuoksi tutkimustuloksia ei voi yleistää.

Esihenkilöt sekä näkivät että eivät nähneet Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeissa eroja aiempiin sukupolviin. Eroja havaittiin erityisesti arvoissa ja asenteissa työtä kohtaan, ja nuoremmille sukupolville erityisesti työn merkitys on aiempaa vähäisempi. Työhön ei kiinnytä kuten aiemmin, ja perhe menee työn edelle. Työltä toivotaan joustavuutta, ja nuoremmat ovat tietoisempia oikeuksistaan ja tuovat tarpeitaan aiempaa enemmän esille. Nuorempi sukupolvi osaa suojata itseään paremmin uupumukselta ja

he ovat aiempaa avoimempia omista asioistaan. Esihenkilöltä halutaan tukea ja arvostusta.

Työhyvinvointia edistävänä seikkana sekä esihenkilöt että työntekijät painottivat sosiaalisia voimavaroja ja työyhteisökulttuurin merkitystä. Psykologisina voimavaroina työntekijät korostivat henkilökohtaisia voimavaroja. Fyysisistä voimavaroista turvallisuusasioita ei juurikaan tuotu esiin, minkä voi tulkita siten, että turvallisuus on psykiatrisessa hoitotyössä huomioitu jo hyvin. Työnhyvinvointia haastavana tekijänä sekä esihenkilöt että työntekijät nostivat esiin erityisesti potilastyöhön liittyvän kuormituksen. Tässä tutkimuksen potilastyö ei näyttäytynyt työhyvinvointia tukevana tekijänä. Fyysisenä kuormitustekijänä myös työaikojen merkitystä korostettiin, ja työntekijät nostivat esiin palautumisen tärkeyden. Hyvän hoitotyön mahdollistaminen, johon kuuluvat koulutus ja työnohjaus, työssä jaksamisen tukeminen ja työaikojen kuormittavuus koettiin työhyvinvointiseikkoina, joihin tulisi psykiatrisessa hoitotyössä erityisesti kiinnittää huomiota.

Esihenkilöt tunnistivat pääosin nuorten työntekijöiden työhyvinvointitarpeita, ja esihenkilöiden ja työntekijöiden mainitsemat seikat työhyvinvoinnista kävivät pääasiassa yksiin. Esihenkilöiden painotus työhyvinvointiasioissa oli kuitenkin jossain kohtaa erilainen kuin työntekijöiden, ja samalla työntekijöiltä nousi esiin myös ilmiöitä, joita esihenkilöt eivät maininneet. Johtamisteorioista transformatiivinen ja valmentava johtaminen sopivat parhaiten Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvoinnin johtamiseen. Lopputuloksena voidaan todeta, että Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet otetaan huomioon psykiatrisessa hoitotyössä.

7.5 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan jälkikäteen tarkastella tuomalla esiin käytetyn metodin kuvaus ja jäljitettävyys (Puusa, 2020b, s. 143). Ospina ja muut (2018, s. 601) myös muistuttavat, että tutkimuksessa on raportoitava sen rajoitteista. Aineiston kerääminen

ja analysointi onkin kuvattu tutkimuksen toteutus -kappaleessa. Tähän tutkimuksen saatiin laajahko kyselyaineisto Y- ja Z-sukupolven edustajilta, joten kyselyaineistosta voi tehdä jonkinlaisia päätelmiä psykiatrisen hoitotyön työhyvinvointiluottuvuuksista. Aineiston laajuus ja saatujen tulosten yhteneväisyys aiempien tutkimustulosten kanssa lisäsivät tutkielman tulosten luotettavuutta. Kyselyyn vastaajat jakoutuivat myös tasaisesti avohoidon ja osastohoidon välille, joten tulokset eivät painotu kumpaankaan näistä. Huomioitavaa kuitenkin on, että kyselyyn vastaajista suurin osa oli Y-sukupolven edustajia, ja vain kuusi oli syntynyt vuoden 1995 jälkeen. Tulokset peilaavat siis enemmän Y- kuin Z-sukupolven ajatuksia työhyvinvoinnista, eikä nuorimpien työntekijöiden näkökulma tule tässä tutkielmassa kunnolla kuuluviin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 25) toteavat, ettei ole olemassa täysin objektiivista tietoa, vaan tutkimus on aina osin subjektiivista, sillä tutkija päättää tutkimusasetelmasta. Tämän tutkielman objektiivisuutta tuleekin pohtia myös siltä kantilta, että tutkijana keräsin aineiston omalta palvelualueelta, jossa toimin apulaisosastonhoitajana aikuispsykiatrian osastolla. Kyselyyn on siis voinut vastata henkilöitä myös omasta osastomodulistani. Al-lekirjoittaneen osastomodulissa Y- ja Z-sukupolven edustajia on kuitenkin vain muutama, joten heidän mahdolliset vastauksensa edustavat enimmilläänkin vain pientä osaa kokonaisvastaajamäärästä. Kysymysten yleisluontoisuuden vuoksi, ja sen, että kysymyksillä haluttiin selvittää psykiatrisen hoitotyön yleisiä työhyvinvointitekijöitä eikä yksittäisten osastojen työhyvinvointia, en näe, että läheinen rooli mahdollisesti muutamaaan tutkittavaan olisi ongelmallinen.

Haastateltujen esihenkilöiden kokonaismääränsä jäi pienehköksi, joten heidän näkemyksistään ei voi tehdä yleispäteviä päätelmiä. Esihenkilöiltä saaduista vastauksista voi kuitenkin tehdä joitain päätelmiä nuorten työntekijöiden työhyvinvointitarpeiden huomioimisesta. Aaltion & Puusan (2020, s. 175) mukaan haastatteluaineistosta nousseita tuloksia on arvioitava reflektoiden ja pohtien omia käsityksiä aiheesta. Haastattelujen arvioiminen kriittisesti jälkikäteen lisää myös tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

Puusan (2020a, s. 103) mukaan haastatteluun voivat vaikuttaa haastateltavaan tai tutkijaan liittyvät virhelähteet. Näistä erityisesti reaktiivisuuskysymys ja tulkintavirhekysymys on huomioitava. Reaktiivisuudella viitataan siihen, kuinka paljon tutkija vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja siten tutkimustuloksiin esimerkiksi johdattamalla haastateltavaa. Tulkintavirheet voivat johtua siitä, ettei haastateltava ymmärtää kysymystä oikein.

Aihetta on tässäkin tutkielmassa jouduttu miettimään. Haastatteluihin ja erityisesti haastattelukysymysten määrittelemiseen vaikutti varmasti osaltaan tutkijan kokemattomuus haastattelijana. Vaikka koin haastattelutilanteet luontevina, jouduin haastatteluaineiston keräämisen jälkeen pohtia, sainko tutkimuskysymyksillä sen tiedon, mikä oli tutkimuksen kannalta oleellista. Haastattelukysymykset sivusivat toisiaan, ja osa kysymyksistä oli hiukan päällekkäin. Toisaalta haastateltavat myös kokivat, että kysymysten päällekkäisyys auttoi ajattelemaan asiaa syvemmin. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta niiden järjestys ja esittämismuoto vaihteli haastattelun etenemisen mukaan. Erilainen esittämisjärjestys saattoikin vaikuttaa siten, että vastauksen painotus oli erilainen riippuen aiemmasta kysymyksestä.

Ruusuvuoren (2010, s. 21–22) mukaan aineiston analyysin vahvuuksien lisäksi on tärkeä tuoda esiin sen mahdolliset rajoitukset. Tutkimuksen validiteettia voidaan mitata arvioimalla kerättyjä aineistojen ja niistä tehtyjen tulkintojen käypyyttä. Vastaako aineisto tutkimuskysymyksiin, ja onko analyysi tehty laadukkaasti ja avattu lukijalle järjestelmällisesti? Tutkimuksen analysoinnin kohdalla jouduin pohtimaan, vastaako saatu aineisto esittämiini tutkimuskysymyksiin. Koska esihenkilöiltä ja tutkittavilta kysyttiin asioita hiukan eri näkökulmista, jouduin miettimään, kuinka yhdistän eri näkökulmat yhteen ja saan niistä luotua synteesin, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Mielestäni kuitenkin onnistuin tässä. Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointia katsotaan tutkimuksessa eri näkökulmista, ja saatu aineisto tuo siitä eri ilmiöitä esiin. Yksi tai kaksi haastateltavaa esihenkilöä lisää olisi toki tuonut paremmin esiin esihenkilöiden näkökulmia aiheesta.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista pureutua vielä tarkemmin tämän tutkimuksen laajaan kyselyaineistoon, jonka kaikkia mahdollisuuksia ei tässä tutkimuksessa pystynyt hyödyntämään. Kyselyyn vastaajat jakaantuivat tasaisesti osaston ja avohoidon kesken, joten osaston ja avohoidon vastausten keskinäinen vertailu toisi hyödyllistä lisätietoa nuorten sukupolvien työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Aineistosta voisi tehdä vertailua myös työskentelyvuosien perusteella, jolloin nähtäisiin, onko lyhyemmän työuran omaavilla erilaiset työhyvinvointitarpeet kuin pidempään työtä tehneillä.

Tämä tutkimus antoi myös viitteitä siitä, että nuoremmilla Z-sukupolven edustajilla saattaa olla heikommat vuorovaikutustaidot, ja heidän suhtautumisensa mielenterveysongelmiin on sallivampi kuin aiemmillä sukupolvilla. On myös todettu, että Z-sukupolvella on suurempi riski mielenterveysongelmiin. Olisikin tärkeä jatkossa tutkia erityisesti heidän työhyvinvointiaan ja työn kuormitustekijöitä psykiatrisessa hoitotyössä. Haastaako psykiatrinen hoitotyö nuorempia työntekijöitä enemmän, ja kuinka heitä voisi paremmin tukea työssä jaksamisessa? Myös pitkittäistutkimus nuorten työntekijöiden työhyvinvointitekijöiden muutoksesta olisi mielenkiintoinen. Myös vanhempien sukupolvien työhyvinvointitarpeita psykiatrisessa hoitotyössä olisi tärkeää verrata nuorempien työntekijöiden tarpeisiin.

Lähteet

- Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 169-180). Gaudeamus.
- Alanazi, N. H., Alshamlani, Y., & Baker, O. G. (2023). The association between nurse managers' transformational leadership and quality of patient care: A systematic review. *International nursing review*, 70(2), 175-184.
<https://doi.org/10.1111/inr.12819>
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69. Noudettu 7.9.2023 osoitteesta : <https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategies-leadership-styles-multi-generational/docview/1535387467/se-2>
- Anselmann, V., & Mulder, R. H. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams' performance: A structural equation modelling analysis. *Journal of nursing management*, 28(7), 1627-1634.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13118>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
doi:<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 6(3), 90-106.
<https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2020). Työhyvinvointi kannattaa : työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat. Edistys, 5. Noudettu 21.2.2023 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/72162>
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and learning in nursing*, 13(3), 180-184.
<https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008>

- Dall’Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (6. kesäkuuta 2020). Burnout in nursing : a theoretical review. *Human Resources for Health*. 18(41) 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Knippel, L. A., & Haney, M. M. J. (2010). *Managing the multi-generational workforce : From the gi generation to the millennials*. Taylor & Francis Group.
- Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N., & Willis, J. (2014). What really improves employee health and wellbeing: Findings from regional Australian workplaces. *International journal of workplace health management*, 7(3), 138-155. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2012-0026>
- Dwivedula, R., & Singh, P. (2020). What motivates Gen Z at work? An empirical analysis. *Journal of human resource management*, 23(2), 40-53
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Ervasti, J., Hakanen, J., Joensuu, M., Turunen, J., Toppinen-Tanner, S., Varje, P., & Väänänen A. (2022). Työelämä – Henkilöstön hyvinvointi ja osallistuminen työelämään. Teoksessa O. Linnaranta, T. Strand, J. Suvisaari, T. Partonen & P. Solin, *Mielenterveysstrategia 2020-2030 – Toimeenpanon ensimmäiset vuodet ja yhteisen tekemisen tahto*. Työpaperi 55/2022. THL. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-990-0>
- Field, R., Brown, K., Grimshaw, K., Holroyd, J., Miller, C., Rosenorn-Lanng, D., & Ross, S. (2020). *Effective leadership, management & supervision in health & social care* (3rd edition.). Learning Matters, an imprint of SAGE Publications.
- Haavisto, I. (2010). *Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus*. Taloustieto Oy. Noudettu 2.4.2023 osoitteesta https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous1.pdf
- Hacker, S., & Roberts, T. (2003). *Transformational leadership: Creating organizations of meaning*. ASQ Quality Press.
- Hahtela, N. (2014). Hyvän työpaikan kriteerit. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.), *Työhyvinvoinnin keinot* (s. 28-36). Fioca.

- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Noudettu (ladattu) 2.4.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Hampton, D., & Welsh, D. (2019). Work Values of Generation Z Nurses. *The Journal of nursing administration*, 49(10), 480–486. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000791>
- Hietaharju, P., & Nuuttila, M. (2016). *Käytännön mielenterveystyö* (4., uudistettu painos). Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita* (13.–14., osin uud. laitos). Tammi.
- Hobart, B., & Sendek, H. (2014). *Gen y now : Millennials and the evolution of leadership*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Hossny, E. K., Alotaibi, H. S., Mahmoud, A. M., Elcokany, N. M., Seweid, M. M., Aldhafeeri, N. A., Abdelkader, A. M. & Abd Elhamed, S. M. (2023). Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study. *International journal of nursing studies advances*, 5, 100147. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100147>
- Howe, N., & Strauss, W. (2002). Coming soon to a graduate school near you: The millennial generation. *Selections*, 2(1), 40. Noudettu 7.9.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/coming-soon-graduate-school-near-you-millennial/docview/220914234/se-2>
- Huber, D. (2017). *Leadership and nursing care management - e-book*. (Sixth edition). Elsevier. Noudettu 27.1.2024 osoitteesta https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=OTg1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=authoritarian+leadership+in+nursing&ots=QsAxyKgbXI&sig=um634gW6B1Ci2hhcyT-m68gbVW8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Huber, P., & Schubert, H. (2019). Attitudes about work engagement of different generations—A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of nursing management*, 27(7), 1341-1350. <https://doi.org/10.1111/jonm.12805>

- Huhtala, M. (2021.) *Eettinen kuormitus työssä*. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 13.2.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Eettinen-kuormitus-tyossa.pdf>
- Hussi, T. (2011). Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää – mutta itse asiassa hyvin terveeseen suuntaan. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä* (s. 104-114). Johtamistaidon opisto.
- Hutchinson, D., Brown, J., & Lonworth, K. (2012). Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: A literature review: Attracting and maintaining the Y generation in nursing. *Journal of nursing management*, 20(4), 444-450. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01203.x>
- Hylén, U., Kjellin, L., Pelto-Piri, V. & Warg, L-E. (2018). Psychosocial work environment within psychiatric inpatient care in Sweden: Violence, stress, and value incongruence among nursing staff. *International Journal of Mental Health Nursing*, 27(3), s.1087-1098. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/inm.12421>
- Häggman-Laitila, A. (2013, 20. lokakuuta). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 32(4), 301-310. Noudettu 5.11.2022 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153/56847>
- Häggman-Laitila, A. (2014). Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.), *Työhyvinvoinnin keinot* (s. 143–161). Fioca.
- Hämäläinen, K. (2017). Mielenterveyshoitotyön etiikka. Teoksessa K. Hämäläinen, A. Kanner, C. Kuhanen, C. Schubert, & T. Seuri. *Mielenterveyshoitotyö* (5. uudistettu painos). (s.39-64). Sanoma Pro Oy.
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504226126>
- Jenkin, G., Quigg, S., Paap, H., Cooney, E., Peterson, D., & Every-Palmer, S. (2022). Places of safety? Fear and violence in acute mental health facilities: A large qualitative study of staff and service user perspectives. *PLoS One*, 17(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266935>

- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations, inc: From boomers to linksters - managing the friction between generations at work*. Amacom. Noudettu 6.3.2024 osoitteesta <https://books.google.fi/books?id=HV9WOn0voLUC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia – Mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen (2. painos)*. (s. 45-54). Otava.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2018). *Huono Johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015.) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. (5. painos). PS-Kustannus
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. (10-11. painos). Talentum.
- Khan, B. P., Quinn Griffin, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2018). Staff Nurses' Perceptions of Their Nurse Managers' Transformational Leadership Behaviors and Their Own Structural Empowerment. *The Journal of nursing administration*, 48(12), 609-614. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000690>
- Kokkinen, L. (Toim.) (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Konttila, J., Holopainen, A., Kyngäs, H., & Pesonen, H. (2021). Background characteristics and exposure to violence predict well-being at work among psychiatric outpatient nurses. *Archives of Psychiatric Nursing*, 35(2), 223-231. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202301235099>
- Kuhanen, C. (2017). Mielenterveys ja mielenterveyshoitotyö. Teoksessa K. Hämäläinen, A. Kanerva, C. Kuhanen, C. Schubert, & T. Seuri. *Mielenterveyshoitotyö* (5. uudistettu painos). (s. 18-38). Sanoma Pro Oy.
- Kultalahti, S. (2015). *"It's so nice to be at work!": Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>

- Kärkkäinen, M-L. (4. lokakuuta, 2013). *Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa*. Laadullinen haastattelututkimus. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences, 180. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1180-3>
- Laaksonen, H., & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa* (3., uudistettu painos). Edita.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*, 28(5), 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Laine, P. (2014). Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.), *Hoitotyön vuosikirja 2014: Työhyvinvoinnin keinot* (s. 9–27). Fioca.
- Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. (2024). *Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2>
- Lammintakanen, J. (2018). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (s. 237-258). Sanoma Pro.
- Lantta, T., Anttila, M., Kontio, R., Adams, C. E., & Välimäki, M. (2016). Violent events, ward climate and ideas for violence prevention among nurses in psychiatric wards: a focus group study. *International Journal of Mental Health Systems*, 10, 1–10. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1186/s13033-016-0059-5>
- Lasalvia, A., Bonetto, C., Bertani, M., Bissoli, S., Cristofalo, D., Marrella, G., Ceccato, E., Cremonese, C., De Rossi, M., Lazzarotto, L. Marangon, V., Morandin, I., Zucchetto, M., Tansella, M. & Ruggeri, M. (2009). Influence of perceived organisational factors on job burnout: Survey of community mental health staff. *British journal of psychiatry*, 195(6), 537-544. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.108.060871>
- Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J., & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula?* Alma Talent.

- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C. & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee responsibilities and rights journal*, 33(3), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Lindgren, B., Lundman, B., & Graneheim, U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International journal of nursing studies*, 108, 103632. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>
- Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). *Perusasioista pieniin ihmieisiin – kuntajohtamisen kuva*. Polemia-sarjan julkaisu nro 88. KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiö. Noudettu 21.1.2024 osoitteesta https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka_Bordi_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampereen yliopisto. Noudettu 7.3.2023 osoitteesta <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016.) *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy.
- Mannermaa, K. (2022.) *Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja*. Alma Talent Oy.
- Marshall, E. S. (2010). *Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader*. Springer Publishing Company.
- Marshman, C., Hansen, A., & Munro, I. (2022). Compassion fatigue in mental health nurses: A systematic review. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 29(4), 529–543. <https://doi.org/10.1111/jpm.12812>
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2014). *ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. (3. painos). University of New South Wales Press.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2023). *Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa*. Atena Kustannus Oy.
- Mielenterveystalo.fi. (n.d.). *Psykiatrinen hoito*. Noudettu 31.3.2023 osoitteesta <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/psykiatrinen-hoito>
- Morsiani, G., Bagnasco, A., & Sasso, L. (2017). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: A mixed method

- study. *Journal of nursing management*, 25(2), 119-128.
<https://doi.org/10.1111/ionm.12448>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433-455.
<https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. (9. painos). SAGE.
- Oates, J., Jones, J., & Drey, N. (2017). Subjective well-being of mental health nurses in the United Kingdom: Results of an online survey. *International Journal of Mental Health Nursing*, 26(4), 391–401. <https://doi.org/10.1111/inm.12263>
- Odes, R., Chapman, S., Harrison, R., Ackerman, S., & Hong, O. (2021). Frequency of violence towards healthcare workers in the United States' inpatient psychiatric hospitals: A systematic review of literature. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(1), 27–46. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/inm.12812>
- Ollila, S. & Kujala, A. (2018, 28. marraskuuta). Narsistinen johtajuus Sosiaali- ja terveystieteissä. *Hallinnon tutkimus*, 37(3) 187-200. Noudettu 10.4.2023 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100054>
- Ospina, S. M., Esteve, M., & Lee, S. (2018). Assessing Qualitative Studies in Public Administration Research. *Public administration review*, 78(4), 593-605.
<https://doi.org/10.1111/puar.12837>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). Well-being at work from a multilevel perspective: What is the role of personality traits? *International journal of workplace health management*, 12(5), 298-317. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0066>
- Pursio, H. (2010). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen (2. painos)*. (s. 56-66). Otava.

- Pursio, H. (2011). Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. (s. 52-66). Johtamistaidon opisto.
- Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi – Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4>
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodologiset ominaisuudet. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 99-112). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 141-152). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 73-83). Gaudeamus.
- Pyöriä, P., & Ojala, S. (2016). Nuorten työasenteet puntarissa—eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka*, 81(1), s.31-42. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016060613324>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta* (2. painos). Edita.
- Repo, S., Ravantti, E., & Pääkkönen R. (2015). *Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-494-0>
- Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus* (3. painos). Talentum.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Ruutu, S., & Salmimies, R. (2021). *Työnohjaajan opas*. (3.painos). Talentum Pro.
- Savolainen, J., Kivimäki, A., & Vikman, M. (2023). *Mielenterveys- ja päihdehoitotyö* (1. painos). Sanoma Pro Oy.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1–11. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1186/s12913-018-3841-z>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Scholz, C. (2019). The generations Z in Europe – An introduction. Teoksessa Scholz, C., & Rennig, A. (toim.), *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications*. (s. 3-31.) Emerald publishing.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Seppälä, P. & Hakanen J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa: T. Feldt, S. Mauno, A. Mäkikangas, & T. Feldt. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (s. 106-120). PS-kustannus.
- Severinsson, E., & Hummelvoll, J. K. (2001). Factors influencing job satisfaction and ethical dilemmas in acute psychiatric care. *Nursing & Health Sciences*, 3(2), 81–90. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1046/j.1442-2018.2001.00076.x>
- So Hee, L., & Yeojin, Y. (2023). Work values and communication styles among Generation X, Y, and Z nurses: A cross-sectional study. *International nursing review*. <https://doi.org/10.1111/inr.12863>
- Suliman, M., Almansi, S., Mrayyan, M., ALBashtawy, M., & Aljezawi, M. (2020). Effect of nurse managers' leadership styles on predicted nurse turnover. *Nursing management (Harrow, London, England)*, 19(4), 23-28. <https://doi.org/10.7748/NM.2020.E1928>
- Suomala, T. (2014.) Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen – Voimien lähde ja arjen haaste. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.), *Hoitotyön vuosikirja 2014: Työhyvinvoinnin keinot* (s. 76–88). Fioca.
- Suomala, T. & Laine M. (2007). Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kolmivuorotyötä tekevillä hoitajilla. *Työ ja ihminen 2/2007: Kuormittuneisuus II*. Aikakauskirja 21. vuosikerta. Työterveyslaitos. Noudettu 7.3.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:201705056342>
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen (2. painos)*. (s. 11-44). Otava.

- Suvisaari, J. & Rissanen, P. (2022). Mielenterveyspalvelut. Teoksessa L. Kestilä, S. Kapiainen, Mesiäislehti, M. & Rissanen, P. (toim.). *Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantuntija-arvio, kevät 2022*. THL <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-865-1>
- Stanley, D. (2016). *Clinical leadership in nursing and healthcare: Values into action*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T. (2018). Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review. *Journal of advanced nursing*, 74(6), 1245-1263. <https://doi.org/10.1111/jan.13538>
- Tienari, J., & Piekari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Talentum.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tulgan, B. (2016). *Not everyone gets a trophy: How to manage the millennials*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.
- Tuvelson, H., Eklund, M., & Wann-Hansson, C. (2012). Stress of Conscience among psychiatric nursing staff in relation to environmental and individual factors. *Nursing Ethics*, 19(2), 208–219. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0969733011419239>
- Twenge, J. M. (2013). The Evidence for Generation Me and Against Generation We. *Emerging adulthood* (Thousand Oaks, CA), 1(1), 11-16. <https://doi.org/10.1177/2167696812466548>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood*. NY: Atria. Noudettu 6.3.2024 osoitteesta

https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=50MyDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&ots=pthb8AB6jR&sig=n7lpfNwcV-8Gjyt-ptnaSgbdEQF4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Noudettu 30.10.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>
- Van Bogaert, P., Wouters, K., Willems, R., Mondelaers, M., & Clarke, S. (2013). Work engagement supports nurse workforce stability and quality of care: nursing team-level analysis in psychiatric hospitals. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing* (John Wiley & Sons, Inc.), 20(8), 679–686. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jpm.12004>
- Vehko, T., Hyppönen, H., Ryhänen, M., Tuukkanen, J., Ketola, E., & Heponiemi, T. (2018). Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi–terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 10(1), 143-163. <https://doi.org/10.23996/fjhw.65387>
- Véronique, R., & Vandenberghe, C. (2022). Laissez-faire leadership and employee well-being: The contribution of perceived supervisor organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 940-957. doi:<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2081074>
- Vesterinen, P-L. (2011). Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. (s.115-128). Johtamistaidon opisto.
- Vesterinen, S. (2013). *Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria*. Oulun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789526201245>
- Vesterinen, P-L. (2014). Nuori sukupolvi työelämässä. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.), *Työhyvinvoinnin keinot* (s. 125-142). Fioca.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö S. (2010). Lähijohtajuuden, Esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. (s. 177-298.), Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 297. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-313-4>
- Vilmi, E-M., Olsbo, U., Hakko, H., Laukkanen, M., & Kanste, O. (2021). Hoitohenkilöstön työajan käyttö aikuispsykiatrian vuodeosastoilla yliopistosairaalassa. *Hoitotiede*, 33(1), 54-64.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki Ja Kehitä*. (5., päivitetty painos). PS-kustannus.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.
- WHO. (n.d.). *Health workforce*. Noudettu 8.3.2023 osoitteesta https://www.who.int/health-topics/health-workforce#tab=tab_1
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. doi:<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje esihenkilöille

Tutkimus Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeista psykiatrisessa hoitotyössä.

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriksi, ja teen pro gradu -tutkielmani aiheesta ” Y- ja Z- sukupolvien hoitohenkilökunnan työhyvinvointi ja sen huomioiminen psykiatrisessa hoitotyössä”. Y-sukupolvi määritellään tässä tutkimuksessa 1980-1995 syntyneiksi, ja Z-sukupolvi vuoden 1995 jälkeen syntyneiksi.

Työhyvinvointi on olennainen osa työelämää. Työelämä kuitenkin muuttuu nopeassa tahdissa, ja nuoremman sukupolven asenteet ja odotukset työelämää kohtaan ovat erilaisia kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on psykiatrisessa hoitotyössä työhyvinvoinnin kannalta tärkeää Y- ja Z-sukupolvien hoitotyöntekijöille. Tarkoituksena on myös saada selville, tunnistavatko esihenkilöt nuorempien sukupolvien työhyvinvointitarpeita, ja otetaanko niitä huomioon? Tutkielman tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin johtamista psykiatrisessa hoitotyössä.

Tutkimusaineisto kerätään aikuis- ja nuorisopsykiatrian erityistason hoitohenkilökunnalta ja esihenkilöiltä. Tutkielmalle on saatu tutkimuslupa 2.10.2023. Pro gradu -tutkielman ohjaajana toimii tutkijatohtori (HTT) Jari Autioniemi Vaasan yliopistosta.

Tutkielman aineiston keräämistä varten on tarkoitus haastatella psykiatrian erityistason aikuis- ja nuorisopsykiatrian osastojen ja poliklinikoiden esihenkilöitä, eli osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, ja kysymykset käsittelevät Y- ja Z-sukupolven työhyvinvointitarpeita ja heidän johtamistaan. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Kukin haastattelu kestää puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut nauhoitetaan, ja äänitteitä käsitellään luottamuksellisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Yksittäisen vastaajan kommentteja ei pysty yhdistämään tuloksiin. Haastattelut toteutetaan viikoilla 42-43, tai sopimuksen mukaan.

Olethan yhteydessä, mikäli sinulta löytyy aikaa osallistua haastatteluun, ja koet tutkimukseen osallistumisen mielekkäänä. Jokainen haastattelu antaa tärkeää tietoa aiheesta. Mikäli tutkimuksesta herää kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisin terveisin:

Johanna Aronranta

050 - 3587 608

x6523619@student.uwasa.fi

Vaasan yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriohjelma

Liite 2. Haastattelujen teemakysymykset esihenkilöille

Taustakysymykset:

- Missä työskentelet, ja kauanko tässä paikassa olet ollut?
- Esimieskokemus vuosina?
- Monestako organisaatiosta on työkokemusta?
- Paljonko Y- ja Z sukupolven edustajia on tässä työpaikassa?
- Mihin sukupolveen itse kuulut?

Miten määrittelet työhyvinvoinnin?

- Miten hyvä työhyvinvointi ilmenee?
- Millaisia työhyvinvointitarpeita on erityisesti psykiatrisessa hoitotyössä?
- Mikä edistää työhyvinvointia psykiatrisessa hoitotyössä?
- Mikä haastaa työhyvinvoinnin psykiatrisessa hoitotyössä?
- Mistä tunnistaa työpahoinvoinnin?

Millaisia ovat Y- ja Z- sukupolvien työhyvinvointitarpeet?

- Eroavatko Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeet aikaisempien sukupolvien työhyvinvointitarpeista? Kuinka?
- Tuoko nuorempi sukupolvi työhyvinvointitarpeensa esille? Kuinka?
- Onko työssä jaksamisessa eroja sukupolvien välillä?

Kuinka nuoremman sukupolven työhyvinvointitarpeet otetaan huomioon, vai otetaanko?

- Joutuuko nuorempaa sukupolvea huomioimaan eri lailla työhyvinvoinnin suhteen?
- Miten hoitotyössä pystytään huomioimaan nuoremman sukupolven työhyvinvointitarpeet?
- Miten nuoret työntekijät saadaan pidettyä töissä?

Y- ja Z-sukupolven johtaminen

- Mitä Y- ja Z-sukupolven johtaminen vaatii?
- Mitä Y- ja Z-sukupolvi odottaa esimieheltään?
- Eroaako Y- ja Z-sukupolvien johtaminen aikaisempien sukupolvien johtamisessa?

Liite 3. Saatekirje Webropol-kyselyyn Y- ja Z-sukupolvin työntekijöille

Pro gradu -tutkimus Y- ja Z-sukupolvien työhyvinvointitarpeista psykiatrisessa hoitotyössä

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriksi, ja teen pro gradu -tutkielmani aiheesta ”Y- ja Z- sukupolvien hoitohenkilökunnan työhyvinvointi ja sen huomioiminen psykiatrisessa hoitotyössä”. Y-sukupolvi määritellään tässä tutkimuksessa 1980-1994 syntyneiksi, ja Z-sukupolvi vuoden 1995 jälkeen syntyneiksi.

Jos olet syntynyt ennen vuotta 1980, tämä kysely ei koske sinua.

Työhyvinvointi on olennainen osa työelämää. Työelämä kuitenkin muuttuu nopeassa tahdissa, ja nuoremman sukupolven asenteet ja odotukset työelämää kohtaan ovat erilaisia kuin aikaisemmillä sukupolvilla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä psykiatrisessa hoitotyössä on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää Y- ja Z-sukupolvien hoitotyöntekijöille. Tarkoituksena on myös saada selville, tunnistavatko esihenkilöt nuorempien sukupolvien työhyvinvointitarpeita, ja otetaanko niitä huomioon? Tutkimuksen tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin johtamista psykiatrisessa hoitotyössä.

Tutkimusaineisto kerätään aikuis- ja nuorisopsykiatrian osastojen ja poliklinikkojen hoitohenkilökunnalta ja esihenkilöiltä. Tutkimukselle on saatu tutkimuslupa 2.10.2023. Pro gradu -tutkielman ohjaajana toimii tutkijatohtori (HTT) Jari Autioniemi Vaasan yliopistosta.

Tämä Webropol-kysely on tarkoitettu **vuoden 1980 jälkeen** syntyneille Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen aikuis- ja nuorisopsykiatrian osastojen ja poliklinikkojen hoitohenkilökunnalle. Kysymykset käsittelevät työhyvinvointia psykiatrisessa hoitotyössä. Kyselyssä kerätään myös taustatietoja vastaajista. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, ja sen täyttämiseen menee aikaa noin 10-15 minuuttia. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan tietoja pysty tunnistamaan aineistosta. Vastausaikaa on 5.11.2023 asti.

Olisin kovin kiitollinen, jos sinulta löytyisi aikaa vastata kyselyyn! Jokainen vastaus on arvokas. Mikäli sinulla herää kysymyksiä tutkimuksesta, vastaan niihin mielelläni.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/296366F16D8AEA2E>

Ystävällisin terveisin:

Johanna Aronranta

050-3587 608, 050-474 2570(työ)

x6523619@student.uwasa.fi

Vaasan yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriohjelma

Liite 4. Webropol-kyselyn kysymykset Y- ja Z-sukupolvien työntekijöille

Taustakysymykset:

Syntymävuotesi?

Sukupuolesi?

Tämänhetkinen työskentelypaikka (osasto/poliklinikka)?

Onko kokemuksia muista työyksiköistä?

Onko sinulla kokemuksia muista organisaatioista?

Työhyvinvointikysymykset:

Kuinka hyvin voit työssäsi tällä hetkellä asteikolla 1-10 (10 = paras mahdollinen)?

Mikä on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää psykiatrisessa hoitotyössä?

Mikä tukee sinun työhyvinvointiasi psykiatrisessa hoitotyössä?

Mikä haastaa sinun työhyvinvointiasi psykiatrisessa hoitotyössä?

Mihin työhyvinvointitekijöihin psykiatrisessa hoitotyössä tulisi kiinnittää erityisesti huomiota?

Millaista on hyvä johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Millainen olisi työ, jossa kaikki työhyvinvointitekijät olisivat kohdallaan?