



Miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella voidaan pitää timanteista kiinni?

Kyselytutkimus fysioterapeuteille yksityisen terveysalan organisaatiossa

Anni-Tiina Kosunen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Joulukuu 2023

Monialainen kuntoutus

Kosunen, Anni-Tiina

Miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella voidaan pitää timanteista kiinni? Kyselytutkimus fysioterapeuteille yksityisen terveysalan organisaatiossa.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2023, 60 sivua.

Monialainen kuntoutus. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että timanttiset työntekijät haluavat työskennellä samassa organisaatiossa pitkäaikaisesti ja voivat hyvin. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona suureen terveysalan yritykseen, jossa on tapahtunut integraatio isomman yksityisen yrityksen ostettua pienemmän terapiapalveluita tarjoavan yrityksen. Integroituissa palveluissa tarvitaan erityistä osaamista, joka sisältää esimerkiksi yksilön osaamisen, yleiset työelämätaidot, sosiaaliset taidot sekä työtehtävään liittyvät ammatilliset taidot. Sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta heikentävät kuitenkin huono palkkaus ja se, että ala on henkisesti ja fyysisesti raskas. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia fysioterapeuttien työhyvinvoinnin johtamista ja työntekijöiden pitovoimaa yksityisen terveysalan organisaatiossa. Tavoitteena on selvittää, miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella saadaan pidettyä timanttisista työntekijöistä kiinni. Tutkimuksen tulokset antavat arvokasta lisätietoa työhyvinvoinnin johtamisesta terveysalalla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää systemaattisella haulilla koottua ajankohtaista aineistoa eri tietokannoista. Opinnäytetyössä keskitytään fysioterapeuttien työhyvinvoinnin johtamisen kokemuksiin ja tarpeisiin. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta ja tieto kerätään sähköisellä kyselyllä. Kyselyyn vastasi terveysalan yrityksen 17 fysioterapeuttia. Tutkimukseen osallistuneita fysioterapeutteja nimitetään timanteiksi ja heidät on kutsuttu opinnäytetyön tutkimusosioon mukaan ennalta määrättyjen kriteerien mukaisesti.

Tulokset osoittavat, että fysioterapeuteille työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeitä ovat vuorovaikutuksen toimivuus, työnteon vapaus, sopiva työmäärä, työarjen sujuvuus ja kehittymisen mahdollistaminen. Fysioterapeuttien työhyvinvoinnin edistää työssä jaksamisen tukeminen, hyvä työilmapiiiri, kouluttautuminen, työhyvinvointitapahtumat ja työtilojen toimivuus. Pitovoimaan vaikuttavat stressittömyys, kollegoiden vertaistuki, työsuhte-edut, mahdollisuudet uralla etenemiseen, työajan joustavuus ja fysioterapeuttien arvostaminen.

Hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella saadaan vaikutettua fysioterapeuttien pitovoimaan. Opinnäytetyön tuloksen pohjalta voidaan todeta, että fysioterapeuttien työhyvinvointiin voi ja täytyy vaikuttaa, jos organisaatio haluaa menestyä ja vähentää fysioterapeuttien vaihtuvuutta. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää sekä yksityisen että julkisen puolen fysioterapeuttien esihenkilötoiminnassa ja organisaation strategiaa suunniteltaessa.

Avainsanat (asiasanat)

työhyvinvointi, ammattitaito, kyselytutkimus, fysioterapeutti, työssä jaksaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, terveysala, pitovoima, psyykinen kuormitus, sosiaalinen kuormitus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Kosunen, Anni-Tiina

Is it possible to hold on to diamonds with good work well-being management? Survey for physiotherapists in a private healthcare organization.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2023, 60 pages.

Master's Degree Programme in Health Care and Social Services. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the thesis is to investigate the management of work well-being of physiotherapists and employee retention in a private healthcare organization. The goal is to find out how good occupational well-being management can be used to retain diamond employees. A large integration has taken place in the target organization of the thesis, where a large Finnish company in the health sector has bought a smaller company offering therapy services. Integrated services require special competence, which includes, for example, individual competence, general working life skills, social skills and professional skills related to the work task. The attractiveness of the social and health sector is weakened by poor pay and the fact the sector is mentally and physically demanding.

Source material has been taken for the thesis after systematic information search from different databases: Janet Finna, Cinahl, PubMed and Medline. The thesis focuses on the means of managing the occupational well-being of physiotherapists. Qualitative research and electronic survey research are used as research methods. A total of 17 physiotherapists from the target group's organization participated in the survey. Diamonds in this study are those persons who have been invited to participate in the research section of the thesis in accordance with predetermined criteria.

Physiotherapists' experiences of managing well-being at work consisted of a total of five main categories: interaction, freedom, appropriate workload, functionality of everyday work and enabling development. In the future, a total of five main categories were formed to meet the needs of physiotherapists in the management of occupational well-being: support for coping at work, work atmosphere, training, occupational well-being events and the functionality of the workplaces. The retention force of physiotherapists consisted of total of six main categories: peer support from colleagues, employment benefits, opportunities for career advancement, flexibility of working hours and appreciation of physiotherapists.

Good management of well-being at work can influence the holding power of physiotherapists. Based on the results of the thesis, it can be stated that the work well-being of physiotherapists can and must be affected if the organization wants to succeed and reduce the turnover of physiotherapists.

Keywords/tags (subjects)

physiotherapy, leading, leadership, manager, work well-being, physiotherapist, job satisfaction, workmanship, survey, coping at work, managing well-being at work, health sector, organization, holding power

Miscellaneous (Confidential information)

--

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tietoperusta	6
2.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	7
2.1.1	Henkilöstön pitovoimaan vaikuttavat tekijät.....	7
2.1.2	Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja	8
2.2	Fysioterapeuttien työhyvinvointi	12
2.2.1	Työssäjaksaminen - psyykinen ja sosiaalinen kuormitus.....	13
2.2.2	Fysioterapeuttien tuki- ja liikuntaelinongelmien vaikutus työhyvinvointiin	17
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	18
4	Toteutus	19
4.1	Menetelmänä laadullinen tutkimus	19
4.2	Tutkimuksen eteneminen ja kohderyhmän valinta	22
4.3	Aineiston keruu	23
4.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	24
5	Tulokset	27
5.1	Fysioterapeuttien kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta.....	28
5.2	Fysioterapeuttien tarpeet työhyvinvoinnin johtamisessa.....	32
5.3	Fysioterapeuttien pitovoima.....	35
6	Pohdinta	39
6.1	Tulosten pohdinta	39
6.2	Menetelmän pohdinta.....	42
6.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	44
7	Johtopäätökset	47
7.1	Työhyvinvoinnin johtamisella parannetaan timanttien pitovoimaa.....	47
7.2	Jatkotutkimusaiheet	48
	Lähteet	49
	Liitteet	55
	Liite 1. Webropol-kyselylomake.....	55
Kuviot		
	Kuvio 1. Fysioterapeuttien kokema työhyvinvointi.	27
	Kuvio 2. Kyselytutkimuksen tulokset.	28

Kuvio 3. Fysioterapeuttien tarpeet työhyvinvoinnin johtamisessa.....	32
Kuvio 4. Fysioterapeuttien pitovoima.....	36

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkianalyysi.	26
-------------------------------------	----

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että timanttiset työntekijät haluavat työskennellä samassa organisaatiossa pitkäaikaisesti. Lisäksi organisaatio hyötyy hyvinvoivista työntekijöistään taloudellisesti. Timanttisilla työntekijöillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä organisaatioon sitoutuneita ja kokoaikaisesti työskenteleviä fysioterapeutteja. Työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen edellyttävät työorganisaation, esihenkilön sekä työntekijän mahdollisuuksien tunnistamista ja yhteisten tavoitteiden määrittämistä. (Sauni 2019, 18.) Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottoon, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden suhdetta toisiinsa voi olla kuitenkin vaikea todistaa tai tutkia. Niinpä organisaation ja johtajien on mietittävä, mitä strateginen työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa kyseessä olevassa organisaatiossa ja miten se näkyy käytännön tasolla. (Kauhanen 2016, 18.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on tapahtunut iso integraatio, jossa suuri suomalainen terveysalan yritys on ostanut pienemmän terapiapalveluita tarjoavan yrityksen. Ylipäättään sosiaali- ja terveysalalla on jatkuvasti Suomessa ollut sekä organisaatioon että toimintaan kohdistuvia muutoksia. Yksityisellä terveysalalla yrityskaupat ovat tätä päivää ja julkisella puolella Hyvinvointialueiden voimaantulo 1.1.2023 on myös muuttanut sosiaali- ja terveysalan yritysten ja ammattilaisten toimintaa (Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien). Palvelut ovat viime vuosina uudistuneet ja tulevat jatkossakin uudistumaan jatkuvasti. Tämän uudistumisen keskiössä ovat sekä terveysalan työntekijät että johtajat.

Integroituissa palveluissa tarvitaan erityistä osaamista, joka sisältää esimerkiksi yksilön osaamisen, yleiset työelämätaidot (kielitaito, digitaidot jne.), sosiaaliset taidot sekä työtehtävään liittyvät ammatilliset taidot (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 151.) Tänä päivänä työelämän kannalta elintärkeisiin digitaitoihin luetaan esimerkiksi digiturvallisuuteen liittyvät taidot, tiedonhakupaidot, medialukutaito ja lähdekritiikki sekä kyky hallita teknostressiä. (Digi tuli töihin – nämä ovat työntekijän 5 tärkeintä digitaitoa.) Osaamisvaatimukset voivat muuttua ammatin tarpeiden muuttumisen myötä, mutta myös toimintaympäristön lyhyen tai pitkän aikavälin muuttumisen vuoksi. Kaikki muutokset vaativat sekä henkilöstöltä että johtajilta sopeutumista ja oman osaamisen kehittämistä. Palveluiden yhteensovittaminen integraation vaikutuksesta haastaa asiakaslähtöisyyden, kustannustehokkuuden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden. (Laulainen ym. 2020, 151–155.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan (Kaltainen ja Hakanen 2023) suomalaisten työn imu ja työkyky ovat laskeneet viimeisen kahden vuoden aikana. Työuupumus on yleistynyt ja suomalaisten työkäisten ihmisten kynnistyneisyys sekä kognitiiviset häiriöt ovat lisääntyneet. Kaltiaisen ja Hakasen tutkimukseen osallistui 480 henkilöä ja 27,8 % heistä koki työuupumusoireita vuonna 2022. Parempaan työhyvinvointiin liitettiin se, että työ tarjoaa vastinetta työntekijän panostukselle, työssä on itsenäisyyttä, työntekijä saa tukea työkavereilta, epävarmuuden tunne työssä on vähäistä ja työn ja muun elämän välillä vallitsee tasapaino. Työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi nähtiin ratkaisuna se, että työhön panostaminen ja siitä saadut vastineet (esim. palkka, arvostus ja yhteisöllisyys) ovat tasapainossa. Työpaikoilla ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan tapahdu tarpeeksi työn voimavarojen vahvistamista. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi vastineiden saaminen työstä, tuki esihenkilöltä, luottamus esihenkilöä kohtaan ja oikeudenmukainen kohtelu. Kaltiaisen ja Hakasen (2023) mukaan nuorten työntekijöiden työhyvinvointi on heikompaa kuin kokeneiden työntekijöiden ja nuoremmat työntekijät kokivat myös työolonsa kielteisemmin. (Kaltainen ja Hakanen 2023.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) vuoden 2019 arvion mukaan työkäisen väestön työpanoksen menettäminen on 24 miljardia euroa vuosittain. Suurimmat kustannuserät olivat ennenaikaiset eläköitymiset ja työpanoksen häviäminen esimerkiksi sairauspoissaolojen takia sekä työssäolo sairaana. Erityisesti nuorten ikäluokkien eläköitymiset aiheuttivat suurimmat kustannukset. STM:n linjauksessa todetaan, että mitä aikaisemmassa vaiheessa ongelmiin puututaan, sitä vähemmällä kustannuksella päästään ja saadaan vaikuttavampia tuloksia. Työntekijän hyvinvoinnin edistäminen on kustannusvaikuttavaa organisaation kannalta ja vaikuttaa koko hänen elämäänsä. Vaikka työpaahoinvointi tiedostetaan ilmiönä, siihen ei ole kuitenkaan saatu tehtyä muutoksia parempaan suuntaan, jos seurataan ilmiötä taloudellisesta näkökulmasta. (Ahonen, Hussi ja Pirinen 2010; Rissanen & Kaseva 2014; Sauni 2019, 18.)

Suomessa työskenteleviä fysioterapeutteja on tällä hetkellä noin 9500 henkilöä. Yksityisen puolen organisaatioissa heistä työskentelee noin 5300. (Fysioterapeutit työelämässä.) Suomessa on tehty aikaisemmin vain yksittäisiä tutkimuksia tai pro gradu -tutkielmia fysioterapeuteista: esimerkiksi fysioterapeuttiyrittäjien työhyvinvoinnista sekä yleisemmin fysioterapeuttien työhyvinvoinnista (Heikkilä 2012; Lehtomäki 2023). Lisäksi fysioterapeuttien johtamisesta löytyy kaksi ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyötä, joissa näkökulmina ovat arvostava johtaminen (Niemi

2015) ja transformationaalinen johtaminen (Ahola ja Schewelett 2021). Suomalaista kirjallisuutta fysioterapeuttien työhyvinvoinnin johtamisesta ei ole julkaistu. Kansainvälisesti fysioterapeuttien työhyvinvointia on tutkittu enemmän (mm. Puhanic, Eric, Talapko ja Skrlec 2022; Carmona-Barrientos, Gala-Leon, Lupiani-Gimenez, Cruz-Barrientos, Lucena-Anton ja Moral-Munoz 2020; Wojtowicz ja Kowalczka 2023; Sliwinski, Starczynska, Kotela, Kowalski, Krys-Noszczyk, Lietz-Kijak, Kijak & Makara-Studzinska 2014). Opinnäytetyöhön on valittu mukaan pääasiassa eurooppalaisia tutkimuksia sillä oletuksella, että fysioterapeutin työ on suurimmaksi osaksi samanlaista Euroopan alueella, vaikka vaihtelua eri kulttuurien välillä varmasti on.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella voidaan saada kasvatettua organisaation pitovoimaa yksityisen terveysalan yrityksessä. Tavoitteena on tutkia, millaisia kokemuksia ja tarpeita fysioterapeuteilla on työhyvinvoinnin johtamisen suhteen, jotta he haluaisivat pysyä töissä kyseisessä organisaatiossa. Tutkimusten tulokset antavat arvokasta lisätietoa työhyvinvoinnin johtamisesta terveysalalla. Tutkimus kohdistuu yksityisen terveysalan fysioterapeutteihin. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muunlaisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää perusteena sille, että fysioterapeuttien työhyvinvointiin täytyy panostaa, jos hyvistä työntekijöistä eli timanteista halutaan pitää kiinni. Timantiksi oletetaan tässä opinnäytetyössä organisaatioon sitoutunutta ja kokoaikaista fysioterapeuttia ja tutkimus on rajattu koskemaan heitä.

2 Tietoperusta

Opinnäytetyöhön on etsitty tietoa systemaattisella tiedonhaulla keväällä 2023 eri tietokannoista: Janet Finna, Cinahl, PubMed ja Medline. Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu pääosin tutkimuksista ja kirjallisuudesta vuosilta 2013–2023. Tiedonhakua on täydennetty vapaalla tiedonhaulla, joka sisältää Työterveyslaitoksen tutkimuksia ja hankkeita. Tiedonhaku tehtiin käyttämällä hakusanoja englanninkielisiä termejä physiotherapy, physical therapy, leading, leadership, manager, work well being, physiotherapist, job satisfaction sekä suomenkielisiä termejä työhyvinvointi, fysioterapeutti ja johtaminen sekä näiden erilaisia yhdistelmiä. Hakusanat löytyivät artikkeleiden otsikoista tai tiivistelmästä. Aineiston sisäänottokriteereinä oli, että artikkeleista olivat koko tekstit saatavilla ja ne olivat vertaisarvioituja. Aineistoon valittiin monipuolisesti sekä suomalaisia että kansainvälisiä lähteitä.

2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

2.1.1 Henkilöstön pitovoimaan vaikuttavat tekijät

Sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta heikentävät huono palkkaus ja se, että ala on henkisesti ja fyysisesti raskas (Harmoinen 2014; Pekkarinen & Pekka 2016). Ammatinvaihtoon tai irtisanoutumiseen vaikuttavat heikko työtyytyväisyys, työhyvinvointi sekä työelämän joustavuuteen liittyvät tekijät. Hyvällä lähijohtamisella voidaan vaikuttaa paljon edellä mainittuihin tekijöihin. Monet suomalaiset yritykset ja organisaatiot ovat nostaneet työhyvinvoinnin johtamisen osaksi organisaation strategiaa ja tehneet siitä tärkeän osan lähijohtajan työnkuvaa. Johtajan ja henkilöstön yhteistyö ja sen laatu vaikuttavat myös paljon työntekijän ammatillisen osaamisen tukemiseen. Johtajan ja työntekijän hyvällä yhteistyöllä voidaan vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja tehokkuuteen. Työhyvinvointi on organisaation keskeisimpiä vetovoimatekijöitä, mutta sen taustalla on oltava oikeanlaisia välineitä johtamisen kannalta. (Terkamo-Moisio & Häggman-Laitila 2019, 40-41.) Nykyisen työelämän suurimmat ikäluokat ovat X- ja Y-sukupolvet, joiden toiveena on saada työ ja vapaa-aika yhdistettyä mutkattomasti. Näiden sukupolvien työtyytyväisyyttä lisäävät yksilölliset työajat, mielenkiintoiset työtehtävät, kollegoilta saatu vertaistuki sekä toimiva esimiestyö. Jos näiden sukupolvien kohdalla työ vaikuttaa liikaa yksityiselämään tai työyhteisössä on voimakkaita ristiriitoja, riskinä on työpaikasta lähteminen. (Ahonen, Hussi ja Pirinen 2010.)

Organisaation hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että organisaatio pystyy edistämään tai säilyttämään jokaisen työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Nämä kaikki vaikuttavat henkilön tuottavuuteen ja suorittamisen tasoon. (Rania, Coppola, Pratesi ja Cavanna 2021.) Laineen (2015, 30-31, 33) kirjallisuuskatsauksessa, jossa tutkittiin henkilöstökoulutuksen, oppimismahdollisuuksien, osaamisen ja työhyvinvoinnin välisiä käsitteellisiä yhteyksiä, tuli esille, että ammatillisen osaamisen kehittyminen vaikuttaa suoraan parempaan työmotivaatioon sekä työn kokemiseen mielekkäänä. Rania ja muut (2021) ovat tutkineet Italiassa fysioterapiaorganisaation hyvinvointia ja työmotivaatiota. Fysioterapeutit joutuvat olemaan tekemisissä asiakkaidensa fyysisen kivun ja psyykkisten haasteiden kanssa, jonka takia fysioterapeutit joutuvat usein itse kontrolloimaan omia tunteitaan ja yrittävät pitää hallussaan kasvavaa työkuormaa. Tutkimuksessa todetaan, että organisaation täytyy panostaa yksilöiden hyvinvointiin ja tukea heidän autonomiaansa, jotta fysioterapeutit olisivat tyytyväisempiä työhönsä sekä voisivat yleisesti paremmin. Ranian ja muiden (2021) tutkimuksen johtopäätöksenä on, että esihenkilöitä täytyy kouluttaa kuuntelemaan

työntekijöitä ja heidän tarpeitaan. Lisäksi esihenkilöiden täytyy antaa työntekijöille vastuuta ja osallistaa heitä päätöksentekoon. (Rania ym. 2021.)

Fysioterapeutit työskentelevät usein yksinyrittäjinä, työntekijöinä tai näiden kahden yhdistelmänä. Latzken, Putzin, Kulnikin, Schleglin, Sorgen ja Meriaux-Kratochvilan (2021) tutkimuksessa tutkittiin australialaisten fysioterapeuttien työtyytyväisyyttä näillä kaikilla kolmella erilaisella työskentelytavalla. Lisäksi tutkittiin työntekijäfysioterapeuttien suunnitelmia vaihtaa työpaikkaa. Tutkimukseen osallistui 581 fysioterapeuttia, jotka työskentelivät yksityisellä tai julkisella sektorilla. 342 näistä oli yksinyrittäjiä, 100 työntekijää ja 139 näiden yhdistelmää. Yleisesti ottaen fysioterapeutit olivat tyytyväisiä työhönsä. Työtyytyväisyys ja autonomia olivat korkeampia yksinyrittäjillä verrattuna niihin, jotka työskentelivät osittain tai kokonaan työntekijöinä. Yksinyrittäjät olivat vähemmän tyytyväisiä mentorointiin ja esihenkilön antamaan tukeen kuin työntekijät. Niillä fysioterapeuteilla, jotka työskentelivät sekä yrittäjinä että työntekijöinä, oli suurimpia haasteita työn ja muun elämän tasapainottamisessa. Niillä, jotka työskentelivät työntekijöinä, oli suurin todennäköisyys lähteä nykyisestä työstään. Tutkimuksen mukaan työntekijäfysioterapeuteilla heidän autonomiansa lisääminen näyttäisi lupaavan parempaa työtyytyväisyyttä. (Latzke ym. 2021.)

Työterveyslaitos on julkaissut raportin Strateginen työkykyjohtaminen sote-muutoksessa-hankkeesta (Haukka, Horppu, Pehkonen, Anttilainen, Juvonen-Posti, Bergbom & Savinainen 2022). Hankkeessa on ollut tavoitteena koota yhteen jo olemassa olevia työkyvyn johtamisen malleja. Hankkeessa on myös kerätty tietoa kentältä hyvistä käytännöistä työkyvyn johtamiseen liittyen sekä tietoa työkykyjohtamisen mallien uudistamisen tarpeista. Työkyvyn johtamisen mallien on tarkoituksena ohjata toimintaa ja muutosta sote-uudistuksessa. Työkyvyn johtamisella voidaan arvioida työkykyyn liittyviä riskitekijöitä ja ennakoida mahdollista työkyvyttömyyttä, jolloin myös niiden aiheuttamiin kustannuksiin voidaan vaikuttaa. (Haukka ym. 2022.)

2.1.2 Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja

Aarnikoivu (2016) kirjoittaa, että johtamisen perusasioilla mahdollistetaan hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö. Kumppanuusjohtamisessa johtajan tehtävä on tukea siinä, että alaiset sitoutuvat työhönsä ja työyhteisöön omaehtoisesti, ei pakottamalla. Velvollisuuksien sijaan työntekijä kokee työyhteisössä olevan mahdollisuuksia, jotka auttavat työntekijää innostumaan ja hehkumaan. Johtajan täytyy tukea toiminnallaan työntekijöiden voimaantumista huomioimalla yksilön kehittymisen

sekä voimavarat. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta korostetaan hyvässä johtamisessa. Johtajan oikeanlainen asennoituminen esihenkilön rooliin on kriittisen tärkeää. Johtajan on huomioitava alaisensa yksilöllisyys ja asetettava palvelevaan ja auttavaan rooliin, jossa hän pystyy havainnoimaan alaisensa erilaisia ominaisuuksia. (Aarnikoivu 2016, 33–34.) Myös Koponen, Lämsä, Kärkäs ja Ekonen (2013) kirjoittavat hyvän esimies-alaisuuden tärkeydestä ja sen vaikutuksesta parempaan työn imuun. Työkavereilta saatu sosiaalinen tuki ja suvaitsevaisuus lisäävät työn voimavaroja ja sitä kautta työn imu paranee. Kun työntekijä saavuttaa tunneperäisen luottamuksen organisaatiota kohtaan, hän haluaa suoriutua työstään hyvin ja ponnistelee kohti yhteisiä tavoitteita. Työntekijä haluaa tuntea ylpeyttä työstään, mikä lisää entisestään työlle omistautumista. Avoin ja luottamusta herättävä ilmapiiri auttaa työntekijöitä jakamaan kokemuksiaan ja helpottaa omaan työarkeen vaikuttamista. (Koponen ym. 2013.)

Lähiesihenkilöt ovat linkkejä työntekijöiden ja korkeampien johtajien välillä. Heidän johtamistaitonsa ja erityisesti vuorovaikutus henkilöstön kanssa ovat tärkeä tekijä menestyksellään johtamisen kannalta. Arvostavan johtajuuden kerrotaan olevan systemaattista ja tasa-arvoista johtamista, osaamisen arvostamista ja hyvinvoinnin edistämistä. Systemaattinen johtaja on tavoitteellinen ja sitoutunut työhönsä, joten on tärkeää rekrytoida ja valita oikeat ihmiset lähiesihenkilöiksi. Epäselvät olosuhteet, omien johtajien tuen puute, muutosten käyttöönotto ja henkilöstöön liittyvien ongelmien on huomattu olevan vaikeita asioita lähiesihenkilöille. Tasa-arvoisuus tulee olemaan jatkossa entistä tärkeämpää johtamisessa, koska työyhteisöjen monimuotoisuus kasvaa. Jos johtajat arvostavat työntekijöiden taitoja, he näyttävät sen tukemalla ja palkitsemalla henkilöstöä. Johtajat näyttävät arvostustaan lisäksi siinä, miten itsenäisesti he antavat työntekijöiden työskennellä. Johtajien täytyy kysyä työntekijöiltä heidän käsityksiään ja mielipiteitään jokapäiväisestä työstä ja työskentelytavoista sekä antaa tunnustusta ja kiitosta hyvästä työstä. Työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavat työilmapiiri, työterveyshuollon toimivuus sekä se, että johtajat oikeasti kuuntelevat työntekijöitään. (Harmoinen & Suominen 2020, 78–79.)

Niemi, Roos, Harmoinen, Partanen ja Suominen (2020) ovat tutkineet arvostavan johtajuuden tunnustamista suomalaisilla fysioterapeuteilla. Arvostavassa johtajuudessa on jatkuvasti läsnä luottamus, tarpeiden huomiointi, tarvittavan etäisyyden säilyttäminen, fysioterapeutin arvostaminen, itsenäisyyden varmistaminen, tasa-arvon huomioiminen, kehittämisen edistäminen, kritiikin hy-

väksyminen, osallisuuden etsiminen sekä vuorovaikutus ystävällisellä tavalla. Kysely tehtiin sähköisesti ja siinä käytettiin työryhmän laatimaa arvostavan johtajuuden asteikkoa. Tutkimukseen osallistui 474 suomalaista fysioterapeuttia, jotka työskentelivät joko julkisella tai yksityisellä puolella. Tulosten mukaan arvostavan johtajuuden piirteet ymmärretään keskitasoisesti. Parhaat pistemäärät eli eniten tunnistettu arvostavan johtajuuden eri ulottuvuuksista oli tasa-arvoisuus ja vähiten pisteitä sai systemaattinen johtaminen. Arvostava johtajuus ja sen neljä eri kategoriaa liitettiin esihenkilön johtajuuden tunnistamiseen. Tutkimuksessa vastaajan työpaikka ja hänen työtehtävänsä vaikuttivat lisäksi siihen, miten hyvin hän tunnisti arvostavan johtamisen eri ulottuvuuksia. Tutkimuksen yksi osa-alue oli osaamisen arvostaminen, ja sen alaluokat ovat ohjaus ja autonomia. Kun esihenkilön pohjakoulutus on fysioterapeutti, hän osaa arvostaa enemmän työntekijöidensä osaamista. (Niemi ja muut 2020.)

Hujala, Mustonen, Klinga, Lammintakanen, Laulainen ja Taskinen (2020, 137–138) kirjoittavat integroivasta johtamisesta ja johdon tuesta yhteistyötä edistäen. Sosiaali- ja terveysalalla yhteistyön tulee olla rajoja ylittävää ja myös johtajalta vaaditaan osaamista ja tukea vahvistamaan henkilöstön yhteistyötaitoja. Jos sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden halutaan tekevän yhteistyötä kestävällä pohjalla, johdon on annettava yhteistyölle tukea, jotta ammatillinen yhteistyö ei jää vain työntekijöiden harteille. Uudenlaisia yhteistyön malleja kehitetään jatkuvasti erilaisissa hankkeissa, mutta ongelmana on se, että hyvätkään yhteistyömallit eivät jää käyttöön, jos johto ei sitoudu hankkeiden tavoitteiden tukemiseen ja noudattamiseen. Johdon tuki ei riitä pelkästään työntekijöiden yhteistyön edistämiseen, vaan henkilöstöä täytyy osallistaa uusien yhteistyön toimintatapojen kehittämiseen ja käyttöönottoon. Organisaation integraatiotilanteessa aikaisempien organisaatioiden johto on vaikeaa saada sitoutumaan uusiin toimintamalleihin. Yhteistyön haasteena on sekin, että se ei näy työnantajalle suoriutumisen mittareissa, vaan voi jopa olla ”negatiivinen suorite”. (Hujala ym. 2020.)

Esimies-alaisuhde voi kuitenkin olla erilainen esihenkilön ja eri alaisten välillä. Kauppilan (2015) tutkimuksen mukaan esihenkilön kannattaa pyrkiä ensisijaisesti siihen, että vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on mahdollisimman hyvää. Kauppilan tutkimukseen osallistui 502 työntekijää, jotka työskentelivät 34 eri organisaatiossa. Työntekijöiden suhtautuminen siihen, että esimies-alaisuuhteet ovat keskenään hieman erilaisia, vaihteli sen mukaan, minkälainen tutkittavan henki-

lön oma suhde omaan esihenkilöönsä oli. Työntekijöiden asennetta omaa työtään kohtaan parantaa heidän henkilökohtainen esimies-alaissuhteensa. Näin ollen esihenkilöiden tulisi panostaa siihen, että he loisivat mahdollisimman hyvät välit omiin alaisiinsa. Myös organisaation erityispiirteet vaikuttavat paljon työntekijän henkilökohtaiseen asemaan. Jos organisaation ylimmällä johdolla on vahva yhteinen visio, työntekijät tulkitsevat erilaatuiset esimies-alaissuhteet herkemmin sisä- ja ulkopiirin muodostamiseksi. (Kauppila 2015.)

Johtaminen on vaikuttamista ihmisen käyttäytymiseen. Johtajuutta voidaan tarkastella sen mukaan, onko se moraalisesti hyvää vai teknisesti hyvää ja tehokasta. Lämsä, Keränen ja Savela (2015) ovat tutkineet vastuullista johtajuutta eettisestä näkökulmasta. He halusivat selvittää, mitkä ovat tärkeimpiä periaatteita vastuullisessa esimies-alaissuhteessa. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli kokemusta sekä esihenkilön että alaisen roolista työelämässä. Tuloksiksi muodustuivat seuraavat vastuullisen johtamisen ulottuvuudet: oikeudenmukaisuus, voimaantuminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Oikeudenmukaisuuden noudattaminen varmistaa sen, että työntekijät kokevat tulevansa kohdelluksi tasavertaisina. Voimaantumisessa korostuu toisten tukeminen. Vastaaajat kokivat, että on vastuullista johtamista rakentaa esimies-alaisuhde mahdollisimman avoimeksi. Luottamus johtamisessa tarkoittaa sitä, että pidetään sovituista asioista kiinni. Välittäminen on periaate, jossa korostuu se, että kaikki pystyvät tunnistamaan toistensa tarpeet. (Lämsä ym. 2015, 205–214.)

Hyvä esimies-alaisuhde tarvitsee luottamusta. Luottamus korostuu muutostilanteissa ja viestinnässä. Luottamus näkyy työyhteisössä työilmapiirissä ja vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Ikonen (2015) on tutkinut luottamuksen kehittymistä esihenkilön ja alaisen välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Hän on kerännyt tutkimusaineiston haastattelemalla esimies-alaispareja yhdessä ja erikseen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esihenkilöiden ja alaisten välisessä viestinnässä voi tapahtua herkästi väärinkäsityksiä. Yllättävää tuloksissa oli se, että jos henkilö ei ole reagoanut johonkin toisen lähettämään viestiin ollenkaan, se aiheutti usein luottamussärön näiden kahden henkilön välille. Johtajan on tärkeää yrittää estää väärinkäsityksiä hyvällä vuorovaikutuksella sekä väärinkäsitysten ilmaantuessa oikoa niitä. Pienillä, arkisilla teoilla on iso rooli esimies-alaissuhteen rakentamiselle. Luottamusta voidaan vahvistaa osoittamalla arvostusta ja armeliaisuutta. Tutkimus osoittaa, että esimies-alaissuhteen luottamuksen kehittyminen on monimuotoinen prosessi. (Ikonen 2015, 135–147.)

Sekä Laine (2015) että Pettersson, Bolander Laksov ja Fjellström (2015) näkevät työntekijöiden ammatillisen osaamisen tärkeänä kilpailullisena tekijänä, kun suunnitellaan organisaatioiden strategiaa ja kohdataan haasteita työuran aikana. Osaamisen johtaminen on mahdollista ottaa mukaan käytännön johtamistyöhön vain, jos henkilöstö voi hyvin. Henkilöstön työhyvinvoinnin voidaan siis ajatella olevan osaamisen johtamista, mutta myös strategista johtamista, jos tavoitteena on panostaa organisaation tuottavuuteen. Hyvä ammatillinen osaaminen vaikuttaa jo itsessään työhyvinvointiin positiivisesti, samoin kuin henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuudet uralla eteenpäin sekä työn hallinnan tunne. Nämä vaikuttavat parempaan työn motivaatioon sekä työn kokemiseen mielekkäänä. Laineen (2015) mukaan Suomessa näkökulmana on yleensä se, että henkilöstön osaamista voidaan kehittää koulutuksella, ohjauksella, muuttamalla työtehtäviä tai jollain muulla osaamisen kehittämisen tavalla. Ruotsalaisten Petterssonin ja muiden (2015) mukaan fysioterapeuttien työurat voivat kestää yli 40 vuotta, joten oppimista ehtii tapahtua paljon ammatillisen kompetenssin keräämiseksi. Haastattelututkimuksessaan he selvittivät, miten fysioterapeutit oppivat ja kehittyivät ajan saatossa. Tulokseksi saatiin neljä tekijää, jotka vaikuttavat fysioterapeuttien ammatilliseen kehittymiseen: haasteiden kohtaaminen, näkökulmien vastakkainasettelu, kouluttautumisen korostaminen sekä henkilökohtaisesti hyvän työkokemuksen rakentaminen. (Laine 2015, 30–31, 33; Pettersson, Bolander Laksov & Fjellström 2015.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi työntekijöiden kompetenssi, jonka avulla työntekijät suoriutuvat paremmin työstään. Sturt, Burge, Harding ja Sayer (2018) ovat tutkineet fysioterapeuttien näkemäksiä ammatillisesta osaamisesta tai pätevydestä. Ammatillisella pätevyydellä, osaamisella tai ”työpaikan kompetenssilla” tarkoitetaan tietoa ja taitoa, joka vaaditaan suoriutuakseen työtehtävistään. Laulainen, Zitting ja Niiranen (2020) määrittelevät kompetenssin ”työntekijän kyvyksi suoriutua ulkoapäin asetetuista tehtävistä” ja ”tiedolliseksi, taidolliseksi ja asenteelliseksi osaamiseksi”. Lisäksi se määritellään taitona soveltaa ja käyttää tietoa ja taitoja uusissa tilanteissa ja ympäristöissä. Sturtin ja muiden (2018) mukaan fysioterapeutit eivät saa tarpeeksi palautetta ja arviointia liittyen heidän tietoihinsa ja taitoihinsa. (Laulainen ym. 2020; Sturt ym. 2018.)

2.2 Fysioterapeuttien työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työkyky ja työhyvinvointi herättävät huolta. Työ on fyysisesti kuormittavaa ja lisäksi psykososiaalista kuormitusta aiheuttavat esimerkiksi kiire, tietojärjestelmä-

ongelmat ja eettisesti kuormittavat tilanteet. (Kosonen 2023.) Lisäksi tiedetään, että tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat suurin sairauspäiviä aiheuttava ongelmia. Kelan korvaamista sairauspäivistä 27 % on tuki- ja liikuntaelinsairauksiin liittyviä ja 25 % mielenterveyden häiriöihin liittyviä sairauksia. (Tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat poissaolot ja pitkäaikainen työkyvyttömyys.) Fysioterapeutit ovat itse tuki- ja liikuntaelinsairauksien asiantuntijoita, mutta heidän työnsä on fyysisesti tuki- ja liikuntaelimistöä kuormittavaa. Kuormitusta tapahtuu myös psyykkisellä ja sosiaalisella tasolla.

2.2.1 Työssäjaksaminen - psyykinen ja sosiaalinen kuormitus

Pennanen (2015) määrittelee työhyvinvoinnin sisältävän yksilön kokemukset, käsitykset ja arvion omasta hyvinvoinnistaan, työtyytyväisyydestä sekä terveyden eri ulottuvuuksista yleisesti. Työhyvinvoinnin positiivisena ulottuvuutena voidaan ajatella olevan esimerkiksi positiivisen psykologian maailmasta tuleva työn imu. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys kulkevat usein käsi kädessä. Terveystyöntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi tiimityö, palautteen saaminen, yhteistyö muiden terveystyöntekijöiden kanssa, suhteet työkavereiden kanssa ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Pennanen tutkimuksen mukaan työyhteisön vuorovaikutus voi tilanteesta riippuen joko tukea tai heikentää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin merkitystä voidaan tarkastella yksilö- ja yhteisötasolla sekä hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin näkökulmasta. Pennanen kirjoittaa, että työyhteisön vuorovaikutuksen voi jaotella eri kategorioihin: yhteenkuuluminen, yhteistyö, vaikuttamismahdollisuudet, tuki ja tiedonhallinta. Työhyvinvointi on siis vuorovaikutuksesta rakentuva ilmiö, joka näyttäytyy jatkumona, jossa samat prosessit voivat saada monenlaisia merkityksiä. Työhyvinvoinnin kokemus on moniulotteinen ja jatkuva prosessi. (Pennanen 2015, 53–54, 57,65.)

Fysioterapeutit ovat kuntoutusalan ammattilaisia ja osa monialaista terveystaloutta. Puhanic, Eric, Talapko ja Skrlac (2022) ovat tutkineet Kroatiassa fysioterapeuttien ammatillista uupumista, joka on yhteydessä vähentyneeseen työtyytyväisyyteen. Heidän mukaansa työtyytyväisyys on erityisen tärkeää terveys- ja kuntoutusalan ammattilaisille, koska se vaikuttaa suoraan potilasturvallisuuteen ja työn laatuun. Puhanicin ja kumppaneiden tutkimuksen (2022) mukaan fysioterapeutit ovat pääosin tyytyväisiä työhönsä, mutta heillä on myös korkean tason ammatillista uupumusta. Korkean tason ammatillinen uupumus yhdistetään kuitenkin enemmän heihin, joilla työtyytyväisyys

on alhainen. Tyytyväisimpiä työhönsä olivat nuoret fysioterapeutit, naiset, vasta vähäisen työkokemuksen omaavat ja naimisissa tai parisuhteessa olevat fysioterapeutit. Toisaalta eniten ammatilista uupumusta todettiin fysioterapeuteilla, jotka työskentelivät valtiolla tai eivät ole parisuhteessa. Tutkijat toteavat, että psykologisen työstressin seurauksena tulee uupumusta. Jos fysioterapeuttien työstä irrottautuminen on haastavaa, se aiheuttaa heille herkemmin uupumista. Uupuminen heikentää työtyytyväisyyttä. Tästä johtuen vaikuttamalla työtyytyväisyyteen, voidaan ennaltaehkäistä esimerkiksi fysioterapeuttien mielenterveysongelmien syntymistä tai työuupumuksen pahenemista. (Puhanic ym. 2022.)

Puolalainen tutkimusryhmä (Sliwinski, Starczynska, Kotela, Kowalski, Krys-Noszczyk, Lietz-Kijak, Kijak & Makara-Studzinska 2014) on tutkinut fysioterapeuttien tyytyväisyyttä elämäänsä ja uupumisen riskin yhteyttä. Tutkimukseen osallistui 200 fysioterapeuttia. Uupumista kokevat yleisemmin ne työntekijät, jotka työskentelevät jollain tavalla sairaiden ihmisen kanssa. Uupumuksen riskitekijöinä ovat työpaikan kovat vaatimukset, vähäinen kontrolli työn lopputuloksesta, nuori ikä sekä naissukupuoli. Puhanicin (2022) tutkimuksen mukaan taas tyytyväisimpiä työhönsä olivat naisfysioterapeutit ja nuoret fysioterapeutit. Sliwinkin ja muiden (2014) tutkimuksessa miesfysioterapeuteilla uupumisen riski pieneni, kun heidän tyytyväisyytensä omaan elämäänsä kokonaisuudessaan, ammattiinsa ja ystäviinsä kasvoi. Naisfysioterapeuteilla uupumisen riski pieneni, kun heidän tyytyväisyytensä omaan terveyteensä, vapaa-aikaansa ja ystäviinsä kasvoi. Naisfysioterapeuteilla uupumisen riski kasvoi, jos heidän työpaikkansa sijaitsi muualla kuin terveysalan yksikössä tai ope- tuskeskuksessa. Yhteenvetona tästä tutkijat toteavat, että panostamalla fysioterapeuttien onnellisuuteen ja tyytyväisyyteen elämässä voidaan vähentää uupumusta. (Sliwinski ym. 2014.)

Espanjalaisen työryhmän tutkimuksen mukaan 31 % fysioterapeuteista on kokenut korkean tason stressiä ja 35 % fysioterapeuteista keskitason stressiä. Korkean tason stressiä kokivat erityisesti fysioterapeutit akateemisen harjoittelujakson aikana, määräaikaisessa työsuhteessa olevat sekä fysioterapeutit, joilla on yli 10 vuotta työkokemusta. Tutkimuksen mukaan korkean tason stressi yhdessä emotionaalisen uupumuksen kanssa voi johtaa työuupumukseen. (Carmona-Barrientos, Gala-Leon, Lupiani-Gimenez, Cruz-Barrientos, Lucena-Anton ja Moral-Munoz 2020.) Puhanicin ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan kuitenkin ne fysioterapeutit, joilla oli vasta vähän työkokemusta, olivat kaikkein tyytyväisimpiä työhönsä. Lisäksi tiedetään, että yli 10 vuotta fysioterapeutin

työtä tehneillä henkilöillä havaittiin eniten korkean tason stressiä. Fysioterapeuttien stressi ja tyytymättömyys siis lisääntyvät työvuosien karttuessa. (Puhanic ym. 2022; Carmona-Barrientos ym. 2020.)

Fysioterapeuttien työ sisältää suuren riskin ammatilliseen stressiin ja uupumiseen. Wojtowicz ja Kowalzca (2023) ovat tutkineet fysioterapeuttien kokemaa stressiä COVID-19-pandemian aikana. He korostavat tutkimuksessaan, että fysioterapeuttien henkistä tilaa ja jaksamista pitäisi jatkuvasti tarkkailla ja samaan aikaan stressin ennaltaehkäisyyn pitäisi keskittyä suunnittelemalla selviytymisstrategioita. Tämän takia on tärkeää tunnistaa stressiin liittyviä tekijöitä työpaikalla. Todennäköisesti pitkäaikainen altistuminen kovaan stressiin työpaikalla voi altistaa ammatillisen uupumuksen kehittymiselle. Valloillaan olevat selviytymisstrategiat olivat tutkimuksen mukaan aktiivinen selviytyminen arjessa, hyvä etukäteissuunnittelu ja henkisen tuen hyödyntäminen. Tästä johtuen psykologisen tuen ja avun käyttäminen pitäisi olla peruselementti terveysalan työntekijän psyykkisen jaksamisen tukemisessa. Psykologiset interventiot ja tuki ovat toimivia ja kustannustehokkaita menetelmiä terveysalan työntekijöiden työssäjaksamisen tukemiseen. Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmat on tärkeää tehdä ennaltaehkäisemään mielenterveyden ongelmia ja parantamaan kokonaisvaltaista hyvinvointia. Koska tutkimusten mukaan tiedämme fysioterapeuttien riskin stressaantua, heidän kokonaisterveyteensä ja hyvinvointiin täytyy panostaa, jotta vältetään fysioterapeuttien sairastumiselta uupumiseen. (Wojtowicz ja Kowalzca 2023.)

Fysioterapeuttien ja toimintaterapeuttien henkistä rasitusta on tutkittu myös vertaamalla eri sukupuolia sekä yli ja alle 30-vuotiaita terapeutteja keskenään. Leen, Jungin, Kimin, Parkin, Kimin, Kimin, Hwangin ja Jungin (2021) tutkimuksessa tutkittiin uupumista ja työstä aiheutuvaa stressiä nais- ja miesterapeuteilla sekä eri ikäryhmillä. Tutkimukseen osallistui sekä fysioterapeutteja että toimintaterapeutteja, joista 325 oli fysioterapeuttia. Naisia heistä oli 194 ja miehiä 131. Alle 30-vuotiaita fysioterapeutteja oli mukana tutkimuksessa 178 ja yli 30-vuotiaita 147. Aineisto kerättiin kolmella eri kyselyllä. Työperäistä stressiä ja uupumusta oli eniten yli 30-vuotiailla naisilla. Molemmilla ikäryhmissä naisfysioterapeuteilla oli enemmän uupumusta kuin miesfysioterapeuteilla. Lopputuloksena suositellaan, että jo alle 30-vuotiaiden naisfysioterapeuttien työympäristöön ja työturvallisuuteen olisi hyvä panostaa, jotta voitaisiin vähentää myöhemmin työhön liittyviä henkisen puolen haasteita. On myös tarpeellista luoda hyviä käytäntöjä, jotka ennaltaehkäisevät työperäistä stressiä fysioterapeuteilla. (Lee ym. 2021.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että terveysalan työntekijöillä on suuri riski sairastua uupumukseen. Monet fysioterapeutit ovat joko itse sairastuneet tai nähneet kollegan sairastuneen uupumukseen. Rogan, Verhavert, Zinzen, Rey, Scherer ja Luijckx (2019) ovat tutkineet fysioterapeuttien uupumisen riskitekijöitä ja oireita. Tutkimukseen osallistui fysioterapeutteja, jotka ovat itse jossain vaiheessa työuraansa kokeneet uupumisen. Riskitekijöistä eniten korostuivat kovat henkilökohtaiset vaatimukset sekä paine, joka tulee työskentelystä kroonisesti sairaiden asiakkaiden kanssa. Terapeuttinen suhde asiakkaan kanssa vaatii usein jatkuvaa ja intensiivistä henkilökohtaista kontaktia. Uupumuksen yleisimmiksi oireiksi mainitaan henkinen kuormittuneisuus sekä masennusoireet, jotka aiheuttavat henkilökohtaisen suorituskyvyn laskua. Fysioterapeuttien on kuunneltava herkästi uupumuksen oireita ja riskitekijöistä olisi hyvä saada tietoa ja opastusta, jotta niiden tunnistaminen onnistuisi. Näin voidaan ennaltaehkäistä ja huomata fysioterapeuttien uupumuksen merkit hyvissä ajoin. (Rogan ym. 2019.)

Tutkimuksissa on löydetty korkean tason stressiä ja tyytymättömyyttä työhön useilla terveysalan työntekijöillä, myöskin fysioterapeuteilla. Tyytymättömyys omaan työhön voi vaikuttaa paljonkin suoritukseen, palvelun laatuun ja hoitotulokseen yksittäisillä henkilöillä sekä koko terveysalan organisaation suorituskykyyn. Fysioterapeutin ammatissa haasteita ja sitä kautta työtytymättömyyttä voi tulla esimerkiksi työympäristöstä, organisaation odotuksista ja terveysteknologian muutoksista. Alkassabin, Al-Sobayelin, Al-Eisan, Buragaddan, Alghadirin ja Iqbalin tutkimuksessa (2018) tutkittiin fysioterapeuttien työtyytyväisyyttä yksityisellä puolella ja valtion sairaaloissa keskittyen johtamistyyliin. Tutkimukseen osallistui 69 laillistettua fysioterapeuttia. Aineisto kerättiin erilaisilla kyselyillä. Työtyytyväisyys oli korkein naisfysioterapeuteilla ja tuki- ja liikuntaelinfysioterapiaan erikoistuneilla fysioterapeuteilla. Työtyytyväisyyden ja johtamistavan välillä ei ollut korrelaatiota. Tuloksissa ei näkynyt merkittävää eroa työtyytyväisyydessä yksityisen puolen fysioterapeuteilla ja sairaaloissa työskentelevien kesken. (Alkassabi ym. 2018.)

Fysioterapeuttien henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat paljon heidän koko elämäänsä sekä työpaikalla että vapaa-ajalla. Salles ja d'Angelo (2020) ovat tutkineet fysioterapeuttien psykologista pääomaa työpaikalla ja sitä, miten se vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä elämänlaatuun. Fysioterapeuttien tiedetään olevan terveydenhoitoalan ammattiryhmä, jonka työ saattaa vaikuttaa negatiivisesti elämänlaatuun sekä fyysisellä että henkisellä puolella. Sallesin ja d'Angelon (2020)

tutkimuksen mukaan fysioterapeuttien paremman työtyytyväisyyden voi yhdistää minäpystyvyyteen, toivoon, optimismiin ja resilienssiin. Tämän tuloksen myötä voidaan päätellä, että työtyytyväisyys ja psykologinen pääoma töissä liittyvät toisiinsa. Tutkimuksen mukaan yrittäjänä toimivat fysioterapeutit olivat tyytyväisempiä, ja heillä oli korkeampi psykologinen pääoma töissä kuin työsuhteessa olevilla fysioterapeuteilla. On tärkeää, että fysioterapeuttien johtajat tiedostavat henkilöstön työhön liittyvän psykologisen pääoman ja käyttävät sitä tietoa johtamisessaan. Jokaisen työntekijän henkilökohtaisten luonteenominaisuuksien tunnistaminen on välttämätöntä, kun edistetään fysioterapeuttien henkilökohtaista kehitystä. Tämä vie fysioterapeuttien henkilökohtaista työympäristöä terveellisempään suuntaan. (Salles & d'Angelo 2020.)

2.2.2 Fysioterapeuttien tuki- ja liikuntaelinongelmien vaikutus työhyvinvointiin

Karanikas ja Jani (2022) ovat tehneet kirjallisuuskatsauksen fysioterapeuttien työperäisistä tuki- ja liikuntaelinongelmista. Työperäisillä tuki- ja liikuntaelinongelmilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa luihin, välilevyihin, jänteisiin, niveliin, nivelsiteisiin, rustoihin, hermoihin ja verisuoniin liittyviä oireita. Riskitekijöitä yleisesti työperäisille tuki- ja liikuntaelinongelmille ovat raskas fyysinen työ, tupakointi, korkea painoindeksi ja liiallinen psykososiaalinen työn kuormittavuus. Katsaukseen on otettu mukaan tutkimuksia vuosien 2012 ja 2018 väliltä ja vain fysioterapeutteihin liittyviä tutkimuksia. Suurimmaksi riskitekijäksi mainittiin liiallinen työkuorma ja toiseksi suurimmaksi riskitekijäksi manuaalisen terapian käyttäminen työssä. Ylipäättään manuaalisen terapian tekemistä oli tutkittu melko paljon. Keskivertainen yhteys fysioterapeuttien tuki- ja liikuntaelinoireiden kanssa löytyi sillä, että fysioterapeuttisen tutkimisen toistetaan paljon työpäivän aikana tai fysioterapeutin itseluottamus on alhainen. (Karanikas & Jani 2022.)

Fysioterapeutit altistuvat itsekin tuki- ja liikuntaelinongelmille. Myös Yi, Pillai, Ramalingam ja Hui (2022) ovat tutkineet fysioterapeuttien tuki- ja liikuntaelinvaivoja ja niihin liittyviä riskitekijöitä. Tutkimus tehtiin käyttämällä sähköistä kyselyä ja siihen osallistui 387 fysioterapeuttia. Tuloksista käy ilmi, että eniten tuki- ja liikuntaelinvaivoja fysioterapeuteilla on ranteessa, kaularangassa ja alaselässä. Riskitekijöiksi tuki- ja liikuntaelinongelmiin liitettiin naissukupuoli, huonot työasennot, suuri asiakasmäärä viikossa, manuaalisen terapian tekeminen, selkärangan taipuminen tai kiertyminen useasti työpäivän aikana, liiallinen työmäärä, huono ergonomia, työskentely jo alkaneiden tuki- ja liikuntaelinoireiden kanssa sekä psykologinen stressi. Fysioterapeuttien tuki- ja liikuntaelin-

ongelmia on tärkeä ymmärtää, jotta voidaan tehdä ennaltaehkäisevää työtä ja suunnitella strategioita fysioterapeuteille. Keinoina näiden asioiden ehkäisemiseksi tarjotaan varhaisen vaiheen interventioita, toimenpiteitä ergonomian parantamiseksi sekä työn ja elämänlaadun parantamista. (Yi ym. 2022.)

Myös Euroopassa on tutkittu fysioterapeuttien työperäisiä tuki- ja liikuntaelinongelmia. Työperäiset tuki- ja liikuntaelinongelmat ovat iso haaste yhteiskunnalle, työnantajalle sekä työntekijälle. Tuki- ja liikuntaelinongelmat aiheuttavat epämukavuutta, kipua ja heikentävät työsuoritusta. Mehin, Bizovicarin, Kosin ja Jakovljevicin (2020) tutkimuksessa selvitettiin slovakialaisten fysioterapeuttien tuki- ja liikuntaelinongelmia yhden vuoden seurannassa. Eniten ongelmia ilmeni alaselässä. Tutkimusryhmä halusi selvittää, onko fysioterapeuttien tuki- ja liikuntaelinongelmilla yhteyttä työtyytyväisyyteen ja fyysiseen aktiivisuuteen, jotta osattaisiin tehdä ennaltaehkäiseviä toimia ja luoda oikeanlaisia strategioita. Kyselytutkimukseen osallistui 102 fysioterapeuttia. Vanhemmilla fysioterapeuteilla ja niillä, joilla oli enemmän työvuosia takana, todettiin enemmän ongelmia hartiaseudussa ja nilkoissa sekä jalkaterissä. Niillä fysioterapeuteilla, jotka hoitivat enemmän asiakkaita, oli myös suhteessa enemmän ongelmia niskan kanssa sekä useissa muissakin kehonosissa. Fysioterapeuttien fyysisellä aktiivisuudella ei ollut korrelaatiota tuki- ja liikuntaelinongelmien kanssa. (Meh ym. 2020.)

Monet fysioterapeutit kärsivät työperäisistä tuki- ja liikuntaelinoireista, mutta tutkimukset ovat hieman ristiriitaisia niille altistavien riskitekijöiden suhteen. Brattigin ja muiden (2014) mukaan fyysisiltä vaatimuksiltaan fysioterapeutin työ vaatii eniten työskennellessä vartalo eteenpäin taipuneena 45–90 asteen kulmassa. Yli puolet fysioterapeuteista raportoi tuki- ja liikuntaelinongelmista niskan ja rintarangan alueella. (Brattig ym. 2014.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten voidaan kasvattaa fysioterapeuttien työhyvinvointia ja pitovoimaa yksityisen terveystalon organisaatiossa. Opinnäytetyössä keskitytään työhyvinvoinnin johtamisen keinoihin fysioterapeuteilla. Tavoitteena on tuottaa lisää tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta organisaatiolle, lähiesihenkilöille ja koko kuntoutusalalle, jotta fysioterapeuttien työkykyä, työhyvinvointia ja pitovoimaa voidaan tukea.

Tutkittavan organisaation työntekijöille on tapahtunut paljon muutoksia viimeisten vuosien aikana. Henkilöstön kannalta tämä on tarkoittanut sitä, että työnantaja on saattanut vaihtua muuttaman viimeisen vuoden aikana yrityskauppojen takia vähintään kaksi kertaa. Tämä on tuonut tullessaan uuden työyhteisön, uudet esihenkilöt, uudet tietojärjestelmät ja hyppäyksen erilaiseen työkuultuuriin. Työntekijöillä on ollut paljon uutta opittavaa oman perustyön lisäksi siirryttäessä isompien organisaatioiden alle. Joillakin osa-alueilla työhyvinvointi on saattanut parantua, mutta muutokset, joihin itse ei ole voinut millään vaikuttaa, ovat myös voineet vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yksityisen terveysalan organisaation fysioterapeuttien tarpeisiin ja kokemuksiin perustuen ne tekijät, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamisen kautta fysioterapeuttien pitovoimaan. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, mihin asioihin kannattaa keskittää resurssit, jotta timanttisista työntekijöistä voidaan pitää kiinni. Tämä vaikuttaa organisaation tulokseen ja ihmisten vaihtuvuuteen sekä auttaa keskittymään lähijohtamisessa oleellisiin asioihin työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen kautta tulevaa tietoa voidaan jakaa koko organisaation sisällä ja tehdä sen perusteella suunnittelua ja resursointia fysioterapeuttien työhyvinvoinnin johtamiseen. Aiheesta on tehty Suomessa melko vähän tutkimusta, joten tähän mennessä ollut tieto on ollut lähinnä johtajien itsensä havainnoimaa tietoa omassa työympäristössään.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia fysioterapeuteilla on työhyvinvoinnin johtamisesta?
2. Millaisia tarpeita fysioterapeuteilla on työhyvinvoinnin johtamisessa?
3. Millaiset tekijät vaikuttavat fysioterapeuttien pitovoimaan, jotta he pysyisivät töissä nykyisessä organisaatiossa?

4 Toteutus

4.1 Menetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusta ja sähköistä kyselytutkimusta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii työhyvinvoinnin kokemusten ja tarpeiden tutkimiseen hyvin, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on usein tutkimuksen kohteena ole-

vien toimijoiden omien tulkintojen ja ajatusten esille nostaminen ja sanoittaminen. Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan tarjota ääni tietyille ihmisryhmälle, joka ei muuten välttämättä saisi ääntänsä kuuluviin. Tutkimustulosten soveltuvuutta voidaan halutessaan lopuksi arvioida muihin vastaaviin joukkoihin tai kohdeympäristöihin. (Sarajärvi & Tuomi 2017; Valli 2018.)

Sähköiset kyselylomakkeet ovat viime vuosina syrjäyttäneet perinteiset paperille tulostetut kyselylomakkeet ja kasvattaneet suosiotaan myös tutkimuskäytössä. Suurin verkkokyselyjen etu on nopeus sekä verkkokyselyä lähettäessä että vastauksia palauttaessa. Ennen kyselyn lähettämistä täytyy tehdä taustatyö hyvin, rajata kohderyhmä sekä hankkia heidän sähköpostiosoitteensa.

Sähköinen kyselylomake on myös taloudellisesti kannattavaa, koska siihen ei kulu muita resursseja kuin aikaa. Lisäksi aineiston keruussa ei ole maantieteellisiä rajoituksia. (Valli 2018.) Sähköinen kyselylomake sopii tähän tutkimukseen hyvin, sillä kyselylomake lähetetään ympäri Suomea työskenteleville fysioterapeuteille. Sähköisen tutkimuksen tekeminen on myös nykyaikaa enemmän kuin paperiset lomakkeet, ja ne vievät vähemmän vastaajan aikaa kuin esimerkiksi haastattelututkimus.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka tulosten perusteella voidaan tehdä yhteenvedon kautta kehittämissuunnitelma. Kehittämistyöhön tähtäävää tutkimusta ohjaa käytännön mielenkiinnot: halutaan tietää, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään tarvittava tieto, jonka perusteella käytänteitä pystytään kehittämään. Toiminta tässä kontekstissa viittaa ihmisten toimintaan toisten ihmisten kanssa. Kehittämistutkimuksen teoriaa ja käytäntöä ei käsitellä erillisinä asioina, vaan saman ilmiön eri puolina. Toimintaan liittyvä tieto on usein piilevää eli sellaista tietämystä, mitä ei ole sanottu jostain syystä ääneen. Tutkijan täytyy osata etsiä tutkimusaukko, joka pyritään täyttämään oikeanlaisella kysymyksenasettelulla. Tutkimuslomakkeen huolellinen suunnittelu ja esitelmä ennustavat onnistunutta tutkimusta ja säästävät analyysivaiheessa turhalta työltä. Kyselylomakkeessa on mukana vain tutkimuskysymysten kannalta oleelliset kysymykset. (Valli 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään siihen, miten ihmiset kokevat maailman, jossa he elävät. Tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tai kuvata sosiaalista ilmiötä yksilön tasolla, ryhmän kokemana tai esimerkiksi tiettyä kulttuuria. Laadullisia menetelmiä käytetään, kun tutkitaan käyttäytymistä, tunteita tai ihmisten kokemuksia, niin kuin tässä opinnäytetyössä tehdään. Laadulliset menetelmät ovat toimivia muutoksen tai konfliktin tutkimisessa. Seuraavat elementit näkyvät

useimmissa laadullisissa tutkimuksissa: data on ensisijaista, laadullinen tutkimus on kontekstisidonnaista, tutkijat toimivat neutraalisti ja tutkijat keskittyvät sisäpiirin tietoon. Lisäksi tutkijat kuvaavat ja analysoivat aineistoa, vaikka tutkijoiden ja tutkittavien suhde olisikin läheinen. Tutkija on päätutkimusväline. Tutkijat yleensä lähestyvät ihmisiä, koska he haluavat tietää heidän huolenaiheensa. Tutkijan ja osallistujien välisen vuorovaikutuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin kokemuksia. (Holloway 2017, 3-4.)

On laajasti oletettu, että laadullinen tutkimus tehdään pienessä mittakaavassa. Koska laadulliseen tutkimukseen liittyy usein pienempi määrä tutkittavia henkilöitä kuin määrällisessä tutkimuksessa, oletetaan usein, että se tarjoaa vähemmän dataa kuin määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä erityyppistä dataa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen data voi koostua esimerkiksi havainnoimisesta, haastattelusta, dokumentoidusta materiaalista, tutkijan omista tallenteista tai jatkuvista analyttisistä ideoista. (Pope, Pope & Mays 2020, 111-112.) Tutkimuksen avulla pyritään löytämään tarvittava tieto, jonka perusteella käytännön toimintaa pystytään kehittämään (Heikkinen 2018).

Sosiaalista toimintaa sisältävissä tutkimuksissa täytyy asettaa arvot ja oletukset siihen, miten asioiden pitäisi mennä, kun muodostetaan tutkimusongelmaa tai -kysymyksiä. Pääoletus on, että sosiaalinen toiminta on yksilöiden välistä ja tutkijoiden tavoitteena on tutkia meneillään olevia prosesseja ja sitä, miten yksilöiden toiminta vaikuttaa sosiaaliseen toimintaan. Avainasemassa siihen, että laadulliset tutkimukset hyväksytään laajemmin, on laadullisen tutkimuksen teorialähtöinen lähestymistapa, johon vaaditaan akateemista osaamista. Laadullisen tutkimuksen kiinnostavin puoli on se, että sitä voidaan käyttää tutkiessa jokapäiväistä, käytännönläheistä elämää. (Hackley 2020, 11–12.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusosio on suunniteltu niin, että tutkimuksen sisältö on peilattu tutkimuskysymyksistä. Tutkimuksessa tutkitaan johtamista, joka on jokapäiväistä sosiaalista toimintaa. Siksi kysymysten asettelu on tehty niin, että vastaukset olisivat mahdollisimman käytännönläheisiä.

Laadullisen tutkimuksen tutkijat haluavat päästä tutkittavien oikeaan maailmaan mukaan. Tämä johdattaa tutkijan oikeantyyppisen datan luo. Usein, kun ammattilaiset tekevät tutkimuksia, he ovat jollain tavalla osallisena tutkittavien maailmassa ja tietävät siitä läheisesti. Tämä voi myös toisaalta tarkoittaa sitä, että tutkijat voivat kadottaa osan tärkeistä asioista tai näkökulmista, jos he

ovat liian tietoisia tutkittavista henkilöistä, eivätkä osaa ottaa tutkijan roolia. Jotta tutkija voi tutkia paremmin osallistujien maailmaa, tutkija ei voi pitää tutkittavien henkilöiden tilannetta ja toimintaympäristöä itsestäänselvyytenä, vaan hänen täytyy kyseenalaistaa omat odotuksensa ja toimia ikään kuin ulkopuolisena tarkkailijana. Useimmat laadulliset tutkimukset tutkivat yhteistyön maljeja tai etsivät tietoa ryhmästä tai kulttuurista. Laadullinen näkökulma tarjoaa näkökulmia osallistujien kannalta, jolloin tutkija näkee tapahtumat tutkittavien silmin. (Holloway 2017, 5-6.)

Laadullisen tutkimuksen kysymykset ja vastausvaihtoehdot voidaan karkeasti jaotella joko avoimiin (eli vapaisiin vastauksiin) tai suljettuihin vastauksiin. Analyysivaiheessa tutkija muuttaa vastaukset termeiksi ja kategorisoi ne luokiksi. Kontrastina, suljetut kysymykset ovat niitä, joissa on kaksi tai useampi vastausvaihtoehto ja vastaajalle annetaan ohjeeksi valita lähinnä omaa tilannetta oleva vastausvaihtoehto. Tämä tutkimus luottaa avoimiin kysymyksiin liittyen ihmisten maailmankuvaan, ajatuksiin, toimintaan tai tarkoituksiin. Vaikka tutkimusstrategioiden tavoitteet ja metodit vaihtelevat yleisesti, niissä kaikissa on sama kriittinen määrittely laadulliselle tutkimukselle: sen sijaan, että käsitellään hypoteeseja, teemoja tai laitetaan pelkästään vastaajien vastauksia kategorioihin, osallistujat osallistuvat tutkimukseen tarinoillaan ja kokemuksillaan omasta elämästään. Yleisesti yritetään ymmärtää osallistujien sosiaalista toimintaa heidän näkökulmastaan, minkä perusteella tutkijat tekevät hypoteeseja ja johtopäätöksiä. (Maruyama & Ryan 2014, 176, 365–366.)

4.2 Tutkimuksen eteneminen ja kohderyhmän valinta

Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko valittiin niin, tutkittavat henkilöt työskentelevät ympäri Suomea tutkittavan organisaation eri toimipisteissä. Tutkimukseen saatiin tutkimuslupa tutkittavan organisaation hallinnolliselta ylilääkäriltä, jolle lähetettiin tutkimussuunnitelma ja aineistohallintasuunnitelma. Tutkittavan organisaation esihenkilöt olivat apuna keräämässä tutkimusjoukon kaasaan niin, että tutkittavat fysioterapeutit työskentelevät maantieteellisesti hajautettuna. Tutkija ei osallistunut tutkimusjoukon valintaan, vaan se tapahtui näiden esihenkilöiden toimesta ennalta määriteltyjen kriteereiden mukaisesti. Tutkimuslomake esitettiin organisaation ulkopuolisilla fysioterapeuteilla ennen sen lähettämistä ja lisäksi se käytiin läpi tutkittavan organisaation nimehtyn vastuuhenkilön kanssa. Esitestauksen palautteen perusteella ei tarvinnut tehdä muutoksia kysymyksiin.

Tutkittavan henkilön mukaanottokriteereinä oli seuraavat asiat:

- henkilö on työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa vähintään 3 vuotta
- henkilö on koulutukseltaan fysioterapeutti
- henkilö tekee fysioterapeutin töitä organisaatiossa kokopäiväisesti
- henkilöt ovat maantieteellisesti hajautettu Suomen eri puolella sijaitseviin toimipisteisiin
- Jos näiden kriteereiden lisäksi on vielä paljon vaihtoehtoja mukaan valittavista fysioterapeuteista, mukaan voidaan valita ensisijaisesti ne fysioterapeutit, joilla on jokin erityistehtävä työyhteisössä (esim. koordinaattori tai tiimin vetäjä).

Ohjeistuksena tutkimuksessa avustaville esihenkilöille oli lisäksi se, että mukaan nimetyt henkilöt tekevät eri erikoistumisalueiden fysioterapiaa, esimerkiksi neurologista kuntoutusta ja tuki- ja liikuntaelinfysioterapiaa. Tällä mahdollisimman monipuolisella kohderyhmällä oli tarkoitus saada riikasta tutkimusaineistoa. Avustavat esihenkilöt toimivat ympäri Suomea eri toimipisteiden vastuuhenkilöinä. Jokainen avustava esihenkilö nimesi omasta tiimistään 3-4 fysioterapeuttia mukaan tutkimukseen.

4.3 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineisto kerättiin tutkittavan organisaation fysioterapeuteilta Suomen eri toimipisteistä. Kyselylomake (liite 1) lähetettiin yhteensä 26 fysioterapeutille ennalta määrättyjen kriteerien mukaisesti. Taustatietoina ei kysytty mitään henkilötietoja, ainoastaan vastaajan työsuhteesta (kysymys 2). Aineiston keruu tapahtui anonyyminä. Kyselylomake koostui kolmesta Likertin asteikollisesta (1–7) kysymyksestä (kysymykset 3–5), joilla haluttiin selvittää fysioterapeuttien tyytyväisyyttä, työilmapiiriä ja oman osaamisen kehittämistä. Avoimilla kysymyksillä (6–10) haluttiin selvittää kokemuksia esihenkilön ja organisaation työhyvinvoinnin johtamisesta, tarpeita työhyvinvoinnin johtamisessa sekä pitovoimatekijöitä. Kyselylomakkeen alussa vastaajilta pyydettiin suostumus aineiston käyttöön. Vastauksia saatiin yhteensä 17 fysioterapeutilta.

Tutkimus on poikittaistutkimus, jossa kerätään tietynä ajankohtana aineistoa useilta eri vastaajilta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta keskeistä on hyvin laadittu kyselylomake. (Valli 2018.) Aineistonkeruu suoritettiin tutkittavien henkilöiden työ sähköpostin kautta lähetetyllä linkillä, joka vei Webropol-tiedonkeruuohjelmaan. Lopuksi vastaukset vietiin suoraan Excel-tiedostoon aineiston analyysiä varten. Kaikilta tutkimukseen osallistuvilta tarvittiin tietoinen suostumus, joten sitä varten tutkija esitteli itsensä enakkokirjeessä ja kertoi taustaa opinnäytetyöstä ja sen aiheesta. Vastausaika kaikilla tutkittavilla oli kaksi viikkoa. Tutkimuksen käytännön toteutus tapahtui kesäkuussa 2023.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin anonyyminä ja niin, että henkilötietoja ei kerätty anonyymiteetin turvaamiseksi. Aineisto kerättiin Webropol-tiedonkeruuohjelmalla, joka on Jamkin sopimuksen piirissä ja siinä on riittävä tietoturva henkilötietojen käsittelyä varten. Jamkin ohjeistuksen mukaan YAMK-opinnäytetyöissä aineisto on säilytettävä vielä kahden vuoden ajan opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Aineisto käsiteltiin ja analysoitiin niin, että valmiista opinnäytetyöstä ei voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tutkimukseen valittuja ihmisiä tiedotettiin tutkimuksen etenemisestä etukäteen sähköpostitse, jotta he pystyivät valmistautumaan ja varaamaan aikaa kyselyyn vastaamiseen, joka kesti arviolta noin 15-20min. Fysioterapeuteille lähetettiin myös tutkimuksen tiedonantokirje etukäteen.

Kyselylomakkeen pääteemat tutkimuskysymysten mukaisesti:

- Fysioterapeuttien kokema työhyvinvoinnin johtaminen tähän mennessä
- Fysioterapeuttien tarpeet työhyvinvoinnin johtamisessa
- Fysioterapeuttien pitovoima heidän nykyisessä organisaatiossaan

4.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valittiin tähän opinnäytetyöhön sen takia, että aineistolle haluttiin antaa vapaus kertoa omaa tarinaansa päättämättä etukäteen teoriaa, joka ohjaisi aineiston analysointia (Tuomi & Sarajärvi 2017). Tällä tavalla voidaan vaikuttaa siihen, että opinnäytetyön tulokset kertovat paremmin tutkimukseen osallistujien kokemuksi ja kehityskohteita jatkossa, eikä tutkija ole etukäteen päättänyt niitä. Tutkijalla olisi muilla analyysitavoilla mahdollisesti ollut liikaa valtaa päättää teemat etukäteen sen tiedon perusteella, mitä hän itse on havainnut työssään fysioterapeuttina.

Sisällönanalyysiä käytetään paljon laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Näitä kaikkia tapoja voidaan myös yhdistää. Tässä opinnäytetyössä on valittu käyttää aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ensin valmistellaan ja pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet, joiden perusteella raportoidaan tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2017; Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 215–216.)

Tutkimusaineiston ensimmäisessä analysointivaiheessa pyritään saamaan kuva siitä, mitä aineistossa on sanottu (Laine 2018). Ensimmäinen tehtävä analyysissä on yksinkertaisesti ottaa selvää kaikesta kerätystä datasta ja tutustua siihen (Pope, Pope & Mays 2020, 117). Ensimmäisen vaiheen jälkeen on vuorossa pelkistettyjen ilmaisujen etsiminen ja näiden ilmaisujen listaaminen. Pelkistämävaiheessa aineistosta karsitaan kaikki epäolennainen pois. Tutkija tuo työn analyysiin mahdollisimman vähän itseään pysyen neutraalina koko analyysivaiheen ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Kerätyn aineiston lukemiseen täytyy käyttää paljon aikaa. Tarkoituksena on esittää tiivistettynä aineiston merkitsevin sisältö tutkijalle ja tulosten lukijoille. Tämän jälkeen pyritään löytämään hajanaisesta aineistosta kokonaisuuksia. Tulosten merkitysten välinen ymmärrys perustuu tutkijan omaan, elämäkokemusten ja asiantuntijuuden myötä syntyneeseen ymmärrykseen. Merkityksiä aineistosta löydetään samankaltaisuuden perusteella, jolloin aineisto alkaa jäsentyä muodostaen kokonaisuuksia. Samankaltaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuutensa ja siitä eroavat merkitykset jäsentyvät muihin kokonaisuuksiin. Tutkittavan ilmiön ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää aineistosta saatujen eri merkitysten suhdetta toisiinsa. (Laine 2018.) Pelkistämävaihe sisältää datan lukemista ja uudelleen lukemista, jotta tutkija voi havaita eri teemoja (Pope, Pope & Mays 2020, 117–119).

Ryhmittelyvaiheessa etsitään samankaltaisuuksia pelkistetyistä ilmaisuista, jonka jälkeen ne ryhmitellään alaluokiksi. Alaluokat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokkia. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2017.) Kategorioita usein vielä määritellään uudelleen ja vähennetään ryhmittelemällä niitä yhteen. Prosessi sisältää leikkaamista ja liittämistä: valitaan datasta osia, jotka liittyvät samaan aiheeseen ja laitetaan ne yhteen muodostaen ala-, ylä- ja lopuksi pääluokkia. Vaihtelee paljon, miten tämä käytännössä tehdään. Osioita datasta voidaan kirjoittaa lapuille, leikata erikseen ja lajitella eri pinoihin. Nykyään paljon tästä prosessista voidaan tehdä myös digitaalisesti. Data voidaan esittää riveinä tai kolumneina taulukoissa ja tehdä kaiken analyysin esimerkiksi taulukko-ohjelmalla. (Pope, Pope & Mays 2020, 117–119.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa on käsitelty niin, että vastaukset on ensin tallennettu Excel-tiedostoksi, muokattu alkuperäisestä vastauksesta pelkistetty vastaus ja sen jälkeen alaluokka. Luokitettua varten on tehty lapuilla lajittelua eri pinoihin teemojen mukaisesti, jotta saatiin aikaiseksi yläluokat ja lopuksi

pääluokat. Nämä kaikki on kirjattu ylös Excel-taulukkoon. Esimerkki aineiston analyysistä on taulukossa 1. Esimerkin avulla avataan analyysiä, jotta analyysiprosessi olisi läpinäkyvämpää ja lisäisi näin ollen tutkimuksen luotettavuutta.

Taulukko 1. Esimerkkianalyysi.

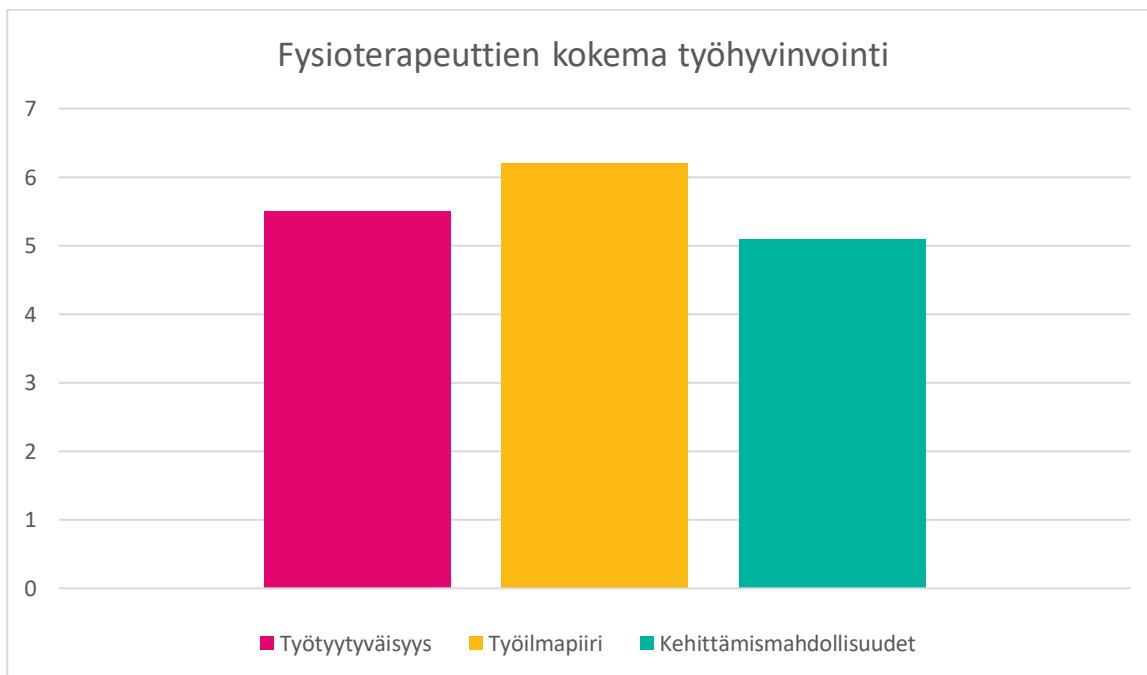
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Helposti lähestyttävä ja välittää alaisistaan.	helposti lähestyttävä	helppo lähestyä	helposti lähestyttävä	vuorovaikutus
	välittää alaisistaan	välittäminen		
Minusta on tärkeää, että esihenkilö puhuu suoraan asioista ja myös henkilökohtaisesti. Tärkeää on, että esihenkilö kertoo vain olennaiset asiat eikä asioita, jotka ovat kesken-eräisiä, joista tulee vain lisäkuormaa työntekijälle, kun lopputulos voi olla mitä vain.	esihenkilö ei kerro asioita, joista tulee lisäkuormaa	esihenkilö kommunikoi välttämällä lisäkuormitusta	esihenkilön kommunikaatio	
	esihenkilö puhuu henkilökohtaisesti	henkilökohtaisuus	henkilökohtaisuus	
	esihenkilö kertoo olennaiset asiat	olennaisiin asioihin keskittyminen	esihenkilön kommunikaatio	
	esihenkilö puhuu suoraan asioista	asioista puhuminen suoraan	esihenkilön kommunikaatio	

Laadullisen tutkimuksen analyysi on yleensä jatkuva prosessi ja sisältää erilaisia vaiheita. Laadullista tutkimusta tekeväälle prosessi ei välttämättä ole lineaarinen tai ennalta-arvattava. Tässäkin tutkimuksessa on palattu takaisin luokitteluihin ja niiden nimeämiseen, koska yläluokat eivät välttämättä ole olleet ensimmäisellä analyysikerralla nimettyjä niin, että muut lukijat ymmärtäisivät niiden tarkoituksen. Tutkimuksen analyysivaiheessa on palattu takaisin tarkastelemaan tutkimuksen tarkoitusta, tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä. Ei ole vain yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa tehdä analyysiä. On kuitenkin yleinen käsitys siitä, mitkä ovat helpottavia periaatteita, lähestymistapoja ja käytännöllisiä apukeinoja. Laadullisen tutkimuksen tekijälle refleksiivisyys on tärkeää, koska tutkijalla on tietty sosiaalinen identiteetti ja tausta, joka vaikuttaa tutkimusprosessiin. (Gerrish & Lathlean 2015, 471, 474; Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 217.)

Lopuksi analyysi päättyy raportointivaiheeseen, jossa tutkimuksen tulokset esitetään sekä tekstinä että visuaalisesti. Pohdinnassa käydään läpi aikaisempia tutkimustuloksia peilaten tämän tutkimuksen tuloksiin. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 215.)

5 Tulokset

Kyselytutkimukseen osallistui yhteensä 17 fysioterapeuttia kohderyhmän organisaatiosta. Tutkimuksessa 82 % vastaajista oli työsuhteessa tutkittavaan organisaatioon ja 18 % työskenteli ammatinharjoittajana. Työhyvinvoinnin määrälliset vastaukset olivat Likertin asteikolla 1–7, jossa 1 on tyytymätön ja 7 erittäin tyytyväinen (kuvio 1). Fysioterapeutit olivat hyvin tyytyväisiä työhönsä (keskiarvo 5,5, vaihteluväli 2–7) ja kokivat työyhteisön ilmapiiriin erittäin hyvänä (keskiarvo 6,2, vaihteluväli 6–7). Oman osaamisen kehittämismahdollisuuksiin oltiin myös keskiarvoisesti tyytyväisiä (keskiarvo 5,1, vaihteluväli 1–7). Kysymyksessä fysioterapeuttien tyytyväisyydestä kehittämismahdollisuuksiin vaihtelu oli suurta, tyytymättömästä erittäin tyytyväiseen.



Kuvio 1. Fysioterapeuttien kokema työhyvinvointi.

Kyselytutkimuksen avointen kysymysten tulokset on koottu kuvioon 2. Tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksittäin. Kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksia kyselyn vastauksista. Työhyvinvoinnin johtamisen kokemukset ja tarpeet vaikuttavat fysioterapeuttien pitovoimaan, jolloin nämä ovat

jatkuva prosessi. Kokemukset kertovat fysioterapeuttien historiasta, tarpeet tulevaisuudesta ja jos nämä asiat ovat fysioterapeutin mielestä kunnossa, hän pysyy nykyisessä organisaatiossa töissä jatkossakin. Kuviossa 2 tämä on kuvattu nuolilla jatkuvana kehänä.



Kuvio 2. Kyselytutkimuksen tulokset.

5.1 Fysioterapeuttien kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta

Fysioterapeuttien kokemuksiin työhyvinvoinnin johtamisesta muodostui yhteensä viisi pääluokkaa (kuvio 2): vuorovaikutus, vapaus, sopiva työmäärä, työarjen toimivuus ja kehittymisen mahdollistaminen.

Hyvään **vuorovaikutukseen** liittyy fysioterapeuttien mukaan se, että esihenkilöä on helppo lähestyä, hän on läsnä arjessa ja elää hetkessä fysioterapeuttien mukana. Fysioterapeutit kokivat, että vuorovaikutus paranee esimerkiksi säännöllisten kehityskeskusteluiden kautta, työyhteisön yhteisten keskusteluhetkien avulla ja sillä, että esihenkilö aidosti kuuntelee alaisiaan. Erilaiset keskustelutuokiot esimerkiksi kahvitauoilla, koettiin tärkeäksi vuorovaikutuksen edistämiseksi, mutta siihen pitää antaa mahdollisuus organisaation puolesta, että kahvitaukoja voidaan ylipäättään pitää yhdessä.

”Lähiesihenkilö on useita kertoja kuukaudessa yhteydessä työntekijään. Kysyy työntekijän mielipidettä omasta työstään ja pyrkii huomioimaan työntekijän mielipiteet keskusteluiden tiimoilta kehittämään työympäristöä ja työntekijän työnkuvaa.” F4

”Esihenkilön kuuluisi olla helposti lähestyttävä, avoin ja reilu. Välillä kaikki ilmoitukset ja muutokset eivät ole pelkästään positiivisia ja varsinkin tällöin on tosi tärkeää, että miten tämän viestin sanoittaa ja kertoo. Omat esimieheni ovat tässä onnistuneet mainiosti, ylempi johto ei niinkään. Kahdenkeskisessä kohtaamisessa tärkeää on avoimuus ja pyrkimys positiiviseen palautteeseen. Kukaan ei varmaan paremmin tee työtänsä jos vain morkattaisiin. Jos ilmenee jotain puutteita tai huomautettavaan työoloissa niin hyvä esimies puuttuu näihin heti tai vähintäänkin ottaa hoitaakseen.” F3

Fysioterapeutit kokivat, että fysioterapeuttien arvostus on huonontunut ja siihen voidaan vaikuttaa paremmalla **vuorovaikutuksella**. Fysioterapeuttien mukaan he eivät koe tulleensa kuulluksi organisaation tasolla tarpeeksi tällä hetkellä. Fysioterapeutit kokivat, että hyvä yhteys omaan esihenkilöön on merkityksellistä, mutta he tarvitsevansa myös selkeästi vapauksia ja luottamusta esihenkilöltä. Organisaatio voi vaikuttaa siihen, onko keskustelutuokioille mahdollisuus työarjessa, vai onko kaiken työajan oltava suorittavaa asiakastyötä.

”Tämä on vaikea kysymys juuri tällä hetkellä, kun on integroitu isompaan yhtiöön ja tuntuu, että työntekijöiden arvostus ja kuuluvuus on huonontunut korkeammalle johdolle. Koulutuksia järjestetään aktiivisesti.” F12

”Valtakunnallisesti ajateltuna kohtalaisen heikosti, johtuen... ..muutoksista ja maailman mullistuksista. Tuntuu, että jaksamista ei ole pohdittu, syötetään vain työntekijöille muutosta toisen perään ja oletetaan, että fysioterapeutit roikkuvat mukana. Esihenkilö onneksi pyrkii omilla toimillaan tukemaan yhteisöään.” F10

Vapauden tunteeseen fysioterapeuttien kokemusten mukaan on vaikuttanut se, että esihenkilö on antanut vapauksia terapiatyön tekemiseen, hän pitää yhteyttä sopivasti eikä kontrolloi liikaa sekä se, että fysioterapeuteilla on vapaus oman työajan järjestämiseen haluamallaan tavalla. Tuloksissa nousi esille se, että fysioterapeutit haluavat hallinnoida itse työkalenteriaan. Vapauden siis koetaan liittyvän vahvasti työn aikataulujen suunnitteluun. Fysioterapeutit kokivat, että heidän lähiesihenkilönsä on edistänyt fysioterapeuttien työhyvinvointia antamalla vapautta.

”Hän antaa mahdollisuuden työskennellä hyvinkin itsenäisesti ja suunnitella omat työt parhaaksi katsomallani tavalla. Vastuuta toimipisteen asioiden hoitamiseen on myös annettu avokätisesti.” F8

”Ei ole asetettu tiukkoja raameja työkalenteriin. Itse voi vaikuttaa työmäärään mikä tukee jaksamista.” F10

Sopivan työmäärän suunnittelemiseen liittyy fysioterapeuttien kokemusten mukaan se, että esihenkilö kyselee fysioterapeutin jaksamista ja sen perusteella voidaan muokata työmäärää. Fysioterapeutin mahdollisten opintojen sovittaminen senhetkiseen työmäärään on myös huomioitu. Tämä liittyy vahvasti edelliseen pääluokkaan, vapautteen, koska fysioterapeutit haluavat vapauden työaikaan suunnitteluun myös siksi, että he voivat vaikuttaa työmääräänsä tarpeen mukaan.

Fysioterapeutit kokivat **arjen toimivuuteen** liittyvän sen, että esihenkilö kyselee säännöllisesti fysioterapeutin kuulumisia ja vointia, ja että esihenkilö pystyy joustamaan arjessa tarpeen mukaan. Arjen sujumuuteen liittyy myös edellinen pääluokka, sopiva työmäärä, koska fysioterapeuttien työarkeen vaikuttaa merkittävästi asiakasmäärä. Esihenkilön täytyy olla fysioterapeutin työmäärästä tietoinen. Jos fysioterapeutti joutuu olemaan töistä poissa, arjen sujumuuteen vaikuttaa myös esi-

henkilön toiminta ja apu näissäkin poikkeustilanteissa. Esihenkilö on tärkeässä roolissa organisoimaan erilaisia yhteisiä tapahtumia. Fysioterapeutit kokivat merkityksellisenä, että esihenkilö on läsnä arjessa ja elää arkea fysioterapeuttien mukana.

”Laajat työterveyshuollon palvelut, virike-edun käyttömahdollisuus, mahdollisuus työnohjaukseen, mahdollisuus ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä esimieheen mieltä askarruttavissa asioissa.” F7

”Arkisissa asioissa joustoa löytyy hyvin vaikka lomien tai sairauspoissaolojen selvittelyssä. Työpäivällä on järjestetty kerran kuukaudessa yhteisiä aamupalapalavereita koskien toimipisteen kehittämistä ja arkisen työtoiminnan tukemista... ..Kuukausittaisia sparraus-aikoja olisi myös mahdollista pitää esihenkilön kanssa, mutta näitä en ole itse kokenut tarpeellisiksi. Ammatillisesti olen kokeenempi kuin esihenkilöni. Toki nykyisen järjestelmä-integraation jälkeen sparrausta olisi kaivattu jäykkään järjestelmään sopeutumisessa.” F3

Kehittymisen mahdollistaminen on toteutunut fysioterapeuttien mukaan niin, että esihenkilö kuuntelee koulutustoiveita ja ratkaisee haastavia tilanteita mahdollistaen ammatillisen kehittymisen. Kun fysioterapeutit ovat ammatillisesti kouluttautuneempia, heidän on mahdollista vaikuttaa enemmän työnsä sisältöön tekemällä oman erikoistumisosa-alueensa töitä. Fysioterapeuttien mielestä on tärkeää, että organisaatiossa huomioidaan heidän toiveensa uran suhteen. Myös laadukaiden koulutusten tarjoaminen organisaation sisällä on parantanut fysioterapeuttien työhyvinvointia. Näihin liittyen on tärkeää asianmukainen ja riittävä tiedottaminen erilaisista koulutuksista.

”Lähiesihenkilö on kuunnellut toiveitani mm. tuleviin koulutuksiin sekä työn sisältöön liittyvissä asioissa.” F9

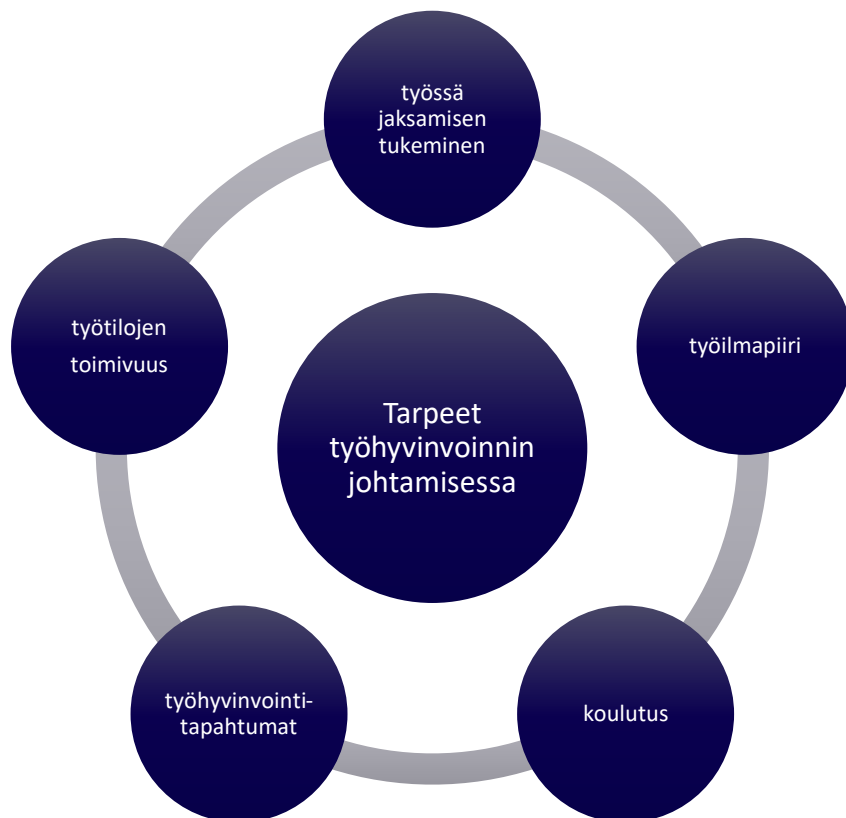
”Käymällä kehityskeskusteluja, joissa on kuunneltu ja otettu huomioon minun näkökulmani ja toiveeni, jotka mahdollistavat että kehityn ja viihdyn työssäni.” F5

Fysioterapeuttien kokemuksissa työhyvinvoinnin johtamisesta korostui oman lähiesihenkilön toiminta ja erityisesti **vuorovaikutus** hänen kanssaan. Fysioterapeutit arvostavat sitä, että esihenkilö on antanut **vapauksia** ja sen avulla fysioterapeutit ovat kokeneet työhyvinvointinsa paremmaksi.

Vapaudet liittyvät esimerkiksi **sopivan työmäärän** määrittämiseen ja muokkaamiseen, joka sovi-
taan yhdessä oman esihenkilön kanssa organisaatiolta tulevia ohjeita noudattaen. Fysioterapeut-
tien työhyvinvointia on parantanut myös se, että **työarki toimii** sujuvasti. Lisäksi fysioterapeutit
ovat kokeneet, että organisaation mahdollistamat koulutukset ovat parantaneet työhyvinvointia ja
oman **uran kehittämistä**.

5.2 Fysioterapeuttien tarpeet työhyvinvoinnin johtamisessa

Fysioterapeuttien tarpeisiin siitä, miten heitä tulisi jatkossa johtaa muodostui yhteensä viisi pää-
luokkaa: työssä jaksamisen tukeminen, työilmapiiri, koulutus, työhyvinvointitapahtumat ja työtilo-
jen toimivuus (kuvio 3).



Kuvio 3. Fysioterapeuttien tarpeet työhyvinvoinnin johtamisessa.

Työssä jaksamisen tukemiseen vaikuttavat fysioterapeuttien mukaan työpaikan sopiva henkilöstömäärä, fysioterapeutin kokonaistilanne elämässä kuormittavuuden suhteen ja erityisesti henkisen hyvinvoinnin tukeminen. Fysioterapeutit kertoivat, että he haluavat tulevaisuudessa vaihtelevaa työtä, jolloin hankalia työtehtäviä voidaan jakaa. Myös asiakastietojärjestelmän muutos on vaikuttanut työssä jaksamiseen ja vienyt paljon työaika, joten jatkossa työssäjaksamista täytyy huomioida myös näiden takia antamalla aikaa oppia uusia käytäntöjä. Fysioterapeutit kaipaavat enemmän yleisen jaksamisen ja hyvinvoinnin tukemista.

”Fysioterapeutin työ sisältää yhä enenevässä määrin kirjallisia töitä, erityisesti niiden asiakkaiden osalta, jotka eivät itse maksa terapiaansa ja toki myös rakenteinen kirjaaminen ja palautteet myös itsemaksavien asiakkaiden kohdalla. Tähän työhön olisi pakko löytää enemmän aikaa työpäivän sisäältä, ettei joka ilta työpäivä venyisi 0,5- 1 h kirjallisten töiden vuoksi... ..Potilastietojärjestelmän vaihtuminen on myös kuormittanut työssäjaksamisen osalta, ei tosin itseäni yhtä paljon kuin monia kollegoita. Mielestäni olisi tärkeää, että työvälineet (pt-tietojärjestelmä ja muut netissä käytettävät ohjelmat, itse it-laitteet, hoitopöydät, terapiavälineet, kuntosalin varusteet, yleensä koko toimipiste jne.) pitäisi olla nykyaikaisia ja hyvin toimivia ja niiden tulisi helpottaa työntekoa, ei tehdä sitä vaikeammaksi tai työläämmäksi.” F8

”Työntekijöiden jaksamiseen (Meillä on vaihtunut asiakastietojärjestelmä aiempaa kankeampaan, kirjaamiseen menee enemmän aikaa, palautteiden kirjoittaminen ei ole sujuvaa, laskutus on sekaisin, ajanvaraus ei onnistu kotikäynneillä ja vie toimipisteelläkin selvästi enemmän aikaa. Tämä on vaikuttanut siihen, että työyhteisössä on hyvin negatiivinen, stressaantunut, ahdistunut tunnelma.)” F6

”Huomioitava työntekijöiden määrää myös pienillä paikkakunnilla. Tätä kautta vaikutetaan myös työn vaihtuvuuteen ja saadaan työntekijälle työpari, jonka kanssa voi hankalia työtehtäviä jakaa ja näin vähentää viikoittaista työkuormaa.” F4

Fysioterapeuttien mukaan **työilmapiiriin** vaikuttaa hyvät välit esihenkilöön ja erityisesti toimiva kommunikaatio esihenkilön kanssa. Fysioterapeutit haluavat tulevaisuudessa, että heitä arvostetaan ja että se näkyy organisaation toiminnassa. Työilmapiiriä nostaa myös työntekijöiden huomiointi ja muistaminen esimerkiksi tiettyjen työvuosien täyttymisen jälkeen.

”Työhyvinvoinnin suurin tekijä on hyvä työilmapiiri. Koen, että esihenkilön on hyvä pitää välinsä työntekijöihin välittöminä ja avoimina, jotta työntekijät uskaltavat tulla puhumaan hankalistakin asioista esihenkilölle. Työntekijän arvostus organisaation ja esihenkilön toimesta pitäisi näkyä paremmin. Tyhy-päiviä ei varsinaisesti ole tai ne ovat tunnin parin mittaisia. Työntekijöitä tulisi muistaa esim. saavuttaessa tasatyövuosia ja että se oli merkittävä eikä vain kukkakimpun arvoisesti.”
F2

Fysioterapeutit pitivät **kouluttautumista** yhtenä tärkeänä etuutena ja haluavat jatkossakin pitää siitä kiinni. He kertovat tarvitsevänsä sitä, että heitä kuunnellaan koulutustoitteissa. Koulutuksissa on tärkeää myös tavata kollegoita ja verkostoitua. Fysioterapeutit toivovat, että työnantaja tukee kouluttautumista, koska sitä kautta voi kannustaa työntekijää parempaan ammatilliseen toimintaan ja osaamiseen.

”Koulutukseen panostaminen tai tuomalla sen samalle tasolle kuin ennen yhdistymistä... Työntekijöille ilmaiset liikuntasetelit, henkilökohtaista työnohjausta, terveystarkastukset. Oma esimieheni kuuntelee hyvin, mutta saman voisivat tehdä myös isommat pomot. Nyt on tunne, että meiltä kysytään mielipiteitä vain näön vuoksi, jos ylipäättään mitään kysytään. Kollegat turhautuvat uusiin maksuihin, tuskastuvat uusien ohjelmien kanssa, joita on monessa eri paikassa... ...Tällä on vaikutusta myös työilmapiiriin, joka taas vaikuttaa työhyvinvointiin. Jonkilaista asioiden yksinkertaistamista kiitos, keep it simple!” F5

Työhyvinvointitapahtumat ovat fysioterapeuttien mielestä tärkeitä edistämään työhyvinvointia, samoin kuin työnohjaus. Fysioterapeutit haluavat, että näitä tapahtumia suunnitellaan hyvin etukäteen, jolloin he voivat varmemmin osallistua tapahtumiin ja saavat myös tätä kautta kollegiaalista vertaistukea. Fysioterapeutit nostavat esille myös hyvän tiedottamisen tärkeyden työhyvinvointitapahtumiin liittyen, jotta kaikki ovat varmasti tietoisia näistä ja heillä on mahdollisuus osallistua aikataulujen puolesta.

”Riittävästi yhteisiä tapaamisia, jotta on mahdollisuus viettää aikaa työkavereiden kanssa. Yhteistyötä on paljon helpompi tehdä ihmisten kanssa, joita tapaa edes silloin tällöin varsinkin nyt, kun olemme aika iso yhteisö. Normaalisissa asiakastyössä on usein aika kiireistä, eikä osaa työkavereista

ehdi juurikaan nähdä. Olisi myös erittäin hienoa, mikäli liikuntaa olisi mahdollisuus harrastaa työajan puitteissa. Myös asianmukainen palkkaus osaamisen mukaan lisää työhyvinvointia.” F9

Työtilojen toimivuus koettiin myös tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi, johon pitäisi jatkossa panostaa. Fysioterapeutit haluavat hyvät vastaanottotilat, toimivan ilmanvaihdon hoitohuoneisiin, sopivan lämpöiset huoneet sekä hyvän äänieristyksen. Kirjallisten töiden tekemistä varten tilojen pitää olla myös asianmukaiset ja työergonomia kunnossa. Jotta fysioterapeutti voisi keskittyä asiakastyöhön, työtilojen pitää olla siihen soveltuvat. Fysioterapeutit tarvitsevat jatkossa parempia työtiloja, koska he haluavat kokea arvostuksen tunnetta, kun heidän työskentelyolosuhteisiinsa panostetaan.

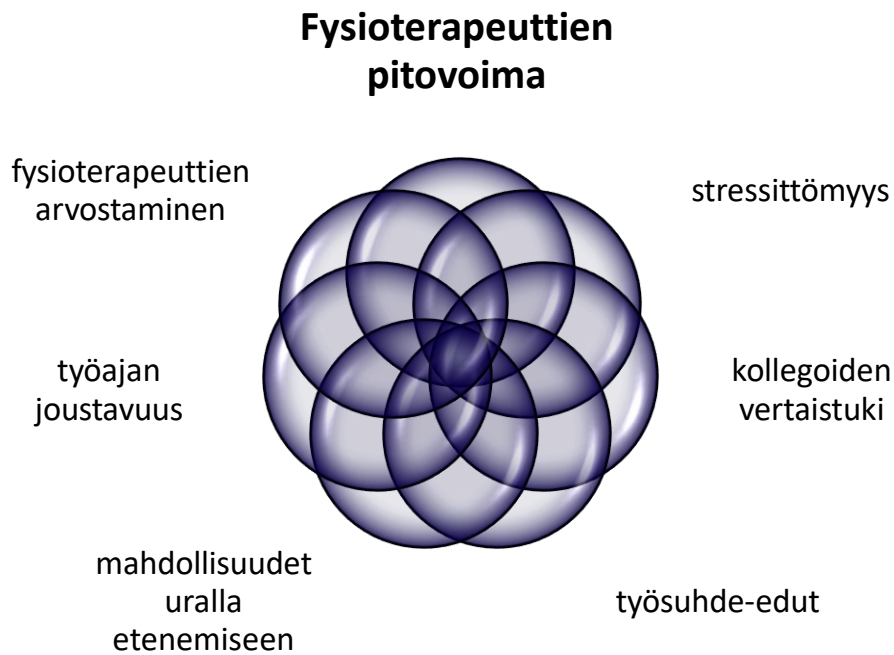
”Henkiseen hyvinvointiin (jaksamisen tukeminen, hyvä henki työpaikalla, yms), työkalut kuntoon (asiakastieto/kirjaamisohjelmat helppokäyttöisiksi, ajanvaraus samoin) viihtyisät ja toimivat tilat ja välineet. Kannustus ja koulutus auttaa jaksamisessa myös.” F14

”Vastaanottotilat eivät ole tarkoituksenmukaiset. Ilmanvaihto, lämmön ja äänieristys... ..eivät edistä työntekijöiden tai asiakkaiden viihtyvyyttä. Palkkaus.” F15

Fysioterapeutit tarvitsevat huomioita **omaan jaksamiseen**, johon liittyy selkeästi vastauksista noussut ”useista eri tietojärjestelmistä kuormittuminen” sekä työilmapiiriin parantaminen. Tutkimuksessa fysioterapeutit olivat vastanneet **työilmapiiriin** olevan kuitenkin 6,2 (vaihteluväli 6-7), joten tällä hetkelläkin se on jo hyvällä mallilla. Tässä näyttäytyy laadullisen tutkimuksen luonne: jonkin asian kerrotaan olevan jo hyvin, mutta silti avoimista vastauksista nousee työilmapiiriin panostamisen tarve jatkossa. Fysioterapeutit pitävät tärkeänä **kouluttautumisen** mahdollisuuksia tulevaisuudessa, koska parempi koulutus lisää työhyvinvointia. **Työhyvinvointitapahtumia** toivotaan lisää, samoin kuin työntekijöiden kannustusta esihenkilöiden suunnasta. Fyysisenä puolena fysioterapeuttien tarpeena työhyvinvoinnille on **työtilojen saaminen asianmukaiseen kuntoon**.

5.3 Fysioterapeuttien pitovoima

Fysioterapeuttien pitovoimaan muodostui yhteensä kuusi pääluokkaa (kuvio 4): stressittömyys, kollegoiden vertaistuki, työsuhte-edut, mahdollisuudet uralla etenemiseen, työajan joustavuus ja fysioterapeuttien arvostaminen.



Kuvio 4. Fysioterapeuttien pitovoima.

Stressittömyyteen liittyy hyvä viihtyvyys työpaikalla, työpaikan hyvät kulkuyhteydet helpomman arjen kannalta sekä se, että itselle tärkeisiin asioihin saa oikeasti vaikuttaa muokkaamalla työarkeaan stressittömämpään suuntaan. Myös asiakkaat voivat aiheuttaa joko sopivasti tai liikaa stressiä tilanteesta riippuen.

”Arjen sujuvuus, että voi keskittyä tekemään juuri sitä mihin on koulutuksen saanut. Tällä tarkoitan sitä, että ei tarvitse ressata onko meillä siivous, tarvittavat tarvikkeet, palveluneuvoja, tietokoneohjelmat, yms kunnossa ja paikalla ja kohdillaan. Hyvät työkaverit, kollegat, vertaistuki, lähiesimies ovat tärkeitä... ..Se, ettei tarvitse kilpailla omassa olemassaolosta, vaan voi rauhassa tehdä sitä mitä osaa ja että kollegat/kaikki arvostavat toisiaan myös ammatillisesti että ihmisinä sellaisina kuin ovat. Tietenkin palkka työstä on myös tärkeä asia.” F7

Kollegoiden vertaistuki on yksi tärkeä fysioterapeuttien pitovoimatekijä. Siihen vaikuttaa mukavat työkaverit, hyvä työilmapiiri ja oma työnkuva työyhteisön sisällä. Työyhteisöllä on suuri merkitys vertaistuen tunteeseen ja siihen, voivatko työntekijät vaikuttaa itse työyhteisöä koskeviin asioihin ja tehdä päätöksiä paikallistasolla.

Työsuhde-edut ovat myös fysioterapeuttien mielestä pitovoimatekijä. Työsuhde-etuja ovat mm. organisaation järjestämä koulutus, työntekijälle sopiva ”virkatyöaika” ja vuosilomat. Säännöllistä ja riittävän hyvää kuukausipalkkaa arvostetaan myös.

”Hyvät työsuhde-edut, jatkokoulutuksen mahdollistuminen. Oman työajan määrittämisen mahdollistuminen. Terapeutti pystyy vaikuttamaan omaan työntekoonsa ja syventämään omaa ammattiosaamistaan tarpeen vaatiessa.” F4

Mahdollisuudet uralla etenemiseen vaikuttavat myös fysioterapeuttien pitovoimaan organisaatiossa. Kouluttautuminen ja sen tuomat uudet mahdollisuudet vaikuttavat asiakaskunnan sisältöön. Fysioterapeutit haluavat etenemismahdollisuuksia urallaan ja järkevän organisaatio- ja johtamismallin, joka mahdollistaa tämän.

Työajan joustavuus on fysioterapeuttien pitovoimatekijä, koska fysioterapeutit haluavat sujuvan arjen, joustavuutta ja vapautta työntekoon sekä lähiesihenkilön tuen työajan omatoimiseen muokkaamiseen. Fysioterapeutit haluavat työskennellä itsenäisesti ja kokevat, että vapaudella säädellä itse työaikaansa heitä arvostetaan ja heihin luotetaan.

”Vastuu ja vapaus sekä luottamus siihen, että osaan hoitaa omat työhöni liittyvät asiat sekä toimia työssä myös toimipisteen parasta ajatellen.” F8

Fysioterapeuttien arvostaminen on myös yksi pitovoimatekijä. Fysioterapeutit haluavat vastuuta, mutta myös vapautta. Arvostamisen pitäisi näkyä myös palkkauksessa. Mahdollisuus kouluttautua organisaation ulkopuolisissa koulutuksissa sisäisten koulutusten lisäksi kertoo fysioterapeuttien mukaan heidän arvostamisestaan. Vaikuttamismahdollisuudet ja fysioterapeuttien äänen kuunteleminen liittyy myös arvostamiseen.

”Monipuolinen työnkuva, johon on mahdollisuus itse vaikuttaa. Riittävän hyvä palkkaus. Mahdollisuus kouluttautua (myös... ..ulkopuoliset koulutukset pitäisi olla tarpeen mukaan mahdollisia).” F9

Työajan joustavuus ja vapaus ovat tulleet esille useissa muissakin vastauksissa, joten se on selvästi tärkeää fysioterapeuteille. Fysioterapeutit haluavat vaikuttaa itse työaikaansa ja organisaation täytyy joustaa mukana. Fysioterapeutit kokivat, että organisaation pitää tarjota hyvät **etenemismahdollisuudet uralla** kehittymiseen, jotta he haluavat jatkossakin työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Kouluttautuminen nostettiin myös tärkeäksi tekijäksi ja nimenomaan organisaation tarjoama sisäinen ammatillinen koulutus. Kouluttautumisen kautta voidaan vaikuttaa fysioterapeuttien ammatilliseen osaamiseen ja ylipäättään ammatilliseen kehittymiseen. Uuden fysioterapia-alalla olevan tiedon täytyy olla ajantasaista ja tietoa täytyy jakaa työyhteisön ja organisaation sisällä, jotta fysioterapeuttien pitovoimaa voidaan kasvattaa. Tätä kautta saadaan varmuutta työntekoon, kun ammatillinen osaaminen vahvistuu. Parempi kouluttautuminen vaikuttaa myös **fysioterapeuttien arvostukseen** sekä yksilöinä että ammattikuntana. Fysioterapeutit haluavat vaikuttaa omaan toimintaansa ja työnkuvaansa, joten organisaation täytyy tarjota siihen mahdollisuudet, jos fysioterapeuteista halutaan pitää kiinni.

”Etenemismahdollisuudet, ihanat työkaverit, mukavat asiakkaat ja järkevä johtamismalli. Byrokratian lisääntyessä motivaatio helposti loppahtaa. Jokaisen työntekijän ja ammatinharjoittajan olisi hyvä hahmottaa miksi asioita tehdään niin kuin tehdään.” F12

Työkavereiden ja työyhteisön rooli korostuu fysioterapeuttien kertomuksissa organisaation pitovoimatekijänä. Myös hyvä työilmapiiri koetaan tärkeäksi organisaation sisällä. **Kollegat** vaikuttavat jokapäiväisessä työarjessa ja antavat tärkeää vertaistukea. **Työsuhde-edut** koettiin tärkeänä pitovoimatekijänä ja myöskin se, että organisaatiossa on mahdollista muokata työsuhdetta, jos haluaa edetä urallaan.

Fysioterapeutit kokivat, että vapaus tehdä omaa työtä on tärkeä pitovoiman kannalta. He haluavat tehdä työtä oman näköisesti ja vaikuttaa työntekotapaan. Fysioterapeutit kertoivat myös, että arvostavat sitä, että heihin luotetaan. Fysioterapeutit haluavat, että heidän omat arvonsa kohtaisivat organisaation arvojen kanssa. Työpaikan halutaan lisäksi olevan viihtyisä, jotta oma toiminta fysioterapeutin toimipisteellä on mahdollisimman sujuvaa ja mukavaa.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten fysioterapeuttien työhyvinvointia ja pitovoimaa voidaan kasvattaa yksityisen terveysalan organisaatiossa. Opinnäytetyössä keskitytään työhyvinvoinnin johtamisen kokemuksiin ja tarpeisiin fysioterapeuteilla. Tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta esihenkilöille sekä organisaatiolle, jotta he voivat tukea fysioterapeuttien työhyvinvointia ja pitovoimaa organisaatiossa. Fysioterapeuttien työhyvinvoinnin johtamisesta ja pitovoimasta saatiin uutta tietoa hyödynnettäväksi erityisesti yksityiselle terveysalalle, koska aikaisempaa suomalaista tutkimustietoa kyseisestä aiheesta ei ole.

Fysioterapeutit haluavat omalta työltään yksityisessä terveysalan organisaatiossa vapautta. Tämä tulee ilmi kaikissa eri kyselytutkimuksen tutkimuskysymysten tuloksissa. Suurimmat ikäluokat työelämässä ovat nykyään Y- ja X-sukupolvet, jotka arvostavat vapautta ja sitä, että työelämä ja vapaa-aika ovat tasapainossa (Ahonen, Hussi ja Pirinen 2010). Vapauden tunteeseen liittyy opinnäytetyön tulosten mukaan myös se, että fysioterapeutti pitää työmääräänsä sopivana itselleen ja hänelle annetaan vapaus säädellä sitä. Näin ollen fysioterapeutille jää energiaa myös vapaa-ajalle, jota nykyisin työelämässä olevat sukupolvet arvostavat. Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrittäjäfysioterapeutit olivat tyytyväisempiä autonomiaansa kuin työntekijäfysioterapeutit (Latzke ja muut 2021). Tässä kyselytutkimuksessa fysioterapeutteja tutkittiin yhtenä joukkona, vaikkakin vastaajissa oli sekä ammatinharjoittajia että työntekijöitä. Vapauden tunne ja itsemääräämisoikeus omasta työstään lisäävät työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, joten esihenkilöiden kannattaa pyrkiä saamaan fysioterapeuteille mahdollisimman vapaat olosuhteet tehdä töitä.

Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että hyvät työntekijät, timantit, saadaan pidettyä organisaatiossa jatkossakin (Kauhanen 2016, 18). Työhyvinvoinnin ja pitokyvyn yhteneväisiksi tuloksiksi kyselytutkimuksessa nousivat esimerkiksi työajan joustavuus, mahdollisuus kehittyä ammatillisesti sekä kollegoiden välinen työilmapiiri. Jos nämä asiat ovat kunnossa, fysioterapeutit voivat paremmin työssään ja heidän pitovoimansa organisaatiossa paranevat. Työajan joustavuuden vaikuttaa sekä organisaation taholta annetut vapaudet tai rajoitukset, mutta myös lähiesihenkilön toiminta. Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti on myöskin suurimmaksi osaksi organisaation järjestämiin sisäisiin tai ulkoisiin koulutuksiin osallistumista, mutta myöskin lähiesihenkilön

täytyy puoltaa kouluttautumista ja nähdä sen tarve. Kollegoiden väliseen työilmapiiriin voi vaikuttaa parhaiten lähiesihenkilö omalla johtamisellaan.

Kaltiaisen ja Hakasen (2023) mukaan hyvään työhyvinvointiin liitetään se, että työ tarjoaa vastinetta työntekijän panostukselle, työssä on itsenäisyyttä, työntekijä saa tukea työkavereilta, epävarmuuden tunne työssä on vähäistä ja työn ja muun elämän välillä vallitsee tasapaino. Tässä opinnäytetyössä fysioterapeuttien työhyvinvoinnin tärkeäksi osatekijäksi nousi myöskin työn itsenäisyys ja vapaus. Lisäksi fysioterapeuttien pitovoimatekijänä olivat kollegoiden tuki ja hyvät työsuhte-edut. Kaltiaisen ja Hakasen tutkimuksesta noussut ”työ tarjoaa vastinetta työntekijän panostukselle” täsmää hyvin kyselytutkimuksen tuloksiin. Pitovoimatekijänä stressittömyys on myös hyvin lähellä Kaltiaisen ja Hakasen ”epävarmuuden tunne on vähäistä”. Fysioterapeutit kokivat tärkeäksi tekijäksi työhyvinvointia edistämään työajan joustavuuden. Työajan joustavuudella voidaan varmasti vaikuttaa siihen, että yksityiselämä ja työ kulkevat käsi kädessä.

Aarnikoivun mukaan (2016, 33–34) johtamisella voidaan mahdollistaa hyvin toimiva työyhteisö ja sitä kautta organisaation hyvä tulos. Myös tämän opinnäytetyön johtamiseen liittyvien tulosten mukaan voidaan vaikuttaa myös parempaan työhyvinvointiin ja sitä kautta organisaation taloudelliseen menestykseen. Esimerkiksi fysioterapeuttien työssä jaksamisen tukeminen voi vähentää sairauspoissaoloja. Fysioterapeuttien ammatilliset koulutukset parantavat työhyvinvointia ja laajentavat asiakaskuntaa. Fysioterapeuttien arvostaminen vaikuttaa koko ammattiryhmän parempaan arvostukseen ja sitä kautta mahdollisesti lisääntyneisiin asiakasmääriin. Monet näistä edellä mainituista fysioterapeuttien tarpeista tai pitovoimatekijöistä menevät myös arvostavan johtajuuden teemojen alle: arvostavassa johtajuudessa esimerkiksi huomioidaan tarpeita, arvostetaan työntekijöitä, edistetään kehittymistä ja etsitään osallisuutta (Niemi ja muut 2020).

Johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen (Lämsä ym. 2015, 205–214). Opinnäytetyön tulosten perusteella työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi parempaan vuorovaikutukseen, työarjen toimivuuteen, parempaan työssä jaksamiseen ja työhyvinvointitapah- tumien kautta hyvinvointiin. Ikosen mukaan (2015, 135–147) hyvään esimies-alaisuuteeseen tarvitaan myös luottamusta. Luottamus näkyy kyselytutkimuksessa fysioterapeuttien mukaan hyvänä vuorovaikutuksena ja siinä, että esihenkilö antaa työntekijälle vapauksia. Johtamisella on siis suuri vaikutus siihen, miten fysioterapeutit toimivat työarjessaan, mutta se vaatii hyvän suhteen oman

esihenkilön kanssa. Tämä tuli ilmi myös fysioterapeuttien kyselytutkimuksen vastauksissa, joissa korostettiin hyvää vuorovaikutusta nimenomaan oman esihenkilön kanssa. Esihenkilö on selkeästi tärkein linkki organisaatioon päin fysioterapeuttien mukaan.

Työkykyyn liittyviä riskitekijöitä voidaan havainnoida ja ennaltaehkäistä hyvällä johtamisella (Haukka ja muut 2022). Kun fysioterapeutit kertoivat opinnäytetyössä kokemuksistaan työhyvinvoinnin johtamisesta, yhdeksi pääluokaksi nousi sopiva työmäärä. Sillä voidaan ennaltaehkäistä liiallista stressitason nousua ja uupumista. Fysioterapeuttien mukaan he tarvitsevat jatkossa työssä jaksamisen tukemista esihenkilöiltään ja organisaatiolta. Kun esihenkilö ja organisaatio nostavat fysioterapeuttien jaksamisen tukemisen strategiaansa, sillä on varmasti positiivisia vaikutuksia sekä henkilökohtaisella tasolla terveyteen, mutta myöskin parempaan tulokseen. Hyvinvoivat työntekijät tekevät parempaa tulosta. Lisäksi on näyttöä, että ammatillinen koulutus kannattaa nostaa mukaan organisaation strategiaan (Laine 2015, 30–31, 33; Pettersson ja kumppanit 2015), josta myöskin fysioterapeutit raportoivat kyselytutkimuksessa. Fysioterapeuttien mukaan koulutautumisen mahdollistaminen on tärkeä työhyvinvoinnin tarve jatkossa, mutta se liittyy vahvasti myös pitovoimaan. Fysioterapeuttien mukaan organisaation tarjoama koulutus ja sitä kautta uralla eteneminen ovat vahvoja pitovoimatekijöitä.

Koska terveysalan ammattilaisten työkyky ja työhyvinvointi herättävät huolta (Kosonen 2023), on tärkeää, että terveysalan organisaatiot nostavat työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen strategiaansa mukaan. Kyselytutkimuksen mukaan fysioterapeuttien kokemusten mukaan haasteita on ollut esimerkiksi työarjen toimivuudessa, työssä jaksamisessa ja työilmapiirissä. Jos organisaatiot haluavat hyvinvoivia terveysalan työntekijöitä, näihin asioihin pitää oikeasti panostaa ja laittaa resursseja. Paremmalla johtamisella voidaan selkeästi vaikuttaa yksilön kokemuksiin, käsitykseen ja arvioon omasta työhyvinvoinnistaan (Pennanen 2015, 53–54, 57,65). Työhyvinvointi on sen verran henkilökohtainen asia, että sitä kannattaa aina tarkastella yksilön kokemusten kautta. Ulkopuolinen ihminen, vaikka olisi miten läheinen tahansa, ei pysty täysin luotettavasti kertomaan toisen henkilön työhyvinvoinnista, vaan tilanne jää arvailuiden varaan.

Aikaisempien tutkimusten pohjalta tiedetään, että fysioterapeuttien vähentynyt työtyytyväisyys liittyy ammatillisen uupumuksen riskiin (Puhanic ym. 2022). Tämän kyselytutkimuksen perusteella fysioterapeutit olivat tyytyväisiä työhönsä (keskiarvo 5,5/7, vaihteluväli 2–7). Täytyy kuitenkin

huomioida, että osa tutkittavista fysioterapeuteista on vastannut, etteivät he ole tyytyväisiä työhönsä (vastauksia myös 2/7). Jos työhyvinvointia tutkiessa tutkitaan vain määrällisiä keskiarvoja, ne henkilöt, jotka eivät ole tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen ja ovat mahdollisesti vaarassa uupua, saattavat jäädä huomioimatta. Tässäkin ratkaisuna on esimerkiksi fysioterapeutin ja esihenkilön hyvä vuorovaikutus, jotta esihenkilö huomaa uupumisriskissä olevat työntekijät ja tukea työssä jaksamisessa. Työssä jaksamista täytyy tukea ennaltaehkäisevästi, koska Carmona-Barrientoksen ja kumppaneiden tutkimuksen (2020) mukaan 31 % fysioterapeuteista oli kokenut korkean tason stressiä ja 35% fysioterapeuteista keskittason stressiä. Myös Wojtowicz ja Kowalzca (2023) raportoivat, että fysioterapeutin työ sisältää riskin työperäiseen stressiin ja uupumiseen. Tähän asiaan täytyy panostaa, jotta fysioterapeutit voivat hyvin ja pysyvät töissä. Leen ja kumppaneiden (2021) mukaan fysioterapeuteilla esiintyy stressiä eniten yli 30-vuotiailla naisilla, joten esihenkilöiden on tärkeä tiedostaa myös tämä asia.

Fysioterapeuttien työhyvinvoinnin johtaminen on jatkuva prosessi (kuvio 2), sisältäen historian (kokemukset), tulevaisuuden (tarpeet) sekä nykyhetken pitovoiman. Nämä kaikki vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa, koska tämän päivän johtaminen on jo huomenna historiaa ja näin ollen muuttunut kokemukseksi. Työhyvinvoinnin johtamisen tarpeita on tärkeä tunnistaa, jotta fysioterapeutit saavat äänensä kuuluville sekä lähiesihenkilön kanssa että koko organisaatiossa. Jos organisaatio haluaa taistella timanttien puolesta, he muokkaavat strategiaansa niin, että työhyvinvoinnin johtaminen otetaan sinne mukaan.

6.2 Menetelmän pohdinta

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmetodia sen takia, että opinnäytetyö antaisi laajemman kuvan fysioterapeuttien työhyvinvoinnin johtamisesta, ja erityisesti niistä kehityskohteista, joihin jatkossa fysioterapeutit kokevat tarvetta vaikuttaa. Myös pitovoima on käsitteenä sellainen, että se suorastaan vaatii laadullista tutkimusmenetelmää, jotta tulokset tulevat siihen muotoon, jossa tutkittavat henkilöt kuvailevat tarkasti pitovoiman eri osa-alueita. Laadullisella tutkimuksella saadaan selville, millaisia kokemuksia fysioterapeuteilla on ollut ja mitkä tekijät vaikuttavat fysioterapeuttien pitovoimaan. Näitä asioita tutkittaessa laadullinen tutkimus on sopiva vaihtoehto tutkimusmetodiksi. Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa puolisi myös tutkijan oma

kokemus kyseisestä tutkimusmetodista ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen aikana. Myös aiheena työhyvinvointi on sellainen, että se vaatii sanallista kuvailua eikä numeerista dataa.

Tutkimus eteni hyvin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Yksi suurimmista haasteita opinnäytetyöprosessin aikana oli timanttisen tutkimusjoukon valinta, sen perustelut ja konkreettinen joukon kerääminen kasaan. Tutkimusjoukon olisi voinut valita monella muullakin tapaa ja eri perusteilla, mutta opinnäytetyön tekijän oikeuksilla tutkimusjoukolle oli määriteltävä tietyt kriteerit. Tutkimusjoukon rajaaminen on perusteltu opinnäytetyössä selkeästi. Tutkimusjoukon kokemuksen perusteella voidaan paremmin vastata otsikon kysymykseen: ”Miten hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella voidaan pitää timanteista kiinni?” Timanteiksi tässä tutkimuksessa siis mielletään ne henkilöt, jotka on kutsuttu opinnäytetyön tutkimusosioon mukaan. Nämä henkilöt ovat sitoutuneita organisaatioon ja he ovat oikeita henkilöitä vastaamaan kysymyksiin organisaation pitovoimasta. Tutkimusjoukon kerääminen tutkittavan organisaation esihenkilöiden avulla oli osittain hieman haastavaa, koska osa esihenkilöistä vastasi heti sähköposteihin ja osalle piti lähettää useita muistutusviestejä, jotta pysyttäisiin tutkimussuunnitelmassa.

Tutkimuksen vastaajamäärään voi olla tyytyväinen. Vaikka kaikki tutkimukseen kutsutut henkilöt eivät vastanneetkaan kyselyyn, vastauksia saatiin kuitenkin 17 fysioterapeutilta ja niissä näkyi samojen vastausten toistuminen. Jälkeenpäin kyselylomaketta tarkastellessa voidaan todeta, että Likertin asteikolla olevat määrälliset kysymykset olisi voinut suunnitella vielä hieman eri muotoon vastaamaan paremmin teemoja ja tutkimuskysymyksiä. Määrällisissä kysymyksissä olisi voitu esimerkiksi kysyä tyytyväisyyttä omaan esihenkilöön ja organisaatioon sekä sen hetkistä pitovoimaa. Tutkija koki niiden olevan lähinnä täydentäviä kysymyksiä avoimiin, laadullisiin kysymyksiin verrattuna, mutta niistä olisi voinut saada enemmän irti, jos ne olisi muotoillut hieman toisin ja jopa laittanut näitä kysymyksiä lisää. Etukäteissuunnitelman mukaan haluttiin tutkimuksen olevan pääasiassa laadullinen, joten siksi määrällisten kysymysten roolin merkitys jäi tärkeysjärjestyksessä vähemmälle huomiolle.

6.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Koska tutkimukseen kutsuttiin mukaan timanttisia fysioterapeutteja tutkittavasta organisaatiosta ja yhtenä mukaanottokriteerinä oli yli 3 vuoden kokemus fysioterapeutin työstä kyseisessä organisaatiossa, nämä saattoivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Menetettiinkö tällä rajauksella jotain olennaista tietoa niiltä henkilöiltä, jotka ovat tuoreempia fysioterapeutteja? Toisaalta tähän työn rajaukseen ohjasi myös toimeksiantajan ohjeistus ja mielenkiinto, joita opinnäytetyössä piti ottaa huomioon. Myös se, että tutkimukseen osallistui vain kokoaikaisia fysioterapeutteja, on saattanut jättää joitakin mahdollisesti hyvinkin timanttisia fysioterapeutteja tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkijan täytyy kuitenkin tehdä selkeä ja tarkka rajaus tutkimusjoukosta etukäteen, ja tässä opinnäytetyössä haluttiin keskittyä nimenomaan organisaatioon sitoutuneisiin fysioterapeutteihin. Timantteja haluttiin tutkia siksi, he ovat oikeita henkilöitä kertomaan pitovoimasta. Näin rajaamalla saatettiin menettää tieto uusista työntekijöistä, jotka voivat olla hyvinkin motivoituneita. Jos tätä rajausta ei olisi tehty, olisi tutkimukseen kutsuttavien fysioterapeuttien nimeäminen ollut todella vaikeaa. Täytyy muistaa, että tutkittavan organisaation esihenkilöt nimesivät fysioterapeutit omasta tiimistään mukaan ja jos mukaanottokriteerit olisivat olleet löysemmät, se olisi antanut esihenkilöille enemmän valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia tutkimukseen liittyen.

Opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön raportointiohjetta ja hyvää tieteellistä käytäntöä (Liukko & Perttula 2021). Kun pohditaan tämän opinnäytetyön eettisyyttä, niin ensimmäiseksi ratkaistavaksi ja arvioitavaksi asiaksi nousi tutkimukseen osallistujien rajauksen perusteet. Kuka tutkimusjoukon määrittää ja millä perusteella? Tässä opinnäytetyössä tutkija teki kriteerit osallistujien valintaan, mutta lopullisen valinnan osallistujista tekivät tutkittavan organisaation esihenkilöt. Tutkimuksessa oli tarkoituksena tutkia timanttisia fysioterapeutteja. Olivatko perusteet oikeat, kun tehtiin valinta tutkimukseen mukaan kutsuttavista fysioterapeuteista? Tutkimusjoukon rajaaminen on oltava tarkasti perusteltua ja tarkoituksenmukaista. (Sarajärvi & Tuomi 2017.) Tutkimusjoukon mukaanottokriteerit on kuvattu luvussa 4.2. Tutkija työskentelee myös itse fysioterapeutina tutkittavassa organisaatiossa, joten osa tutkittavista saattaa olla tutkijan työkavereita ja läheisiä ihmisiä. Tämä on saattanut vaikuttaa tutkimukseen tiedostamattomasti, vaikka tutkimus tehdäänkin anonyymisti. Tutkija ei kuitenkaan missään vaiheessa voinut yhdistää vastauksia yksittäisiin henkilöihin.

Tutkijan täytyy ulkoistaa itsensä mahdollisimman hyvin tutkija positioon laadullisessa tutkimuksessa, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyisi hyvällä tasolla. Tähän on pyritty vahvasti koko opinäytetyöprosessin ajan. Tutkija on jo tutkimussuunnitelmaa laatien tarkastellut omaa rooliaan tutkijana ja tämä tutkijan rooliin asettuminen on pyritty säilyttämään koko opinäytetyön prosessin ajan. Kyselylomakkeen laatimiseen ja esitestaamiseen käytettiin aikaa ennen kyselyn toteuttamista (Pope, Pope & Mays 2020, 111–112). Tutkija ei tiedä, kuka on vastannut kysymyksiin. Tutkija on pyrkinyt siihen, että jokainen vastaus on yhtä arvokas osa aineistoa. Luotettavuuden kannalta on myös suuri etu, että tutkija työskentelee tutkittavassa organisaatiossa. Tämän takia tutkija ymmärtää fysioterapeutin työnkuvan ja organisaation toimintatavat. Tämä on auttanut esimerkiksi kyselyn tekemisessä oikeaan muotoon sekä siinä, että tutkija tietää hyvin fysioterapeuttien tämänhetkisen työtilanteen sekä maanlaajuisesti että tutkittavassa organisaatiossa. Myös analyysin tekemisessä on ollut hyötyä siitä, että tutkija on itsekin fysioterapeutti, koska se on lisännyt vastausten ymmärtämistä ja sitä kautta lisännyt aineiston analyysin luotettavuutta. Tutkija on saattanut tiedostamattaan välittää joitain henkilökohtaisia näkemyksiään tutkimukseen mukaan siitäkin huolimatta, että tutkijan position suunnitteluun ja tarkasteluun on käytetty paljon aikaa ja energiaa.

Laadullisessa tutkimuksessa eettisyydestä tai luotettavuudesta ei voida tinkiä. Eettisyyden kannalta on tärkeää, että käydään läpi tietyt tutkimuseettiset asetukset, kuten esimerkiksi lupa-asiat ennen tutkimuksen käytännön osuutta eli tässä tapauksessa kyselylomakkeen lähettämistä fysioterapeuteille. Lisäksi tutkittavalta organisaatiolta oli tärkeää saada virallinen tutkimuslupa. Tutkimuksen vahva luotettavuus on kaiken raportoinnin keskeinen asia. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat, että tieteelliseen ajatteluun perehtyneet ihmiset osaavat suhtautua kaikkeen tieteen nimissä esitettyihin tuloksiin skeptisesti. Tämä kertoo siitä, että tutkimuksia on todella monenlaisia ja monen tasoisia. Vaikka puhuttaisikin samoista tieteellisistä termeistä, niillä voidaan silti tarkoittaa eri asioita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on tiedettävä, mitä hän tekee ja tehtävä tutkimus eettisesti kestävästi. Tutkittavilta henkilöiltä on oltava tietoinen suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Tutkijan on huolehdittava, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi on selkeästi tehty. Myös anonymiteetin säilymisestä on huolehdittava läpi tutkimuksen. Hyviä tieteellisiä tapoja ovat esimerkiksi tarkka viittaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin, tutkimustulosten huolellinen raportointi ja käytettyjen menetelmien kirjaaminen selkeästi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen eettisyys voidaan varmistaa sillä, että tutkijan käyttämät menetelmät ja analyysitavat täyttävät hyvän tutkimuksen kriteerit. Tästä johtuen eettisyyttä on täytynyt pohtia koko prosessin ajan, jotta siitä voidaan pitää kiinni. Tutkimuksen täytyy pyrkiä siihen, että saa aikaan hyviä asioita tutkimuksen kohteena oleville ihmisille. Tutkimus ei saa missään vaiheessa vaarantaa tutkimuksen kohteena olevien ihmisten elämää tai aiheuttaa haittaa. Laadullisen tutkimuksen prosessin arviointiin kuuluu aina eettisyyden periaatteen huomioon ottaminen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) ohjeistuksessa kuvataan eettiset periaatteet, jotka on laadittu ihmistä ja ihmisten toimintaa koskevaa tutkimusta varten. TENK:in ohjeistuksessa annetaan ohjeita myös yksittäisille tutkijoille tai tutkimusryhmille sekä suojaamaan tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä. (Juuti, Puusa ja Aaltio 2020.) Tutkimuksen luottavuutta ja eettisyyttä on pyritty lisäämään myös sillä, että aineiston analyysistä on otettu esimerkkitaulukko opinnäytetyöhön, jotta se näyttää analyysin tekovaiheen lukijoille. Analyysin eri vaiheet on myös selitetty auki luvussa 4.4. Näin ollen tutkijan päättely analyysivaiheessa on luotettavammin esillä. Myös useat suorat lainaukset tutkimuksen tulososiossa lisäävät tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Tässä tutkimuksessa täytyi olla kriittinen sen suhteen, että tutkijan oma tausta ja mielipiteet eivät vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Voi myös pohtia, olisiko joku toinen tutkija saanut samanlaiset tulokset samasta aineistosta. Tutkija ei saa painottaa tiettyjä vastauksia tai teemoja enemmän kuin toista, vaikka haluaisikin itse tietyn viestin menevän voimakkaammin eteenpäin. Refleksiivisyys on erityisen tärkeää terveysalan tutkimuksissa, koska usein tutkija on myös terveysalan ammattilainen. Tällaisessa tapauksessa tutkijan täytyy miettiä tarkasti ja reflektoida sitä, millainen vaikutus sillä on, että hän kuuluu samaan ammattiryhmään kuin tutkimukseen osallistujat, ja miten se vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Gerrish & Lathlean 2015, 471, 474.)

Aineiston keruu tutkimuksen toteutusvaiheessa tapahtui sujuvasti ja luotettavuuden kannalta tarkan, alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tutkimukseen mukaan kutsutuille fysioterapeuteille oli lähetetty etukäteen ennakkokirje ja tietosuojaseloste, joissa mainittiin useammassa kohdassa tutkimuksen anonymiteetista. Ennakkokirjeessä kerrottiin siitä, että tutkimukseen on valittu tietty joukko fysioterapeutteja ennakkoon määrättyjen kriteereiden perusteella, kyselytutkimuksen olevan sähköisesti toteutettava sekä tutkimuksen aikataulusta. Nämä kaikki lisäävät opinnäytetyön eettisyyttä. Tutkimukseen vastasi yhteensä 17 fysioterapeuttia, joka on hyvä määrä laadulliseen aineistoon.

7 Johtopäätökset

7.1 Työhyvinvoinnin johtamisella parannetaan timanttien pitovoimaa

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena voidaan todeta, että hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella saadaan vaikutettua fysioterapeuttien pitovoimaan. Toisin sanoen hyvällä johtamisella pidetään todennäköisemmin timanteista kiinni. Tietenkin tähän vaikuttaa myös paljon organisaatiossa tapahtuvat asiat, koska organisaatio ja ylempi johto antavat raamit lähiesihenkilön toimintaan. Kuitenkin lähiesihenkilöllä on paljon valtaa siihen, miten tyytyväiseksi fysioterapeutit kokevat työilmapiirin, saavatko he koulutustarpeensa läpi ja saavatko he sovittua heille sopivat työajat.

Fysioterapeutit haluavat vapautta, ammatillisia kehittymismahdollisuuksia ja arvostusta, joten näihin asioihin kannattaa ehdottomasti panostaa fysioterapiaorganisaatioissa. Fysioterapeuttien tarpeet olivat hyvin samansuuntaisia kuin heidän pitovoimatekijänsä, joten voidaan olettaa, että näillä on yhteyttä toisiinsa. Hyvinvoiva ja työhönsä tyytyväinen fysioterapeutti jää todennäköisemmin jatkossakin organisaatioon töihin.

Opinnäytetyön tulosten mukaan fysioterapeuttien työhyvinvointiin voi ja täytyy vaikuttaa, jos organisaatio haluaa menestyä ja vähentää fysioterapeuttien vaihtuvuutta. Työhyvinvointia voidaan johtaa monelta eri tasolta organisaatiossa, mutta se täytyy olla tietoinen valinta, että siihen panostetaan. Vaikka opinnäytetyössä tutkittiin yksityisen puolen organisaation toimintaa, voidaan olettaa, että hyvin samanlaiset johtamisen toimenpiteet pätevät myös julkisen puolen fysioterapeuteihin. Erona julkisen puolen fysioterapeuttien toimintaan ja mahdollisuuksiin on se, että yksityisen puolen organisaatiossa on enemmän vapautta työskentelyssä ja työarkeen on todennäköisesti helpompi vaikuttaa itse. Yksityisellä puolella iso osa fysioterapeuteista työskentelee ammatinharjoittajana eli yrittäjänä, joten erityisesti heillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa sekä omaan uraansa että työntekotapaansa kuin julkisen puolen fysioterapeuteilla.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää sekä yksityisen että julkisen puolen fysioterapeuttien esihenkilötoiminnassa ja organisaation strategiaa suunnitellessa. Vaikka julkisella puolella organisaatiokäytännöt ja johtamisjärjestelmät ovatkin erilaiset, niin silti opinnäytetyön tuloksista monia kohtia voidaan hyödyntää lähijohtamisessa: kollegoiden vertaistuki, fysioterapeuttien arvostaminen ja työssäjaksamisen tukeminen eivät maksa mitään ja eivät ole riippuvaisia organisaatiosta. Opinnäytetyö hyödyttää myös muita yksityisen terveysalan ammattiryhmiä. Tulosten siirrettävyydessä eri

terveysalan ammattiryhmille tai erilaisiin organisaatioihin täytyy olla tietoinen kyseisen ryhmän erityispiirteistä ja peilata opinnäytetyön tuloksia niihin.

Työhyvinvointiin panostamalla voidaan parantaa fysioterapeuttien pitovoimaa, mutta organisaatio hyötyy siitä myöskin taloudellisesti. Tyytyväiset ja hyvinvoivat fysioterapeutit tekevät parempaa tulosta, mutta pysyvät myöskin itse terveempinä. Työhyvinvoinnin johtaminen on terveysteko terveysalan ammattilaisia kohtaan. Fysioterapeutin ammatillisesta kehittymisestä ja paremmasta työhyvinvoinnista hyötyvät kaikki: yksilö, esihenkilö sekä organisaatio. Parempi työssä jaksaminen on myös yhteiskunnallinen teko, jolla vähennetään sairauspoissaoloja tai jopa ennenaikaisia eläköitymisiä. Työhyvinvoinnin strategisella suunnittelulla voidaan näyttää, että fysioterapeutteja arvostetaan sekä yksilöinä että ammattikuntana.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksia aiheeseen liittyen voi tehdä tutkien sitä, miten muiden sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja mitä tarpeita heillä on työhyvinvoinnin edistämisessä. Lisäksi fysioterapeuttien työhyvinvointia voisi tutkia tutkimuksessa, jossa vertailaan kokemuksia työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttamismahdollisuuksista työntekijöiden ja ammattinharjoittajien tai yrittäjien kesken. Fysioterapeuttien pitovoimaa voisi myös vertailla yksityisen sektorin työnantajan ja hyvinvointialueella työskentelevien fysioterapeuttien kesken. Ylipäätään fysioterapeuteista ammattiryhmänä ei ole tehty Suomessa kovin paljon tutkimuksia, joten jatkossa uusia tutkimusaiheita fysioterapeuttien työskentelystä, tarpeista työelämässä ja johtamisesta on vielä paljon jäljellä. Näillä tutkimuksilla saadaan fysioterapeuttien ääntä paremmin kuuluville, jotta heillä olisi mahdollisuutta vaikuttaa toimintaan yksilötason lisäksi myös organisaatiotasolla sekä ammattikuntana. Jatkotutkimusaiheena voisi myös tutkia sitä, mitkä henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Jatkotutkimuksena voisi olla myös uusien työntekijöiden ja kokeneempien työntekijöiden vertaileva tutkimus työmotivaatiosta ja pitovoimasta.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-kirja. 3. painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Ahola, E. & Schewelev, M. 2021. Täyden valikoiman johtajuus fysioterapiassa: transformationaalisen johtamisen toteutuminen. Opinnäytetyö YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja 53, 23–32.

Alkassabi, O.T., Al-Sobayel, H., Al-Eisa, E.S., Burgadda, S., Alghadir, A.H. & Iqbal, A. 2018. Job satisfaction among physiotherapists in Saudi Arabia: does the leadership style matter? BMC Health services research 18, 1, 422. ProQuest Central. DOI 10.1186/s12913-018-3184-9

Brattig, B., Schablon, A., Nienhaus, A. & Peters, C. 2014. Occupational accident and disease claims, work-related stress and job satisfaction of physiotherapists. Journal of occupational medicine and toxicology 9, 1, 36. ProQuest Central. DOI 10.1186/s12995-014-0036-3

Carmona-Barrientos, I., Gala-Leon, F.J., Lupiani-Gimenez, M., Cruz-Barrientos, A., Lucena-Anton, D., Moral-Munoz, J.A. 2020. Occupational stress and burnout among physiotherapists: a cross-sectional survey in Cadiz (Spain). Human resources for health 18, 1, 91. ProQuest Central. DOI 10.1186/s12960-020-00537-0

Digi tuli töihin – nämä ovat työntekijän 5 tärkeintä digitaitoa. Digi- ja väestötietovirasto. Päivitetty 2.9.2021. Viitattu 6.11.2023. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69917513/digi-tuli-toihin-nama-ovat-tyontekijan-5-tarkeinta-digitaitoa?publisherId=3777>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääräinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 43, 4, 215-225.

Gerrish, K. & Lathlean, J. 2015. Research process in nursing. Ebook Central Academic Complete International Edition. Wiley Blackwell. 7. painos.

Hackley, C.E. 2020. Qualitative research in marketing and management: doing interpretive research projects. Routledge. 2. painos. E-kirja.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2022. Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) -menetelmällä. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/145527>

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Tampere.

Harmoinen, M. & Suominen, T. 2020. Realizing appreciative management from the viewpoint of first-line managers in social and health care. Scandinavian journal of caring sciences 34, 1, 78-86. Cinahl Ultimate. DOI 10.1111/scs.12707

Haukka, E., Horppu, R., Pehkonen, I., Anttilainen, J., Juvonen-Posti, P., Bergbom, B. & Savinainen, M. 2022. Strateginen työkykyjohtaminen sotemuutoksessa: Kehittämishankkeen arviointia. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/145326>

Heikkilä, M. 2012. Työhyvinvointi fysioterapiatyössä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Heikkinen, H.L.T. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toimittanut R. Valli. PS-kustannus. 5. painos.

Holloway, I. & Galvin, K. 2017. Qualitative research in nursing and health care. E-kirja. Wiley Blackwell. 4. painos. Ebook central academic complete international edition.

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. 2020. Integroiva johtaminen teoksessa Uudistuva sosiaali- ja terveysala. E-kirja. Tampere: Tampere University Press.

Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 alkaen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Päivitetty 19.4.2023. Viitattu 6.11.2023. <https://stm.fi/web/stm/hyvinvointialueet>

Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon tutkimus 32, 4. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153>

Höri, H. & Suhonen, J.-M. 2015. Fysioterapiayrittäjien koettu työhyvinvointi. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2015, 11, 1, 135–151. Viitattu 26.9.2023. <https://journal.fi/prologi/article/view/95906/54304>

Juuti, P., Puusa, A. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2023. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimus. Julkaistu 9.3.2023. Viitattu 19.3.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Karanikas, N. & Jani, B.D. 2022. Frequency of examination and perceived contribution of factors relating to work-related musculoskeletal disorders of physiotherapists. International journal of occupational safety and ergonomics 28, 2, 1112–1129. Cinahl. DOI 10.1080/10803548.2020.1867337

Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. E-kirja. KauppakamariTieto. Janet-palvelun kautta. <https://kauppakamaritieto->

fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)organisaation((20)menestystekij((e4)n((e4)

Kauppila, O.-P. 2015. When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology* 69, 2, 357-393. Viitattu 23.9.2023. DOI 10.1111/peps.12110

Kim, J-H., Kim, A-R., Kim, M-G., Kim, C-H., Lee, K-H., Park, D. & Hwang, J-M. 2020. Burnout syndrome and work-related stress in physical and occupational therapists working in different types of hospitals: Which group is the most vulnerable? *International journal of environmental research and public health* 17, 14, 5001. PubMed. DOI 10.3390/ijerph17145001

Koponen, S., Lämsä, A.-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2013. Organisaatioluottamus, esimies-alaisuhde ja työhyvinvointi. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu* 4/2013, 101–114. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://www.theseus.fi/handle/10024/133039>

Korpi, J. Fysioterapeutit työelämässä. *Suomen fysioterapeutit*. Viitattu 6.10.2023. <https://www.suomenfysioterapeutit.fi/fysioterapia/fysioterapia-ammattina/fysioterapeutit-tyoelamassa/>

Kosonen, S. 2023. Varman raportti: Sote-alan työntekijöiden työkyvyssä huolenaiheita. *Lääkärilehti* 13.4.2023. Viitattu 13.6.2023. <https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/varman-raportti-sote-alan-tyontekijoiden-tyokyvyssa-huolenaiheita/>

Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus* 35, 30–46. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94120>

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa *Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toimittanut Valli, R. & Aaltola, J. E-kirja. PS-kustannus. 5. painos.

Latzke, M., Putz, P., Kulnik, S.T., Schlegl, C., Sorge, M. & Meriaux-Kratochvila, S. 2021. Physiotherapists' job satisfaction according to employment situation: Findings from an online survey in Austria. *Physiotherapy research international: the journal for researchers and clinicians in physical therapy* 26, 3, 1907. Ebscohost. DOI 10.1002/pri.1907

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. E-kirja. Tampere: Tampere University Press.

Lee, S.-J., Jung, S.I., Kim, M.-G., Park, E., Kim, A.-R., Kim, C.H., Hwang, J.-M. & Jung, T.-D. 2021. The influencing factors of gender differences on mental burdens in young physiotherapists and occupational therapists. *International Journal of environmental research and public health* 18, 6, 2858. PubMed. Viitattu 28.5.2023. DOI 10.3390/ijerph18062858

- Lehtomäki, E. 2023. Fysioterapeuttien työhyvinvointi. Burnout-syndrooma ja selviytymisen strategiat. YAMK-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.9.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/796735/Lehtomaki_Emilia.pdf?sequence=2
- Liukko, S. & Perttula, S. 2021. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/>
- Lämsä, A.-M., Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. Hallinnon tutkimus 34, 3, 205–218. Viitattu 23.9.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59294/vastuull.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maruyama, G. & Ryan, C.S. 2014. Research methods in social relations. Wiley Blackwell. 8. painos. E-kirja.
- Meh, J., Bizovicar, N., Kos, N. & Jakovljevic, M. 2020. Work-related musculoskeletal disorders among Slovenian physiotherapists. Journal of Health Sciences 10, 2, 115-124. ProQuest. Viitattu 28.5.2023. DOI 10.17532/jhsci.2020.880
- Niemi, R. 2015. Arvostava johtaminen fysioterapiassa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Niemi, R., Roos, M., Harmoinen, M., Partanen, K. & Suominen, T. 2018. Appreciative management assessed by physiotherapists working in public or private sector: A cross-sectional study. Physiotherapy research international: the journal for researchers and clinicians in physical therapy 23, 4, 1724. Ebscohost. DOI 10.1002/pri.1724
- Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. Helsinki.
- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prologi 11, 1, 52–74. DOI 10.33352/prlg.95903
- Pettersson, A.F., Bolander Laksov, K. & Fjellström, M. 2015. Physiotherapists' stories about professional development. Physiotherapy theory and practice 31, 6, 396-402. Cinahl. DOI 10.3109/09593985.2015.1024804
- Pope, C. & Mays, N. 2020. Qualitative research in health care. Wileys Blackwell. 4. painos. E-kirja.
- Puhanic, P., Eric, S., Talapko, J. & Skrlec, I. 2022. Job Satisfaction and Burnout in Croatian Physiotherapists. Healthcare 10, 5, 905. ProQuest Central. DOI 10.3390/healthcare10050905
- Rania, N., Coppola, I., Pratesi, A. & Cavanna, D. 2021. Organizational well-being and motivation to work among employees and freelancers: The case of physiotherapists in Italy. Mediterranean Journal of Clinical Psychology 9, 3. DOI 10.13129/2282-1619/mjcp-3065.

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannukset. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto. Viitattu 6.10.2023. [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf?t=1431067062000](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf?t=1431067062000)

Rogan, S., Verhavert, Y., Zinzen, E., Rey, F., Scherer, A. & Luijckx, E. 2019. Risk factor and symptoms of burnout in physiotherapists in the canton of Bern. *Archives of physiotherapy* 9, 1, 19. ProQuest Central. DOI 10.1186/s40945-019-0072-5

Salles, F.L.P. & d'Angelo, M.J. 2020. Assessment of psychological capital at work by physiotherapists. *Physiotherapy research international: the journal for researchers and clinicians in physical therapy* 25, 3, 1828. Ebscohost. DOI 10.1002/pri.1828

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030 – Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Viitattu 13.6.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf

Sliwinski, Z., Starczynska M., Kotela, I., Kowalski, T., Krys-Noszczyk, K., Lietz-Kijak, D., Kijak, E. & Makara-Studzinska, M. 2014. Life satisfaction and risks of burnout among men and women working as physiotherapists. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 27, 3, 400-412. Viitattu 21.5.2023. DOI 10.2478/s13382-014-0266-8

Sturt, R., Burge, A.T., Harding, P. & Sayer, J. 2018. Physiotherapists' perceptions of workplace competency: a mixed-methods observational study. *Australian Health review* 42, 4, 461-468. ProQuest Central. DOI 10.1071/AH16148

Terkamo-Moisio, A. & Häggman-Laitila, A. 2019. Koulutus vastauksena sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteisiin. *Tutkiva hoitotyö* 17, 2, 40–41. E-press.

Tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat sairauspoissaolot ja pitkäaikainen työkyvyttömyys. Työterveyslaitos. Viitattu 6.10.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tuki-ja-liikuntaelimiston-terveys-ja-tyokyky/tuki-ja-liikuntaelinsairauksista-johtuvat-sairauspoissaolot-ja-pitkaaikainen-tyokyvottomuus>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 10.11.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 5. painos.

Valli, R. 2015. Tulkintoja erilaisiin vastauskäyttäytymisiin. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wojtowicz, D. & Kowalska, J. 2023. Analysis of the sense of occupational stress and burnout syndrome among physiotherapists during the COVID-19 pandemic. *Scientific reports* 13, 1, 5743. DOI <https://doi.org/10.1038/s41598-023-32958-x>

Yi, Y.Z., Pillai, S., Ramalingam, V. & Hui, O.J. Prevalence of work related musculoskeletal disorders (WRMSD) and the associated risk factors among Malaysian physiotherapists: A cross sectional study. *Journal of Physical Educational and Sport* 22, 11, 2636-2641. ProQuest. Viitattu 28.5.2023. DOI 10.7752/jpes.2022.11334

Liitteet

Liite 1. Webropol-kyselylomake.

4. Miten tyytyväinen olet oman työyhteisösi työilmapiiriin?

	1	2	3	4	5	6	7	
Tyytymätön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tyytyväinen

5. Miten tyytyväinen olet oman osaamisen kehittämismahdollisuuksiin omassa organisaatiossasi?

	1	2	3	4	5	6	7	
Tyytymätön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tyytyväinen

6. Mitkä asiat esihenkilösi johtamistavoissa ovat sellaisia, jotka koet erityisen tärkeiksi?

7. Millaisilla keinoilla lähiesihenkilösi on edistänyt työhyvinvointiasi?

8. Miten työorganisaatiosi edistää fysioterapeuttien työhyvinvointia?

9. Mihin asioihin tarvitsee mielestäsi jatkossa panostaa työhyvinvoinnissa?

10. Millaiset tekijät työssäsi ovat sellaisia, jotka saavat sinut jatkossakin pysymään nykyisessä organisaatiossa?
