

# **Henkilöstön pitovoimatekijät Keusoten kotisairaalassa yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmasta**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla, Terveystieteiden johtaja (YAMK)

2024

Janita Laalo

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Janita Laalo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 53+7	
Työn nimi <b>Henkilöstön pitovoimatekijät Keusoten kotisairaalassa yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmasta</b>		
Tutkinto ja koulutusala Terveystieteiden (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysala kärsii tällä hetkellä laajasta osaajapulasta. Erityisesti pulaa on hoitohenkilökunnasta. Tilannetta haastaa lisäksi rekrytointihaasteet sekä työntekijöiden pysyminen työpaikolla ja ylipäättänsä alalla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen (jäljempänä Keusote) kotisairaala yksikköön, jossa henkilöstön vaihtuvuus on pientä, eikä siihen kohdentunut aikaisempia tutkimuksia koskien pitovoimatekijöitä. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli kerätä tietoa Keusoten kotisairaalan sairaanhoitajien kokemuksia omista pitovoimatekijöistä sekä siitä, miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtajuus näkyvät pitovoimatekijöissä. Tavoitteena oli löytää menestystekijöitä, joilla organisaatio voi vahvistaa ja edistää pitovoimatekijöitä sekä yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista koko organisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin laadullisella kyselytutkimuksella. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksella pyrittiin saamaan merkittävää tietoa henkilöstön kokemista pitovoimatekijöistä, joita voidaan organisaatiossa jatkossa vahvistaa ja tukea. Opinnäytetyön laajempaan yhteiskunnalliseen näkökulmaan nähtiin se, miten sosiaali- ja terveysalalla voitaisiin vahvistaa hoitohenkilöstökunnan pitovoimatekijöitä sekä miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen näyttäytyy pitovoimatekijöissä.</p> <p>Tuloksissa korostuu pitovoimatekijöiden olevan subjektiivinen kokemus. Organisaation tulee kyetä tarjoamaan yksilöllistä työelämään työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden osalta. Työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, jotka haluavat vaikuttaa ja kehittää työntään sekä ammattitaitoa hallitusti. Työntekijät näkevät yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtajuuden mahdollisina keinoina vahvistaa pitovoimaa, mutta käsitteen ja käytännön tulee olla työyhteisössä tunnettua ja arkipäivään sisällytettyä. Työn luonne sekä työstä saatu arvostus niin potilailta kuin organisaatiolta koetaan tyydyttävänä, kuin myös oikeudenmukainen rahallinen korvaus. Työyhteisö, kollegat ja moniammatillinen tuki nähdään voimavarana.</p>		
Asiasanat hoitotyö, pitovoima, resilienssi, yhteisöohjautuvuus, valmentava johtaminen		

## Abstract

Author(s)  Janita Laalo	Type of Publication  Master's Thesis  Number of Pages  53+7	Published  2024
Title of Publication  <b>Staff retention factors at Keusote Home Hospital from the point of view of community orientation and coaching management</b>		
Degree, Field of Study  <b>Master's Degree Leader of the Future in Social and Health Care</b>		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract  <p>The social and health care sector is currently suffering from a large shortage of experts. In particular, there is a shortage of nursing staff. The situation is further challenged by recruitment challenges and the retention of employees in the workplace and in the sector in general. This thesis was made in co-operation with a home hospital unit of the Central Uusimaa Welfare Region (hereafter Keusote), where staff has a low turnover rate and where no previous research on retention factors had been conducted.</p> <p>The purpose of this thesis was to collect information on the experiences of nurses in the Keusote Home Hospital regarding their own employee retention factors and on how community leadership and coaching leadership are reflected in retention factors. The aim of this thesis was to identify success factors which organization can use to strengthen employee retention and as well as community leadership and coaching leadership throughout the organisation. The thesis was conducted as a qualitative study and the data was collected through a qualitative questionnaire survey. The research material was analysed according to a data-driven content analysis.</p> <p>The aim of the study was to obtain significant information on the retention factors experienced by the staff, which can be strengthened and supported in the organisation in the future. The broader societal perspective of the thesis was how to strengthen the retention factors of nursing staff in the social and health care sector and how community leadership and coaching are reflected in the retention factors.</p> <p>The results highlight that retention factors are a subjective experience. The organisation must be able to provide a personalised work life for the individual needs of employees. Employees are experts in their field, who want to influence and develop their work and professional skills in a controlled way. Employees see community leadership and coaching as possible ways of strengthening retention, but the concept and practice must be known in the work context and embedded in everyday life. The nature of the work and the appreciation of the work, both from patients and from the organisation, are perceived as satisfying, as is fair financial compensation. The work community, colleagues and multidisciplinary support are seen as a resource.</p>		
Keywords  nursing, retention, resilience, community leadership, coaching leadership		

## Sisällys

1	Johdanto.....	2
2	Yhteistyökumppanina Keski-Uudenmaan hyvinvointialue .....	4
2.1	Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, Keusote.....	4
2.2	Keusoten pitovoimaisuuden nykytila ja kehittämistarve .....	5
2.3	Kotisairaaloiminta .....	6
2.4	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	8
3	Pitovoimatekijät.....	9
3.1	Vetovoimasta pitovoimaksi .....	9
3.2	Pitovoimaa lisäävät ja vähentävät tekijät .....	11
4	Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen .....	16
4.1	Yhteisöohjautuvuus .....	16
4.2	Valmentava johtaminen .....	18
5	Toteutus .....	22
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	22
5.2	Kohderyhmä.....	24
5.3	Aineiston keruu ja käsittely .....	25
5.4	Aineiston analyysi.....	26
6	Tulokset.....	31
6.1	Taustatiedot .....	31
6.2	Pitovoimatekijät Keusoten kotisairaalassa henkilöstön tunnistamana .....	32
6.3	Työssä viihtymistä ja pysyvyyttä vahvistavat sekä heikentävät tekijät.....	34
6.4	Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen merkitys pitovoimatekijänä .....	35
7	Pohdinta .....	38
7.1	Tulosten tarkastelu .....	38
7.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	41
7.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	44
7.4	Jatkotutkimus- ja kehittämissuhteet.....	46
	Lähteet .....	47

Liite 1. Saateviesti kyselyyn osallistujille

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Tietosuojailmoitus

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla on tällä hetkellä menossa maailmanlaajuinen osaajapula ammatillisista, erityisesti hoitajista (Hølge-Hazelton & Berthelsen 2021, 158). Samaan aikaan olemme tilanteessa, jossa väestömme ikääntyy suhteessa nopeammin kuin uusia työntekijöitä saapuu työelämään (STM 2020, 15). Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2018 Suomessa oli työllistettyjä sairaanhoitajia yhteensä 71 514. Verrattuna vuoteen 2018 on tapahtunut hiukan nousua, koska työllistettynä vuonna 2021 oli 74 544 sairaanhoitajaa. (Suomen virallinen tilasto.) Huolimatta hienoisesta noususta, kuntasektorin teettämän työvoimaennusteen (2023, 35–36) mukaan hoitajapula tulee kaksinkertaistumaan seuraavassa kahdessa vuodessa, jos hoitoalan houkuttelevuuteen ja työn ominaisuuksiin ei kiinnitetä huomiota. Vuonna 2021 tehdyn analyysin perusteella Suomeen tarvittaisiin tällä hetkellä vajaa 17 000 uutta sairaanhoitajaa. Sairaanhoitajien lisäksi myös lähihoitajia arvioidaan tarvittavan lisää noin 8000 työntekijää, joten edessä on merkittävä hoitajapula, jos ennusteet käyvät toteen.

Hølge-Hazelton ja Berthelsen (2021, 158–159) mukaan syitä maailmanlaajuiseen hoitajapulaan ovat esimerkiksi hoitajien tyytymättömyys nykytehtäviinsä, liian laaja työmäärä, stressaava työympäristö tai tyytymättömyys esihenkilöihinsä. On myös tunnistettu, että hoitotyössä tapahtuva suuri vaihtuvuus henkilökunnassa, voi vaikuttaa negatiivisesti myös muihin työntekijöihin. Voimakas vaihtuvuus voi näkyä myös heikentävänä tekijänä työn vaikuttavuuden ja laadun osalta. Cocon (2019) tekemässä kyselytutkimuksessa nousi edellisten lisäksi esille huono palkkaus ja hoitotyössä ilmenevät kuormitustekijät. Kuormitustekijöitä voi olla niin fyysisestä, psykososiaalisesta, kognitiivisista sekä eettisistä näkökulmista. Niiden hallintaan tulee kiinnittää huomiota, jotta ylläpidetään hoitajien työkykyä.

Suomessa on käyty laajaa yhteiskunnallista keskustelua koko maata koskettavasta hoitajapulasta sekä sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työoloista. Alaa ei nähdä houkuttelevana muun muassa työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden eikä myöskään siitä saadun arvostuksen ja korvauksen osalta. Sote-alan organisaatiot ja yritykset on haastettu tarttumaan alan ongelmakohtiin sekä pohtimaan oman organisaation vetovoimaisuutta ja erityisesti, miten hoitotyön osaajat saadaan pysymään alalla. Vetovoimaisuus on puhuttanut 2020 luvun alan sote-sektoria, mutta nyt keskustelussa on siirrytty pohtimaan enemmän sitä, miten tuemme työssä pysymistä eli alan pitovoimaa, sen sijaan että keskityttäisiin ainoastaan alan houkuttelevuuteen ja koulutuksen lisäämiseen. Tätä tukee sosiaali- ja terveysministeriön (2020, 34) julkaisu Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030: Tavoitteena on ikävyvykäs Suomi.

Tutkimukset osoittavat, että työoloilla, erityisesti työntekijän kokemuksella omasta työhyvinvoinnistaan, työn imusta ja hallinnasta, on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja pysymiseen. Tätä tukee myös Cocon (2019) tekemä tutkimuskysely. Samassa yhteydessä korostuu myös laadukas ja tukea antava johtaminen sekä esihenkilötyö. Tätä ajatusta täydentää myös Hølge-Hazelton ja Berthelsen (2021, 160) tekemä tutkimus, jossa yhteisöllinen tekeminen koko työyhteisön, mukaan lukien johdon kanssa, vahvistaa työssä pysymistä. Työelämässä työntekijöiden johdollisiin tarpeisiin, on vastattu yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella (Työelämätaito 2020).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kanssa, joka on pyrkinyt aktiivisesti viime vuosina vaikuttamaan organisaation veto- ja pitovoimaisuuteen. Keusotea, kuten muitakin hyvinvointialueita on haastanut viime vuosina rekrytointihaasteet sekä työntekijöiden vaihtuvuus, jonka vuoksi on jouduttu turvautumaan muun muassa vuokratyön käyttöön, joka ei ikävä kyllä ole kustannustehokasta eikä sillä saavuteta henkilökunnan pysyvyyttä. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kotisairaala yksikön kanssa, jossa henkilöstön vaihtuvuus on pientä. Opinnäytetyö tuo uutta tietoa yksikön pitovoimatekijöistä, koska kyseiseen aihealueeseen ei kohdennu aikaisempia tutkimuksia. Yksikössä ei ole jouduttu turvautumaan vuokratyöntekijöiden käyttöön, eikä rekrytointihaasteet ole ulottuneet sinne. Työntekijöiden vaihtuvuus on prosentuaalisesti pientä verrattuna muihin yksiköihin, joten voidaan ajatella, että työyksikkö on veto- ja pitovoimainen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa Keusoten kotisairaalan henkilöstön kokemista henkilökohtaisista pitovoimatekijöistä, joiden vuoksi työntekijät kokevat pysyvänsä kyseisessä työsuhteessa. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten pitovoimatekijöissä nousee esille organisaatiossa vahvasti toteutettava yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Edeltävissä tutkimuksissa on keskitytty enemmän vetovoimatekijöihin, joten tällä tutkimuksella pyritään saavuttamaan konkreettista tietoa koetuista pitovoimatekijöistä. Opinnäytetyössä pyrittiin korostamaan henkilöstön omaa ääntä ja tavoitteena oli löytää menestystekijöitä, joilla organisaatio voi vahvistaa ja edistää pitovoimatekijöitä sekä yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista.

## 2 Yhteistyökumppanina Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

### 2.1 Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, Keusote

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue perustettiin 1.1.2023 valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan sekä pelastustoimen uudistuksen myötä. Alueesta käytetään yleisesti lyhennimitystä Keusote, jota käytetään jatkossa myös tässä työssä. Kyseessä on julkishallinnollinen organisaatio, joka toimii itsehallinnollisena. Sen tehtävänä on vastata alueensa sosiaali- ja terveyspalveluista sekä pelastustoimesta. Keusote toimii nimensä mukaisesti Keski-Uudellamaalla ja siihen lukeutuu kuusi kuntaa tai kaupunkia, jotka ovat Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula. Keusotessa työskentelee tällä hetkellä noin 4000 työntekijää, jotka huolehtivat noin 200 000 asukkaan hyvinvoinnista sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen avulla. (Keusote 2023a.)

Keusote (2023b) vastaa sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon sosiaali- ja terveyspalveluista. Perusterveydenhuollon alaisena toimintana hyvinvointialue vastaa ja tuottaa muun muassa ympärivuorokautista sairaanhoitoa. Perinteisen osastohoidon sijaan sairaalahoitoa tarjotaan potilaalle ensisijaisesti kotisairaalan toimesta, mikäli potilaan lääketieteellinen tilanne sen sallii. Oran (2023) artikkelissa nostetaan esille, että Keusotessa lähes 40 prosenttia potilasta hoidetaan kotisairaalahoidossa, terveyskeskuksen akuutti-osaston sijaa. Aikaisempi osuus kotisairaalassa hoidettavista potilaista oli ainoastaan 10–15 prosenttia.

Yhteisöohjautuvuus on otettu Keusotessa osaksi johtamiskulttuuria, jolla pyritään vahvistamaan työntekijöiden veto- ja pitovoimaa. Sillä pyritään vaikuttamaan työntekijän kokemukseen työssä viihtymisestä ja lisäämään vaikutusmahdollisuuksia. Yhteisöohjautuvuuden hyödyntäminen mahdollistaa myös esihenkilöiden työn ohjaamisen ja tarkoituksen mukaisemman johtamisen. Keusotessa pyritään koko organisaation kattavaan yhteisöohjautuvuuteen, jossa tieto on yhteistä, kaikille saatavissa ja avointa. Tiimit toimivat siten, että tiimi innovoi, kehittää, johtaa ja organisoii omaa toimintaansa organisaation yhdessä linjaamia tavoitteita kohti. Keusotessa yhteisöohjautuvuus ei ole poistanut esihenkilöitä ja johtajia, mutta yhteisöohjautuvuuden toteutumista vahvistetaan valmentavalla ja mentoroivalla johtamisella. (Keusote 2021.) Yhteisöohjautuvuus on nostettu Keusoten laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmassa (2023, 33, 35) yhdeksi organisaation strategiseksi kyvykkyudeksi, jolla pystytään mahdollistamaan strategisten tavoitteiden onnistuminen. Tämän lisäksi organisaatiossa on toteutettu yhteisöohjautuvuus-hanke, jonka puitteissa lähes kaikki esihenkilönä toimivat on koulutettu yhteisöohjautuvuuden periaatteisiin.

Keusotessa on asetettu strategiseksi tavoitteeksi vuodelle 2023, että valmentava johtaminen toteutuu kaikissa työyhteisöissä, perinteisen johtamisen tilalla. Keusotessa nähdään, että valmentava johtaminen tukee työntekoa muutoksessa, jossa korostuvat vuorovaikutus ja osallisuus. Tavoitteena on, että työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, jolloin myös kasvaa työntekijän kokemus työn mielekkyydestä. Keusote tarjoaa myös esihenkilöille mahdollisuutta kehittää omaa johtamisosaamistaan KeuAkatemiassa. (Keusote c, 3,18, 20.)

## 2.2 Keusoten pitovoimaisuuden nykytila ja kehittämistarve

Henkilöstön saatavuus ongelmat näkyvät niin Keusotessa, kuin muuallakin Suomessa. Keusotessa on kuitenkin panostettu tietoisesti pitovoiman kehittämiseen. Vuoden 2022 henkilöstökertomuksessa kerrotaan kyseisen vuonna tehdyistä toimenpiteistä koko organisaatiossa, jotka olivat esimerkiksi palkkiomallit, kansainvälinen rekrytointi ja verkostoituminen eri hakukanavilla, ja tapahtumissa. Keusoten vetovoimaisuuden lisääntyminen näkyi esimerkiksi hakemusten määrässä, joka kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna. Laskennallisesti yhtä hakua kohden vastaanotettiin 6,2 hakemusta, kun edellisenä vuonna vastaava luku oli 5,7 hakemusta.

Henkilöstölle teetettiin pitovoima ja työnantajakuva- selvitys, jonka kehittämistoimenpiteinä laajennettiin työterveyshuollon palveluita sekä kehitettiin palkitsemiskäytäntöjä ja uralla etenemistä. Henkilöstökertomuksessa Keusote nimesi jatkokehittämiskohteina vaikeasti rekrytoitavien toimien osalta suorakontaktointin mahdolliseen työntekijään sekä oman sijaisyksikön ja toiminnan laajentumisen koko organisaation. (Henkilöstökertomus 2022.) Näillä ei kuitenkaan ole suoranaista pitovoima vaikutusta työyksikössä pysymisen näkökulmasta.

Henkilöstökertomuksesta (2022) löytyy myös yhteenveto lähtökyselystä kyseisen vuoden aikana työsuhteen päättäneiltä. Kyselyssä selvisi, että alle vuoden kestäneellä työuralla olleiden osuus oli lähtijöistä suurin. Pidemmän uran Keusotella, jo kuntayhtymän aikaan palveluksessa olleiden, lähdön syyt johtuivat tyytymättömyydestä johtamiseen, muutosten liiallisuudesta, vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta sekä yleisesti työtehtävistä ja työyhteisön ilmapiiristä. Keusoten kotisairaalassa vaihtuvuus on ollut maltillista. Vuodesta 2019 hoitohenkilöstön on pysynyt samana jopa 75 prosentin osalta (Lehtinen 2023).

Henkilöstön saatavuus ongelmat eivät tule katoamaan tulevaisuudessa. Oman lisän tuoksi suuri määrä tulevaisuudessa eläköityviä osaajia. Vuokratyöfirmat ovat rantautuneet suurella ryminällä myös sosiaali- ja terveysalalle, mutta ne tuovat mukanaan myös oman haasteensa alalle. Vuokratyöntekijöiden käyttö on useimmiten kalliimpaa, kuin suoraan organisaation palkattujen työntekijöiden. Kustannukset ovat usein noin kaksikertaiset, tai jopa 2,5



kertaiset. Lisäksi työntekijöiden sopimukset ovat muutaman kuukauden välein katkolla kilpailutuksien vuoksi ja ikävä kyllä se luo kitkaa henkilöstön välille muun muassa eri tasoisten palkkojen vuoksi. Vaihtuvat sijaiset kuormittavat myös työyhteisöä, esimerkiksi toistuvilla perehdytyksillä tai puuttuvilla lääkeluvilla. Näillä kaikilla voi taas olla vaikutusta vakituisen henkilöstön pysymiseen. (Kivimäki 2022.)

Opinnäytetyöaihe vastaa siis ajankohtaisesti yhteiskunnallisiin mielenkiintoihin sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi se vastaa työelämäedustajan mukaan Keusoten tarpeeseen tietää enemmän henkilöstön kokemista pitovoimatekijöistä ja erityisesti, miten yhteisöohjautuvuus ja valmentaja johtaminen organisaatiossa näyttäytyy.

Keusoten kotisairaalassa vuokratyöntekijöitä ei ole tarvittu. Työnhakijoita riittää tasaisesti. Henkilöstön pysyvyys on ollut viimeisen vajaan viiden vuoden aikana jopa 75 prosenttia. Onkin oletettavaa, että henkilöstö kokee voimakasta mielekkyyttä työstään ja pystyy tunnistamaan pitovoimatekijöitä. Tästä opinnäytetyöstä saadaan laadullisella tutkimuksella tietoa henkilöstön kokemuksista pitovoimatekijöinä, joita organisaatio voi hyödyntää jatkossa henkilöstöohjelmaa sekä päivittäistä arkea laadittaessa ja kehittäessä. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti tietoa ei voida yleistää, koska se perustuu kokemustietoon, mutta se ei estä sen käyttämistä ja jatkojalostamista eteenpäin, myös yhteiskunnallisella tasolla.

### 2.3 Kotisairaaloiminta

Kotisairaala hoito tarkoittaa sairaalatasoisten palveluiden viemistä potilaan kotiin tai vaihtoehtoisesti polikliinisesti kotisairaalan tiloissa. Kotisairaala hoidosta säädetään Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (TKK) tutkimuksen mukaan (2018) 1326/2010 pykälässä 25. Lainsäädännössä kotisairaala määritellään tehostetuksi kotisairaanhoidon palveluksi, joka on aina määräaikaista. Kotisairaaloiminta voi olla perusterveydenhuollon tai erikoissairaanhoidon alaista. On myös mahdollista, että palvelu tuotetaan edellä mainittujen yhteistoimintana. Kotisairaalahoito on maksullista, mutta hoitomaksuun sisältyy hoitosuunnitelmaan kirjatut lääkkeet sekä hoitotarvikkeet.

Ollilan (2018) mukaan kotisairaalahoidon toimintaperiaatteet ulottuvat aina Ranskaan ja vuoteen 1961 saakka. Suomessa kotisairaalan toiminta sai alkunsa vuonna 1995 Tammissaarella. Toiminta kasvoi voimakkaasti Suomessa 2010-luvun taitteessa ja nykyään kotisairaaloimintaa toteutetaan verkkosivustojen perusteella jokaisella uudella hyvinvointialueella. Kotisairaaloiminta ei ole kuitenkaan vakiinnuttanut yhdennäköistä toimintamallia hyvinvointialueilla, vaan jokainen yksikkö toimii yksilöllisillä toimintasuunnitelmilla riippuen hyvinvointialueesta.

Ollilan mukaan (2018) valtakunnallisesti kotisairaalassa hoidetaan kaiken ikäisiä potilaita, mutta suurin osa potilaista on ikääntyneitä. Yleisesti kotisairaalassa infektipotilaita on

hoidettavana 2/3, kun taas toista pääryhmää palliatiivisia potilaita on 1/3 koko potilasmäärästä. Kotisairaalan yleisenä tavoitteena on osastojaksojen vähentäminen, lyhentäminen sekä niiden parempi kohdentaminen. Kotisairaalan avulla pyritään tehostamaan kotiutumisen mahdollisuutta. Hoito kotisairaalassa on myös kustannustehokkaampaan kuin osastolla, jos kotikäyntien määrä on enintään kolme kertaa vuorokaudessa. Kotiin tarjottavilla palveluilla pystytään myös vaikuttamaan useimmiten potilaiden elämän laadun parantamiseen, mahdollistamalla kotona olominen entistä pidempään.

Keusoten kotisairaaloiminta muuttui vuonna 2019 koko alueelle ulottuvaksi ja sitä ennen toimintaa oli useilla alueilla erillisinä yksikköinä. Tällä hetkellä Keusotessa toimii yksi kotisairaala, jonka toiminta on jaoteltu neljään eri tiimiin. Kotisairaalassa toimii keskimäärin kuusi lääkäriä ja 40 vakituista sairaanhoitajaa sekä tämän lisäksi sijaisia. Keusoten kotisairaala toimii vuorokauden ympäri, jokaisena päivänä vuodessa. Potilaat myös vastaanotetaan vuorokauden ajasta riippumatta, jolloin hoitoon pääsy on viiveetöntä ja tasapuolista. (Ora 2023; Keusote 2023.)

Keusoten kotisairaala tarjoaa sairaalatasoista hoitoa, joka on samalla myös potilaan vastaanottokriteeri. Palvelu on tarkoitettu yli 16- vuotiaille. Kotisairaalaan saapuminen tapahtuu lääkärin läheteellä tai ensihoidon ohjaamana, erillisen hoitoonohjausohjeen mukaisesti. (Keusote 2023; Kotisairaalan potilasesite.) Keusoten kotisairaalan suurimmat potilasryhmät lukeutuvat kahteen pääluokkaan, jotka ovat infektio-/ akuuttipotilaat ja palliatiiviset potilaat. Potilasryhmien jaotteluosuus on karkeasti noin puolet ja puolet. Edellä mainittujen lisäksi Keusoten kotisairaalassa hoidetaan potilasryhmiä, joiden hoitoon kuuluu esimerkiksi suomensisäisesti annosteltavia lääkkeitä, kuten rautainfuusioita ja punasolutiputuksia. Kotisairaalassa tehdään myös vaativia haavanhoitoja, kuten haavojen alipaineimuhaittoja. Toimenkuvaan kuuluu myös tukea potilasta ja omaisia elämän loppuvaiheen hoidossa eli palliatiivisen hoidon sekä saattohoidon aikana. (Ora 2023; Kotisairaalan potilasesite.)

Toiminta on alueellisesta ja työkulutturia toteutetaan yhteisöohjautuvasti. Keusotessa perinteinen hierarkkinen johtaminen on pyritty jättämään menneisyyden työelämään ja johtamisessa on panostettu yhteiseen tekemiseen ja vastuuseen sekä työntekijöiden parhaiden ominaisuuksien esiin tuomiseen kuuntelemalla, kysymällä ja valmentamalla. Tiimit vastaavat itsenäisesti ja yhdessä päivittäisen toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta. Hoitohenkilöstön vaihtuvuus on edeltävinä vuosina pysynyt pienenä, vaihtuvuus on ollut vuodesta 2019 lähtien vain 20 prosenttia. (Lehtinen 2023.)

## 2.4 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää menestystekijöitä, joilla organisaatio voi vahvistaa ja edistää pitovoimatekijöitä sekä yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä Keusoten kotisairaalan sairaanhoitajien kokemuksia heidän kokemistaan pitovoimatekijöistä sekä siitä, miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtajuus näkyvät pitovoimatekijöissä. Opinnäytetyölle asetettiin neljä tutkimuskysymystä, joihin pyrittiin saamaan vastaus kvalitatiivisella tutkimuskyselyllä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisia pitovoimatekijöitä on Keusoten kotisairaalassa?
2. Millaiset tekijät heikentävät tai vahvistavat työssä viihtymistä sekä pysyvyyttä Keusoten kotisairaalassa?
3. Mitkä pitovoimatekijät nouset tärkeimmäksi Keusoten Kotisairaalassa?
4. Mikä merkitys on yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella pitovoimatekijöinä Keusoten Kotisairaalassa?

### 3 Pitovoimatekijät

#### 3.1 Vetovoimasta pitovoimaksi

Sosiaali- ja terveysalalla puhutaan tällä hetkellä paljon veto- ja pitovoimasta. Erityisesti niiden lisäämisestä ja vahvistamisesta, jotta pystyisimme tarjoamaan myös jatkossa laadukkaita palveluita kansalaisille. Hoitohenkilöstön saatavuus, riittävyys ja pysyvyys ovat maailmanlaajuinen haaste sosiaali- ja terveysalalla. Eläkevakuuttaja Kevan (2023) mukaan koko Suomen tasolla on tällä hetkellä yli 16 600 sairaanhoitajan vaje. Myös maamme hallitus on tästä syystä ottanut osaa veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi hanketöinä, joilla pyritään parantamaan työtilannetta sosiaali- ja terveysalalla.

Kielitoimiston sanakirjan (2022) mukaan vetovoima voidaan määritellä käsitteenä voimaksi, joka vetää esimerkiksi kahta erillistä kappaletta toisiinsa kohti. Työmaailmassa, sillä käsitteään organisaatioon ja yritykseen kohdistavaa vetovoimaa rekrytointitilanteissa. Työpaikka nähdään vetomaisena, kun se herättää kiinnostusta ja houkuttelee uusia työntekijöitä listoilleen. Organisaation vetovoimaan nähdään liittyvän vahvasti työntekijäkokemus ja työnantajabrändi. Työntekijäkokemus voidaan lyhyesti kiteyttää työntekijän kokonaisvaltaiseksi näkemykseksi työnantajasta tunteiden, mielikuvien ja vuorovaikutuksen kautta. (Great Place to Work 2023a.) Vetomaiset tekijät ovat usein alakohtaisia. Coco ja Roos (2020) nostavat Tehylle tehdyn selvityksen mukaan sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa lisääviksi tekijöiksi työn vaativuutta vastaavan palkan, oikein mitoitettut henkilöstöresurssit ja ammattitaidon kehittämismahdollisuudet. Hankonen (2023) uutisoi Tehyn verkkolehdestä, että Keusoten vetovoimaisuus työnantajana on kasvanut viimeisen vuoden aikana, mikä näkyy lisääntyneinä työnhakijoina. Uutisessa tämä on yhdistetty Keusoten tarjoamaan peruspalkkaan, mikä on muihin hyvinvointialueisiin nähden suurempi.

Pitovoima on suhteellisen tuore käsite työelämässä, eikä sille löydy yksiselitteistä selitystä Suomen sivistyssanakirjasta. Työelämässä pitovoima käsitetään kuitenkin usein tarkoittavan niitä tekijöitä, joiden vuoksi työntekijä pysyy nykyisessä työpaikassaan sekä on sitoutunut työhönsä ja mahdollisesti organisaatioon. Sosiaali- ja terveysalalla pitovoiman vahvistaminen on tällä hetkellä työelämän tärkeimpiä tehtäviä, koska esimerkiksi Tehyn (2021) tekemän kyselyn mukaan lähes jokainen alle 30-vuotias hoitaja on harkinnut alan vaihtoa.

Vetovoimainen organisaatio houkuttelee osaajia, mutta pitovoimainen työpaikka lunastaa rekrytinnissa annetut lupaukset. Great Place To Work (2023b) on nostanut esille, että pitovoiman tunnetta voidaan lisätä selkeällä hyvällä johtamisella, yksilöllisillä urapoluilla ja viestinnällä. Pitovoimaisuutta ei voida vain arvailla, vaan se tulee se tulisi olla myös mitattavissa.

Usein veto- ja pitovoimasta puhutaan yhdessä, mutta tässä opinnäytetyössä on haluttu nostaa keskiöön pelkkä pitovoima, koska joka kerta kun hoitohenkilökunta vaihtuu, sillä on vaikutusta useisiin eri tekijöihin. Buchan, Shaffer ja Catton (2018, 5) nostavat esille hoitohenkilökunnan vaihtuvuudella olevan vaikutusta niin hoitajaan itseensä kuin muuhun organisaatioon, hoitohenkilökuntaan ja potilaaseen. Henkilökunnan vaihtuvuus aiheuttaa useimmiten tilapäisen osaamisvajeen, jota tavallisesti paikataan sijaisuudella, vuokratyöntekijällä tai pahimmassa tapauksessa töiden lykkäämisellä. Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa todennäköisesti lisäkustannuksia organisaatiolle niin henkilöstön kuin myös hoitotyön näkökulmasta. Lisäksi henkilökunnan vaihtuvuus heikentää mahdollisesti potilaiden hoidon laatua.

Työhön sitoutumiseen nähdään vaikuttavan niin työntekijän ikä, kuin myös työuran kesto. Helanderin, Roosin ja Suomisen (2019, 180) tekemä tutkimuskysely vahvistaa olemassa olevaa tietoa siitä, että nuoret sairaanhoitajat eivät ole yhtä sitoutuneita työhönsä ja organisaationsa kuin kokeneemmat kollegat. Tätä vahvistaa myös Kuusiston, Arolan ja Salinin (2021) tekemä tutkimuskysely, jossa todetaan, että alle 35-vuotiaat hoitajat, joiden työura on kestänyt alle viisi vuotta, harkitsevat ammatin vaihtoa todennäköisemmin seuraavan viiden vuoden sisällä, kuin ne, joiden työura on kestänyt jo pidempään.

Toisaalta voidaan nähdä, että veto- ja pitovoima lähtee liikkeelle organisaation kulttuurista. Organisaatiokulttuuri voidaan kiteyttää asiaksi ja käyttäytymismalliksi, joka elää organisaatiossa erityisesti silloin kuin sitä ei valvota eli toimintatapa, jolla asiat organisaatiossa toteutetaan. Se muodostuu vuorovaikutuksesta, käyttäytymisestä ja teoista. Jaetut ja jakamattomat normit, arvot, uskomukset, asenteet ja tunteet ilmentävät kaikki organisaatiokulttuuria. (Kuusela 2015; Saukkonen ym. 2017.) Millaisena organisaatiokulttuuri sitten työpaikoilla nähdään? Parhaiten siihen osaavat vastata organisaation omat työntekijät. Organisaatioiden tulisi olla kiinnostuneita työntekijöidensä henkilökohtaisista kokemuksista ja niiden muodostamasta kokonaisuudesta. Organisaatioiden tulee ottaa vastuu siitä, millaisena organisaation käytänteet näyttäytyvät päivittäisessä työssä toistettuna. Kyse on vastuullisesta ja inhimillisestä johtamisesta (Vuori & Vuori 2022, 40–48.)

Organisaatiokulttuuri saa usein rinnalleen käsitteeksi organisaatioilmapiiri, joka koostuu työntekijöiden omista tunteista ja henkilöstön keskinäisistä kemioista. Organisaatioilmapiiri muodostuu yksittäisten työntekijöiden tunteiden liittyessä yhteen koko yksikön mielipiteeksi ja tunteeksi. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiirin on todettu liittyvän niin työhyvinvointiin, tuottavuuteen sekä koko organisaation menestykseen. Heikko menestys kyseisillä osa-alueilla on havaittu yhdistyvän myös heikkolaatuisempaan hoitotyöhön, osaamiseen sekä ammatitaitoon. (Saukkonen ym. 2019; Saukkonen ym. 2017.)

### 3.2 Pitovoimaa lisäävät ja vähentävät tekijät

Pitovoiman vahvistaminen on tunnistettu avaintekijäksi (kuvio 1), kun halutaan turvata osaan työvoiman saatavuus tulevaisuuden työelämässä. Työterveyslaitos (a) on nostanut pitovoimaa lisääviksi tekijöiksi työn kehittämisen yhdessä, eettisen kuormituksen vähentämisen ja palautumisen mahdollistamisen. Pitovoiman merkittävämpinä synnyttäjänä voidaan nähdä työhyvinvointi, jonka on todettu olevan yhteydessä myös hoidon laatuun ja kustannuksiin sekä organisaation ja henkilöstön uudistumiskykyyn. Larjovuori, Kinnari, Nieminen ja Heikkilä-Tammi (2021, 16) nostavat oppaassaan esille, että useimmiten yksilön työhyvinvointia, ja täten työssä pysymistä, tukee tasapainotila, jossa työn vaatimukset ja omat voimavarat ovat tasapainossa.

Niin pitovoimatekijöiden kuin työhyvinvoinnin analysoinnin haasteena on se, että kyseessä on aina yksilöllinen kokemus. Toisaalta tutkimukset osoittavat, että kokemuksissa on paljon myös yhteneväisiä piirteitä. Toiminen (2023, 20) toteaa, että työelämän murros ja tulevaisuuden megatrendit ovat ohjanneet organisaatiot vahvistamaan työhyvinvointia, jopa mahdollisesti strategiseksi tavoitteeksi, jotta voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaation tukemalla työntekijää pysymään terveenä ja hyvinvoivana työntekijänä.



Kuvio 1. Tutkimuksissa tunnistettuja myönteisiä tekijöitä liittyen työssä pysymiseen.

Kundun ja Latan (2017, 717) tekemän tutkimuksen tuloksissa nousee esille, että työntekijän kokemus työpaikan ilmapiiristä, esihenkilöyösuhteesta, yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta sekä organisaation tuesta, vaikuttavat vahvasti työssä pysymiseen. Samat tekijät nousevat esille myös Great Place to Work (2023b) tekemässä artikkelissa.

Great Place to Work (2023b) nostaa esille, että esihenkilöiden tulee toimia esimerkkinä, olla läsnä ja kuunnella työntekijöitä. Kaikki mainitut sopivat myös valmentavan johtajan kriteeristöön, kuten myös arvostus työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan (Viitala & Jylhä 2019; Soback 2021). Kundon ja Latan (2016, 717) tutkimuksen tuloksissa esitetään, että myönteinen työilmapiiri ja työntekijöiden motivaation ylläpitäminen sekä työntekijän yksilöllisten tarpeiden täyttäminen ovat avainasemassa puhuttaessa pitovoimatekijöistä. Myös Great Place to Work (2023b) nostaa esille, että työpaikka, joka ei tarjoa joustavuutta esimerkiksi työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistämiseksi, esimerkiksi osa-aikaisuuden kautta, koetaan vähemmän pitovoimaisena kuin organisaatio, joka kykenee edellä mainitun mahdollistamaan.

Työntekijät kaipaavat johdolta ja työpaikalta arvotuksen tunnetta. Gibron, O’Leary ja Weintraub (2020) nostavat esille, että eri tutkimuksissa on havaittu työntekijöiden tuottavuuden ja hyödyn nousevan, kun johtajat tuovat esille arvotuksen tunteen työntekijöitensä kohden. Myös työntekijöiden välinen kunnioitus ja arvotus vaikuttavat työntekijän suorituskykyyn. Useissa tutkimuksissa johtajat ovat kokeneet haasteelliseksi näyttää, kuinka paljon he työntekijöidensä työpanosta arvostavat. Gibron, O’Learyn ja Weintraubin (2020) tekemässä tutkimuksessa työntekijät nostivat esiin viisi keinoa ja osa-aluetta, joilla johtajat pystyvät osoittamaan arvotuksen tunnetta:

1. Tervehdi ja ole vuorovaikutuksessa
2. Anna tasapainoista palautetta
3. Tue ja mahdollista ammatillinen kasvu ja urapolku
4. Tarjoa joustavuutta
5. Tee kiittämistä ja saavutusten nostamisesta tapa

Sairaanhoitajaliitto kehitti vuonna 2010 hyvän työpaikan kriteerit, jonka perusteella tehdään vuosittainen työolobarometri. Kartoituksen avulla pyritään saamaan käsitys sairaanhoitajien työoloista, työhyvinvoinnista sekä alan vetovoimaisuudesta. Hyvän työpaikan kriteereissä eritellään positiivisina tekijöinä toimivat käytännöt, osallistava johtaminen, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittäminen, korkeatasoinen hoidon laatu sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Organisaation täyttäessä hyvän työpaikan kriteerit, voidaan ne nähdä pitovoimaa lisäävinä ja vahvistavina tekijöinä. (Hahtela 2023.)

Työhön sitoutumisen nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös hoidon laatuun ja työtyytyväisyyteen. Usein työpaikan vaihtoaikeet ovat yhteydessä siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä. Organisaatioiden tulisikin panostaa henkilöstön tyytyväisyyden ja työn imun

mahdollistamiseen, minimoidakseen työpaikan vaihtoaikaa. Tutkimuksissa on noussut esille, että työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaatiokulttuurilla- ja ilmapiiirillä. Hoitohenkilöstön työhön sitoutuminen edistää tutkimusten mukaan myös organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamista, koska työntekijöiden kokema työn imu heijastuu myös laadukkaaseen hoitotyöhön (Slåtten ym. 2022).

Työ, joka tuntuu mielekkäältä, vahvistaa työntekijöiden suoriutumista. Martela ja Riekkö (2018) ovat esittäneet tutkimukseensa perustuen, että työn mielekkyys koostuu neljästä psykologisesta perustarpeesta, jotka ovat autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus ja myönteisen tekemisen tunne. Työn tulee siis yhä enemmän täyttää ja vahvistaa näitä elämän psykologisia perustarpeita. (Ryynänen ym. 2020, 246–247). Autonomia on nähty tekijänä, joka tukee työntekijän sisäistä motivaatiota, mutta se vaatii myös vastuunkatoa ja itsensä johtamista (Martela 2011,11). Autonomisessa työskentelyssä on kyse siitä, kuinka paljon työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ja organisaation asioihin. Tähän kyetään vastaamaan esimerkiksi yhteisöohjautuvuuden avulla.

Larjovuori, Kinnari, Nieminen ja Heikkilä-Tammi (20–23) nostavat esille tutkimuksensa tuloksissa työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka nousevat esille erityisesti itseohjautuvissa organisaatioissa. Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota työn hallintaan ja selkeyteen sekä työnkuormitus tulisi olla säädeltyä. Tämän lisäksi tulisi huomioida, että työssä pitäisi mahdollistaa osaamisen kehittäminen ja ammatillinen kasvu. Megatrendit ohjaavat ja luovat mahdollisuuden vahvistaa ja ennakoita tulevaisuutta ja työntekijöiden tarpeita. Työntekijöitä tarkasteltaessa yksilötasolla, kehittyminen omalla urapolulla luo uskoa ja kykyä toimia työelämä muutoksessa (Toiminen 2023, 19).

Laajat muutokset, esimerkiksi globaalit megatrendit muovaavat työelämää, mutta samalla työelämä luo ja synnyttää myös itse näitä trendejä ja muutoksia. Työelämän muutokset ja megatrendit vaihtuvat ja muuntautuvat nykyään nopeasti. Voidaan nähdä, että työn ominaispiirteeksi on muodostunut uudistuminen, muutoskyky ja kehittyminen. Muutos nähdään usein hyvänä ja tarpeellisena, mutta toisille se voi olla liikaa. Tuominen (2023,21) nostaa esille, että jatkuvasta muutoksesta selviävät vain uudistumiskykyiset.

Suomalaisista yrityksistä 70 % kärsinyt työnhakijapulasta, Keskuskauppakamarin vuonna 2022 tekemän kyselyn mukaan. Työnhakijat nähdään työmarkkinoilla valta-asemassa, koska työntekijäpula on pakottanut organisaatiot tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti. Se on pakottanut organisaatiot muuttamaan myös johdollisia toimia vastaamaan työntekijöiden mieltymyksiä ja tarpeita. Larjovuori, Kinnari, Nieminen ja Heikkilä-Tammi (20–23) mukaan organisaatioissa päätöksenteko tulisi olla toimivaa ja sen tulisi perustua tasapuolisuuteen. Organisaatioissa tulisi tietoisesti hallita jänniteitä ja luoda keinot konfliktien



ratkaisuun sekä kasvattaa yhteisöllisyyttä. Toiminen (2023,20) vahvistaa tätä termillä oikeudenmukaisempi johtaminen.

Pitovoiman, eli työssä pysymisen haasteita on tutkimuksissa tunnistettu useita (kuvio 2). Tehyn puheenjohtaja Rytönen (2019) nostaa esille blogi- kirjoituksessaan, että tutkimuksessa pitovoimaa alentavina tekijöinä henkilöstö koee jatkuvan kiireen, väkivallan, epäasiallisen kohtelun sekä alhaisen henkilöstömitoituksen ja eettisen kuormituksen.



Kuvio 2. Tutkimuksissa edeltävästi tunnistettuja haasteita liittyen työssä pysymiseen.

Helanderin, Roosin ja Suomisen (2019, 183–188) tekemässä tutkimuskyselyssä nuoret sairaanhoitajat nimesivät useita tekijöitä, joiden vuoksi he ovat aikoneet lähteä työstään. Suurimmiksi tekijöiksi kyselyssä nousivat palkkatyytymättömyys, kohtuuttomat vaatimukset ja puutteellinen perusta omalle työlle hoitoalalla. Kuusiston, Arolan ja Salinin (2021, 5–9) teettämässä kyselyssä nousi puolestaan esille puhtaasti halu nähdä muita työyksiköitä ja ura mahdollisuuksia. Melkein joka toisella vastaajalla korostui kuitenkin kokemus liian suuresta työmäärästä.

Helanderin, Roosin ja Suomisen (2019, 183–188) teettämässä tutkimuksessa heikoilla johtamistaidoilla johtava esihenkilö, nähtiin tutkimuksessa vaikuttavan alentavasti työmotivaatioon. Huono johtaminen yhdistettiin usein hierarkkiseen johtamistyyliin. Vastaajat olisivat arvostaneet esihenkilön johtamistaidoissa tukevaa, epäkohtiin puuttuvaa ja kiitosta välittävää esihenkilöä. Lähijohtaminen, jossa korostuu joustavuus, luotettavuus ja tasa-arvoisuus taas nähdään vahvistavan työssä viihtymistä ja pysymistä (Kuusisto ym. 2021, 7).

Voidaan nähdä, että työntekijät kaipaavat ympärilleen muun muassa psykologisesti turvallisen työyhteisön, jossa epäonnistumiset sallitaan ja niitä käytetään voimavarana oppimiseen. Työyhteisö, joka koetaan psykologisesti turvallisenä antaa jokaisella mahdollisuuden erilaisuuteen ja nostaa esille erilaisia mielipiteitä, antaa palautetta sekä pyytää apua eli ottaa sosiaalisia riskejä. Psykologisesti turvalliset työyhteisöt ovat tutkimusten perusteella menestyneempiä. Työyhteisöissä, joissa psykologinen turvallisuus toteutuu, nähdään sen vahvistavan vuorovaikutusta, uudistumista, oppimista, työhyvinvointia sekä toiminnan tehokkuutta ja organisaation sitoutumista. (Työterveyslaitos.)

Psykologinen turvallisuus lähtee johdosta ja johtajuudesta. Esihenkilö voi omalla esimerkillään vahvistaa turvallisuuden tunnetta keskittymällä kolmeen tekijään ja täten vahvistamaan pitovoimaa. Esihenkilön tulee muokata odotuksia työstä, esimerkiksi sanoittamalla erheet ääneen, jotta niistä voidaan oppia, luoda asioihin syy-yhteys suhteita ja tehdä niistä merkityksellisiä. Esihenkilön tulee osallistaa henkilöstöä kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun, sekä osoittaa omaa nöyryyttä ja tietotaidon rajallisuutta. Johtajan tulisi kysyä, kuunnella ja jakaa asioita yhdessä, ennen kaikkea kohdata yksilöitä. Esihenkilön tulee vastata rakentavasti sekä osoittaa arvostusta henkilöstä kohtaan kuuntelemalla, tunnustamalla, kiittämällä ja avun tarjoamisella. Esihenkilön tulee myös arvostaa erheiden jakamista, mutta puuttua tasapäisesti selkeisiin rikkomuksiin. (Yli-Katila & Toivanen 2021, 27–36.)

## 4 Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen

### 4.1 Yhteisöohjautuvuus

Organisaatiomallit ja johtamistavat ovat useissa yrityksissä ja organisaatioissa kokeneet muodonmuutoksen. Rakenteet ovat madaltuneet hierarkkisista järjestymisistä kohti keveämpiä rakenteita (Martela 2019, 2–23). Työelämän, niin Suomessa kuin globaalisti, on vallannut itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, ja itsensä johtaminen. Yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus kulkevat usein yhdessä ja erot ovat työelämässä häilyvät. TYÖ2 – Yhteistyön työyhteisö -hankkeen tulosten mukaan työelämässä ja työyhteisöissä tulisi siirtyä yhä vahvemmin kohti yhteisöohjautuvuutta, eikä jäädä itseohjautuvuuden tasolle.

Mitä eroa on sitten itseohjautuvuudella ja yhteisöohjautuvuudella? Morikawa, Martela ja Hakanen (2022, 312) ovat tiivistäneet itseohjautuvuuden kiteytyvän yksilön tai tiimin itsemääräämisoikeuden lisäämiseen ja hierarkiatasojen poistamiseen tai ainakin madaltumiseen. Salovaaran (2020, 17–18) näkemys on, että työyhteisön itseohjautuvuus perustuu itseorganisoinnin periaatteille, jolla tarkoitetaan organisoinnin tapaa, jossa hierarkiat ovat madallettu. Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan itseohjautuvuudessa on kyse siitä, että päätöksentekomahdollisuus on hajautettu useammalle työntekijälle koko organisaatiotasolla.

Salovaara kuvailee yhteisöohjautuvuuden tarkoittavan esimerkiksi työyhteisöä, joka rakenteeltaan, toimintatavoiltaan ja prosesseiltaan pohjautuu demokratiaan. Yhteisöohjautuvassa tiimissä työyhteisö toimii parhaimmillaan ilman johtajaa, jossa pääpainoina ovat yhteisöllisyys ja yksilöllisyys. Morikawa, Martela ja Hakanen (2022, 312) kuvailevat taas yhteisöohjautuvuuden olevan itseohjautuvuuden muoto, joka muodostuu yhteisön, tiimin tai työyhteisön ympärille. Voidaan siis puhua tiimitasoisesta itseohjautuvuudesta. Tiimi voi tällöin organisoida omaan työtään ja tehdä päätöksiä ilman organisaation johdon vahvaa ohjausta.

Yhteisöohjautuvuus voidaan nähdä myös tapana organisoida ja koordinoita työtä. Toimintaan yhteisöohjautuvassa työyhteisössä tarvitsee työyhteisössä vallita kulttuuri, jossa jokainen työntekijä on vastuussa niin omista työtehtävistään, kuin myös tiimin yhteisistä asioista. Kostamo ja Gamrasni (2021 105–118.) Martela, Hakanen, Hoang ja Vuorio (2021) nostavat esille, että jokaisen työntekijän tulee aktiivisesti edistää yhteisiä asioita, nostaa keskusteluun epäkohtia ja muutoskohtia. Tämä edellyttää työntekijältä itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta sekä toisaalta organisaatiolta tilan ja vastuun antamista. Yhteisöohjautuvuus on parhaimmillaan työntekoa yhdessä koordinoituna.

	Kohde	Määritelmä
Itseohjautuvuus	Yksilö, työntekijä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia
Yhteisöohjautuvuus	Tiimi, työyhteisö	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden määritelmä (Mukaiilu Martela 2020, 20.)

Itseohjautuvuus tai yhteisöohjautuvuus, ei välttämättä sovi kaikille. Pohjimmiltaan sen tarkoituksena on lisätä työntekijän ja työyhteisön autonomiaa. Useimmiten sillä pyritään myös madaltamaan organisaation tai yrityksen hierarkiasta johtamista. Morikawan, Martelan ja Hakasen (2022, 324–325) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuus on vielä toistaiseksi vähäisempää sosiaali- ja terveysalalla verrattuna muihin aloihin. Kostamon, Vuorisen, Väänttisen (2020, 9). keräämän aineiston mukaan toistaiseksi organisaatioissa on jonkinasteinen hierarkkinen rakennelma, vaikka organisaatiot puhuisivat itsestään itseohjautuvana.

Yhteisöohjautuvuus ei kuitenkaan muodostu itsestään, vaan se vaati Salovaaran (2020, 18) mukaan yhteisiä pelisääntöjä ja käytänteitä. Mäkkelin, Vuoren ja Malkavaaran (2021, 79) mukaan yhteisöohjautuvuus antaa jokaiselle yksilölle vapautta, vastuuta ja valtaa. Yhteisöohjautuvuus voi kuitenkin muuttua herkästi kaaokseksi, jossa jokainen toimii mielensä mukaan. Tämän vuoksi työyhteisössä tulee olla yhdesti pohdittu sekä selkeästi jäsenelty, miten kyseisessä tiimissä tai työyhteisöissä toimitaan. Salovaara (2020,18) korostaa, että etukäteen tulee olla erityisesti pohdittuna, miten yhteisiä päätöksiä tehdään kollektiivisesti. Tähän Salovaara suosittelee neuvonpitoprosessia, joka koostuu kolmesta osa-alueesta: kysy, pyydä näkemys, esittele tiimille. Yhteisöohjautuvan tiimin toimintaa edistää lisäksi yhteiset asetetut tavoitteet ja selkeät toimintaohjeet. Niiden tulee ylettyä myös yhteisiin käytänteisiin liittyen palautteen antamiseen sekä mahdollisten konfliktien ratkaisemiseen, jota myös Mäkkeli, Vuori ja Malkavaara (2021, 79–87) korostavat matkalla yhteisöohjautuvaksi tiimiksi tai työyhteisöksi.

Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi ja työn imu koetaan korkeammaksi niiden työntekijöiden kesken, jotka kokevat työssään itsensä johtamista ja yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuudella voidaan jossakin määrin ennalta ehkäistä työntekijöiden työuupumusta, mutta se vaatii, että yhteisöohjautuvuus toteutuu sen oikeassa merkityksessä. (Martela ym. 2021,). Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden voidaan nähdä aineiston perusteella vastaavan työelämän muutoksen aiheuttamiin paineisiin. Niillä voidaan vastata

työntekijän ja tiimin sisäiseen motivaatioon, mutta toimintamallien käyttöönotto vaatii keskittymistä myös yhteisöllisyyteen ja yhteiseen kompetenssiin. (Kostamo 2021, 7–12.)

Yhteisöohjatuvasa työyhteisössä arvostetaan jokaisen työntekijän osaamista ja panosta. Työyhteisön yksilöiden asenteet ja käyttäytyminen vaikuttavat työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja työn tuloksellisuuteen. Itseohjautuvuuteen verrattaessa, yhteisöohjautuvuus korostaa työyhteisöä ja kollegiaalisuutta. Yhdessä tekemällä päästään parempiin tuloksiin ja tavoitteisiin. (Laiho ym. 2020, 81–92.) Yhteisöohjautuvuus muokkaa myös paljon esihenkilöiden roolia ja se vaatii esihenkilöltä uuden roolin ja toimintatavan omaksumista. Yhteisöohjautuvan tiimin esihenkilön tulee antaa tiimille tilaa toimia, ideoida ja tehdä päätöksiä sekä toimia tukijana ja valmentajana. (Koistinen & Kostamo 2021, 66.) Yhteisöohjautuvuus vaatii myös paljon työntekijältä. Yhteisöohjautuvuus voi antaa työntekijälle esimerkiksi vapautta, itsenäisyyttä sekä haastaa työntekijän omaa asiantuntijuutta. Toisaalta se vaatii kykyä huomioida muut työntekijät työyhteisössä sekä jatkuvaa kommunikointia tiimissä. Unohtamatta mahdollisten kompromissien tekoa. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä työntekijöiden tulee ottaa vastuu omista ja tiimin tekemistä toimista ja päätöksistä sekä kykyä ratkaista ristiriitaitilanteita. (Koistinen & Kostamo 2021, 73.)

Kostamo ja Gamrasni (2021, 105–118) nostavat esille viisi askelta, joilla organisaatio tai yhteisö voi siirtyä kohti yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuminen tarvitsee toimiakseen perehtyneisyyttä kyseiseen ilmiöön ja sen esiintymismuotoihin sekä sen luomiin mahdollisuuksiin. Jotta työyhteisössä voidaan tehdä muutoksia, tulee tuntea sen nykytila ja visualisoida tulevaisuuden kuva. Muutos on aina prosessi ja matka, jolloin se pitää suunnitella huolellisesti, niin aikataululliseksi kuin välitavoittein. Muutoksen toteutumista tulee viedä läpi suunnitelman mukaisesti ja arvioida edistymistä. On tärkeä muistaa, että yhteisöohjautuva työyhteisö tai organisaatio ei tule koskaan valmiiksi, vaan se kehittyy ja muuttuu niin kuin ympäröivä työelämä muutenkin.

## 4.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus on saapunut sosiaali- ja terveystalalle laajemmin vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana, vaikka coachingin tapana ulottuu aina 1950-luvulta antiikin filosofiaan asti. (Menezes ym. 2022, 2; Ristikangas 2008, 21). Valmentavan johtajuuden (englanniksi managerial coaching, coaching leadership) tavoitteena on, että esihenkilö toimii työyhteisön aktiivisena mahdollistajana niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Tarkoituksena on mahdollistaa työntekijöiden suoriutuminen omista työtehtävistään mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti, tukea työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti sekä auttaa työryhmää saavuttamaan toiminnassa tiimityöskentelyn. (Viitala & Jylhä 2019.) McCarthy ja Milner (2013) käyttävät valmentavan johtamisen määrittelyyn Worldwide Association of Business Coaches -

järjestön (2007) määritelmää, jossa se näyttäytyy prosessina, joka pohjautuu merkitykselliseen vuorovaikutukseen. Tavoitteena on luoda menestystä, läpi organisaation, vaikuttamalla yksilöiden toimintaa.

Valmentava johtaminen on tullut työelämään vauhdilla, mutta kuinka hyvin johtajat ovat siihen valmisteltu? Milner, McCarthy ja Milner (2017, 188, 197) mukaan Australiassa toteutetun tutkimuksen perusteella 30–40 % tutkittavista oli saanut jonkinlaista valmennuskoulutusta. Valmennuskoulutus tulisi heidän mukaansa räätälöidä kontekstin mukaisesti, enemmän kuin käsittää koulutus vain yleisenä valmennuskoulutuksena. On tiedostettava, että kaikilla johtajilla ei ole automaattisesti valmennustaitoja, vaan niitä on hankittava ja kehitettävä. Valmentavan johtamisen saavuttaakseen potentiaalinsa, on organisaatioissa käsiteltävä, miksi valmentavasta johtamistyylistä on hyötyä. Esihenkilöiden nähdään hyötyvän valmennusohjauksesta tai mentoroinnista siirtyessään itse hyödyntämään valmentavaa johtamista. Tämä takaa, että esihenkilöt voivat saada tukea ja mentorointia käsitellessään mahdollisia eteen tulevia ristiriitoja tai eettisiä kysymyksiä. Myös Uutela (2019, 124–146) havaitsi tutkimuksessaan saman: Valmentavasta työtavasta tulisi keskustella enemmän tiedon jalkauttamiseksi ja työkuultuuriin tulisi ulottua läpi organisaation.

Sobackin (2021) mukaan valmentava johtajuus tulisi nähdä prosessina sekä vuorovaikutussuhteena. Valmentava johtaminen voidaan nähdä johtajien ja alaisten välisenä yhteistyönä, jonka päätavoitteena on strategisten tavoitteiden saavuttaminen yhdessä (Menezes ym. 2022 ,2). Uutela (2019, 124–146) esittää, että valmentava johtaminen tulisi olla enemmänkin työskentelytapa, joka ulottuu esihenkilötyön jokaiseen osa-alueeseen, kun taas Myles Downeyn määrittelee esihenkilöllä olevan kolme osaroolia, jotka ovat manageri, johtaja ja valmentaja.

Ristikangas ja Ristikangas (2008) paloittelevat valmentavan johtamisen neljään pääajatuksen: fokus hetkessä, toisessa, erilaisuudessa ja luottamuksessa. Valmentava kulttuuri saavutetaan Ristikankaiden (2008, 267) mukaan keskittymällä yksilösuoritusten sijaan yhteistyöhön, johon päästään keskittymällä toimintatapoihin, arvostukseen, osaamisen kehittämiseen ja syvälliseen vuorovaikutukseen. Menezesin, Bernardesin Amestoyin, Cunan, Cardoso ja Balsanellin (2022, 2) mukaan valmentavan johtamisen voidaan nähdä perustuvan seuraaviin osa-alueeseen: viestintä, vallan jako, vaikuttaminen ja tiimin tukeminen. Viestintä voidaan nähdä valmentavan johtamisen kulmakivenä, koska viestinnän avulla johtaja välittää tietoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnässä korostuvat sekä palautteen antaminen että vastaanottaminen. Myös Uutela (2019, 124–146) tunnisti tutkimuksessaan, että valmentava esihenkilö toimii arjessa palautteen antajana, joka mahdollistaa työntekijän sekä tiimin kasvun.

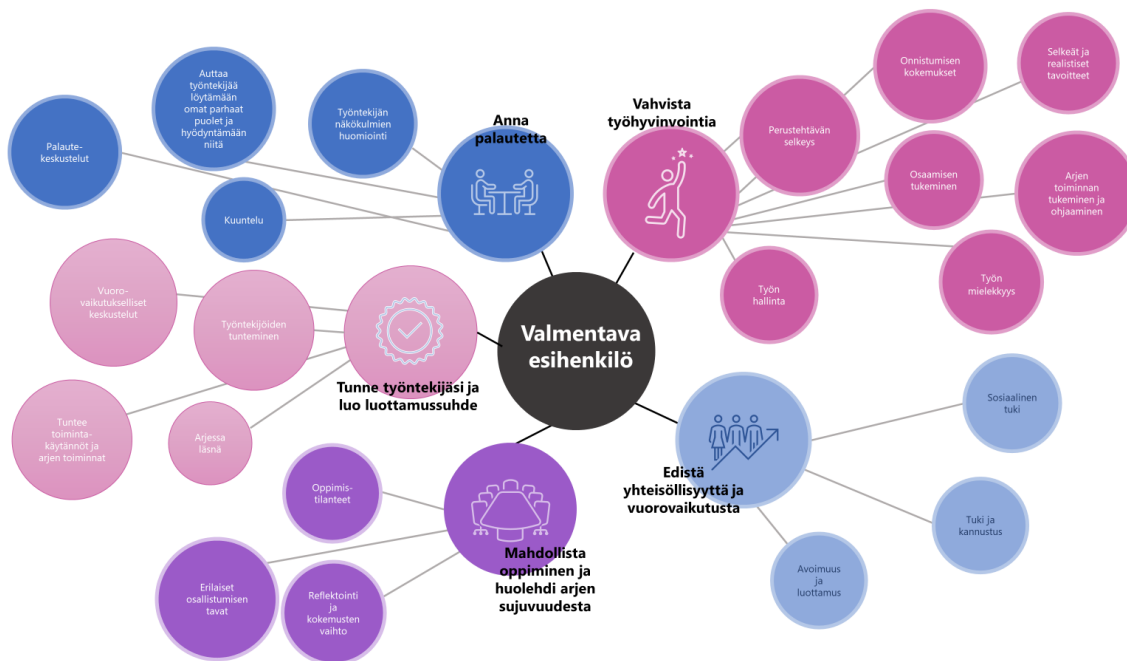
Toinen osa-alue, eli päätöksenteon ja vallan jakaminen tarkoittaa, että työyhteisöllä on mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksentekoon ja vastuunkantoon. Kolmannessa osa-alueessa eli vaikuttamisessa valmentava johtaja auttaa työntekijöitä näkemään omat vahvuutensa, sekä vahvuuksia hyödyntäen, saavuttamaan niin yksilölliset kuin yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Viimeinen osa-alue, tiimin tukeminen, korostaa yhteistyön merkitystä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tiimien tukeminen ja kannustaminen perustuu pitkälti vastavuoroiseen luottamussuhteeseen. Myös Viitala ja Jylhä (2019) painottavat organisaatioilmapiirin ja toimivien vuorovaikutussuhteiden merkitystä. Uutela (2019, 124–146) nostaa esille, että valmentavan esihenkilön yksi pääroolista on yhteisöllisyyden vahvistaja ja mahdollistaja. Tämä antaa mahdollisuuden luottamuksen muodostumiseen tiimin tai työyhteisön välille sekä ammatillisen, että sosiaalisten tilanteiden oppimishetkinä.

Työterveyslaitoksen (a) mukaan valmentavassa johtajuudessa painottuu kysymysten asetelu, motivoiminen ja kuunteleminen, eikä perinteisessä hierarkkisessa johtamisessa käytetyt neuvot, käskyt ja valvominen. Vastavuoroinen valmentava johtajuus mahdollistaa innovatiivisen kehittämisen ja uudenlaisten ratkaisujen löytämisen. McCarthy ja Milner (2013, 768–779) painottavat, että esihenkilön tehtävänä on edistää työntekijän omaa pohdintaa ja oppimista sekä kannustaa ottamaan vastuuta ja sitoutumaan työhönsä.

Tutkimukset osoittavat, että valmentavalla johtamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn, jotka korreloivat suoraan myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (McCarthy & Milner 2013, 768–779). Myös Uutela (2019) vahvistaa edellä käsitellyn väitöskirjatutkimuksessaan. Uutela (2019, 130–136) esittää, että valmentava esihenkilö on avainasemassa oppimisen mahdollistajana, joka saa johtamistyylistä vahvistusta työhyvinvoinnin edistämiseen. Henochoicz ja Hetherington (2005, 183–189) esittävät, että valmentavien johtajien tulee ymmärtää tunneälykkyyden ja ihmissuhteiden merkitys onnistuakseen. Valmentava johtaminen ei ole myöskään ainoastaan johtamisoppi, jota esihenkilöt voivat käyttää alaisiaan kohtaan, vaan sitä tulisi hyödyntää myös esimerkiksi kollegiaalisissa suhteissa tai kun ohjataan työharjoittelussa olevaa opiskelijaa.

Uutela (2019, 124–146) on tutkinut kattavasti valmentavan esihenkilön ominaisuuksia, etenkin henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin edistäminen ja vahvistaminen ovat osa valmentavan johtamisen kulmakiviä, kuten myös oppiminen. Alla valmentavan esihenkilön ominaispiirteet on koottu käsittekarttamuotoon (kuvio 3.) Ribeiro, Nguyen, Duarte, Torrer de Oliveira ja Faustino (2021, 2173–2175) esittävät tutkimuksessaan, että valmentavan työskentelytavan omaksuneet esihenkilöt auttavat alaisiaan kasvamaan ammatillisesti. Se auttaa kehittämään myös luottamuksellisen esihenkilöalaisyhteistyön. Näillä seikoilla nähtiin olevan suora yhteys työssä pysymiseen ja

organisaatio uskollisuuteen. Tutkimukset osoittivat myös, että positiiviset kokemukset valmentavasta johtamisesta ovat liitoksissa myös työntekijöiden suoriutumiseen. Tämä selittyy sillä, että edellä mainitut seikat kehittävät työntekijän keskittymistä tavoitteiden saavuttamiseen ja näin pyrkivät tekemään työnsä paremmin sekä tuloksekkaammin.



Kuvio 3. Valmentava esihenkilön ominaisuudet (Uutela 2019, 136–146.)

Tiivistetysti voidaan todeta, että valmentavan johtajuuden avulla pyritään toteuttamaan seuraavia toimintatapoja: luottamuksellinen yhteistyö, työntekijöiden ammatillisuuden tukeminen ja kasvattaminen sekä henkilöstön voimavarojen turvaaminen. Sosiaali- ja terveystieteillä hoitohenkilöstö joutuu usein toimimaan oman sietokykynsä rajoilla, johtuen esimerkiksi jatkuvasta muutoksesta tai erilaisista jännitys- ja stressitekijöistä. Ilmiötä voidaan tarkastella resilienssi käsitteen avulla. Resilienssi on niin yksilön kuin yhteisöjen kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa sekä kykyä kohdata, sopeutua ja toimia häiriöistä ja kriiseistä huolimatta. Työterveyslaitoksen koonnin mukaan resilienteissä organisaatioissa pyritään toteuttamaan kolmea keskeistä toimintatapaa, jotka ovat arvostava johtaminen ja toimintakulttuuri, ennakointi ja jatkuvuudenhallinta sekä yhteistyö. (Työterveyslaitos b.) Voidaan siis todeta, että valmentava johtajuus tukee resilienssin organisaation toimintaa. Menezesin, Bernardesin, Amestoyin, Cunhan, Cardoso ja Balsanellin (2022, 7) tekemän tutkimuksen mukaan valmentavan johtamisen voidaan nähdä lisäävän myös hoitohenkilöstön resilienssin kokemusta.



## 5 Toteutus

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Juutin ja Puusan (2022) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksellisyyttä. Kyseinen tutkimustyyppi valikoitui, koska työn tarkoitus oli kartoittaa pitovoimatekijöitä, eli ominaisuuksia henkilöstön kokemuksista. Güntherin ja Hasasen (b) mukaan laadullisissa tutkimuksissa pyritään löytämään useimmiten vastauksia mitä-, millaisia- ja miten- kysymyksiin, joilla pyritään fenomenologiaan eli selvittämään ihmisten omaa kokemusta kyseisestä ilmiöstä.

Opinnäytetyöaihe ja siihen muodostetut tutkimuskysymykset ohjasivat luontevasti opinnäytetyön toteutusta kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli koota ja tulkita henkilöstön näkemyksiä pitovoimatekijöistä sekä siitä, miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtajuus näkyvät pitovoimatekijöissä. Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan tämän kaltaisten ilmiöiden ymmärtäminen on luontevampaa tehdä laadullisena tutkimuksena kuin määrällisenä tutkimuksena.

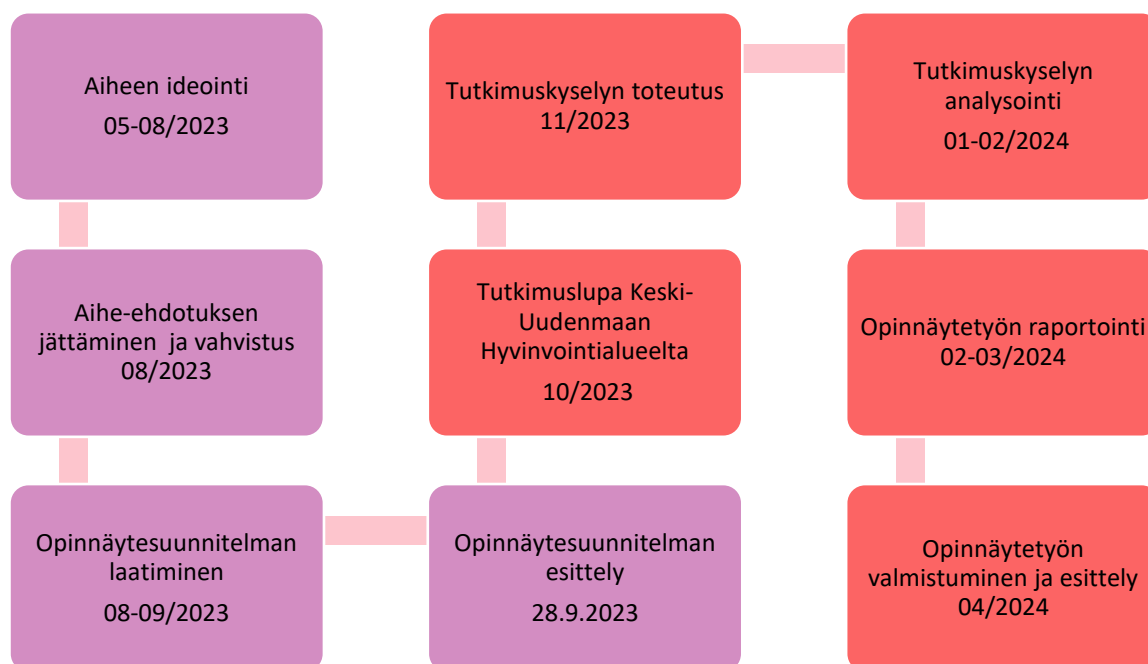
Güntherin ja Hasasen (a) mukaan laadullisen tutkimuksen prosessi kulkee asteittain, jota myös tässä opinnäytetyössä mukaillaan. Prosessi aloitettiin suunnitteluvaiheella, jossa valittiin tutkittava aihe, tutkimustapa ja -kysymykset. Tämän jälkeen siirryttiin tutkimuskirjallisuuden perehtymiseen teoreettisen viitekehyksen rajaamiseksi. Näin valitusta aiheesta saatiin laajempi käsitys, hyödyntäen jo olemassa olevaa tutkimustietoa.

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin aiheen ideoinnilla toukokuussa 2023 yhdessä tutoropettajan ja työelämän edustajan kanssa. Aiheen ideointi lähti opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksen kohteesta, jonka jälkeen sitä muovattiin vastaamaan kohdeorganisaation tarvetta. Aihe-ehdotus jätettiin LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessin mukaisesti arvioitavaksi. Aihe-ehdotus hyväksyttiin toteutettavaksi elokuussa 2023, jolloin opinnäytetyön tekijälle nimettiin myös opinnäytetyöohjaaja. Opinnäytetyölle laadittiin aikataulusuunnitelma (kuvio 4).

Opinnäytetyösuunnitelman laadinta aloitettiin heti aihe-ehdotuksen hyväksynnän jälkeen. Suunnitelman edistyminen ja sisältö tarkastettiin säännöllisesti yhdessä opinnäytetyöohjaajan kanssa. Opinnäytetyösuunnitelman eli tutkimussuunnitelman sisällytettiin teoreettinen viitekehys, tukemaan empiiristä aineistoa. Juutin ja Puusan (2022) sekä Juhilan mukaan laadullinen tutkimus perustuu empiiriseen aineistoon ja niiden analysointiin, mutta empiirinen aineisto tarvitsee tuekseen myös teoreettista taustaa. Teoriatieto tarjoaa empiiriselle aineistolle perspektiiviä ja laajoja näkökulmavaihtoehtoja. Samalla saadaan myös pohjaa

tutkimuksessa kerättyyn empiirisen aineiston käsittelyyn ja tulkintoihin. Aiheeseen perehtymisen jälkeen muotoiltiin vielä tutkimuskysymyksiä vastaamaan paremmin tarkoitustaan.

Opinnäytetyösuunnitelma laadittiin LAB-ammattikorkeakoulun ohjeen mukaisesti, johon kuului opinnäytetyösuunnitelman esittely. Esitys pidettiin 28.9.2023 ammattikorkeakoulun prosessin mukaisesti julkaisuseminaarissa hyväksytysti, jonka jälkeen edettiin tutkimusluvan hakemiseen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelta. Tutkimuslupa myönnettiin 11.10.2023. Tutkimusluvan saamisen jälkeen edettiin tutkimuksen toteutukseen eli aineiston keräämiseen, analysointiin sekä raportointiin, jotka täydentävät tutkimusprosessia (Günther & Hasanen a).



Kuvio 4. Opinnäytetyön aikataulu

Juutin ja Puusan (2022) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu on useimmiten hyvin päämäärätietoista ja sen lähtökohtana toimivat tutkimusongelmat tai -kysymykset. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineistonkeruumenetelmiin lukeutuvat tyypillisesti esimerkiksi haastattelut ja havainnointi, mutta myös painettuja kyselyitä käytetään, vaikka se onkin harvinaisempaa. (Tuomi & Sarajärvi 2017; Juuti & Puusa 2022.) Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui strukturoitu kysely. Tämän kaltaisessa kyselyssä valitulta kohderyhmältä kerätään vastauksia samoihin kysymyksiin heidän omasta näkemyksestään, pääsääntöisesti avoimilla kysymyksillä.

Laadullisen aineiston keruumenetelmänä käytetään useimmiten haastatteluja, mutta tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin laadulliseen tutkimuskyselyyn. Tutkimuskysely mahdollistui aineiston keruumenetelmäksi tutkimuskysymysten luonteen vuoksi.

Tutkimuskyselyssä hyödynnettiin myös pitovoimatekijöiden arvottamista, tukemaan avointen vastausten tulkintaa. Toivosen (1999) mukaan voidaan puhua formaalisesti strukturoimattomasta asetelmasta, kun käytetään avointa kyselytutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2017; Juuti & Puusa 2022.) Kyselylomakkeen käyttö myös mahdollisti aineiston keruun laajemmin koko työyhteisöltä, koska ajan rajallisuuden vuoksi, ei ollut mahdollista toteuttaa yksilöhaastatteluja. Ryhmähaastattelut rajattiin pois, koska oli mahdollista, että toisen työntekijän vastaukset voisivat vaikuttaa toisten vastaajien vastauksiin. Opinnäytetyön tutkimuskysely toteutettiin suunnitelman mukaisesti 17.11-10.12.2023 välisenä aikana. Kyselyn aukioloa jatkettiin vielä viikon kyseisen sulkemisajan jälkeen, jolla mahdollistettiin keskeneräisten kyselyiden loppuun saattaminen. Tutkimuskyselyn sisältö esitellään tarkemmin luvussa 5.3.

Kyselyn toteutuksen jälkeen aloitettiin aineiston tulkinta, tammikuussa 2024. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2017) aineiston tulkinta voidaan toteuttaa kolmesta eri näkökulmasta, teoreettisena- tai aineistolähtöisenä analyysinä tai abduktiivisena päättelynä. Tähän opinnäytetyöhön aineiston analyysitavaksi valikoitui abduktiivinen päättely, jolloin analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, mutta tulkinnassa hyödynnettiin myös käytössä olevaa teoriatieta. Aineiston analysointi esitellään tarkemmin luvussa 5.4.

## 5.2 Kohderyhmä

Tutkimuskysely toteutettiin Keusoten kotisairaалassa työskenteleville sairaanhoitajille. Kyselyn toteutuksen aikana arvioitiin työsuhteessa olevan noin 50 työntekijää. Kohderyhmästä kerättiin taustatietoja liittyen työsuhteen kestoon nykyisellä työnantajalla sekä kuinka pitkään vastaaja on työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuskysely toteutettiin anonyymisti tietosuojan vahvistamiseksi. Kyselyyn vastasi yhteensä 22 vastaajaa avoimen nettilinkin kautta. Yhteensä opinnäytetyö kyselyyn kutsuttiin viisikymmentä osallistujaa Keusoten kotisairaalan sairaanhoitajista. Vastausprosentiksi muodostui täten 44 prosenttia, jota voidaan pitää laadullisessa tutkimuksessa varsin hyvänä tuloksena.

Pitovoimatekijöiden kokemus on henkilökohtainen, jonka vuoksi kohderyhmään sopivat kaikki sairaanhoitajana toimivat työntekijät. Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen ovat kohderyhmän työntekijöiden arjessa läsnä päivittäin, jonka vuoksi voidaan olettaa heidän tietävän ilmiöistä siten, että pystyvät vastaamaan kyselyyn. Kohderyhmän rajausta tehdessä harkittiin lyhyessä työsuhteessa (alle vuoden) toimivien rajaamista tutkimuskyselyn ulkopuolelle. Peltomaa ja Turkki (2023, 48) toteavat opinnäytetyössään, että myös harjoittelujaksoilla on merkittävä vaikutus opiskelijoiden työpaikan ja osaamisalan valintaan. Edellä mainittuun pohjautuen, harkinnassa päädyttiin siihen, että rajaukselle ei ole tarvetta, koska lyhyessä työsuhteessa voidaan saavuttaa jo merkittäviä pitovoimaa vahvistavia- tai heikentäviä tekijöitä.

### 5.3 Aineiston keruu ja käsittely

Aineiston keruu toteutettiin sähköisenä kyselynä (liite 2), joka sisälsi suurimmaksi osaksi avoimia kysymyksiä ja täten myös avoimia vastuksia, jotka analysoitiin laadullisen aineiston keinoin. Aineiston keruu toteutettiin suunnitelman mukaan anonyyminä, jolloin vastauksen eivät olleet yhdistettävissä yksittäisiin henkilöihin. Tutkimuskysely laadittiin Webropol-ohjelman avulla sähköisessä muodossa, avoimella vastauslinkillä. Tutkimuskyselyn laadittiin alkuun useampi vaihtoehtoja, joista valittiin parhaiten tutkimuskyselyyn vastaavia kysymyksiä. Kysymysten asettelua muokattiin opinnäytetyöohjaajan ohjeiden mukaisesti. Kysymysten asettelussa valittiin tietoisesti käyttöön laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä mitä-, millaisia- ja miten- kysymyksiä, joilla pyritään fenomenologiaan eli halutaan selvittämään ihmisten omaa kokemusta kyseisestä ilmiöstä (Günther & Hasanen b).

Tutkimuskyselyn ensimmäinen osio koostui taustakysymyksistä. Osio sisälsi kolme kysymystä, jotka kartoittivat vastaajien työsuhteen kestoa hoitoalalla sekä kyseisessä työyksikössä. Kysymyksiin oli annettu vastausvaihtoehdot muutaman vuoden väliasteikoilla tunnistettavuuden minimoimiseksi.

Lisäksi kyselystä voitiin erottaa erilleen neljä osiota, joissa vastaaja arvioi omia pitovoimatekijöitä sekä arvotti tutkimuksissa jo tunnistettuja pitovoimatekijöitä suhteessa oman työhönsä. Lisäksi kartoitettiin, miten vastaaja määrittelee valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden sekä miten vastaaja kokee niiden näkyvän työssä pysymisen vahvistajana. Kyselyssä pyrittiin selvittämään avoimien kysymysten avulla syvällisempää tietoa vastaajien kokemuksista aihealueisiin liittyen. Kyselyssä hyödynnettiin myös pitovoimatekijöiden arvottamista suhteessa vastaajan kokemukseen sen tärkeydestä. Tällä pyrittiin löytämään yhtenäisyyksiä vastaajien kesken sekä jo olemassa olevaan tutkimustietoon. Kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin siten, että kysymysten vastauksista pyrittiin saamaan tietoa opinnäytetyöhön asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeen käyttö, kysymysten asettelu ja luetun ymmärrettävyys tarkistettiin pilotointiryhmällä, jotka eivät osallistuneet kyselyyn.

Tutkimuskyselyn vastauslinkki lähetettiin kohderyhmälle vastattavaksi sähköpostilla, jonka mukaan liitettiin tiedote opinnäytetyön toteutuksesta (liite 1). Tiedotteessa kerrottiin kyselytutkimuksen tarkoitus, tavoite ja analysointi. Saatekirjeessä on painotettu anonymiteettiä ja aineiston käsittelyä luottamuksellisesti. Tutkimuskyselyn aloituksesta tiedotettiin myös työyhteisössä aktiivisesti käytössä olevalla Microsoft Teams kanavalla sekä tehtiin välimuistutuksia kerran viikossa.

## 5.4 Aineiston analyysi

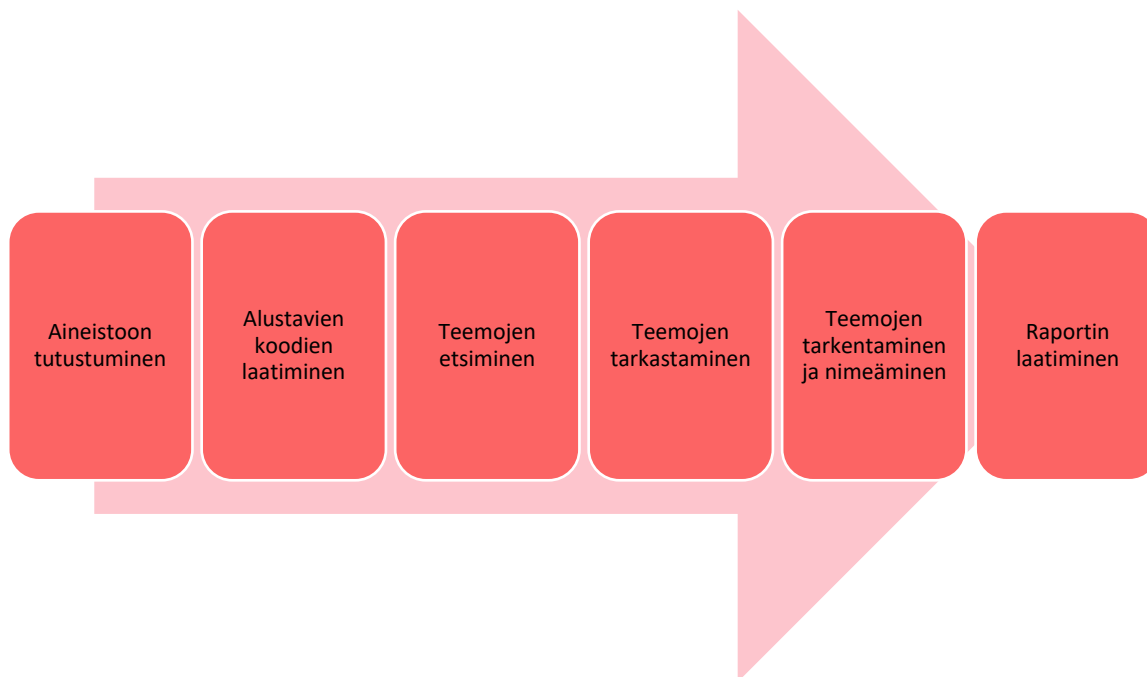
Tutkimuksen tärkein osa on analyysi, jolla pyritään syventämään teoriatietoa ja tulkitsemaan aineiston keruun synnyttämää tietoa. Laadullisen aineiston analyysi koostuu tyypillisesti kahdesta vaiheesta, aineiston pelkistämistä ja analysoinnista. Kyngäksen (2011, 138–139) mukaan laadullisessa tutkimuksessa analyysi toteutuu 61 prosentissa tutkimuksista sisällönanalyysin avulla, jonka muotoja ovat teemoittelu, tyypittely ja koodaus. Sisällönanalyysissa voidaan käyttää yhtä tai useamman eri muodon yhdistelmää. Analyysi voidaan kuvata prosessina, jonka lopputuloksena syntyy vastaus alussa laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysin onnistuminen riippuu siitä, miten tutkija onnistuu prosessissa eli aineiston pelkistämässä, käsitteiden muodostamisessa ja kuvaamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan aineiston sisällönanalyysi aloitetaan sillä, että päätetään, mikä kerätystä aineistosta on kiinnostavaa. Opinnäytetyön toteutustavan vuoksi lähtökohtaisesti kaikki kyselyn vastaukset kiinnostavat tekijää. On kuitenkin huomioitava, että vastaukset eivät kyselynasettelusta huolimatta vastaa tutkimuskysymyksiin. Vuoren (a) mukaan sisällönanalyysilla pyritään löytämään vastauksia, mistä aiheista, tekijöistä ja teemoista aineisto kertoo. Ennen aineiston analysointia alkuperäisistä aineistoista luodaan kopiot, joita hyödynnetään sisällönanalyysin teossa. Aineiston ollessa jo tekstimuodossa, ei ole tarvetta aineiston litterointiin. Laadullinen aineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jolloin analyysi pohjautuu täysin aineistoon eikä ennakkokäsityksiä huomioida (Tuomi & Sarajärvi 2017).

Aineiston analysoinnissa voidaan hyödyntää teemoittelua, joka on yksi sisällönanalyysin analysointitekniikoista. Teemoittelu tarkoittaa Juhilan mukaan aineiston läpikäymistä siten, että sieltä löydetään tutkimuskysymysten kannalta oleelliset aiheet eli teemat. Teemoittelun määritelmä ja käytötapa on häilyvä, kuten Teräs ja Toiviainen artikkelissaan osoittavat. Teemoittelu voidaan nähdä yhtenä aineiston analysoinnin vaiheista, kuten myös aineistoon tutustuminen tai tulosten tulkinta. Toisaalta teemoittelu voi myös olla luokittelutapa ilman analysointia.

Teema tarkoittaa usein pääajatusta aiheesta. Juhilan mukaan tutkimusaineisto pyritään teemoittelun avulla jäsentelemään kokonaisuuksiksi, joilla vastataan tutkimuskysymyksiin. Teemojen esiintymistä voidaan myös vertailla toisiinsa. Teräs ja Toiviainen (2024) nostavat esille, että Braun ja Clarke (2006) näkevät teema-analyysin, jolla teemoittelua voidaan myös kutsua, aineistonanalysointi menetelmänä, jolla voidaan havaita säännöllisiä, toistuvia tekijöitä aineistosta. Aihealueiksi eli teemoiksi voi muodostua aiheet, jotka toistuvat aineistoissa

mahdollisesti eri muodoissa. Braun ja Clarke (2006) ovat tunnistaneet teema-analyysissä kuusi vaihetta, jotka muodostavat systemaattisen analysointiprosessin (kuvio 5).



Kuvio 5. Aineiston analysointiprosessi

Braunin ja Clarcken (2006) mukaan teemoittelun ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan aineistoon ja tarvittaessa aineisto litteroidaan. Toisessa vaiheessa koko aineisto koodataan systemaattisesti, jonka jälkeen aineisto kootaan uudestaan, koodien ja oleellisten osuuksien mukaan. Kolmannessa vaiheessa koodaukset lajitellaan teemoiksi. Prosessin neljännessä vaiheessa tarkistetaan, että teemat ja koodit kulkevat suhteessa toisiinsa sekä tarkistetaan, että jokaiseen teemoitteluun muodostuu luokitukset. Usein puhutaan ala-, ylä- ja pääluokista. Viidennessä vaiheessa teemat määritellään selkeästi ja nimetään. Prosessin viimeisessä vaiheessa laaditaan tutkimusraportti, joka sisältää aineistosta esimerkkejä teemoittelun suorittamisesta sekä yhdistää teemoittelun tuloksia tutkimuskysymyksiin ja teoriatietoon. (Teräs & Toiviainen 2014).

Tässä opinnäytetyössä aineisto suunniteltiin pilkottavaksi ja ryhmiteltäväksi erilaisten teemojen mukaan, jonka jälkeen ne merkittiin värikoodeilla, jotta erotettiin, mihin tutkimuskysymykseen vastaus pääsääntöisesti viittasi. Pelkistetyt vastaukset teemoiteltiin alaluokkiin, joista muodostettiin yhteisiä ylä- ja pääluokkia.

Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin likert-asteikkoa ja arvottamista tunnetuimpien pitovoimatekijöiden osalta vastaajan näkökulmasta, joita käytetään yleensä määrällisessä tutkimuksessa. Heikkilä (2014) tuo esille, että tutkimuksissa voidaan soveltaa molempia tutkimustyyppisiä toisiaan täydentäviä. Näitä käyttämällä pyritään saamaan vastaajat

ajatteluun asiayhteyttä laajemmin. Samalla saadaan vastaus erityisesti neljänteen tutkimuskysymykseen, koska ei ole mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä. Likert-asteikkoon ja arvottamiseen perustuvat vastaukset muutetaan sanalliseen muotoon ja analysoidaan yhdessä muun aineiston kanssa.

Aineiston analyysi pyrkii löytämään uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, joka vaatii syventymistä aineistoon sekä sen tiivistämistä. Opinnäytetyön tutkimus tuotti yhteensä 22 vastauslomaketta, jotka tallentuivat Webropol-selainsivustolle. Aineisto siirrettiin Webropol-ohjelman avulla peruserämuotoon Word-tiedostoksi, jolloin kysymysten alla näkyivät vastausrivit muokkaamattomana. Word-tiedostoon muodostui yhteensä 29 sivua analysoitavaksi. Ensimmäiset kolme kysymystä kartoittivat vastaajien taustatietoja, jotka kartoittivat vastaajien työsuhteen kestoa hoitoalalla sekä kyseisessä työyksikössä. Näistä peruserämuotoon muodosti taulukoinnit prosentuaalisesti, myös vastausten  $n =$  vastauksen määrä oli nähtävissä erillisessä taulukossa. Peruserämuotoon näytti avointen kysymysten vastaukset erillisinä vastausriveinä. Kyselyn loppuosassa hyödynnettiin kahdessa kysymyksessä Likert-asteikkoa. Nämä kysymykset ajettiin Webropol-ohjelman avulla Excel-tiedostoon, jossa näkyi vastaajan antamana numero sekä perustelut annetulle numerolla, analysoinnin mahdollistamiseksi.

Aineiston keruutavan ollessa hyvin fokusoitunut tutkimuskysymykseen, pidettiin koko aineisto relevanttina analysoinnin kannalta. Aineiston ollessa pääsääntöisesti tekstiä, pystyttiin litteinti jättämään välistä. Aineiston analysoinnin luettavuuden vahvistamiseksi teoretietoa ei kerrattu viikkoihin ennen analysoinnin toteuttamista, jotta analysointi pystyttiin tehdä ilman ennakkokäsityksiä ja täysin aineistoon pohjautuen.

Sisällönanalyysin menetelmänä hyödynnettiin suunnitelman mukaisesti teemoittelua. Braunin ja Clarken (2006) analyysiprosessin mukaan aineistoon tutustuttiin useaan kertaan lukemalla annettuja kirjallisia vastauksia läpi ilman, että aineistoa oli muokattu. Ennen teemoittelun toteutusta tarkasteltiin tutkimuskysymyksiä ja verrattiin kyselyn kysymyksiä toisiinsa. Tämän perusteella kyselystä valittiin kysymyksiä, jotka selkeästi voisivat antaa vastauksia tiettyyn tutkimuskysymykseen. Esimerkiksi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ” Millaisia pitovoimatekijöitä on Keusoten kotisairaalaissa?” ajateltiin saavan selkeimmin vastauksia tutkimuskyselyn kysymyksistä neljä, kuusi ja yhdeksän. Neljänteen tutkimuskysymykseen: ”Mikä merkitys on yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella pitovoimatekijöinä Keusoten kotisairaalaissa?” ajateltiin puolestaan kertyvän selkeimmin vastauksia tutkimuskyselyn kysymyksistä 10–16, joissa kartoitettiin nimenomaan vastaajien kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta. Toisaalta analysointi pyrittiin tekemään puhtaasti siten, että teemoittelu perustui tutkimuskyselyn kysymyksen ja

vastausten teemoitukseen, jolloin kaikkien tutkimuskysymysten analysointia voitaisiin hyödyntää ja vertailla kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskyselyn kysymykset analysoitiin teemoittelun avulla yksitellen. Vastaukset käytiin yksitellen läpi ja niistä muodostettiin taulukointia varten pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyistä ilmauksista kerättiin yhteneväiset ilmaukset yhteen, jolloin muodostuivat alaluokat. Alaluokat hahmoteltiin värikoodein pelkistetyistä ilmaisuista ja nimettiin yhteisellä nimittäjällä. Tämän jälkeen alaluokista muodostettiin myöhemmin yläluokat sekä pääluokka tai pääluokat riippuen kysymyksestä. Esimerkiksi tutkimuskyselyn kysymyksessä neljä (4) kysyttiin vastaajilta millaisia pitovoimatekijöitä Keusoten kotisairaalassa on? Vastauksia tarkasteltiin sisällönanalyysin ja teemoittelun perusteella, josta nähtävillä esimerkki osa alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

Teema /Kysymys 4: Millaisia pitovoimatekijöitä Keusoten kotisairaalassa on?				
Vastaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat	Pääluokat
-Työhyvinvointi, mukavat työkaiverit, viihtyisä työpaikka, työn itsenäisyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	-työhyvinvointi -mukavat työkaiverit -viihtyisä työpaikka -työn itsenäisyys -mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	<i>Palkan merkitys</i> <i>Välitön potilaspalautte</i> <i>Työn merkityksellisyys</i> <i>Työn mielekkyys</i> <i>Vaikuttamismahdollisuudet</i>	-Työn luonne -Työyhteisö -Johtaminen -Potilastyytyväisyys	<i>Pitovoimatekijät Keusoten kotisairaalassa</i>
- Työ on monipuolista ja vaihtelevaa. Työssä pääsee kehittämään omaa ammattitaitoa. Potilaat ovat tyytyväisiä tekemäämme työhön ja antavat	-työ monipuolista ja mielekästä -oman ammattitaidon kehittämisen -tyytyväiset potilaat	<i>Työn monipuolisuus</i> <i>Ammatti-aidon kehittyminen</i> <i>Itseohjautuvuus</i> <i>Työn kehittämisen</i>	-Kilpailukykyinen palkkaus - Kehittyminen -Vaikuttaminen ja kehittäminen	



<i>asiasta suoraa palautetta</i>  <i>-Työn vaihtelevuus, oman työn suunnittelu mahdollisuus, palkkaus, hyvä tiimi, kehittäminen, esihlö</i>	<i>-potilailta saa suoraa palautetta</i>  <i>-työn vaihtelevuus</i>  <i>-oman työn suunnittelu mahdollisuus</i>  <i>-palkkaus</i>  <i>-hyvä tiimi</i>  <i>-kehittäminen</i>  <i>-esihenkilö</i>			
---	---	--	--	--

Taulukko 2. Teemoittelun toteutuksen esimerkki

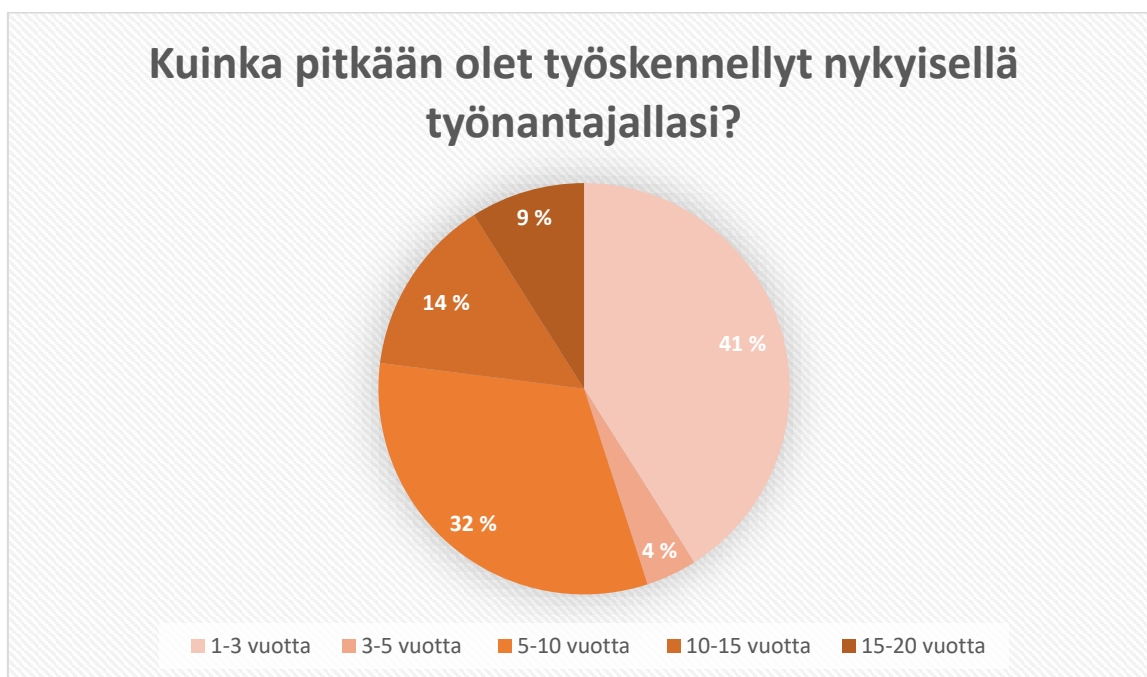
Sisällönanalyysin perusteella keskeisiä pitovoimatekijöistä pystyttiin tunnistamaan yhteensä 10 alaluokkaa, jotka ovat palkan merkitys, positiivinen potilaspalautte, työn merkityksellisyys, työn mielekkyys, vaikuttamismahdollisuudet, työn monipuolisuus, positiivinen työyhteisö ja mukavat työkaverit, ammattitaidon kehittyminen, itseohjautuvuus ja työn kehittäminen. Alaluokista muodostui kuusi yläluokkaa, jotka ovat työn luonne, potilastyytyväisyys, toimiva työyhteisö, kilpailukykyinen palkkaus, ammatillinen kasvu sekä vaikuttaminen ja kehittäminen.

Tutkimuskyselyn tulokset raportoidaan sisällönanalyysiin perustuen. Tulokset raportoidaan opinnäytetyön alussa laadittujen tutkimuskysymysten perusteella neljässä osassa. Tutkimuskysymyksiin on analyysissä etsitty vastauksia kaikista tutkimuskyselyn osista analyysisuunnitelman mukaisesti. Tulosten raportoinnin osa-alueet ovat: pitovoimatekijät Keusoten Kotisairaalassa henkilöstön tunnistamana, työssä viihtymistä ja pysyvyyttä vahvistavat sekä heikentävät tekijät Keusoten kotisairaalassa ja yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen merkitys pitovoimatekijänä.

## 6 Tulokset

### 6.1 Taustatiedot

Tutkimuskyselyn kysymyksillä 1–3 kartoitettiin taustatietoja vastaajien työkokemuksesta hoitoalalla ja palvelusajasta organisaatioissa. Vastaajista kaikki olivat työskennelleet hoitoalalla vähintään kolme vuotta. Yli 10 vuotta hoitoalalla työskennelleitä vastaajia oli 77,2 prosenttia. Organisaation palveluksessa kaikki vastaajat olivat työskennelleet vähintään yhden vuoden (kuvio 6). Kysymyksessä ei otettu huomioon liikkeenluovutuksia, organisaation nimenvaihdosta tai työyksikön vaihtoa organisaation sisällä. Tästä syystä saman työnantajan palveluksessa vastaajien vuosimäärät vaihtelevia paljon, vuodesta aina 20 vuoteen asti. Suurin osa vastaajista oli ollut saman organisaation palveluksessa 1–3 vuotta (41 %) tai 5–10 vuotta (32 %).



Kuvio 6. Vastaajien työskentelyajat vuosina nykyisellä työnantajalla.

Viimeisessä taustakysymyksessä, kysymys 3, kartoitettiin vastaajien työskentelyaikaa kotisairaalassa (kuvio 7). Puolet vastaajista oli työskennellyt kotisairaalassa 1–3 vuotta. Alle vuoden tai yli 20 vuoden työkokemusta ei myöskään ollut kenelläkään vastaajista. 5–10 vuoden työkokemus kotisairaalityöstä oli 23 prosentilla vastaajista.



Kuvio 7. Vastaajien työskentelyajat vuosina kotisairaalassa

## 6.2 Pitovoimatekijät Keusoten kotisairaalassa henkilöstön tunnistamana

Tutkimuskyselyn kysymyksessä neljä (4) vastaajat vastasivat suoraan asetettuun tutkimuskysymykseen eli millaisia pitovoimatekijöitä Keusoten kotisairaalassa on henkilöstön tunnistamana (kuvio 8). Pitovoimatekijöinä nousi esiin työn luonne, potilastyytyväisyys, toimiva työyhteisö, kilpailukykyinen palkkaus, ammatillinen kasvu sekä vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet. Vastausten perusteella on havaittavissa, että keskeisenä pitovoimatekijänä henkilöstö pitää erityisesti työn luonnetta. Työn luonteen vahvistavina ominaispiirteinä nähdään vaihteleva, itsenäinen, monipuolinen ja ammattitaitoa haastava työnkuva. Työ mahdollistaa oman työn suunnittelun ja henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan päivittäiseen työhönsä. Hoitotyö nähdään vastaajien mukaan itsenäisenä, mielekkäänä ja monipuolisena, joka haastaa ja kehittää ammattitaitoa.

*-monipuolinen työ, itsenäinen työ, liikkuva työ.*

*-Mielenkiintoinen, muuttuva ja haastava työnkuva. Yksikään päivä ei ole samanlainen.*

Vastaajien sanottamat pitovoimatekijät omasta työstä	Työn luonne
	Potilastyytyväisyys
	Toimiva työyhteisö
	Kilpailukykyinen palkkaus
	Ammatillinen kasvu
	Vaikuttaminen ja kehittäminen

Kuvio 8. Vastaajien sanoittamat pitovoimatekijät omasta työstä.

Kysymyksessä yhdeksän vastaajat peilasivat yleisesti tunnettuja pitovoimatekijöitä omaan työelämäänsä (kuviokuva 9). Vastaajat valitsivat yhteensä 122 vastausta ennakkovaihtoehtoista, mikä tarkoittaa, että keskimäärin vastaajat valitsivat yhteensä 5–6 pitovoimatekijää. Eniten valintoja tuottivat palkkaus, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen sekä mahdollisuus vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn. Vähiten valintoja tuotti valmentava johtajuus, yhteisöohjautuvuus ja yhteisöllisyys.

Vastaajien valitsemat tärkeimmät pitovoimatekijät listasta	Palkka
	Positiivinen työilmapiiri
	Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen
	Mahdollisuus vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn
	Tukeva ja kannustava esihenkilötyö
	Ammatti-identiteetin kasvaminen

Kuvio 9. Vastaajien valitsemat tärkeimmät pitovoimatekijät listasta omaan työhön peilaten.

### 6.3 Työssä viihtymistä ja pysyvyyttä vahvistavat sekä heikentävät tekijät

Työyhteisö nähtiin vastauksissa tärkeäksi tekijäksi työssä viihtymisen ja työssä pysymisen kannalta. Työyhteisö nähtiin voimavarana työssä jaksamiseen, jos työyhteisöstä pystyi puhumaan positiiviseen sävyyn. Vastauksissa näkyi, että Keusoten kotisairaalan työyhteisö nähdään pääasiassa positiivisena ja kannustavana työpaikkana, vaikka myös ristiriitoja ja näkemuseroja esiintyy henkilöstön välillä. Vastauksissa tuli selkeästi esille, että negatiivinen ilmapiiri työyhteisössä heikentää selkeästi työssä viihtymistä ja pysyvyyttä.

*-Työyhteisöllä ja organisaatiolla on merkittävä vaikutus. Sekava organisaatio ja toimimaton työyhteisö tekevät työstä huomattavasti raskaampaa.*

Työyhteisössä arvostettiin avointa vuorovaikutusta, kollegiaalisuutta ja joustavuutta. Keusoten kotisairaalaossa koettiin näiden asioiden toteutuvan ja muodostavan täten yhteistä tiimihenkeä eli niin sanottua me-henkeä. Vastauksista oli huomattavissa, että työyhteisö nähtiin selkeämpänä tekijänä kuin organisaatio, tarkasteltaessa työssä viihtymistä ja pysymistä. Organisaatio nähtiin enemmän työn mahdollistajana, raamien laatijana ja palkanmaksajana. Toisaalta yksittäisissä vastauksissa tuotiin esille, että henkilökohtaisen arvostuksen saaminen organisaatiotasolta vahvistaa työssä pysymistä.

*-Koen, että tiimityö toimii ja en koe oloani töissä yksinäiseksi, vaikka käynnit tehdäänkin pääsääntöisesti yksin. Koen saavani apua tarvittaessa kollegoilteni. Organisaatio mahdollistaa tämän työn toteutumisen ja tarjoaa työstä hyvän korvauksen.*

Työntekijöiltä kysyttiin kolmea tärkeintä tekijää, jotka sitouttavat heitä nykyiseen työhönsä. Yleisempinä tekijöinä vastattiin kilpailukykyinen palkkaus, työn ominaispiirteet ja työyhteisö. Vastaajien mielestä työn ominaispiirteet, jotka vahvistavat työhön sitoutumista, ovat työn itsenäisyys, monipuolisuus, ammatillinen haastavuus ja mielekkyys. Työyhteisössä vahvistavina tekijöinä nimettiin myös työkaverit, tiimin kannustava ja myönteinen yhteishenki, avoin ilmapiiri ja kehittyvä työyhteisö. Lisäksi arvostettiin lyhyttä työmatkaa ja työvuorosuunnittelua sekä itse hoitotyötä ja potilaita.

*-Motivoiva ja palkitseva työ. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista ja olla mukana kehittämässä yksikön toimintaa. Sopivan lyhyt työmatka.*

Kyselyssä pyydettiin nimeämään kolme tekijää tai ominaisuutta, jotka vastaajat poistaisivat työstään, jotta heidän sitoutumisensa työhönsä vahvistuisi. Vastausten teemoittelussa nousi esiin kymmenen alaluokkaa. Yhdeksi näistä alaluokista muodostui osio, jossa ei osattu nimetä mitään tekijöitä tai niitä ei vastaajan mielestä ollut. Muut alaluokat olivat yksikön ja työn jatkuva kehittäminen, ajoittainen kiire ja huono organisointi,

hoitoisuusluokitusten käyttö, ristiriidat, eriarvoisuus ja negatiivisuus työntekijöiden välillä ja työyhteisössä, toimintaohjeiden noudattamatta jättäminen, sääolosuhteet, työvuorojärjestelyt, työn aiheuttama kuormitus ja stressi sekä esihenkilön tietyt toimintatavat.

*-Ehkä se, ettei kehittäminen nykyään lähde niin työntekijöistä vaan sanellaan ylempää ja samaan aikaan saattaa olla useampi asia meneillään mitä kehitetään ja jatkuvasti työn ohella täytellään kaikenlaisia*

Tutkimuskyselyssä pyydettiin myös nimeämään kolme tekijää tai ominaisuutta, jotka vastaajat lisäisivät työhönsä, jotta heidän sitoutumisen työhönsä vahvistuisi. Teemoittelussa nousi esille työtehtävästä saatavan korvauksen lisääminen palkan ja muiden työsuhde-etujen parantamisella sekä riittävä resurssointi rauhallisen työtahdin takaamiseksi. Työn mahdollistavista tekijöistä nousi esille paremmat työvälineet, kuten työautot ja työvaatteet sekä moniammatillisen yhteistyön lisääminen esimerkiksi vuorokaudenympäri tavoitettavalla palliatiivisella lääkäripäivystyksellä. Työyhteisötekijöistä nousi esille työntekijöiden välisen tasa-arvoisen ja kunnioittavan kohtelun, merkitys myös esihenkilötasolla. Ammattitaidon ja toiminnan kehittämiseen liittyen toivottiin lisää työskentelyaikaa sekä mahdollisuuksia. Lisäksi toivottiin, että kehittäminen suuntautuisi organisaatiokaavioon suhteutettuna alhaalta ylöspäin.

*-Kunnioitus ja arvostus niin esimieheltä kuin kollegoilta.*

*-Palkka, työntekijöiden palkitseminen, rauhallinen työtahti.*

#### 6.4 Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen merkitys pitovoimatekijänä

Kysymyksissä 10 ja 14 pyydettiin vastaajia kertomaan omin sanoin, mitä yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtajuus tarkoittavat ja miten kyseiset asiat näkyvät heidän arjessansa ja työyhteisössä. Yhteisöohjautuvuuden määrittely oli vastaajista selkeämpää kuin valmentava johtajuuden määrittäminen.

*-Tiimien kykyä johtaa, kehittää ja organisoida toimintaansa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Tehdään ja organisoidaan asioita yhdessä, mikäli jokin ei toimi, niin tehdään asia toisella tavalla. Ongelmatilanteiden ratkominen.*

Yhteisöohjautuvuus ulottui vastaajien mielestä muun muassa työn jakoon, tiimipalaveriin ja työvuorosuunniteluun. Siihen yhdistettiin myös tiimin sisäiset demokraattiset päätökset ilman esihenkilön ohjausta. Osassa vastauksissa tuotiin esille, että yhteisöohjautuvuus toimii osana arkea, mutta aina kaikki työntekijät eivät siihen sitoudu.

*-Työyhteisö luo tavoitteet, suunnittelee, keskustelee ja avaavat asiat yhdessä, suunnittelevat ja vievät yhdessä sovittuja tavoitteita läpi. Työyhteisössä ei nykyisellään kaikki sitoudu sovittuihin toimintatapoihin, työn eteenpäin vieminen ja suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus jääneet vähemmälle.*

Yhteisöohjautuvuus nähtiin toteutuvan organisaation asettamien tavoitteiden mukaan kohdallaisen hyvin. Osa vastaajista koki yhteisöohjautuvuuden toteutuvan huonosti tai ei lainkaan. Myös tiimien välillä koettiin eroja. Toisaalta nähtiin kuitenkin, että tiimeissä yhteisöohjautuvuus toteutuu paremmin verrattaessa alueelliseen toimintaan. Vastauksissa nousi esille, että yhteisöohjautuvuus on tuonut mukanaan selkeästi enemmän vaikuttamismahdollisuuksia.

*-Koen, että yhteisöohjautuvuudella olemme saaneet vaikutusmahdollisuuksia erinäisistä asioista.*

*-Yhteisöohjautuvuus on selkeästi vaadittavakin tekijä. Mutta tällä hetkellä siinä on haasteita ja on ehkä unohdettu esimiehen rooli. Yhteisöohjautuvuus ei ole sitä, ettei tarvittaisi esimiestä.*

*-Työssä viihtyy paremmin, kun on kokemus siitä, että voi vaikuttaa omaan työhön.*

Yksittäisissä vastauksissa yhteisöohjautuvuus nähtiin keskeisenä tekijänä työn toteutumisen kannalta. Myös yksilölliset tarpeet työntekijöiden välillä tuotiin esille. Toisia työntekijöitä yhteisöohjautuvuus tukee työssään, kun taas toisten työntekijöiden työkuorma kasvaa sen seurauksena. Vastaajia pyydettiin arvottamaan kysymyksessä 12, kuinka tärkeänä he pitävät yhteisöohjautuvuuden toteutumisen työssä viihtymisen näkökulmasta, asteikoilla ei lainkaan tärkeä - erittäin tärkeä. Annetut arvosanat vaihtelivat hieman tärkeän sekä erittäin tärkeän välillä. Keskimäärin yhteisöohjautuvuuden toteutuminen nähtiin vaikuttavan työssä viihtymiseen jokseenkin tärkeänä tekijänä.

*-Koska itse tiedämme parhaiten, miten työtä tehdään, silloin sen suunnittelu ja organisointi on myös kiinnostavampaa.*

*-Hoitotyössä tarvitaan mielestäni esimiestä, joka on helposti saavutettavissa ja on työntekijöiden tukena. Olen ehkä hieman vanhan aikainen, mutta yhteisöohjautuvuudessa, herkästi heikommat persoonat jäävät vahvojen persoonien jalkoihin.*

Yhteisöohjautuvuutta vähintään jokseenkin tärkeänä pitävät vastaajat, kokivat yhteisöohjautuvuuden lisäävän vaikuttamismahdollisuuksia, tukevan työn sujuvuutta, mahdollistavan tiimityön sekä parantavan työssä viihtyvyyttä. Osa vastaajista näki, että yhteisöohjautuvuus voisi toimia kuitenkin työyhteisössä paremmin. Vastaajat, jotka eivät pitäneet

yhteisöohjautuvuutta tärkeänä tai juurikaan tärkeänä näkivät, että kaipaavat enemmän strukturoitua johtamista, erityisesti esihenkilön läsnäoloa enemmän. Samassa yhteydessä nähtiin, että yhteisöohjautuvuudessa vahvemmat persoonat pääsevät herkemmin esille. Selkeästi arvosana annettiin heikommaksi niissä tapauksissa, kun perusteluja ei osattu antaa.

Valmentavan johtajuuden määrittely oli vastaajille selkeästi vaikeampaa. Vastaajista kuusi ei osannut määritellä valmentavaa johtajuutta lainkaan omin sanoin. Vastaajat, jotka kokivat pystyvänsä määrittelemään valmentavan johtamisen luonnehtivat sitä johtamistyylinä, jossa korostui kyseleminen, neuvonta, kuunteleminen ja kannustaminen. Vastaajat vertasivat tätä niin sanottuun perinteiseen johtamistyyliin, jossa neuvotaan suoraan sekä jaetaan käskyjä.

*-Työntekijöiden kannustaminen, vahvuuksien tukeminen ja kehittäminen yksilötasolla, mikä kantaa yhteisötasolla hedelmää.*

*- Haastetaan työntekijöitä itseään oivaltamaan asioita kannustamalla ja tukemalla turvallisessa ympäristössä.*

Vastaajien mielestä työyhteisössä valmentava johtajuus toteutuu ajoittain, sekoittaen mukaansa perinteistä autoritääristä johtajuutta. Valmentavan johtajuus nähtiin mahdollisuutena vaikuttaa työhön, mutta toisaalta myös lisäävän vastuuta ja työn kuormittavuutta. Esihenkilön fyysistä läsnäoloa, tukea ja vuorovaikutusta toivottiin valmentavan johtamisen toteutumisen tueksi. Kyselyssä tuotiin esille organisaation määrittämät tavoitteet valmentavalla johtamiselle. Kyseisen määrittelyyn yhteydessä vastaajat näkivät, että valmentava johtaminen tukisi oikein toteutettuna työssä viihtymistä. Valmentava johtajuus nähtiin luottamuksen osoituksena, vaikuttamisen keinona ja motivaattorina sekä uudistumisen välitehtäjänä. Osa vastaajista ei määrittelystä huolimatta kyennyt määrittelemään, miten valmentava johtajuus vaikuttaisi toteutuessaan heidän viihtymiseensä ja työssä pysymiseensä.

*-Toteutuessaan hyvin, valmentava johtaminen motivoi työn tekoon ja lisää vastuullisuutta oman työn ja työyhteisöllisten asioiden hoidossa.*

*- kannustetaan kouluttautumaan ja uudistumaan, päästämään irti vanhoista ajattelutavoista*

Vastaajia pyydettiin arvottamaan kysymyksessä 17, kuinka tärkeänä he pitävät valmentavan johtamisen toteutumista työssä viihtymisen näkökulmasta asteikoilla ei lainkaan tärkeä-erittäin tärkeä. Annetut arvosanat vaihtelivat hieman tärkeän sekä erittäin tärkeän välillä. Keskimäärin valmentavan johtamisen toteutumista ei pidetty juurikaan tärkeänä tekijänä työssä viihtymiseen peilaten.



## 7 Pohdinta

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoitus oli kerätä tietoa Keusoten kotisairaalan sairaanhoitajien kokemuksia omista pitovoimatekijöistä sekä siitä, miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtajuus näkyvät pitovoimatekijöissä. Edellä mainittuun pyrittiin löytämään vastauksia teettämällä laadullinen tutkimuskysely Keusoten kotisairaalan työntekijöille. Tarve pitovoimatekijöiden vahvistamiselle koko sosiaali- ja terveysalalla on suuri, etenkin hoitohenkilöstöpulan ja rekrytointihaasteiden vuoksi. Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuskyselyn tulosten perusteella voidaan nähdä tarkoituksen toteutuneen. Opinnäytetyölle asetettiin neljä tutkimuskysymystä, joihin kaikkiin saatiin muodostettua vastaus tulosten ja analyysin perusteella.

Opinnäytetyössä toteutetun laadullisen tutkimuskyselyn tulosten analyysin perusteella voidaan todeta, että Keusoten kotisairaalan työntekijät ovat sitoutuneita hoitoalan ammattilaisia. Henkilöstö odottaa organisaatiolta luottamusta ja arvostusta itselleen ja tekemälleen työlle. Työntekijä tulisi nähdä oman työtehtävänsä asiantuntijana, vaikka ei olisi nimetty asiantuntijatyöhön, kuten Larjovuori, Kinnari, Nieminen ja Heikkilä-Tammi (2021, 37–39) toteavat. Analyysin perusteella voidaan havaita, että työntekijät haluavat edelleen kehittää omaa ammattitaitoaan, vaikka olisivat olleet alalla 10–20 vuotta. Työntekijät ovat kiinnostuneita oman toimintayksikkönsä tuottamien palvelujen kehittämisestä, unohtamatta työyhteisön kehittämistä. Toisaalta kehittäminen ja muutokset tulisi tehdä hallitusti, yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta työntekijät säilyttäisivät hallinnan tunteen. Kehittämiseen tulisi myös löytyä erillistä aikaa, jotta se ei olisi pois varsinaiselta potilastyöltä, joka nousi vastauksissa selkeästi tärkeäksi osaksi työstä saatua sisältöä.

Tutkimuskyselyn vastauksissa nousi esille, että pitovoimalle ei ole vakiintunutta selitystä, vaan jokainen työntekijä näkee sen pääasiassa omasta näkökulmastaan. Toiset näkevät pitovoimatekijöinä työstä saadun korvauksen ja työelämän yhdistämisen henkilökohtaiseen elämään, kun taas toiset kokevat pitovoimaa oman ammattitaidon haastamisesta ja kehittämisestä. Yhtenä erillisenä ryhmänä erottuu työyhteisön toiminta, työntekijöiden perehdytys ja keskinäinen kemia. Tämän perusteella voidaan todeta, että yksilöllisten tarpeiden täyttäminen on avainasemassa pitovoimatekijöitä tuettaessa, jota myös Kundun ja Latan (2017, 717) tutkimuksen tuloksissa esitetään.

Kuten edellä todettiin, pitovoimatekijät ovat jokaiselle työntekijälle subjektiivinen kokemus, joten on korostettava, että organisaation tulisi pystyä taipumaan moneen muottiin ennemmin kuin toteuttaa yhtä samanlaista kaavaa. Keusoten kotisairaalan pitovoiman menestystekijöiksi voidaan analyysin perusteella nostaa itse kotisairaalassa tehtävä työ, työnkuva ja

työn luonne. Analyysin perusteella työyhteisössä asiat nähdään jokseenkin eri näkökulmista, mutta samalla kaikki työntekijät haluavat kuitenkin toteuttaa laadukasta, potilaslähtöistä hoitotyötä, jolle on aikaa, resurssointia ja osaamista.

Organisaationa Keusoten kotisairaalan voidaan nähdä tehneen asioita oikein pitovoimavahvistamisen kannalta, koska vastaajista kenenkään työsuhde ei ollut kestänyt alle vuotta. Lisäksi organisaation toiminta voidaan nähdä jokseenkin onnistuneena, koska työntekijöistä 55 prosenttia on työskennellyt nykyisellä työnantajalla 5–20 vuotta, jota voidaan pitää hoitoalalla merkittävänä aikamääränä. Työntekijöiden voidaan nähdä olevan jossakin määrin organisaatioskollisia. Työuran kesto on nähty olevan yhteydessä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Kyselyyn osallistuneiden työura oli kestänyt yli 10 vuotta 77,2 prosentilla. Tämä vahvistaa Helanderin, Roosin ja Suomisen (2019, 180) tekemän tutkimuskyselyn tuloksia siitä, että kokeneemmat sairaanhoitajat ovat sitoutuneita työhönsä kuin nuoremmat kollegat.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää millaisia pitovoimatekijöitä Keusoten kotisairaalassa tunnistetaan. Keusoten kotisairaalan työntekijät löytävät työstään useita pitovoimatekijöitä. Analyysin perusteella yhteisiksi tekijöiksi nousi työn luonne, potilastyytyväisyys, toimiva työyhteisö, kilpailukykyinen palkkaus, ammatillinen kasvu sekä vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet. Vastauksissa toistuvat myös Kallankarin (2019) esittämät tekijät organisaation hyvistä muutostekijöistä, kuten työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, merkityksellisyyden kokemukset ja työn imun vahvistaminen.

Vastausten perusteella on havaittavissa, että keskeisenä pitovoimatekijänä henkilöstö piti itse työn luonnetta. Kotisairaalassa toteutetaan perusterveydenhuollon alaista sairaalataisoista hoitotyötä potilaan kotona tai kotisairaalan poliklinikalla. Keusoten kotisairaalan suurimmat potilasryhmät lukeutuvat kahteen pääluokkaan, jotka ovat infektio-/ akuuttipotilaat ja palliatiiviset potilaat. Tutkimuskyselyn vastauksista voidaan päätellä, että työ itsessään nähdään ammattitaitoa haastavana ja kehittävänä. Työ sisältää itsenäistä toimintaa niin työn suunnittelun kuin potilaskäyntien osalta. Useissa vastauksissa tuotiin esille myös työn liikkuva luonne potilaskäyntien osalta potilaan kotona. Työtä tehdään kotisairaalassa moniammatillisesti ja kehittävällä työotteella, joka nähtiin pitovoimaa vahvistavana tekijänä.

Kundun ja Latan (2017, 717) tekemän tutkimuksen tuloksissa nousee esille, että työntekijän kokemus työpaikan ilmapiiristä, esihenkilötyösuhteesta, yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta sekä organisaation tuesta vaikuttavat vahvasti työssä pysymiseen. Tässä tutkimuksessa vahvuuksina nousi esille ennemminkin työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja ammattitaidon kehittämiseen. Esihenkilötyö nousi osassa vastauksissa esille, mutta enemmänkin arvostuksen ja työn kehittymisen näkökulmasta, enemmän kuin

työtehtävien toteuttamista ohjaavana toimijana. Organisaation tuki voidaan nähdä linkittyvän myös tässä tutkimuksessa pitovoimaa vahvistavana tekijänä siten, että organisaatio ja esihenkilö antavat raamit työn tekemiselle, mutta jättävät työntekijöille vapautta ja vastuuta työn toteutuksesta. Organisaation tuki voidaan linkittää myös työstä maksettavaan korvaukseen, jonka moni vastaajista nosti esille pitovoimatekijänä.

Opinnäytetyön toisessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka heikentävät tai vahvistavat työssä viihtymistä sekä pysyvyyttä Keusoten kotisairaалassa. Edeltävissä tutkimuskyselyissä heikentäväksi tekijöiksi on nimetty palkkatyytymättömyys, kohtuuttomat työn vaatimukset, puutteellinen perusta omalle työlle, urakehitys sekä suurimpana tekijänä liian suuri työmäärä. (Helander ym. 2019, 183–189; Kuusisto ym. 2021, 5–9.) Tässä tutkimuksessa pitovoimaa heikentäviä tekijöitä kartoitettiin kysymällä, mitä työntekijät poistaisivat työstään, pitovoiman vahvistamiseksi. Näitä tekijöitä olivat yksikön ja työn jatkuva kehittäminen sekä ajoittainen kiire ja huono organisointi. Tämä näkyi myös vastaavasti siinä, mitä vastaajat haluaisivat lisätä työhönsä. Työn tekemiseen toivottiin riittävä resurssointia, jotta pystyttäisiin takaamaan rauhallinen työtahti, joka taas poistaisi liiallisen työnkuormituksen, jonka vastaajat toivat esille poistettavissa tekijöissä.

Voidaan todeta, että työntekijät kaipaavat työhönsä resilienssin vahvistamista, jolloin heillä olisi sopeutumiskykyä ja joustavuutta stressaavissa tilanteissa. Saari (2016, 232) toteaa kirjoituksessaan, että tutkimusten mukaan työntekijät, jotka hallitsevat oman resilienssin, näkevät ajoittaisen kiireen ja mahdolliset paineet osana työn luonnetta ja pystyvät havainnoimaan edellä mainituista positiivisia asioita enemmän kuin negatiivisia tekijöitä. Resilienssin myötä kyseiset työntekijät pystyvät havainnoimaan tekemistään ja muovaamaan toimintamalleja, jolloin he kykenevät selviytymään haastavista tilanteista.

Yksikön ja työn kehittäminen nähtiin toisaalta pitovoimaa kasvattavana, josta voidaan todeta, että työntekijöiden henkilökohtainen mieltymys ja kyky sietää jatkuvaa muutosta on varsin yksilöllistä. Työyhteisössä toivottiin, että ristiriitatilanteet ja negatiivinen ilmapiiri pystyttäisiin välttämään. Esiin nousi myös toive siitä, että työntekijöitä kohdeltaisiin tasa-arvoisesti niin vertaisina kuin esihenkilö tasolta. Edellä mainitut tekijät ovat sellaisia, joihin jokainen työntekijä voi henkilökohtaisesti vaikuttaa, kuten myös siihen, että toimintaohjeita ja yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Työyhteisö nähdään voimavarana, jossa toimii moniammatillinen tuki ja luottamus ja joka tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen ammatilliseen kasvuun. Työssä mahdollistuvat vaikuttaminen ja kehittäminen, vaikka tähän toivottaisiin enemmän aikaa.

Tutkimuskyselyyn vastaajilta ei kysytty suoraan organisaation menestystekijöitä pitovoiman näkökulmasta. Analyysin ja yhteenvedon perusteella voidaan kuitenkin vastata opinnäytetyölle asetettuun kolmanteen tutkimuskysymykseen, jossa pyrittiin saamaan käsitys siitä, mitkä pitovoimatekijät nousevat organisaatiotasolla tärkeimmiksi. Keusoten kotisairaalan pitovoiman menestystekijät voitiin tunnistaa sisällönanalyysin perusteella. Analyysissä esiin nousi etenkin työ ja työn luonne, positiivinen työilmapiiri ja työyhteisö, ammatillinen kasvu sekä vaikuttaminen ja kehittäminen. Myös palkkaus nousi monessa osa-alueessa yhdeksi kiitettäväksi osa-alueeksi, mutta toisaalta siihen myös toivottiin edelleen parannusta työn vaativuuteen nähden. Työurien pituudet saman organisaation palveluksessa, linkittyvät vastausten perusteella suoraan myös työurien pituuteen kotisairaalityössä. Yli viisi vuotta kotisairaalassa työskennelleet työntekijät olivat myös olleet yli viisi vuotta saman organisaation palveluksessa sekä työskennelleet hoitoalalla yli 10 vuotta.

Viimeisessä tutkimuskysymyksessä pyrittiin muodostamaan käsitys siitä, mikä merkitys on yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella pitovoimatekijöinä Keusoten Kotisairaalassa. Yhteisöohjautuvuus nähdään vastausten perusteella yhtenä vaihtoehtona pitovoimatekijöitä kartoittaessa, mutta selkeästi heikompana kuin itse työ, työyhteisö tai työstä saatu korvaus. Valmentava johtajuus ei noussut esiin pitovoimatekijänä henkilöstön vastauksissa. Toisaalta kyselyssä selvisi, että erityisesti valmentava johtajuus ja sen käyttö organisaation yleisenä johtamisoppina ei ollut henkilöstölle tuttu. Tutkimuskyselyssä esiteltiin kirjallisesti, mitä organisaatio tarkoittaa ja tavoittelee sekä yhteisöohjautuvuudella että valmentavalla johtajuudella näki moni näiden tekijöiden todennäköisesti vahvistavana pitovoimatekijänä, yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta.

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

LAB-ammattikorkeakoulussa jokainen opinnäytetyöntekijä, kuten myös tämän opinnäytetyön tekijä, on sitoutunut työskentelyssään noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimia suosituksia opinnäytetyönprosessista. Tämän lisäksi tutkimuseettiikka kuuluu osana hyvään tieteelliseen käytäntöön, jossa painottuvat rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus. Tämä konkretisoituu, kun mahdolliset erheet ja päätöksentekoprosessit on kuvattu raportissa mahdollisimman avoimesti. Laadullisen tutkimuksen kohdistuessa henkilöihin noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) laatimaa ohjetta ” Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa” LAB-ammattikorkeakoulussa tehdyissä opinnäytetöissä noudatetaan avoimuuden periaatetta, joka tarkoittaa sitä, että työssä saavutettu tieto ja tulokset esitellään avoimesti ja kattavasti, jolloin työn avulla saatuja tuloksia voidaan myös käyttää jatkossa erinäisissä yhteyksissä. (LAB- University of Applied Sciences 2023; Vuori b.)

Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun eikä määrään, eikä sen luottavuuden arviointiin ole yksiselitteistä arviointimallia. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luottavuuden tuleekin perustua kokonaisuuden arviointiin, jossa painottuu sen johdonmukaisuus. Opinnäytetyön luotettavuus on Juutin ja Puusan (2022) mukaan onnistunut, kun lukija on saatu vakuuttuneeksi tutkimuksesta. Tähän päästään yleensä siten, että tutkija kuvaa kattavasti tutkimuksen etenemisen ongelmiseen. Luotettavuutta lisää myös tutkijan tietotaito kyseiseen aihealueeseen.

Tämä opinnäytetyöaihe lähti liikkeelle opinnäytetyöntekijän omasta aidosta halusta ja kiinnostuksesta henkilöstön pitovoimatekijöihin. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstökrisi tulee koskettamaan jokaista esihenkilöä ja organisaatiota nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyöntekijä on kiinnostunut henkilöstön omista pitovoimatekijöistä. Työn avulla kerättyä aineistoa on mahdollista hyödyntää jatkossa esimerkiksi henkilöstösuunnittelussa, jolloin sen avulla voidaan kehittää ja vahvistaa työssä käsiteltyjä osa-alueita.

Tämä opinnäytetyöprosessi toteutui LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessin mukaisesti. Alkuun laadittiin opinnäytetyösuunnitelma, josta edettiin suunnitelman mukaan aineiston keruuseen, analysointiin ja raportointiin. Opinnäytetyö toteutettiin suunnitelman mukaisesti ja suunnitellun aikataulun mukaisesti (kuvio 4). Koko opinnäytetyöprosessi toteutettiin hyviä tieteellisen käytännön peruseriaatteita noudattaen, joissa korostuu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, niin tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, kuin myös arvioinnissa ja pohdinnassa (LAB- University of Applied Sciences 2023; Vuori b.).

Tässä opinnäytetyössä on kuljetettu eettistä pohdinta mukana koko prosessin ajan, kuten laadullisessa tutkimuksessa suositellaan tehtäväksi. Opinnäytetyön tekijän toiminnan lähtökohtana on kunnioittaa osallistujien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita yksilön oikeuksia. Opinnäytetyön tekijä on arvioinut, että tutkimuksella ei aiheuteta riskejä tai haittoja kohdeorganisaatiolle, tutkittaville tai tieteelle. Tutkimusprosessissa pyritään tuomaan näkyville opinnäytetyön tekijän oma reflektointi ja kriittisyys tuotosta kohtaan, jolla on osoitettu olevan tutkimukseen arvoa kohentava vaikutus. (Vuori b.) Juutin ja Puusan (2022, 5.0) mukaan eettisyyden voidaan nähdä toteutuneen, kun tutkimuksessa tehdyt valinnat noudattavat eettisiä periaatteita. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat tulisi olla hyödynnettävissä, missä tahansa muussa tutkimuksessa.

Tämän opinnäytetyön tekemiseen ei ollut tarpeen hakea ennakoon eettistä ennakoarviointilausunto, koska mikään kriteeristön osa-alue ei toteutunut. Opinnäytetyön tekemiseen tuli kuitenkin hakea kohdeorganisaatiolta tutkimuslupa. Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa tutkimusorganisaatiolta, joka myönnettiin lokakuussa 2023. Opinnäytetyön sisältäessä tutkimuskyselyn, tuli vastaajilta pyytää myös tietoon perustuva eettinen suostumus

osallistumisesta tutkimukseen. Suostumuksessa vastaajalle tuli kertoa seuraavat tiedot: tutkimuksen tekijä, taustaorganisaatio, henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ja konkreettinen selonteko mitä osallistuminen tutkimukseen tarkoittaa. Tätä tukemaan vastaajille laadittiin saatekirje (liite 1), jossa selvennetään edellä mainitut seikat sekä kerrotaan tutkittavan oikeudet. Niin saatekirjeessä kuin kyselytutkimuksen alkusanoissa korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta. (Kuula- Luumi).

Tutkimuskyselyyn osallistuminen tapahtui anonyymisti. Tietosuojaan läpinäkyvyysperiaatteen mukaisesti kyselyyn osallistuvilla kerrottiin aineiston keruusta ja käsittelystä. Kerättyä aineistoa käsiteltiin suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyössä laadittiin tietosuojailmoitus (liite 3) EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 2016/679 artiklat 13 ja 14 mukaisesti. Kerätty aineisto säilytettiin tutkijan hallussa olevalla tietokoneella salasana- suojausten takana. Aineisto säilytetään tutkimuksen valmistumiseen asti, kevät 2024, jonka jälkeen se hävitetään tietoturvallisesti.

Tutkimuksen tueksi toteutettiin tiedonhakuja, josta muodostettiin opinnäytetyön tietoperustaluvut. Tietoperustassa hyödynnettiin olemassa olevaan tietoa pääsääntöisesti tutkimusartikkelien ja kirjallisuuden lähdemateriaaleista, jotka sisällytettiin opinnäytetyöhön asianmukaisesti viittaamalla. Aineiston keruun toteutustavaksi valikoitui laadullisessa tutkimuksessa harvemmin käytetty kirjallinen tutkimuskysely. Luotettavuuden lisäämiseksi vastaajia pyrittiin kannustamaan osallistumaan tutkimuskyselyyn työyhteisön tiedostuskanavalla, joka viikko aineiston keruun aikana.

Kyselytutkimuksen etuna oli, että sillä pystyttiin tavoittamaan koko Keusoten kotisairaalan hoitohenkilöstö. Kysely mahdollisti myös aineiston nopean käsittelyn tallennettavaan muotoon sekä tarkoituksenmukaisen aineiston analysoinnin. Kyselytutkimuksen toteutus laadullisilla kysymyksillä mahdollisti myös vastaajalle omin sanoin kertomisen, joka taas antoi opinnäytetyötutkijalla aineiston, joka oli paitsi kuvaava, antoi myös mahdollisuuden tulkinnaan ja laajempaan ymmärrykseen. Kirjallisessa kyselytutkimuksessa on tietysti mahdollista, että kyselyyn vastannut on ymmärtänyt esitetyn kysymyksen väärin, tai eri tavalla kuin oli ajateltu. Tämän välttämiseksi kysely testattiinkin erillisellä pilottiryhmällä, ennen julkaisua. Kirjallisen tutkimuskyselyn käyttäminen karsi myös pois mahdollisuuden, tarkentavien kysymysten esittämisestä, joka heijastui myös vastausten analyysiprosessiin. Tarkentavilla kysymyksillä olisi ehkä pystytty vielä tarkemmin vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Aineiston analysointi ja tulokset raportoitiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Tulosten yleistettävyyttä tulee tarkastella kriittisesti, koska kokemuksia kartoittaessa kyseessä on kuitenkin pääasiassa subjektiivinen kokemus. Muita tuloksia heikentäviä tekijöitä on se,

kuinka hyvin kyselyyn osallistuvat ovat ymmärtäneet esitetyt kysymykset sekä jaksaneet kirjoittaa avoimia vastauksia kyselyyn. Aineiston analysointi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman laajasti sekä avoimesti tutkimuksen luottavuuden ja läpinäkyvyyden vahvistamiseksi. Opinnäytetyön raportin arviointiin hyödynnetään LAB-ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti Turnit- ohjelmaa plagioinnin ja tekstin alkuperän varmistamiseksi.

### 7.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön osana toteutetun kyselytutkimuksen tulosten perusteella esitetään seuraavat johtopäätökset ja suositukset. Tuloksia on visualisoitu infograafin avulla (kuvio 10). Pitovoimatekijöitä, joita henkilöstö tunnistaa työssään, on mahdollista vahvistaa juuri yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen avulla. Tämä vaatii kuitenkin kaikilta osatekijöiltä, tässä tapauksesta henkilöstöltä ja johtoportaalta yhteistä käsitystä niiden merkityksellisyydestä. Merkityksellisyyden lisäksi tulee olla yhteinen käsitys siitä, miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen näkyy arjen työssä. Johtopäätöksistä ja kehittämissuhteuksina nostetaan esille neljä pääkohtaa:

1. Keusoten kotisairaалassa pitovoimatekijöiksi nousi työn luonne, potilastyytyväisyys, toimivan työyhteisö ja kilpailukykyinen palkkaus. Lisätekijöiksi nousi mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun sekä mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työyksikköä ja tuotettavia palveluja. Työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita hoitotyöstä ja potilaiden hoidosta. Mahdollisuudet tarjota laadukkaita ja potilailta kiitosta saavia palveluita, vahvistavat myös työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta. Työssä viihtyminen ja hyvä asiakaskokemus voidaan nähdä kulkevan rinnakkain. Työyhteisön vaikutusta työssä viihtymiseen ei voi olla korostamatta.
2. Henkilöstö haluaa aktiivisesti vaikuttaa omaan työhönsä sekä sen toteutukseen ja kehittämiseen. Toisaalta kehittämisen ja vaikuttamisen keinot tulee olla yksinkertaisia ja vaivatonta. Tähän ehdotetaan yksinkertaista keinoa, jolla henkilöstön kehittämissuhteet saataisiin kuuluviin. Esimerkki keinona voisi toteuttaa 1–2 kertaa vuodessa toteuttaa idealaatikot, joihin toteuttava henkilöstö eli välittämässä potilastyössä olevat työntekijät saisivat jättää kehityssuhteita. Ehdotuksista valittaisiin yhteinen toteuttava idea tai ideat, riippuen ehdotusten laajuudesta.
3. Kiire, liiallinen työkuorma ja huono organisointi nähtiin pitovoimaa ja työhyvinvointia heikentävinä ja uhkaavina tekijöinä. Kiire, huono organisointi ja liiallinen työkuorma kulkee usein rinnakkain, vaikka voivat vaikuttaa toisiinsa myös positiivisesti. Saari (2016) toteaa kirjoituksessaan resilientti ihminen voi nähdä

kiireen myös hallittavana ja vahvistavana tekijänä. Resilienssiä voi harjoittaa, mikä parhaimmillaan auttaa työntekijää oman työn kuormittavuuden hallitsemisessa. Organisaatiotasolla olisikin hyvä pohtia, miten työntekijöiden resilienssiä voitaisiin jatkossa vahvistaa.

4. Valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden käsitteet, tarkoitus ja tavoite eivät ole kaikille henkilöstön jäsenille tiedossa. On suositeltavaa, että henkilöstön tietoisuuteen tuodaan edellä mainitut johtamisen mallit sekä miten ne näyttyvät työntekijöiden työssä ja arjessa. Yhteisöohjautuvuuden periaatteita noudattaen pystyttäisiin todennäköisesti vaikuttamaan useisiin tekijöihin, joita työntekijät haluaisivat omasta työstään poistaa pitovoiman vahvistamiseksi.



Kuvio 10. Infograafi tuloksista ja johtopäätöksistä



#### 7.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet

Tässä opinnäytetyössä löydettiin konkreettisia pitovoimatekijöitä henkilöstön näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tietää, miten organisaatio onnistuu hyödyntämään opinnäytetyön tulokset arjessa yhteisenä prosessina henkilöstön kanssa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi nähdä yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtajuuden jalkauttamisen toteuttavan henkilöstön tietoon ja päivittäiseen arkeen, jotta kyseiset johtamismallit saavuttaisivat potentiaalinsa henkilöstön työhyvinvoinnin ja pitovoiman vahvistajina. Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi nähdä hoitohenkilöstön resilienssin vahvistaminen yhteisenä kehittämisprojektina ja sen mahdollinen myötävaikutus pitovoimatekijöihin.

## Lähteet

Buchan, J., Shaffer, F. & Catton, H. 2018. Policy Brief: Nurse Retention. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa [https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/2018\\_ICNM%20Nurse%20retention.pdf](https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/2018_ICNM%20Nurse%20retention.pdf)

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima. Tehyn julkaisusarja B:2/20. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa [https://www.tehy.fi/en/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020\\_b2\\_sosiaali-ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_ja\\_vetovoima\\_-\\_lahihoitajien\\_nakemyksia\\_id\\_15982.pdf](https://www.tehy.fi/en/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf)

Coco, K. 2019. Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Tehyn julkaisusarja B:1/19. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat\\_erikoissairaanhoidossa\\_-\\_kysely\\_tehylaisille\\_sairaanhoitajille\\_id\\_14430.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf)

Gibson, K., O'Leary, K. & Weintraub, J. 2020. The Little Things That Make Employees Feel Appreciated. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://hbr.org/2020/01/the-little-things-that-make-employees-feel-appreciated>

Great Place To Work. 2023b. Työpaikan pitovoima: Mikä saa työntekijän sitoutumaan? Viitattu 1.3.2024. Saatavissa <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyopaikan-pitovoima-mika-saa-tyontekijan-sitoutumaan/>

Great Place To Work.2023a. Työnantajamielikuva ja työpaikan vetovoima kulkevat käsi kädessä. Viitattu 1.3.2024. Saatavissa <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajamielikuva-ja-tyopaikan-vetovoima-kulkevat-kasi-kadessa/>

Günther, K. & Hasanen, K. a. Johdanto: Tutkimuksen kulku. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.9.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>

Günther, K. & Hasanen, K. b. Tutkimuksen suunnittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.9.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>

Hahtela, N. 2023. Työolobarometri 2023. Suomen Sairaanhoidajien selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2023/05/Tyo%CC%80obarometri-2023-1.pdf>

Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoidajien näkemyksiä ammattista lähtemisestä. *Hoitotiede*. Vol 31 Nro 3, 180–190. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa <https://www.terveysportti.fi/xmedia/hle/hle00193.pdf>

Henochowics, S. & Hetherington, D. 2005. Leadership coaching in health care. *Leadership coaching in health care*. Vol 27 Nro 3, 183–189. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa DOI 10.1108/01437730610657703

Hølge-Hazelton, B & Berthelsen, C. 2021. Why nurses stay in departments with low turnover: A constructivist approach. *Nordic Journal of Nursing Research*. Vol 41 Nro 3, 158–165. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa DOI: 10.1177/2057158521991434

Juhila, K. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.9.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

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

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2023–2024. Käsikirja. Viitattu 1.9.2023. Saatavissa <https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2022/12/Keski-Uudenmaan-hyvinvointialueen-Laatu-asiakas-ja-potilasturvallisuussuunnitelma-2023-2024.pdf>

Keusote. 2021. Blogissamme: yhteisöohjautuvuudella kohti parempaa työelämän laatua. Viitattu 30.8.2023. Saatavissa <https://www.keusote.fi/blogissa-yhteisöohjautuvuudella-kohti-parempaa-tyoelaman-laatua/>

Keusote. 2023. Sairaalahoito kotona, kotisairaala. Viitattu 1.9.2023. Saatavissa <https://www.keusote.fi/palveluhakemisto/kotisairaala/>

Keusote. 2023a. Organisaatio. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa <https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/organisaatio/>

Keusote. c. Henkilöstökertomus 2022. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa [https://keusote.fi/wp-content/uploads/2023/04/Henkilostokertomus\\_2022.pdf](https://keusote.fi/wp-content/uploads/2023/04/Henkilostokertomus_2022.pdf)

Kielitoimiston sanakirja. 2022. Vetovoima. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/vetovoima?searchMode=all>

Kivimäki, S. 2022. Vuokratyö tulee kunnille kalliiksi, silti sen käyttö lisääntyy hurjaa vauhtia. Superlehti. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa <https://www.superlehti.fi/ajankohtaista/vuokratyö-tulee-kunnille-kalliiksi-silti-sen-kaytto-lisaantyy-hurjaa-vauhtia/>

Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Toim. Gamrasni, M. Teoksessa Matkaopas Yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, T. & Gamrasni, M. 2021. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Toim. Gamrasni, M. Teoksessa Matkaopas Yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn tuuli. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)

Kotisairaalan potilasesite. 2024. Painettu.

Kundu, S. & Lata, K. 2017. Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. International Journal of Organizational Analysis. Vol 25, Nro 4, 703–722. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa DOI 10.1108/IJOA-12-2016-1100

Kuntasektorin työvoimaennuste. 2023. KEVA. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://www.keva.fi/contentassets/de5752333bfb4e0a8194a8797ed24935/analyysi-kuntien-tyovoimatarpeista-2023.pdf>

Kuula-Luumi, A. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuojaja. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuojaja/>

Kuusisto, T., Arola, T. & Salin, S. 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. Tutkiva Hoitotyö. Vol 19 Nro 3, 3–11. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa <https://www.terveysportti.fi/xmedia/tuh/tuh00201.pdf>

- LAB University of Applied Sciences. 2023. Opinnäytetyön ohje (1.9.2023) Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa [https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2023-09/LAB\\_opinn%C3%A4ytety%C3%B6\\_ohje\\_YAMK\\_030923\\_P%C3%84IVITETTY.pdf](https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2023-09/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_YAMK_030923_P%C3%84IVITETTY.pdf)
- Laiho, M., Ryömä, A., Satama, S. & Teerikangas, S. 2020. Työkaveruus työn arjen voimavarana. TYÖ2 – Yhteistyön työyhteisö- hankkeen loppuraportti. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja E-2:2020. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149546/aktiivinen-tyokaveruus-tyon-arjen-voimavarana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lehtinen, S.2023. Kotisairaalahoidon edelläkävijä kannustaa henkilöstöä innovoimaan. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa <https://www.keusote.fi/kotisairaalahoidon-edellakavija-kannustaa-henkilostoa-innovoimaan/>
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi-Toimivat yhteisölliset käytänteet. Toim. Gamrasni, M. Teoksessa Matkaopas Yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Martela, F. & Riekkilä, T. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. Vol 9, Nro 1157, 1–14. Viitattu 26.3.2024 Saatavissa <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta- Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohajutuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Viitattu 13.3.2024. Saatavissa <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>
- Martela, F.2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, Vol 8, Nro 23, 2–23. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-019-0062-9>

- McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*. Vol 32, Nro, 768–779. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- Menezes, HGG., Bernardes, A., Amestoy, SC., Cunha, ICKO., Cardoso, MLAP. & Balsanelli, AP. 2022. Relationship between leadership coaching and nurses' resilience in hospital environments. *Rev Esc Enferm USP*. Vol 56 Nro 20220265. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2022-0265en>
- Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. 2017. Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*. Vol 37 Nro 2, 188–200. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa DOI 10.1108/JMD-04-2017-0135
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä- missä ja ketkä sitä kokevat?. *Hallinnon tutkimus*. Vol 41 Nro 4, 312–328. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867/75679?acceptCookies=1>
- Ollila, M. 2018. Kotisairaala ja sen rooli terveydenhuollossa. *Duodecim oppikirja Kotisairaala*. Viitattu 21.8.2023. Saatavissa <https://www.oppiportti.fi/op/kts00159/do>
- Ora, U. 2023. Kotisairaalan osuus sairaalahoidosta kasvaa nopeasti. *Lääkärilehti*. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa <https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/kotisairaalan-osuus-sairalahoidosta-kasvaa-nopeasti/>
- Peltomaa, S. & Turkki, M. 2023. Vanhustyön veto- ja pitovoimaisuus. Lähihoitajien ja lähihoitajaopiskelijoiden näkökulmia veto- ja pitovoimatekijöistä. *Opinnäytetyö (YAMK) Karelia-ammattikorkeakoulu*. Viitattu 16.9.2023. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/796768/Peltomaa\\_Satu\\_Turkki\\_Miia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/796768/Peltomaa_Satu_Turkki_Miia.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A., Torres de Oliveira, R. & Faustino, C. 2021. How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 70, Nro 8, 2163–2181. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa DOI 10.1108/IJPPM-10-2018-0373
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*. Vol 35, Nro 3, 232–243. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>

Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Työn tuuli. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. E-kirja. Tammi.

Slåtten, T., Lien, G. & Mutonyi B. 2022. Precursors and outcomes of work engagement among nursing professionals- a cross-sectional study. BMC Health Services Research. Vol 22 Nro 21. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-021-07405-0>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

STM. 2020. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030: Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:31. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6865-3>

Suomen virallinen tilasto (SVT). 115q -- Työlliset ammattiryhmän (AML 2010, tasot 1-5), ammattiaseman, sukupuolen ja vuoden mukaan, 2010-2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 7.9.2023. Saatavissa [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_tyokay/statfin\\_tyokay\\_pxt\\_115q.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tyokay/statfin_tyokay_pxt_115q.px/table/tableViewLayout1/)

Teräs, M. & Toiviainen H. 2014. Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. Aikuiskasvatus. Vol 34 Nro 2, 84–95. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa DOI: <https://doi.org/10.33336/aik.94084>

Terveystieteiden tutkimuskeskuslaki 1326/2010.

Toiminen, M. 2023. Megatrendien mahdollisuus: Osaammeko muuttua ajoissa yksilöinä ja yhteisöinä? Työn tuuli. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012023.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Työelämätaito. 2020. Valmentava johtaminen saa kiitosta sote-alalla. Työterveyslaitos. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/articles/analysisHealthcareAndSocialWelfareManagement>

Työterveyslaitos. a. Mitä on valmentava johtaminen? Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Työterveyslaitos. a. Työelämän kehittämiskohteet. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/vaikuttaminen/tyoelaman-kehittamiskohteet#5>

Työterveyslaitos. b. Resilientti organisaatio. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Työterveyslaitos. Mitä on psykologinen turvallisuus? Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144->

Vuori, J. a. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Vuori, J. b. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Työn tuuli. Viitattu 26.3.3024. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf)



## Liite 1. Saateviesti kyselyyn osallistujille

**Tiedote opinnäytetyöstä**

**16.9.2023**

### **Henkilöstön pitovoimatekijät Keusoten kotisairaалassa yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmasta**

Hei,

Olen Janita Laalo ja työskentelen Keusoten kotisairaалassa sairaanhoitajana. Kutsun sinut osallistumaan opinnäytetyöni tekemiseen, joka kuuluu osana opintojani LAB-ammattikorkeakoulun (YAMK) tulevaisuuden johtaja- koulutussuunnitelmaa. Opinnäytetyöhöni kuuluu kysely, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa organisaatiolle henkilöstön kokemista pitovoimatekijöistä. Tavoitteena on kerätä tieto Keusoten kotisairaalan sairaanhoitajien kokemuksia omista pitovoimatekijöistä sekä siitä, miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtajuus näkyvät pitovoimatekijöissä. Organisaatio voi hyödyntää raportissa esitettyjä tuloksia henkilöstöjohtamisen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyön teko noudattaa yleisiä eettisiä tutkimusohjeita sekä tietoturvakäytäntöjä. Aineistoa säilytetään vain opinnäytetyön teon ajan, jonka jälkeen ne hävitetään tietoturvallisesti. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Huomioithan, että vastaamalla kyselyyn annat suostumuksen käyttää vastauksia opinnäytetyön teossa. Huomioithan, että kyselytutkimuksen vastausajan päätyttyä ja kyselytutkimuksen tuloksia analysoidessani, tietoja ei voida enää tutkimuksesta peruuttaa. Valmis opinnäytetyö julkaistaan myöhemmin Theseus-tietokannassa. Opinnäytetyön ohjaajani toimii yliopettaja Mari Kokkonen.

Kysely toteutetaan anonyyminä ja se on laadittu Webropol- työkalun avulla. Löydät sähköisen linkin kyselyyn tämän tiedotteen alaosaan. Tutkimuskysely sisältää kolme (3) taustakysymystä työkokemuksestasi sosiaali- ja terveysalalla sekä työsuhteen pituudesta kyseisessä organisaatiossa sekä työyksikössä, muita identifioivia kysymyksiä ei kerätä. Opinnäytetyön tekijä ei osallistu itse tutkimuskyselyyn.

Kysely on avoinna 17.11.2023-10.12.2023. Voit tallentaa ja jatkaa vastauksia myöhemmin

[Aloita kysely painamalla tästä linkistä](#)

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin, Janita Laalo

## Liite 2. Kyselylomake

### Tutkimuskysely

#### Henkilöstön pitovoimatekijät Keusoten kotisairaala yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmasta

Kysely toteutetaan anonymisti ja vastauksia hyödynnetään ainoastaan opinnäytetyön tekemiseen ja ne hävitetään tietoturvallisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen.

**1. Kuinka pitkään olet työskennellyt hoitoalalla? \***

- I. 0–1 vuotta
- II. 1–3 vuotta
- III. 3–5 vuotta
- IV. 5–10 vuotta
- V. 10–15 vuotta
- VI. 15–20 vuotta
- VII. Yli 20 vuotta

**2. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisellä työnantajallasi? \***

Kysymykseen vastatessa ei tarvitse huomioida liikkeenluovutusta tai organisaation nimenvaihdosta tai työyksikön vaihtoa.

- I. 0–1 vuotta
- II. 1–3 vuotta
- III. 3–5 vuotta
- IV. 5–10 vuotta
- V. 10–15 vuotta
- VI. 15–20 vuotta
- VII. Yli 20 vuotta

**3. Kuinka pitkään olet työskennellyt kotisairaalassa? \***

- I. 0–1 vuotta
- II. 1–3 vuotta
- III. 3–5 vuotta
- IV. 5–10 vuotta
- V. 10–15 vuotta
- VI. 15–20 vuotta
- VII. Yli 20 vuotta

*Pitovoiman vahvistaminen on tunnistettu avaintekijäksi, kun halutaan turvata osaavan työvoiman saatavuus tulevaisuuden työelämässä. Tässä tutkimuskyselyssä pitovoimalla käsitetään niitä tekijöitä, joiden avulla työntekijä pysyy ja viihtyy olemassa olevassa työpaikassa sekä on sitoutunut työhönsä ja mahdollisesti organisaatioon.*

Kysymykset 4–8 toteutetaan avoimina kysymyksinä

**4. Mitä pitovoimatekijöitä tunnistat omassa työssäsi? \***

**5. Miten työyhteisö ja organisaatio vaikuttavat työssä pysymiseesi ja viihtymiseesi? \***

## Liite 2. Kyselylomake

7. Jos saisit vapaasti poistaa työstäsi kolme asiaa/tekijää/ominaisuutta, jotka heikentävät työhösi sitoutumista, mistä luopuisit mieluiten? \*
8. Jos saisit vapaasti lisätä työhösi kolme asiaa/tekijää/ominaisuutta, jotka vahvistaisivat työhösi sitoutumista, mitä lisäisit mieluiten? \*
9. Valitse seuraavista omaan työelämäsi peilaten tärkeimmät pitovoimatekijät \*
- I. yhteisöllisyys
  - II. henkilökunnan riittävyys
  - III. palkka
  - IV. kehittämisen mahdollisuus
  - V. mahdollisuus vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn
  - VI. tukeva ja kannustava esihenkilötyö
  - VII. kehittymisen mahdollisuus
  - VIII. positiivinen työilmapiiri
  - IX. yksilöllisen tarpeiden huomioiminen
  - X. merkityksellisyys
  - XI. työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen
  - XII. ammatti-identiteetin kasvattaminen
  - XIII. psykologisesti ja fyysisesti turvallinen työympäristö
  - XIV. luottamus
  - XV. yhteisöohjautuvuus
  - XVI. valmentava johtajuus

*Seuraavat kysymykset kartoittavat kokemustasi yhteisöohjautuvuudesta*

Kysymykset 10–11 toteutetaan avoimena kysymyksinä

10. Mitä on mielestäsi yhteisöohjautuvuus ja miten se näkyy työyhteisönne arjessa? \*

*Yhteisöohjautuvuus on nostettu Keusoten yhdeksi organisaation strategiseksi kyvykkyudeksi, jolla pyritään mahdollistamaan strategisten tavoitteiden onnistuminen. Sillä pyritään vahvistamaan työntekijöiden veto- ja pitovoimaa sekä vaikuttamaan työntekijän kokemukseen työssä viihtymisestä ja lisäämään vaikutusmahdollisuuksia.*

11. Peilaten yllä olevaan tekstiin.

Miten näet yhteisöohjautuvuuden tavoitteiden toteutuneen omalla työpaikallasi? \*

12. Kuinka tärkeänä pidät yhteisöohjautuvuuden toteutumista työssä viihtymisesi näkökulmasta? \*

Likert- asteikko 0-10

0= Ei lainkaan tärkeä, 5= Neutraali, 10= Erittäin tärkeä

Kysymys 13 toteutetaan avoimena kysymyksenä

## Liite 2. Kyselylomake

Kysymys 13 toteutetaan avoimena kysymyksenä

**13. Minkä vuoksi annoit kyseisen arvosanan yhteisöohjautuvuudelle pitovoimatekijänä?**

\*

*Seuraavat kysymykset kartoittavat kokemustasi valmentavasta johtamisesta.*

Kysymykset 14–16 toteutetaan avoimina kysymyksinä

**14. Mitä on mielestäsi valmentava johtaminen ja miten se näkyy työyhteisössänne? \***

*Keusotessa on otettu strategiseksi tavoitteeksi vuodelle 2023, että valmentava johtaminen toteutuu kaikissa työyhteisöissä perinteisen johtamisen tilalla. Keusotessa nähdään, että valmentava johtaminen tukee työntekoa muutoksessa, jossa korostuvat vuorovaikutus ja osallisuus. Tavoitteena on, että työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, jolloin myös kasvaa työntekijän kokemus työn mielekkyydestä.*

**15. Peilaten yllä olevaan tekstiin.**

**Miten näet valmentavan johtamisen tavoitteiden toteutuneen omalla työpaikallasi? \***

**16. Työyksikössäsi toteutetaan valmentavaa johtamista.**

**Miten valmentava johtaminen vahvistaa työssä viihtymistäsi tai pysymistä? \***

**17. Kuinka tärkeänä pidät valmentavan johtamisen toteutumista työssä viihtymisesi näkökulmasta? \***

Likert- asteikko 0-10

0= Ei lainkaan tärkeä, 5= Neutraali, 10= Erittäin tärkeä

Kysymys 18 toteutetaan avoimena kysymyksenä

**18. Minkä vuoksi annoit kyseisen arvosanan valmentavalle johtamiselle pitovoimatekijänä? \***

## Liite 3. Tietosuojailmoitus

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA  
TIETOSUOJAILMOITUS**  
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)  
artiklat 13 ja 14

**Laatimispäivämäärä: 11.9.2023**

***Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus***

Opinnäytetyössä kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia pitovoimatekijöistä omassa työssään ja erityisesti, miten he arvottavat yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen niissä tekijöissä. Kartoitus tehdään kyselylomakkeella, joka toteutetaan anonymisti ja vapaaehtoisesti. Tarkoituksena on tuottaa tieto henkilöstön kokemista pitovoimatekijöistä, mitkä vahvistat ja mitkä heikentävät niitä. Tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää henkilöstösuunnitelmaa ja arkipäivän työskentelyä suunniteltaessa ja kehitettäessä.

***Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö***

Tutkimusaineisto kerätään anonymiminä. Kyselyssä kerätään seuraavia tietoja: työkokemus sosiaali- ja terveysalalta, työssäolovuodet kyseisessä työyksikössä ja organisaatiossa (noin vuosina). Lisäksi kysely sisältää avoimia kysymyksiä liittyen vastaajaan kokemuksiin pitovoimatekijöistä, mitkä vahvistavat ja heikentävät työssä pysymistä. Vastaajilta kartoitetaan myös, miten he itse määrittelevät valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden sekä miten ne näkyvät pitovoimatekijöinä nykyisessä työssä. Kyselyssä myös pyydetään arvottamaan jo tutkimuksissa tunnistettuja pitovoimatekijöitä omasta näkökulmasta.

***Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste***

Tässä opinnäytetyössä ei kerätä henkilötietoja.

***Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet***

Tässä opinnäytetyössä ei kerätä henkilötietoja.

***Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle***

Kyselyssä saatuja tietoja ei siirretä tai luovuteta muilla osapuolille. Kyselyssä syntynyt aineisto on vain tämän opinnäytetyöntekijän hallussa ja käytössä opinnäytetyön tekemisen ajan., jonka jälkeer aineisto hävitetään asianmukaisesti. Henkilötietoja ei kerätä tässä opinnäytetyössä.

***Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle***



**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA  
TIETOSUOJAILMOITUS  
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)  
artiklat 13 ja 14**

Kerättyä aineistoa ei siirretä tai luovuteta EU:n eikä Euroopan talousalueen ulkopuolelle missään vaiheessa. Henkilötietoja ei kerätä tässä opinnäytetyössä.

**Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet**

Aineiston keruu on tehty anonyymisti eikä siitä voida vastausten perusteella tunnistaa vastaajaa. Kerätty aineisto on vain tämän opinnäytetyön tekemistä varten ja tietoihin pääsy on mahdollista ainoastaan opinnäytetyöntekijällä eli Janita Laalolla. Tietoja käsitellään tieturvallisilla palvelimilla ja kerätty aineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän lukitulla laitteella ja ainoastaan opinnäytetyön laatijalla on pääse aineistoon.

**Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Kerättyä aineistoa säilytetään vain opinnäytetyön tekemisen ajan ja se hävitetään asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistumisen yhteydessä. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja.

**Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko**

Aineisto käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

**Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet**

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA  
TIETOSUOJAILMOITUS  
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)  
artiklat 13 ja 14**

Kerättyä aineistoa ei siirretä tai luovuteta EU:n eikä Euroopan talousalueen ulkopuolelle missään vaiheessa. Henkilötietoja ei kerätä tässä opinnäytetyössä.

**Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet**

Aineiston keruu on tehty anonyymisti eikä siitä voida vastausten perusteella tunnistaa vastaajaa. Kerätty aineisto on vain tämän opinnäytetyön tekemistä varten ja tietoihin pääsy on mahdollista ainoastaan opinnäytetyöntekijällä eli Janita Laalolla. Tietoja käsitellään tieturvallisilla palvelimilla ja kerätty aineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän lukitulla laitteella ja ainoastaan opinnäytetyön laatijalla on pääse aineistoon.

**Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Kerättyä aineistoa säilytetään vain opinnäytetyön tekemisen ajan ja se hävitetään asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistumisen yhteydessä. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja.

**Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko**

Aineisto käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

**Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet**

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

**Tutkimusrekisterin tiedot**

Henkilöstön pitovoimatekijät Keusoten kotisairaalassa yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmasta  
Kertatutkimus  
09/2023-03/2024  
Henkilötietoja ei kerätä

**Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot**

Janita Laalo

**Tutkimuksen suorittajat**

Janita Laalo