



Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Satu Heimonen

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)

Heimonen, Satu

Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2024, 74 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen aiheena oli tarkastella työntekijäkokemuksen tilaa sosiaali- ja terveysalalla, sillä alaa vaivaava osaajapula on ollut käynnissä jo pitkään ja ratkaisuja tilanteeseen etsitään koko ajan. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan sote-alan työntekijöiden työntekijäkokemusta johtamisen eri osa-alueiden, työhyvinvoinnin johtamisen ja dialogisen johtamisen kautta. Lisäksi tarkastellaan sote-alan pito- ja vetovoimatekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat työntekijäkokemuksen rakentumiseen. Tutkimuksen kautta haluttiin saada myös selville, mikä on johtamisen vaikutus työntekijäkokemukseen ja miten johtamista tulisi kehittää sote-alalla työntekijäkokemuksen parantamiseksi.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin Microsoft Formsilla luodun kyselyn avulla. Kyselyä lähetettiin sosiaali- ja terveysalan työntekijöille, päämääränä tavoittaa mahdollisimman suuri vastaajajoukko. Kyselyä jaettiin yhteistyössä ammattiliitto JHL:n kanssa sekä erilaisissa sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa ja LinkedInissä. Kysely keräsi yhteensä 41 vastausta. Käsiteltävinä teemoina kyselyssä olivat tutkimuksen pääaihealueet, työntekijäkokemus, työhyvinvoinnin johtaminen, dialoginen johtaminen sekä pitovoimatekijät. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä analysointimenetelmiä, joita olivat erilaisten lukujen, kuten keskiarvon ja keskihajonnan laskeminen. Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä ja niitä analysoitiin teemoittelun ja kvantifiointin avulla. Määrällisen tutkimuksen hyödyntäminen oli perusteltua, sillä kyselyyn haluttiin saada kerättyä mahdollisimman monta vastausta sekä näkemyksiä ja mielipiteitä tarkasteltavasta aiheesta.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijäkokemuksen tila on hyvällä tasolla. Tämä näkyi tuloksissa niin, että suurimpaan osaan aihealueista saatiin positiivisia keskiarvoja ja ainoastaan vähäistä keskihajontaa oli havaittavissa vastauksien välillä. Tämän perusteella vastaajien näkemykset ja mielipiteet olivat melko samanlaisia. Joitakin selkeitä poikkeavuuksia oli havaittavissa ja vastausten perusteella löydettiin myös kehittämiskohteita. Selkeimpinä kehityskohteina nousivat viestintä, läsnäolo, työntekijöiden kuuleminen sekä oikeudenmukaisuus. Muita selkeitä tuloksia nähtiin työhyvinvoinnin johtamisessa, jossa suurin osa vastaajista kertoi palautuvansa huonosti työhön liittyvästä kuormituksesta, epäsäännölliset työvuorot kuormittavat ja työtehtävistä suoriutumiseen ei ole tarpeeksi aikaa työvuoron aikana. Dialogisen johtamisen osalta positiivisena tuloksena nähtiin avoimen vuorovaikutuksen toteutuminen työpaikalla. Pitovoimatekijöistä kävi ilmi, että suurin osa vastaajista kokee työnsä merkityksellisenä ja innostavana. Puolestaan palkkaus, henkilöstöresurssit ja vähäinen kannustimien hyödyntäminen nähtiin huonossa valossa.

Avainsanat (asiasanat)

Työntekijäkokemus, dialoginen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, pito- ja vetovoimatekijät

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Heimonen, Satu

Title and possible subtitle

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2024, 74 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes Language of publication: Finnish

Abstract

The subject of the study was to examine the state of employee experience in the social and health sector, as the shortage of skilled workers afflicting the sector has been going on for a long time and solutions to the situation are being sought all the time. The research focuses on examining the employee experience of employees in the social security sector through different areas of management, managing well-being at work and dialogical management. In addition, the retention and attraction factors of the social security industry, which in part affect the structure of the employee experience, are examined. Through the research, we also wanted to find out what the impact of management is on the employee experience and how management should be developed in the social security sector to improve the employee experience. The research was carried out as a quantitative study and the research material was collected using a survey created with Microsoft Forms. The survey was sent to workers in the social and health sector, with the aim of reaching the largest possible group of respondents. The survey was distributed in cooperation with the trade union JHL and on various social media channels, such as Facebook and LinkedIn. The survey collected a total of 41 responses. The themes discussed in the survey were the main subject areas of the research, employee experience, managing well-being at work, dialogic management and retention factors. In the analysis of the data, analysis methods typical of quantitative research were used, which were the calculation of various numbers, such as the average and standard deviation. The survey also included open-ended questions and they were analyzed using thematization and quantification. The use of quantitative research was justified, because the survey wanted to collect as many answers as possible, as well as views and opinions on the topic under review.

The research results showed that the state of employee experience is at a good level. This was reflected in the results so that most of the subject areas received positive averages and only a small standard deviation was noticeable between the answers. Based on this, the views and opinions of the respondents were quite similar. Some clear anomalies were noticeable and based on the answers, areas for improvement were also found. Communication, presence, consultation with employees and fairness emerged as the clearest areas for development. Other clear results were seen in managing well-being at work, where many respondents said that they recover poorly from work-related stress, irregular work shifts are stressful and there is not enough time to perform tasks during the work shift. Regarding dialogical management, the realization of open interaction in the workplace was seen as a positive result. Regarding the retention factors, it turned out that many of the respondents find their work meaningful and inspiring. On the other hand, salary, human resources and low utilization of incentives were seen in a bad light.

Keywords/tags (subjects)

Employee experience, dialogic management, management of work well-being, attraction, holding power

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja -kysymykset.....	7
1.2	Aiheen ja tietoperustan rajaus.....	11
2	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	12
3	Työntekijäkokemus.....	13
3.1	Työntekijäkokemuksen muodostuminen.....	13
3.2	Työntekijäkokemuksen keskeiset määritelmät.....	18
3.2.1	Työntekijäymmärrys	18
3.2.2	Työnantajamielikuva.....	19
3.2.3	Työnantajabrändi.....	20
3.3	Työntekijäkokemuksen kehittämisen merkitys organisaatiolle.....	22
4	Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen	23
4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	23
4.2	Dialoginen johtaminen	26
4.3	Pito- ja vetovoimatekijät	29
5	Tutkimuksen toteutus.....	31
5.1	Määrällinen tutkimusote.....	31
5.2	Aineiston keruu	32
5.3	Aineiston analyysi.....	34
6	Tutkimustulokset.....	36
6.1	Taustatiedot	37
6.2	Työntekijäkokemus	40
6.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	41
6.4	Dialoginen johtaminen	43
6.5	Pitovoimatekijät	44
6.6	Kyllä/ei -väittämät.....	45
6.7	Avoimet kysymykset.....	48
7	Pohdinta.....	51
7.1	Keskeiset tulokset ja kehittämissuhteet	52
7.2	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	55
7.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	58

Lähteet	60
Liitteet	67
Liite 1. Kyselyn saatekirje	67
Liite 2. Kyselylomake	68

Kuviot

Kuvio 1. Kuntien työvoiman kysynnän ja tarjonnan tila vuonna 2020 (Analyysi työvoiman tarjonnasta ja kysynnästä kunnissa vuonna 2020, 2021)	7
Kuvio 2. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka 2019, 129)	15
Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen viitekehys - kokemuskahdeksikko (Huhta & Myllyntaus 2021, 161)	16
Kuvio 4. Väittämiä selvittämään olemassaolon tarkoitusta ja merkityksellisyyttä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 167).....	17
Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2023, 95)	25
Kuvio 6. Kyselyn 5-portainen Likert-asteikko.....	34
Kuvio 7. Esimerkki teemoittelun ja kvantifioinnin hyödyntämisestä	36

Taulukot

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	37
Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden sukupuoli.....	37
Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden toimenkuvat.....	38
Taulukko 4. Kyselyyn vastanneiden koulutus	38
Taulukko 5. Kyselyyn vastanneiden työskentelyalueet	39
Taulukko 6. Kyselyyn vastanneiden työsuhteen muodot	39
Taulukko 7. Kyselyyn vastanneiden työkokemukset vuosina	40
Taulukko 8. Vastaukset työntekijäkokemuksesta	41
Taulukko 9. Vastaukset työhyvinvoinnista.....	42
Taulukko 10. Vastaukset dialogisesta johtamisesta	44
Taulukko 11. Vastaukset pitovoimatekijöistä	45
Taulukko 12. Väittämän 13 vastaukset	46
Taulukko 13. Väittämän 14 vastaukset	46
Taulukko 14. Väittämän 15 vastaukset	47

Taulukko 15. Väittämän 16 vastaukset	47
Taulukko 16. Työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavat tekijät	48
Taulukko 17. Työntekijäkokemukseen heikentävästi vaikuttavat tekijät.....	49
Taulukko 18. Kyselyyn vastanneiden kehitysideat työntekijäkokemuksen parantamiseksi	50

1 Johdanto

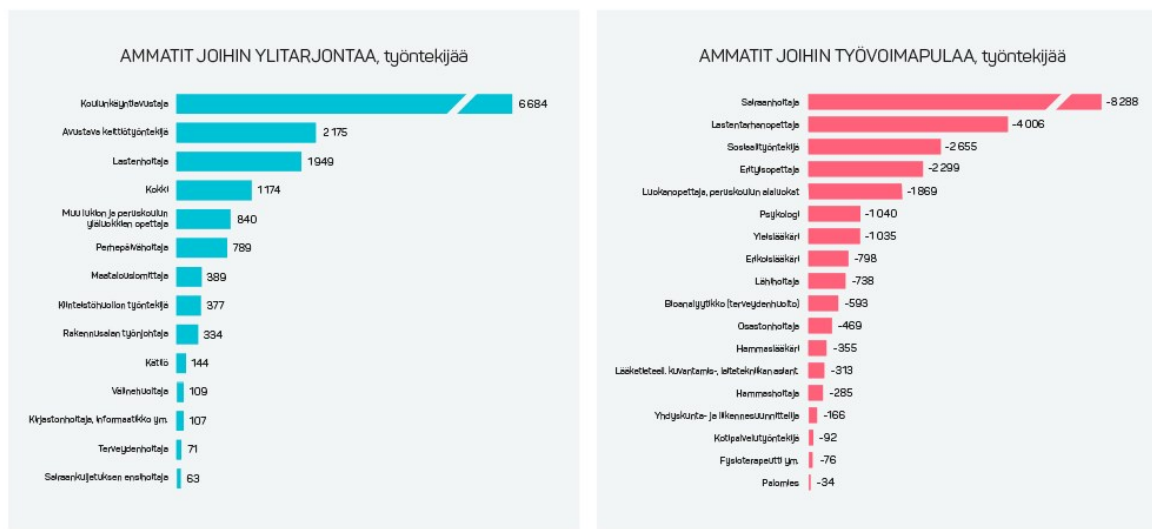
Jatkuva sosiaali- ja terveysalan osaajapula vaikuttaa tällä hetkellä koko Suomessa. Tuoreiden tutkimusten mukaan työvoimapula ei ole hetkessä väistymässä. Sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan kipeästi keinoja, joiden avulla työntekijät saataisiin pysymään alalla ja houkutelua myös uusille alalle lähteviä opiskelijoita. Mediassa on paljon puhuttu siitä, että sote-alan palkkausta tulisi nostaa, jotta alan pito- ja vetovoima lisääntyisi. Totuus on kuitenkin se, että ainoastaan palkka ei ole asia, joka korjaisi vallitsevan osaajapulan, vaan esille nousevat erityisesti hyvä ja ammattitaitoinen johtaminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. (Jantunen 2022.)

Julkisen alan eläkeväkuauttaja Kevan muodostaman kuntien työvoimaennusteen mukaan hoitajissa ja sosiaalityöntekijöissä on suurin osaajapula nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkiksi sairaanhoitajien tilanne on erittäin huolestuttava koko maassa, sillä alalle kaivattaisiin jo nyt yli 8 000 uutta työntekijää. (ks. kuvio 1.) Sosiaali- ja terveydenhuollon soteuudistuksen ja hyvinvointialueiden perustamisen tarkoituksena on suunnata kohti hyvinvoivaa Suomea. Taustalla painaa kuitenkin ikääntyvä väestö, joka on jäämässä sivuun työelämästä. Johtajilta ja esihenkilöiltä vaaditaan ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä ja kokonaisuuksien hahmottamista, kiinnittämättä liikaa huomiota yksittäisiin seikkoihin. Tilanne on joka tapauksessa vaikea ja ratkaisuja täytyy löytää tilanteen helpottamiseksi. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen 2023, 11.)

Mediassa voidaan sitä, kuinka sosiaali- ja terveysalan työntekijät ovat olleet jo pitkään kuormittuneita ylitöiden takia, eikä työntekijöiden hyvinvoinnista olla tarpeeksi hyvin huolehdittu. Tästä syystä sote-alalla olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin. (Penttilä 2021.) Työhyvinvoinnin johtamisen lisäksi yhtenä työvoimapulan ratkaisuna nähdään myös dialoginen johtaminen, joka perustuu avoimelle keskustelulle ja työntekijöiden kuuntelemiselle. Dialogisen johtamisen keinoina nähdään henkilöstön arvostaminen, osallistaminen sekä motivaation parantaminen. Onnistuessaan se parantaa työmotivaatiota, joka puolestaan lisää työhön

sitoutumista. (Vanas 2023.) Tutkimuksen mukaan sote-alan työntekijät arvostavat työssään sitä, että työ on merkityksellistä, etenemismahdollisuuksia on tarjolla sekä johtaminen on ammattitaitoista. (Ketola, Tuomaala, Uusi-Kakkuri & Stenberg 2024). Näiden pitovoimatekijöiden tarkastelu on myös tärkeää työvoimapulan tilanteen ratkaisussa.

KUNTIEN TYÖVOIMAN KYSYNNÄN JA TARJONNAN TILA VUONNA 2020



Yllätarjonta / työvoimapula kuvaa ammattiryhmäkohtaisesti katoavaa yllätarjontaa tai työvoimapulaa työntekijöitä. Negatiivinen luku kuvaa työvoimapulaa ja positiivinen yllätarjontaa.

Kuvio 1. Kuntien työvoiman kysynnän ja tarjonnan tila vuonna 2020 (Analyysi työvoiman tarjonnasta ja kysynnästä kunnissa vuonna 2020, 2021)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työntekijäkokemusta sekä tuoda esille ne johtamisen teemat, joiden avulla sosiaali- ja terveysalan osaajapula saataisiin hallintaan. Tutkimuksen lopputuloksena syntyy eheä yhteenveto siitä, minkälaisella tasolla työntekijäkokemus on parhaillaan sote-alalla, ja kuinka sitä voitaisiin kehittää niin, että ala pysyisi vetovoimaisena ja työntekijöiden vaihtuvuus pienenä. Tutkimuksen avulla on myös tarkoitus tuottaa ajantasaista tietoa sosiaali- ja terveysalan työntekijäkokemuksesta alalla työskenteleville esihenkilöille ja johdolle. Lisäksi tarkoituksena on laatia kehitysehdotuksia alan työntekijäkokemuksen kehittämiseksi.

Työn aihe valikoitui erityisesti sen merkityksellisyyden ja ajankohtaisuuden vuoksi, sillä työvoimapula koskee tällä hetkellä koko Suomea. Perehdyttyäni syvemmin aiheeseen, kävi ilmi että useissa eri tietolähteissä ongelman yhdeksi ratkaisuksi nostettiin johtaminen ja sen kehittäminen organisaation sisällä. (Coco & Roos 2020; Hammarsten 2022; Härmä 2023; Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen 2023.)

Opinnäytetyössä keskitytään sosiaali- ja terveysalan työvoimapulan kannalta olennaisiin johtamisen osa-alueisiin, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa alan työvoimapulan hidastumiseen. Nämä johtamisen teemat ovat työhyvinvoinnin johtaminen, dialoginen johtaminen sekä alan pito- ja vetovoimatekijät. Teemat valikoituivat perusteellisen ja kattavan aiheen taustatutkimuksen kautta. Lisäksi nämä aiheet toistuivat useissa eri lähteissä, joissa pohdittiin mitkä asiat sotealalla on saatava kuntoon, jotta tilanne saataisiin muuttumaan paremmaksi. Seuraavaksi perustelen, miksi juuri nämä johtamisen teemat on nostettu tutkimuksen pääteemoiksi.

Työvoimapulan helpottamiseksi on ehdotettu selkeää työhyvinvoinnin johtamista. Siinä tulisi kiinnittää huomiota erityisesti työaikojen parempaan suunnitteluun, henkilökunnan työssä jaksamisen ja palautumisen arviointiin ja kehittämiseen sekä sairauspoissaolojen minimointiin. Nämä yhdessä johtaisivat siihen, että työntekijät näkisivät työn merkityksellisempänä, jaksaisivat työssä paremmin ja tuntisivat työn teon turvalliseksi. Työhyvinvoinnin nähdään koostuvan monesta eri osatekijästä, joita ovat muun muassa työolosuhteet, työyhteisön tuki ja arvostava ilmapiiri, kannustava johtaminen ja työn merkityksellisyys. Työhyvinvoinnin edistäminen on työntekijän ja työnantajan yhteisellä vastuulla ja toteutuakseen onnistuneesti se vaatii sujuvaa yhteistyötä ja selkeää kommunikointia. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työssä viihtymiseen ja voidaankin todeta, että työssä viihtymistä täytyy parantaa kaikilla hyvän henkilöstöjohtamisen keinoilla. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen 2023, 132–137; Härmä 2023; Vanas 2023).

Työhyvinvoinnin johtamisen lisäksi sote-alan kriisin ratkaisemiseksi tarvitaan dialogista johtamista, jossa korostuvat toisen arvostaminen, avoin ja tasavertainen keskustelu sekä kuulemisen ja kuuntelemisen taidot. Dialogisen johtamisen avulla voidaan kehittää lähijohtamista ja osaamista. Sen tehtävänä on mahdollistaa osallisuuden ja luottamuksen ilmapiiri. Väitöstutkija Marjo Räsänen mukaan dialoginen johtaminen lisää hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä, työssä jaksamista, työpaikkojen veto- ja pitovoimaa, mikä puolestaan heijastuu palveluiden laatuun ja potilaisiin.

Potilaiden ollessa tyytyväisiä saamaansa palveluun, nousee samalla myös henkilöstön arvostus. Työntekijöiden kuunteleminen ja avoin, toisia arvostava vuoropuhelu on merkittävä tapa saada kestävää muutosta aikaiseksi. Dialogin avulla pystytään tuomaan henkilöstön motivaatio, osaaminen ja luovuus tehokkaasti käyttöön. Dialogin merkitys korostuu entistä enemmän tulevien vuosien aikana, sillä organisaatioiden uudistumiskykyä haastetaan työelämän jatkuvassa murroksessa. Työyhteisössä dialogisuus voidaan nähdä myös tapana suoriutua työstä tai asenteena, jolla tartutaan muutoksien tuomiin haasteisiin. (Mönkkönen & Roos 2010; Ojala 2022; Räsänen 2022; Vanas 2023.)

Sosiaali- ja terveysalan osaajapulan ratkaisemiseksi on kiinnitettävä huomio alan pito- ja vetovoimatekijöihin, sillä esimerkiksi alan houkuttelevuus on kärsinyt työvoimapulan myötä huomattavasti. Työntekijöiden jatkuva kiire ja kuormittuneisuus, laskenut työturvallisuus, epäoikeudenmukainen kohtelu ja huonosti hoidettu perehdytys ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka täytyisi saada kuntoon alan pito- ja vetovoiman kannalta. (Kujala 2020; Kemmo, Jääskeläinen & Pahkamäki 2022.) Erityisesti sotealan työvoimapulan helpottamiseksi on esitetty palkitsemisen ja osaamisen kehittämisen hyödyntämistä. Palkitseminen on merkittävässä roolissa, sillä sen välttämättömyyden lisäksi se on tärkeää myös henkilöstön jaksamisen ja motivaation tukemiseksi. Osaamisen kehittäminen on tärkeä asia niin pito- kuin vetovoimatekijöiden kannalta ja työntekijät arvostavat sitä tänä päivänä entistä enemmän. (Coco & Kurtti 2018; Henkilöstön palkitseminen etenee kunta- ja hyvinvointialalla 2024; Johtamishuomio työntekijöissä n.d.)

Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, on myös selvitettävä mitä valittu kohderyhmä eli tässä tapauksessa sosiaali- ja terveysalan työntekijät arvostavat työnantajassa. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön ääntä kuullaan tutkimuksessa aineiston keruu vaiheessa, kun alan työntekijöille lähetetään kyselylomake. Kyselyn avulla selvitetään erityisesti sitä, mitkä tekijät edistävät positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista alalla.

Aihetta on tärkeää tutkia monesta eri syystä, joista yksi on alan vetovoimaisuus. Vetovoimaisuus tulisi saada nostettua paremmaksi, jotta ala nähtäisiin houkuttelevana niin nykyisten työntekijöiden kuin alalle lähtevien uusien opiskelijoiden näkökulmasta. Esimerkiksi Tehyn julkaiseman kyselytutkimuksen mukaan jopa yhdeksänkymmentä prosenttia vastaajista kertoi harkinneensa alan vaihtoa. Tämän lisäksi yli puolet vastaajista oli kiinnostuneita työskentelemään ulkomailla

paremman palkan ja alan paremman arvostuksen perusteella. (Tehyn tuore kysely: lähes kaikki nuoret hoitajat harkinneet alan vaihtoa 2021.) Aihe on erittäin merkityksellinen, sillä se koskettaa koko Suomea erityisesti kun väestö ikääntyy ja palvelutarve kasvaa. (Knape 2022). Lisäksi työntekijäkokemuksen ja sen kehittämisen näkökulma on perusteltua, koska työntekijäkokemustyön avulla pyritään kasvattamaan työntekijöiden työssä jaksamista ja vahvistamaan työn imun tilaa. Yleisimpiä osa-alueita, joita pyritään parantamaan työntekijäkokemuksen keskuudessa ovat johtaminen, hyvinvointi ja organisaatiokulttuuri. (Huhta & Myllyntaus 2021, 159–162.)

Tutkimusongelman selkeä määrittäminen on tärkeää, sillä siitä johdetaan työn tutkimuskysymykset, jotka ovat mukana kokoamassa tutkimuksen perustaa. (Vilkkä 2021, 51). Tutkimusongelma on erittäin merkittävässä osassa tutkimusta, ohjaten aineiston keräämistä, käsittelyä ja analysointia. Tutkimusongelma on useimmiten kysymyksen muotoon asetettu ongelma, johon on tarkoituksena löytää ratkaisu tutkimuksen avulla. (Heikkilä 2014, 15–20.) Tämän jälkeen se muutetaan yleensä tutkimuskysymyksiksi, joihin aiheiston avulla haetaan vastauksia. (Kananen 2014, 30–32.) Tämän tutkimuksen aiheena on työntekijäkokemuksen muodostuminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla. Seuraavaksi esitetään työn tutkimusongelma ja siitä johdatetut tutkimuskysymykset.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on:

Miten sosiaali- ja terveysalan osaajapulaa voitaisiin vähentää johtamisen keinoin? Tutkimusongelma ratkaistaan seuraavia tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen:

1. Mikä on työntekijäkokemuksen tila tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalalla?
2. Mikä on johtamisen vaikutus työntekijäkokemukseen sosiaali- ja terveysalalla?
3. Miten johtamista tulisi kehittää sote-alalla työntekijäkokemuksen parantamiseksi?

Tutkimuskysymykset asetettiin jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ja ne suunniteltiin niin, että niiden avulla saadaan tutkimuksen kannalta olennaisia vastauksia. Asetettu tutkimusongelma ja siitä johdatetut tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimivat aineistonkeruu vaiheessa toteutetun kyselylomakkeen pohjana.

1.2 Aiheen ja tietoperustan rajaus

Tutkimuksen aiheen keskeiset käsitteet ovat työntekijäkokemus, jonka käsittelyn yhteydessä avataan tarkemmin myös työntekijäymmärrys, työnantajamielikuva sekä työnantajabrändi. Nämä kolme käsitettä ovat tarkastelussa sen takia, että työntekijäkokemus on käsitteenä varsin laaja ja lukijalle halutaan muodostaa käsitteestä mahdollisimman selkeä kokonaiskuva. Työn muita pääkäsitteitä työntekijäkokemuksen lisäksi ovat dialoginen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen sekä veto- ja pitovoimatekijät. Yhdessä nämä käsitteet muodostavat näkökulman aiheen tarkastelulle. Työn tarkka rajaus on tehty henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, sillä tutkimusta tarkastellaan edellä mainittujen johtamisen osa-alueiden kautta.

Tutkimuksen tietoperusta on koottu tutkimusongelman ja siitä johdettujen tutkimuskysymysten pohjalta. Tietoperusta muodostuu sosiaali- ja terveysalan työntekijäkokemuksen muodostumisesta ja kehittämisestä, jota tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamisen, dialogisen johtamisen ja veto- ja pitovoimatekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tietoperusta rakentuu aikaisempaan tietoon, joita ovat tutkimusaihetta koskeva kirjallisuus, suomen- ja vieraskieliset artikkelit sekä luotettavat Internet-lähteet.

Ajankohtaisuus oli lähteiden keräämisen merkittävin kriteeri, sillä työhön valikoitiin tuoreita ja ajan tasalla olevia lähteitä aiheen parista. Ajankohtaisuutta rajattiin vuosilukujen avulla ja tuoretta lähdemateriaalia löytyi paljon 2020-luvulta. Muita lähteiden etsinnälle asetettuja kriteerejä olivat asiantuntijuus ja luotettavat sähköiset lähteet. Työn lähdemateriaalina löytyy esimerkiksi blogikirjoituksia, joissa on pyritty arvioimaan kirjoittajan asiantuntijuus aihetta kohtaan. Luotettavalta vaikuttavia sähköisiä lähteitä on arvioitu kriittisesti esimerkiksi julkaisuvuoden ja verkkosivuihin tutustumisen kautta. Lähteen luotettavuutta ovat osoittaneet virallinen kotisivu, kirjoittajan perustelut nojautuen lähteisiin sekä kirjoittajan tiedot ja julkaisuajankohta.

Tutkimuksen lähdeaineistoa on lähdetty etsimään ja keräämään Janetin tietokannasta käyttämällä tutkimuksen pääkäsitteitä hakusanoina. Lähteiden valinnassa käytettyjä asiasanoja ovat työntekijäkokemus, sosiaali- ja terveysalan työntekijäkokemus ja työntekijäkokemuksen kehittäminen. Näiden lisäksi käytössä olivat työntekijäymmärrys, työnantajamielikuva, työnantajabrändi sekä työn pääkäsitteiksi muodostuneet dialoginen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen ja pito- ja veto-voimatekijät. Nämä hakusanat käännettiin myös englannin kielelle, kun haluttiin kerätä aiheen

parista myös kansainvälistä lähdemateriaalia. Lähteiksi on pyritty etsimään mahdollisimman ajankohtaista lähdemateriaalia, sillä myös tutkittava aihe on erittäin ajankohtainen ja tuore. Opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty myös asiantuntijoiden kirjoittamia blogikirjoituksia, uutisia ja erilaisia tutkimuksia aiheen parista.

2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Tässä luvussa käsitellään tutkimusaiheeseen liittyviä aiemmin toteutettuja tutkimuksia. Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa kävi ilmi, että sosiaali- ja terveysalan työvoimapulasta sekä työntekijäkokemuksesta on tehty tutkimuksia jo jonkin verran. Tämä ei kuitenkaan yllätä, sillä työvoimapula on aiheena erittäin ajankohtainen ja se koskettaa koko Suomea. Lisäksi työn murros haastaa erityisesti johtamista työpaikoilla. Tutkimus tuo tärkeää ja uutta tietoa aiheeseen, kun sitä tarkastellaan johtamisen näkökulmasta.

Aikaisempien tutkimusten näkökulmat aiheen parissa ovat vaihdelleet jonkin verran, mutta yleisin näkökulma työntekijäkokemuksen käsittelyyn sosiaali- ja terveysalalla on ollut vetovoimaisuuteen ja henkilöstön sitoutuvuuteen vaikuttavat tekijät. Lisäksi sotealan työvoimapulaa on käsitelty työntekijäymmärryksen ja työnantajamielikuvan näkökulmasta. (Salmela 2022; Pasanen 2023.) Sosiaali- ja terveysalan osaajapulaa käsitteleviä tutkimuksia on tehty myös rekrytoinnin kehittämisen näkökulmasta, kun on haluttu selvittää kuinka voidaan kilpailla tekijöistä työvoimapulasta kärsivillä toimialoilla. (Håkansson 2021).

Tapiola (2023) on Pro gradu -tutkielmassaan tutkinut työntekijäkokemuksen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessa tarkasteltiin mahdollisuuksia ja haasteita, joita esihenkilöiden näkökulmasta työntekijäkokemuksen johtamiseen sisältyy. Lisäksi Mustonen (2022) on opinnäytetyössään selvittänyt mitkä tekijät ovat merkityksellisiä muodostettaessa sosiaali- ja terveydenhuollon veto- ja pitovoimaa sekä henkilöstön sitoutuvuutta alalle. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että vetovoimatekijöistä merkittävin on palkkaus ja pitovoiman kannalta keskeisiksi tekijöiksi nousivat työhyvinvointi ja johtaminen.

Tutkimus eroaa edellä mainituista tutkimuksista sillä, että aikaisemmissa tutkimuksissa aiheen näkökulmaa ei ole varsinaisesti rajattu työntekijäkokemukseen ja sen kehittämiseen sosiaali- ja terveysalalla. Ylipäättänsä johtamisen näkökulmasta aiheeseen saadaan tuotua uutta näkökulmaa.

Uutta näkökulmaa työntekijäkokemuksen tutkimukselle antaa dialoginen johtaminen, jonka tarkastelukulmaa ei aikaisemmista tutkimuksista noussut esille. Dialoginen johtaminen on noussut keskeiseksi teemaksi nykypäivän johtamistavassa ja tutkimusten perusteella sillä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvoinnin ja sitoutuvuuden kannalta. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 250–255). Lisäksi tutkimuksen aineiston keruu vaiheessa lähetetään kysely sotealan työntekijöille ja kuullaan heidän näkemyksiänsä työntekijäkokemuksesta, joka nostaa esille ajantasaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Aiheen ollessa erittäin ajankohtainen, on tutkimuksen avulla myös tarkoitus kerätä mahdollisimman tuoretta ja nykyhetkeä kuvaavaa tietoa työntekijäkokemuksen tilasta sosiaali- ja terveysalalla.

3 Työntekijäkokemus

3.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Tutkimuksen pääkäsitteenä käytetään käsitettä työntekijäkokemus. Työntekijäkokemuksen lisäksi käsitellään työntekijäymmärrystä, työnantajamielikuvaa sekä työnantajabrändiä, sillä ne nousevat esille puhuttaessa työntekijäkokemuksen muodostumisesta. (Vähäkoski & Uusi-Kakkuri 2023; Huhta & Myllyntaus 2021, 62–64.) Nämä edellä mainitut käsitteet liittyvät olennaisesti työntekijäkokemuksen määrittämiseen ja tutkimuksen tarkoituksena on luoda mahdollisimman selkeä kokonaisuus työntekijäkokemuksesta käsitteenä. On siis hyvä huomioida että nämä käsitteet kulkevat useasti rinnakkain, sillä niiden käytölle ei ole selkeästi sovittuja rajoja. (Vaisto 2021).

Työntekijäkokemusta kuvaillaan subjektiiviseksi kokemukseksi, jossa työntekijän odotukset kohtaavat käytännön arjen kanssa muodostaen joko positiivisen tai negatiivisen näkemyksen. (Luukka 2019, 128–132). Työntekijäkokemus on kaikkien vuorovaikutusten summa, joita työntekijällä on työnantajansa kanssa työsuhteensa aikana. Se sisältää kaikki kohtaamispisteet ja vuorovaikutustilanteet organisaation kanssa ja työn tekemisen yhteydessä, huomioiden erityisesti työntekijän tunteet ja käsitykset vuorovaikutustilanteissa. (Franz 2019). Organisaation arvot, työolot, työyhteisö, johtaminen sekä organisaatiokulttuuri vaikuttavat kokemuksen syntymiseen. (Saramies & Törnroos 2021, 40). Hyvä työntekijäkokemus syntyy silloin, kun ymmärretään mitä työntekijät tarvitsevat työssä onnistumiseen ja mitä he pitävät merkityksellisenä. Ymmärryksen kautta pystytään rakentamaan sekä työstä että työympäristöstä työntekijöiden edellytyksien mukainen. Tyytyväiset

työntekijät omistautuvat työlleen ja antavat näin parhaan vastineen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 10–12.)

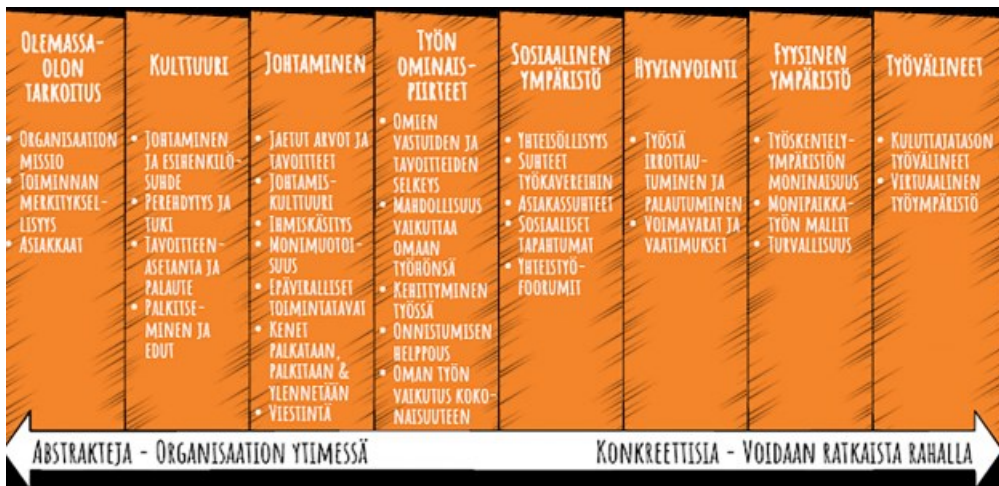
Yrityksen työntekijän kokemat tunteet sekä omakohtaiset havainnot työympäristöstä sitouttavat ja vahvistavat työntekijää muodostaen omakohtaisen työntekijäkokemuksen. Työntekijäkokemukseen liittyy vahvasti palautteen antaminen ja sen avulla myös ylläpidetään työntekijäkokemusta. Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostamisessa johdolla on iso rooli olla läsnä työntekijöille sekä tukea heitä jatkuvasti. Tärkeässä osassa työntekijäkokemusta ovat yhteenkuuluvuuden tunne, yhdessä määritetyt päämäärät sekä saavutukset, motivoiva työ ja työhyvinvointi. Nämä edellä mainitut asiat hyvin huomioiden, sitoutuvat työntekijät paremmin työnantajaan, jonka tehtävänä on luoda työpaikka, jossa luottamuksen ja kunnioituksen kulttuuri on vahvasti läsnä. (Itam & Ghosh 2020, 41–44.)

Luukan (2019) mukaan työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus, jossa työntekijän odotukset ja annetut lupaukset kohtaavat työnteon ja yrityksen kulttuurin kanssa luoden joko tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunnetta sekä sitoutumista tai sitoutumattomuutta. (ks. kuvio 2.) Työntekijäkokemus syntyy johtamalla ja työntekijäkokemuksen johtamisessa olennaista on työntantajalupaus. Työntantajalupauksen tarkoituksena on kuvata erilaiset, huolella pohditut arvot, jotka työntekijä saa yritykseltä vastapalveluna työstä. Näiden asetettujen arvojen tulee kuvata todennukaisesti yrityksen kulttuuria. Positiivinen työntekijäkokemus syntyy silloin kun pystytään antamaan todennukaisia lupauksia ja panostamaan aidosti niiden toteuttamiseen, jolloin työntekijöiden odotukset asetetaan kohdilleen ja annetut lupaukset täytetään. (Luukka 2019, 128–130.)



Kuvio 2. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka 2019, 129)

Huhta & Myllyntaus (2021) havainnollistavat viitekehysten avulla tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit. Tätä viitekehystä nimitetään myös kokemuskahdeksikoksi (ks. kuvio 3.) Kokemuskahdeksikko sisältää kahdeksan erilaista osa-aluetta ja se auttaa konkretisoimaan työntekijäkokemusta. Nämä osa-alueet ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työnominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälineet. Viitekehysten avulla saadaan kuvattua organisaation nykytilaa ja käymään keskustelua työntekijöiden kanssa siitä, mitkä asiat ovat heille tärkeitä ja mitä he tarvitsevat onnistuakseen mahdollisimman hyvin työssään. Malli auttaa organisaatioita tekemään työntekijäkokemustyöstä kokonaisvaltaista. Lisäksi sen avulla saadaan tärkeää tietoa siitä, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta työntekijäkokemuksen taso olisi entistä paremmalla tasolla yrityksessä. Mallin käytössä on hyvä huomioida, että elementit ilmenevät eri tavoin erilaisissa työympäristöissä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 159–162.) Tutkimuksessa esitellään seuraavaksi tästä työntekijäkokemuksen viitekehyksestä neljä osa-aluetta, joita ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen ja hyvinvointi. Nämä osa-alueet tulevat olemaan osana työn kyselyä, joka toimii tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä.



Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen viitekehys - kokemukshdeksikko (Huhta & Myllyntaus 2021, 161)

Nykypäivänä työntekijöiden odotukset ja toiveet työnantaja kohtaan ovat muuttuneet. Työntekijät etsivät työpaikkaa, jossa yrityksellä on selkeä olemassaolon tarkoitus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy määrittelemään olemassaolonsa muulla kuin rahan tekemisellä ja organisaation toiminnan tulee olla heille erityisen tärkeä asia. Olemassaolon tarkoitukseen liittyy olennaisesti merkityksellisuuden kokemus työssä. Merkityksellisyys syntyy suhteessa muihin työntekijöihin ja ympäristöön. Työnteko palvelee usein myös työntekijän lisäksi muita. Merkityksellisyyteen kuuluu myös tunne työtehtävien merkityksellisyydestä. Organisaatiossa on tärkeää tuoda työntekijöiden tietoisuuteen, miksi turhalta vaikuttavien työtehtävien tekeminen on tärkeää, jotta työntekijät ymmärtävät työtehtävien merkityksen kokonaisuuden näkökulmasta. Merkityksellisyys näkyy myös vuorovaikutustilanteissa, kun työntekijät ovat yhteydessä ihmisiin ja näkevät sitä kautta suoraan työn vaikutuksen muihin. Lisäksi ympäristö, joka pyrkii kannattelemaan ihmisten välisiä suhteita edistää osaltaan positiivisen merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä. (Mts. 163–167.) Merkityksellinen työ muodostaa ison osan työntekijäkokemuksesta ja työpaikalla pystytään selvittämään olemassaolon tarkoitusta ja merkityksellisyyttä erilaisten tutkimusten ja kyselyiden avulla. (ks. kuvio 4.)

Väittämiä selvittämään olemassaolon tarkoitusta ja merkityksellisyyttä:

- Työni on minulle merkityksellistä.
- Työni tuo arvoa asiakkaillemme.
- Työni auttaa organisaatiotamme ja/tai asiakkaitamme saavuttamaan tavoitteensa.
- Organisaatiomme olemassaolon tarkoitus (tai missio) on mielestäni innostava.

Kuvio 4. Väittämiä selvittämään olemassaolon tarkoitusta ja merkityksellisyyttä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 167)

Yksi kokemuskahdeksikon elementeistä on kulttuuri. Kulttuuri tarkoittaa organisaation toimintatapoja ja arvoja. Kulttuuri on ryhmän ominaisuus ja se syntyy ihmisryhmissä, sillä ainoastaan yhdellä ihmisellä ei ole omaa kulttuuria. Organisaation on muodostettava strategiaansa tukeva kulttuuri. Strategia on organisaation suunnitelma siitä miten se pääsee tavoitteisiinsa. Työpaikan kulttuuri määrittelee sen, minkälaista työpaikalla on olla töissä ja siksi se on tärkeä osa työntekijäkoke-
musta. Huhdan & Myllyntauksen (2021) mukaan sellaisten organisaatioiden kulttuurit, jotka pa-
nostavat uuden oppimiseen, luovuuteen ja yhteistyöhön onnistuvat usein myös luomaan parem-
min työn imua. Kulttuuri tulee näkyväksi organisaation päivittäisessä toiminnassa. Se ilmenee siinä
toimitaanko työpaikalla tasavertaisesti, otetaanko kaikki työntekijät mukaan toimintaan ja myös
siinä, miten työyhteisössä puhutaan muille. (Mts. 167–169.)

Seuraava viitekehysessä esille nostettu elementti on johtaminen. Johtaminen on toimintaa, jossa ohjataan ihmisiä kohti yhteisiä tavoitteita. Työntekijäkokemuksen osalta olennaisia asioita johta-
misessa ovat johtamisjärjestelmä ja organisaation johtamista varten asetetut periaatteet. Esihen-
kilön ja työntekijän välinen suhde vaikuttaa työntekijäkokemukseen merkittävästi. Johtamisella on
siis tärkeä rooli työtyytyväisyyden kannalta, sillä huono johtaminen aiheuttaa nopeasti hallaa, kun
taas hyvä johtaminen vie usein pidemmän ajan luodakseen positiivisia tuloksia. Johtamisen on tär-
keää onnistua työntekijälle merkittävissä asioissa, joita ovat työhön perehdyttäminen, palautteen
antaminen ja onnistumisen mahdollistaminen, viestintä ja palkitseminen. (Mts. 174–177.)

Hyvinvointi on yksi osa Huhdan & Myllyntauksen (2021) muodostaman viitekehysen elemen-
teistä. Työhyvinvoinnin johtamisen avulla pidetään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista työssä.
Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstään ja on samalla organisaation tuottava jäsen.

Työhyvinvointiin tulee panostaa jokaisella työpaikalla, sillä näin voidaan muun muassa vähentää sairauspoissaoloja, pienentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja välttyä tapaturmilta. Hyvinvoinnilla on myös yhteys työn imuun ja työtyytyväisyyteen. Työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta työhyvinvoinnin osa-alueessa merkityksellisiä elementtejä ovat psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi sekä työturvallisuus. Psyykinen hyvinvointi kuvastaa työntekijän työssään kokemaa tunne-elämää ja psykologista tilaa. Stressi ja kuormittuneisuus ovat yleisimpiä merkkejä psyykkisistä kuormittavuustekijöistä. Sosiaalinen hyvinvointi koostuu puolestaan sosiaalisista suhteista ja niiden vaikutuksista yksilön hyvinvointiin. Se ilmenee esimerkiksi siinä, että työntekijä pystyy erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan ja pitämään sen tasapainossa. Fyysinen hyvinvointi kuvaa taas työntekijän kykyä suoriutua työstään ja siitä, miten hyvin pystyy palautumaan työn rasituksesta. Työturvallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijöiden turvallisuudesta huolehditaan työpaikalla ja onnistuneen työn kautta pystytään esimerkiksi välttymään työtapaturmilta. (Mts. 178–180.)

3.2 Työntekijäkokemuksen keskeiset määritelmät

3.2.1 Työntekijäymmärrys

Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan systemaattista tapaa, jonka avulla hankitaan tietoa siitä, mitä asioita organisaation nykyiset sekä potentiaaliset työntekijät arvostavat ja pitävät tärkeinä työssään. Kyseessä voi olla niin työntekijöiden toiveet, odotukset, tavoitteet tai motivaatio. (Huhta & Myllyntaus 2021, 38.) Tietoa voidaan kerätä henkilöstökyselyiden ja bränditutkimusten avulla. (Mts. 48). Tätä kaikkea kerättyä tietoa voidaan hyödyntää siinä, kuinka organisaation työntekijöitä voitaisiin johtaa paremmin. (Luukka 2019, 33). Työntekijäymmärryksellä on vahva yhteys asiakasymmärrykseen, jossa organisaation on muodostettava ensin käsitys asiakkaiden tarpeista ja tämän jälkeen voidaan vasta määritellä yrityksen oma strategia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 71).

Työntekijäymmärryksen keskiössä ovat ihmiset. On tärkeää huomioida, että ihmiset ovat erilaisia ja heitä motivoivat usein myös eri asiat. Olennaista on ymmärtää, mitkä asiat ovat työntekijälle itselleen tärkeitä ja kuinka ne toteutuvat käytännössä. Tehokas keino työntekijäymmärryksen keräämiseen on työntekijöiden kanssa keskusteleminen, kohtaaminen ja heidän kuuntelemisensa. Työntekijäymmärryksen kautta pystytään johtamaan enemmän yksilöitä, sillä useasti tiimien johtaminen tapahtuu suurelle määrälle ihmisiä samanaikaisesti. (Luukka 2019, 118–121.)

Työntekijäymmärrystä voidaan käyttää apuna vetovoimatyössä esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeen arvioimiseen ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen sekä mittaamiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 47). Työntekijäkokemuksen voidaan katsoa ulottuvan kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat johtaminen, ihminen sekä organisaation. Johtamisen näkökulmassa käsitellään sitä, kuinka paljon osaamista yrityksellä on. Osaamisen taso voidaan löytää kun yhdistetään ymmärrys tämänhetkisestä tilasta arvioihin tulevaisuuden osaamistarpeiden kanssa. Organisaation tulevaisuuden arvioinnissa tulee huomioida, mihin suuntaan organisaation toiminta on menossa, miten se vaikuttaa mahdollisesti työntekijöiden määrään ja osaamiseen sekä pohtia organisaation ulkopuolisia tekijöitä ja niiden vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen, työn imun tunteeseen sekä uusien työntekijöiden saatavuuteen. (Mts. 47–49.)

Organisaation kehittämisen näkökulmasta pyritään puolestaan ymmärtämään työntekijöille tuottamia kokemuksia työntekijäkokemuksen ja brändikokemuksen kautta. Pohdinnassa voivat esimerkiksi olla, mitä mielikuvia ja tunteita työntekijäkokemuksen sekä brändin kohtauspisteet herättävät. Ihmisen näkökulma työntekijäymmärrykselle on erittäin merkittävä. Siinä tarkoituksena on kerryttää ymmärrystä mahdollisimman hyvin, jotta tutkimuksen avulla saadaan organisaation ja johtamisen tarvitsemaa tietoa. Parhaimmassa tilanteessa tutkittava saa mahdollisuuden itsereflektiolle ja itsensä kehittämislle. Työntekijäymmärryksen kartoittamisella voidaan saada aikaiseksi kilpailuetu paremman työntekijäkokemuksen kehittämisen ja vahvemman työnantajabrändin myötä. (Mts. 47–49.)

3.2.2 Työnantajamielikuva

Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan työnantajamielikuva on organisaation omien työntekijöiden sekä ulkopuolisten sidosryhmien kautta muodostunut mielikuva organisaatiosta työnantajana. Tarkemmin ottaen se rakentuu kaikissa kohtaamisissa, jotka tapahtuvat organisaation, sen henkilöstön ja liiketoiminnan kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 52–57.) Tämän lisäksi työnantajamielikuvan voidaan ajatella olevan vallitsevan yrityskulttuurin heijastuma (Luukka 2019, 135). Oppimis- ja mahdollisuudet ovat loistava houkutin työnantajamielikuvan kannalta. Tänä päivänä työntekijät hakeutuvat sellaisiin työpaikkoihin, joissa he pystyvät jatkuvasti kehittämään osaamistaan. (Ojala & Meklin 2021, 13.)

Tällä hetkellä kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa ja työnhakijat pääsevät itse valitsemaan työnantajansa, ja tästä syystä työnantajamielikuvan voidaan katsoa olevan yksi organisaation keskeisimmistä kilpailukykytekijöistä. Työnantajamielikuva vaikuttaa merkittävästi organisaation brändiin ja sitä kautta yrityksen kiinnostavuuteen asiakkaiden sekä nykyisten ja tulevien työntekijöiden näkökulmasta. Sosiaalisella medially on tänä päivänä entistä suurempi vaikutus työnantajamielikuvaa muodostettaessa, ja erilaisia tutkimuksia liittyen työnantajamielikuvan tasoon on saatavilla eri medioissa. Sosiaalisen median lisäksi organisaation entisten ja nykyisten työntekijöiden kertomukset työpaikasta voivat vaikuttaa hakijoiden mielikuvaan joko myönteisesti tai kielteisesti. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.)

Tarkemmin ottaen työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen mielikuva rakentuu työnantajan antaman henkilöstölupauksen kautta. (Mts. 63.) EVP eli ”*employer value proposition*” on työnantajan arvolupaus, joka pitää sisällään organisaation tarjoaman lisäarvon työntekijöilleen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 236–238). Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat erilaiset tekijät, joita ovat muun muassa johtaminen, työyhteisö, työhyvinvointi ja kehittymismahdollisuudet työssä. Sisäisistä tekijöistä puhuttaessa kiinnitetään usein huomiota myös henkilökohtaisiin kokemuksiin työsuhteen elinkaaren aikana, lähtien aina rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Henkilöstön hyvinvointi on tärkeässä osassa organisaation toimintaa ja tästä syystä hyvä johtaminen nousee esille yhtenä sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä. (Mts. 63.)

Ulkoisella työnantajamielikuvalla puolestaan tarkoitetaan sitä, miten organisaatio näyttäytyy ulkopuolisille tahoille. Sillä on suuri vaikutus siihen, kuinka houkuttelevana organisaatio nähdään työnhakijoiden silmissä. Tärkeää on, että sisäinen ja ulkoinen mielikuva ovat yhdenmukaiset keskenään, sillä ne täydentävät toinen toistaan. Ulkoiseen mielikuvaan vaikuttaa suuresti organisaation näkyvyys sosiaalisessa mediassa, jonka pohjalta työnhakijat muodostavat mielikuvan organisaatiosta. (Mts. 64.)

3.2.3 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi lupaa sekä rakentaa mielikuvia että odotuksia. Se on työnantajamielikuvaa laajempi käsite ja siihen sisältyy lupaus siitä, millaisen työpaikan yritys työntekijöilleen tarjoaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 212). Työnantajabrändi luo organisaatiosta mielikuvan työnantajana ja sen

avulla halutaan myös näyttäytyä kiinnostavana työnantajana potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. (8 tapaa luoda houkutteleva työnantajabrändi ja työntekijäkokemus 2021).

Työnantajabrändistä on puhuttu ensimmäisen kerran jo 1990-luvulla ja sille on olemassa monenlaisia määritelmiä. Tim Ambler ja Simon Barrow käyttivät ensimmäisen kerran työnantajabrändin ja työnantajabrändäyksen käsitteitä. Heidän teoriassaan erotellaan yrityksen kolme brändiä, joita ovat yritys, kulttuuri ja työnantaja, ja työnantajabrändi on mielikuva työsuhteen tarjoamista eduista, jotka liittyvät tiettyyn organisaatioon työnantajana. Tämä Amblerin ja Barrow'n teoria toimii yhä tänä päivänä perustana työnantajabrändistä puhuttaessa. (Mts. 54–56.)

Huhdan & Myllyntauksen (2021) mukaan työnantajabrändin tarkoituksena on tuoda ilmi kaikki tarpeelliset tiedot organisaatiosta työnantajana. He lähestyvät työnantajabrändin käsitettä työnantajabrändipääoman kautta, missä työnantajabrändipääomalla tarkoitetaan ihmisille syntyneitä mielikuvia. Työnantajabrändi on siis organisaation tiivistelmä siitä, minkälainen se on työnantajana ja työpaikkana. Brändi itsessään voi olla ihmisten mielestä joko hyvä, jolloin se on usein myös veto-voimainen tai huono herättäen samalla negatiivisia tunteita. Työnantajabrändityö liittyy olennaisesti työnantajabrändin syntymiseen, sillä brändin avulla luodaan tavoiteltua brändipääomaa. Tavoitteena on, että ihmiset tulisivat tietoisiksi organisaatiosta ja sen toiminnasta, ja näin ollen valitsisivat kyseisen työnantajan. On tarpeellista huomioida, että työnantajabrändi on määriteltävissä, kun taas brändipääomaa on mahdoton hallita, sillä siihen vaikuttavat kokemusten lisäksi monet eri asiat. (Mts. 55–57.)

Työnantajabrändi on keskeisessä osassa tarkasteltaessa organisaation vetovoimaa. Työnantajabrändityön avulla pyritään rakentamaan mielikuvia yrityksestä. Tunteiden ja tarinoiden avulla pystytään tekemään tehokasta brändityötä, jossa luodaan sidettä brändin ja yleisön välille. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus liittyvät toisiinsa puhuttaessa vetovoimaisesta työnantajasta. Hyvä työntekijäkokemus syntyy, kun ymmärretään mitä ihmiset tarvitsevat suoriutuakseen työstään ja tyytyväiset työntekijät sitoutuvat yritykseen ja pystyvät suoriutumaan työstään hyvin. (Mts. 17–19.)

3.3 Työntekijäkokemuksen kehittämisen merkitys organisaatiolle

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä on kyse kokonaisvaltaisesta työstä, joka vaatii yhteistä sitoutumista ja toimintaa sekä henkilöstöltä että johdolta. Työntekijäkokemuksen parantaminen ei kuulu ainoastaan henkilöstöhallinnon vastuutehtäväksi, vaan aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta tarvitaan koko työyhteisöltä. (Paasikallio 2023.) Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan hyvän työntekijäkokemuksen omaava organisaatio on myös työpaikkana erittäin tavoiteltu. Yksi tämän päivän työnhakijoiden hakukriteereistä on toimiva yrityskulttuuri, jonka pohjalta on helppompaa lähteä kehittämään työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 152.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen ei ole vain lyhyt projekti, joka toteutetaan lyhyen ajanjakson kuluessa. Se on suunnitelmallista, organisaation strategiaan sidottua pitkäjänteistä toimintaa, joka vaatii henkilöstöltä avointa kommunikaatiota, sitoutumista sekä työntekijöiden osallistamista. Kehittämisen yhtenä tarkoituksena on luoda työyhteisö, jossa henkilöstö voi kehittyä, menestyä ja ennen kaikkea tuntea itsensä arvostetuksi työntekijäksi. Tärkeässä osassa työntekijäkokemuksen kehittämistä ovat työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden kuunteleminen, joiden avulla saadaan myös toivottuja lopputuloksia - toisin sanoen luodaan siis työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärryksen kautta pystytään luomaan parempaa työntekijäkokemusta. (Paasikallio 2023.)

Työntekijäkokemuksen kehittämisellä on useita erilaisia hyötyjä organisaatiolle. Seuraavaksi käsitellään sitä, mikä merkitys työntekijäkokemuksen kehittämisellä on organisaatiolle. Organisaation pito- ja vetovoimatekijöitä käsitellään enemmän osiossa 4.3, sillä myös pito- ja vetovoimatekijät vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Hyvän työntekijäkokemuksen avulla voidaan houkutella uusia työntekijöitä ja saada nykyiset työntekijät pysymään organisaatiossa. Panostamalla työntekijäkokemukseen pystytään myös parantamaan organisaation vetovoimaisuutta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121–123.)

Yhtenä työntekijäkokemuksen kehittämisen hyötynä nähdään työntekijöiden parempi sitoutuminen työhön, joka usein myös heijastuu työn tuottavuuden paranemiseen. (Solis 2020.) World Economic Forumin julkaiseman tutkimuksen mukaan työhönsä tyytymättömät työntekijät vaihtavat suuremmalla todennäköisyydellä työpaikkaa, mutta työntekijäkokemukseen panostamalla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden pysyvyyteen. (Brannigan & Hamman 2023.) Lisäksi WTW:n julkaiseman 2021 Employee Experience Survey -tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksen

kehittäminen edistää työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia, tuottavuutta ja liiketoiminnan yleistä suorituskykyä. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka panostavat työntekijäkokemuksen kehittämiseen, pystyvät saavuttamaan korkean tuottavuuden ja alhaisemman työntekijöiden vaihtuvuuden, kuin yritykset, jotka näkevät työntekijäkokemuksen kehittämisen vähemmän tarpeellisenä investointina. (Survey report: Employee Experience Survey 2021.)

4 Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen

Tässä luvussa käsitellään johtamisen teemoja, joita kehittämällä pystytään vaikuttamaan alan työvoimapulaan, ja sitä kautta luomaan parempaa työntekijäkokemusta. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu useita eri osa-alueita, mutta tämän tutkimuksen rajaus on tehty työn viitekehyksen mukaan, jolloin käsittelyssä ovat työhyvinvoinnin johtaminen ja dialoginen johtaminen. Lisäksi käsitellään pito- ja vetovoimatekijöitä, jotka ovat myös osaltaan mukana työntekijäkokemuksen muodostuksessa.

4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön kehittämistä yrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtamiseen osallistuvat yrityksen ylin johto, esihenkilöt ja luottamushenkilöt. Tehtäväkuvaan kuuluu useita tehtäviä, kuten yrityksessä työskentelevien ihmisten suorituskyvyn vahvistaminen, lakien ja sopimusten mukaisen toiminnan varmistaminen sekä liiketoiminnan sujuva toteuttaminen tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Tämä rooli vaatii esihenkilöiltä ratkaisukeskeisyyttä, päätöksentekotaitoja, kokonaisuuksien hahmottamista sekä ihmisläheistä otetta työtä kohtaan. Toiminnan päämääränä on mahdollistaa henkilöstön osalta organisaation toiminta ja liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tällaiset tavoitteet liittyvät yleensä henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen, työhyvinvointiin tai sitoutumiseen. (Viitala 2021, 73.)

Yksi monista henkilöstöjohtamisen osa-alueista on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin määritelmä on hyvin laaja mutta yksinkertaisesti se on työntekoon liittyvien psyykkisten sekä fyysisten voimavarojen ja vaatimusten yhteensovittamista työntekijän kehon ja mielen kunnan välillä. Työhyvinvointi on merkittävässä osassa sekä yksilön että organisaation näkökulmasta, sillä hyvinvoiva työntekijä hallitsee työn teon ja vie omalla toiminnallaan eteenpäin organisaation yhteisiä

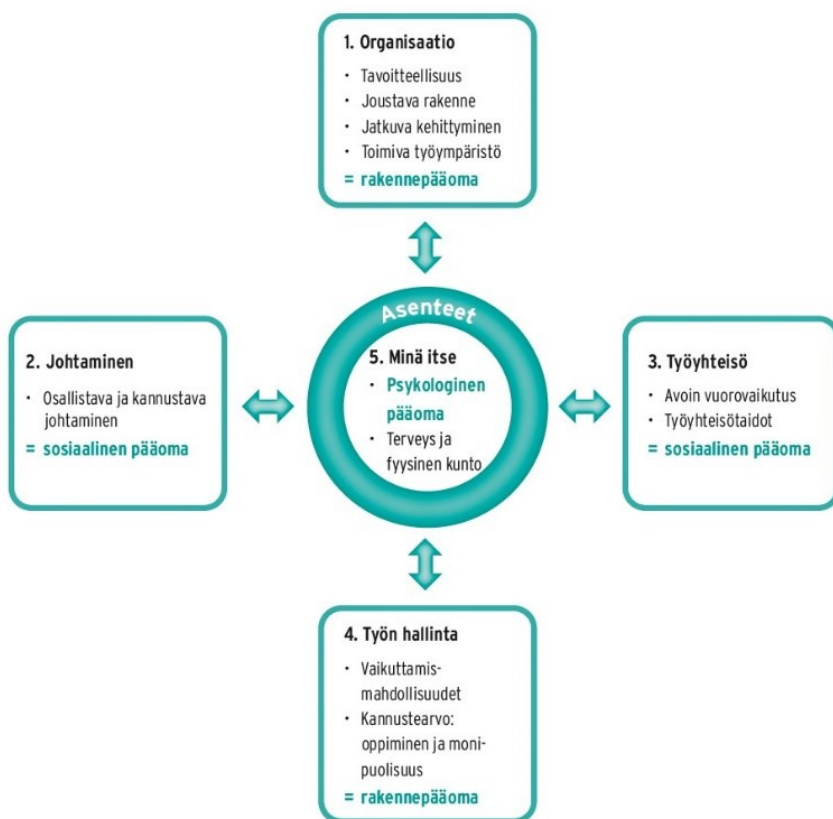
tavoitteita. (Työhyvinvointi n.d.) Organisaation työhyvinvointi ei rakennu itsestään, vaan se edellyttää suunnitelmallista johtamista esihenkilöiltä. Systemaattisuus johtamisessa näkyy strategisena suunnitteluna, erilaisina toimenpiteinä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan ajankohtaisena ja jatkuvana arviointina. (Manka & Manka 2023, 115.) Johtamisella nähdään olevan jokseenkin suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja vallitsevaan ilmapiiriin. Hyvä johtaminen on jaettava, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki ovat sitoutuneet samoihin, yhdessä asetettuihin päämääriin ja pystyvät myös vaikuttamaan asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, 50.)

Organisaation työhyvinvoinnille on tärkeää sen jatkuva seuraaminen ja kehittäminen. Kehitettäviä osa-alueita ovat usein työolosuhteet, organisaation sisäinen viestintä, työntekijöiden osallistaminen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille. (Kauhanen 2016, 71.) Hyvin toimiva ja organisoitu työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintakykyyn. Parhaimmillaan sillä pystytään kasvattamaan työntekijöiden motivaatiota ja asennetta työtä kohtaan sekä parantamaan työyhteisön ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Yhdessä nämä heijastavat siihen, että yrityksen tuloksellisuus kasvaa, työntekijät ovat motivoituneempia ja työn laatu paranee entisestään. Muita positiivisia seurauksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatiotasolla ovat asiakastytyväisyyden nousu ja henkilöstövaihtuvuuden pieneneminen. (Manka & Manka 2016, 62.)

Mankan ja Mankan (2023) mukaan organisaation kulttuuri ja sille ominaiset toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Työhyvinvointiin voidaan katsoa vaikuttavan useat eri tekijät, joita ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta sekä itse työntekijä. (ks. kuvio 5.) Organisaation menestymisen ja hyvinvoinnin edellytyksinä nähdään yhteinen visio ja oppimisen näkeminen strategisena kilpailutekijänä eli joustava rakenne, jossa tiimeillä on mahdollisuus oppien jakamiseen sekä muutoksen johtamisen taito, missä korostuvat oppimisen kyky ja jatkuva kehittyminen työyhteisössä. Lisäksi yksi organisaation menestymisen edellytyksistä on organisaatiokulttuuri, joka tukee uudistumiskyvykkyyttä, lisää reflektoinnin ja avoimen vuorovaikutuksen toteutumista sekä mahdollisuutta myönteisen palautteen antamiselle.

Yksilön hyvinvoinnin voidaan puolestaan nähdä syntyvän seuraavien tekijöiden avulla, joita ovat työn hyvä hallinta yhdistettynä kohtuullisiin vaatimuksiin työtä kohtaan, jolloin tämä voi johtaa parempaan työhön sitoutumiseen ja vähentää merkittävästi työpoissaoloja. Toisena tekijänä on elämänhallinta, jossa uskon avulla voidaan vaikuttaa itselle tapahtuviin asioihin. Tätä kuvaavia

persoonallisuudenpiirteitä ovat itseluottamus, myönteinen ajattelu- ja toimintatapa sekä sosiaalinen rohkeus. Mankan ja Mankan (2023) mukaan yksilön hyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa myös oppiminen ja hyvä työyhteisö. Oppiminen näkyy siinä, että yksilöllä on jatkuva halu oppia uutta ja kehittyä toiminnassaan, jolloin hänestä tulee itseohjautuneempi työtä kohtaan ja pystyvyyden tunne kasvaa. Hyvä työyhteisö puolestaan tarkoittaa sitä, että ryhmässä on osallistava ja kannustava esihenkilö, joka esimerkillisellä toiminnallaan antaa hyvät puitteet työn teolle. Näiden edellä mainittujen organisaation sekä yksilön ominaisuuksien kautta luodaan hyvä motivaatioperusta työntekijälle ja lisäksi työhyvinvoinnin jatkuvalla kehittämiselle.



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2023, 95)

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan usein myös työn imusta. Työn imulla tarkoitetaan positiivista tunnetilaa, jossa havaitaan usein kolme eri ominaisuutta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on havaittavissa energisyytenä ja työntekijän haluna panostaa työhönsä. Omistautuminen puolestaan ilmenee niin, että henkilö kokee työn merkitykselliseksi ja on innostunut siitä. Viimeisenä työn imun osa-alueena on uppoutuminen, jossa henkilö kokee

intensiivistä keskittymistä sekä selkeää työhön paneutumista. Tätä uppoutumisen tunnetilaa voidaan kutsua myös flow-tilaksi. (Manka & Manka 2023, 101.)

Työhyvinvointi voi näkyä myös negatiivisena ilmentymänä, joka usein johtaa siihen että työntekijän työssä suoriutuminen heikentyy eikä työ tunnu merkitykselliseltä. Tällaisessa tilanteessa on usein kyse stressistä tai työuupumuksesta, joka kehittyy pitkittyneen stressin seurauksena. Stressi ilmenee työssä useimmiten silloin, kun työhön asetetut vaatimukset nousevat liian korkealle. Työyhteisön ristiriidat, työtehtävät, epäselvät toimintatavat tai erilaiset haasteet työympäristössä, kuten rauhattomuus voivat myös nostaa stressitasot korkealle. Lisäksi positiiviset tai negatiiviset muutostilanteet voivat aiheuttaa stressiä. Tilapäinen stressi ei ole usein haitallista mutta liian pitkään jatkuva stressi voi hoitamattomana näkyä hyvinvoinnin heikentymisenä. Pitkäkestoisen stressin seurauksena voi alkaa kärsiä työuupumuksesta, jolloin voimavarat laskevat alhaisiksi. Tyypillisiä oireita ovat väsymys, kyynistyminen ja ongelmat unen laadussa. (Heikkilä-Tammi n.d.; Työuupumus – burn out n.d.)

4.2 Dialoginen johtaminen

Viime vuosina dialogi on yhdistetty vahvasti johtamiseen, työhyvinvointiin ja työelämän kehittämiseen. Dialogilla on pitkät perinteet, jotka myös selittävät osaltaan sen suurta suosiota. Filosofi Sokrates käytti dialogia ihmisten välisen vuoropuhelun välineenä, jossa painottuivat kuunteleminen, avoimuus ja kysyminen. Dialogin määritelmä juontaa juurensa kreikan kielen sanoista *dia* ja *logos*, jotka voidaan suomentaa tarkoittamaan merkityksen virtausta. Dialogi on menetelmä, jossa korostuvat vuorovaikutus, muiden näkemyksien ymmärrys sekä kuunteleminen. Työpaikoilla tällä tarkoitetaan yhteisen näkemyksen rakentamista yrityksen tehtävästä, tavoitteista, arvoista sekä toimintatavoista. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 15–17.)

Dialogille keskeisiä ominaisuuksia ovat hyvät tavat ja korrekki käyttäytyminen. Dialogikeskustelu on taitoa ajatella yhdessä ja pyrkiä sovittamaan eriävät ajatukset yhteen, jotta jokainen keskusteluun osallistuva saisi siitä jotain uutta itselleen. Dialogin tulisi olla myös kriittistä, jossa olisi tärkeää kyseenalaistaa erityisesti omia käsityksiä. Keskustelussa on läsnä tasapuolisuus, jossa korostuu jokaisen ryhmän jäsenen arvokkuus erilaisuuksista huolimatta. Tasavertainen ja muita kunnioittava käytös ovat tärkeitä piirteitä ristiriitojen ja erimielisyyksien tarkastelussa. Dialogiin kuuluu useasti myös huumori, positiivisuus ja kuuntelemisen taito. Keskustelun aloittamiseksi tarvitaan innoittaja,

joka ylläpitää dialogia, joka muotoutuu rupattelusta aina luovaksi vuoropuheluksi. Keskustelun aikana osoitetaan mielenkiintoa kysymällä, mutta tarpeen vaatiessa osataan myös kuunnella toisia. Dialogissa kuunteleminen on aktiivista osallistumista, jossa painottuu taito tarkastella asioita toisen näkökulmasta ja pyrkiä ymmärtämään niitä. Dialogiin puolestaan ei kuulu toisten alistaminen, vähättely, ylimielisyys tai nolaaminen. Onnistuneessa dialogissa kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja tuoda vapaasti omat näkemyksensä esiin. (Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2015, 7.)

Dialogisen johtamisen mallin syntymiseen on vaikuttanut transformationaalisen eli uudistuvan johtamisen teoria, jonka mukaan johtajan ja työntekijöiden välisen aidon sekä avoimen vuorovaikutuksen avulla tavoitellaan yhdessä asetettuja päämääriä. Uudistuvassa johtamistavassa korostuu ennen kaikkea vastavuoroisuus, keskinäinen luottamus, dialogisuus sekä esimerkillisyys. Useat tutkijat ovat havainneet uudistuvassa johtajuudessa lukuisia myönteisiä vaikutuksia muun muassa tuloksellisuudessa, yksilön motivaation kasvussa sekä innovatiivisuuden lisäyksenä. Dialogisessa johtamisessa nähdään myös palvelevalle johtamiselle tyypillisiä piirteitä. Tällaisia piirteitä ovat esihenkilöiden tarjoama tuki johdettavilleen sekä johtaminen vuorovaikutusta, viestintää sekä sisäisiä suhteita korostaen. Palvelevan johtamisen lisäksi dialogisen johtamisen rakentumiseen on vaikuttanut arvostavan johtamisen lähestymistapa, joka perustuu positiiviseen psykologiaan sekä tulevaisuusorientaatioon. Arvostava johtajuus on ominaisuuksiltaan osallistavaa, oikeudenmukaista ja positiivisiin asioihin keskittyvää toimintaa. Sen on havaittu myös voimistavan tärkeitä työelämän laadun tekijöitä, pysyvyyttä sekä sitoutumista. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 25–28.)

Dialogisessa johtamisessa on kyse johtamistavasta, joka edistää organisaation tuloksellisuutta ja tavoitteita. Dialoginen johtaminen ilmenee esihenkilön esimerkillisenä käyttäytymisenä ja avoimen keskustelukulttuurin korostamisena. Lisäksi esihenkilö on aidosti välittävä ja läsnä oleva työntekijöitä kohtaan. Johtamistavan keskiössä ovat arvostus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, tasa-puolisuus sekä tasaveroisuus. Toteutuessaan nämä voivat parhaimmillaan vaikuttaa korkeampaan luovuuteen, jaksamiseen, työhyvinvointiin sekä työntekijän sisäisen motivaation kasvamiseen. (Alhanen, Soini & Kangas 2019; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 20–25.) Dialogisen johtamisen avulla työntekijät tulevat paremmin kuulluksi, vuorovaikutus työyhteisössä on läpinäkyvää ja työntekijällä on mahdollisuus kehittää osaamistaan oman kiinnostuksen

mukaan. Oikeudenmukainen johtaja pyrkii toiminnallaan työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien tasapainoon. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen on tunnistettu suojaavan kiireeseen, työkuormitukseen ja epävarmuuteen liittyviltä negatiivisilta kokemuksilta. Tästä syystä oikeudenmukaisen toiminnan kautta tulisi pystyä luomaan positiivinen oikeudenmukaisuuden kokemus kaikille organisaatiossa toimiville henkilöille. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 47–49 & 68.)

Dialoginen johtamistapa on organisaation toiminnan kannalta tärkeää, jotta työntekijöiden osaminen pystytään hyödyntämään organisaation menestyksen kannalta. Dialogin avulla pystytään lisäämään innovatiivisuutta ja työhyvinvointia organisaatioissa. Keskustelun kautta pyritään luomaan yhteistä näkemystä työyhteisön arvoista, tehtävästä ja tavoitteista. Esihenkilön tulee löytää aikaa keskusteluille työn teon keskellä. Dialoginen johtaminen toimii työntekijöiden apuna organisaation toiminnan tavoitteiden selkeyttämisessä. Tavoitteiden ymmärtäminen auttaa työntekijöitä toimimaan sujuvammin kohti organisaation tavoitteita. (Syvänen & Tappura 2014, 20–26.)

Dialogisuuden kehittäminen työyhteisössä korostaa yhteisen päätöksenteon merkitystä. Sekä esihenkilöiden että johdettavien osaamisen on mahdollista kehittyä dialogin avulla kun muistetaan antaa sille tarpeeksi tilaa. Tämä on ennen kaikkea johdon vastuulla, sillä tämä edellyttää heiltä tasapuolisuuden huomioimista päätöksenteossa sekä johtamisen strategian juurruttamista organisaatiossa. (Nummelin 2007, 73.)

Dialogisella johtamisella nähdään olevan paljon positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, ja siksi olisi tärkeää, että sen merkitys työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiselle oivallettaisiin yhä useamassa organisaatiossa. Näiden lisäksi dialogisella johtamisella on myönteisiä vaikutuksia muun muassa osaamisen kehittymiseen, työyhteisön parempaan toimivuuteen sekä työmotivaatioon. (Syvänen & Tappura 2014, 5–12.) Esimerkiksi Rannan (2021) mukaan onnistuneeseen kehittämistyöhön vaikuttaa merkittävästi dialoginen johtaminen. Dialogisen johtamisen avulla pystytään tukemaan työntekijöiden mahdollisuutta kehittyä työssään ja päästä vaikuttamaan työyhteisön asioihin. Lisäksi sitoutunut työyhteisö onnistuu organisoimaan työn teon mahdollisimman tehokkaaksi, jotta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. Toimiva yhteistyö vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Lopulta tämä johtaa siihen että henkilöstö kokee oman työnsä hyödylliseksi sekä merkitykselliseksi ja luottamus työntekoon vahvistuu. (Ranta 2021, 24–31.) Lisäksi dialoginen

johtamistapa antaa esihenkilöille keinoja konfliktitilanteiden ennaltaehkäisyyn. Ristiriitatilanteiden hallinnassa korostuvat dialogisuustaidot, jotka jokaisen osallisen tulisi hallita. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 96.)

4.3 Pito- ja vetovoimatekijät

Kotimaisten kielten keskuksen sanakirjan mukaan vetovoima tarkoittaa viehätysvoimaa, kiehtavuutta ja houkuttavuutta. (Vetovoima 2022). Pitovoimasta puhuttaessa nousevat puolestaan esille sitoutuminen, kulttuuri sekä työtyytyväisyys. (Työpaikan pitovoima: mikä saa työntekijän sitoutumaan n.d.) Sosiaali- ja terveysalalla on haasteita löytää työntekijöitä alalle, jolloin sijaisia joudutaan palkkaamaan jatkuvasti ja henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Tästä syystä olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota alan veto- ja pitovoiman kehittämiseen. Pito- ja vetovoimatekijöillä tarkoitetaan erilaisia asioita, joihin työnhakija kiinnittää huomiota hakiessaan yritykseen töihin tai mitkä asiat yrityksessä oleva työntekijä kokee työssään merkitykselliseksi. (Jääskeläinen & Pahkamäki 2022, 58–61.)

Yleisimpiin veto- ja pitovoimatekijöihin kuuluu hyvä työyhteisö ja -ilmapiiri, palkitseminen, joustavuus, osaamisen kehittäminen, työnantajan vakaus sekä kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä. (Plaskoff 2017, 137–140; Juntunen, Konttila, Mikkonen, Niskala, Ojala, Parisod & Tuomikoski 2020). Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan vetovoimaisella organisaatiolla on vahva työnantajabrändi ja työntekijäkokemus on hyvällä tasolla. Työnantajabrändin sekä työntekijäkokemuksen katsotaan olevan merkittävimmät vetovoimatekijät. Vetovoimaisuus on siis asia, jota jokaisen organisaation tulisi tavoitella. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23.)

Sosiaali- ja terveysalan vetovoimatekijät muodostuvat erilaisista asioista, painottuen usein henkilökohtaisiin kokemuksiin mutta useiden eri tutkimusten mukaan samat teemat nousevat toistuvasti esille. Alan työntekijöiden näkökulmasta työn merkityksellisyys nähdään suurimpana vetovoimana alalla, kuitenkin lisää vetovoimatekijöitä tulisi saada, jotta vetovoimaisuus saataisiin myönteiseen kasvuun. Erään Tehyn tuottaman kyselyn vastausten mukaan korkeampi palkkaus, riittävät henkilöstöresurssit, hyvä johtaminen sekä osaamisen kehittäminen ovat asioita, joiden avulla vetovoimaa voitaisiin lisätä. Kokonaisuudessaan sosiaali- ja terveysala näyttäytyy heikosti vetovoimaisena myös työntekijöiden silmissä, minkä takia pito- ja vetovoimatekijöiden kehittämiseen on tartuttava. (Coco 2019, 10; Coco & Roos 2020, 14–19; Tevameri 2021, 73–75.)

Sotealan työvoimapulan ratkaisemiseksi on ehdotettu useaan eri otteeseen palkitsemisen ja erityisesti palkkatason parantamista sekä osaamisen kehittämistä, jotka vaikuttaisivat kohentavasti alan heikentyneeseen pito- ja vetovoimaan. (Edessä on ennennäkemätön hoitajapula 2021; Hoitajapula horjuttaa jo terveydenhuoltoa 2021; Rytönen & Paavola 2021.) Palkitsemisen kokonaisuus on laaja, sillä se sisältää palkan ja muut rahallisesti maksettavat korvaukset, joita kutsutaan aineelliseksi palkkioiksi sekä aineettomat palkkiot, jotka liittyvät työn sisältöön, palautteeseen ja työssä kehittymiseen. (Viitala 2021, 101; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12–14.) Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu erilaisista palkitsemistavoista, joilla organisaatio palkitsee työntekijöitään. Palkitsemisen tavoitteena on työntekijöiden motivointi ja sitoutuneisuus työtä kohtaan sekä hyvien työsuorituksen saavuttaminen. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 12–16). Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen yhdistäminen voi parhaassa tapauksessa luoda onnistuneen kokonaisuuden, jonka ansiosta työntekijöiden motivaatio sekä sitoutuneisuus kasvavat. (Hakonen & Nylander 2015, 98.)

Erittäin ajankohtainen esimerkki palkitsemisen merkityksestä pito- ja vetovoimaan on, kun sosi-aali- ja terveysalalla alkavat tänä keväänä neuvottelut työehtosopimuskauden lähestyessä loppu-aan. Jokaisessa työehtosopimuksessa neuvotellaan ainakin palkkaratkaisuista, joilla halutaan turvata alan veto- ja pitovoima. Tavoitteena on myös saada voimaan työehtosopimusmääräyksiä, joiden avulla kehitetään työntekijöiden työhyvinvointia myönteisempään suuntaan. (Okkeri 2024.)

Toisena sotealan työvoimapulan ratkaisuna nähdään osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa tavoitteellista toimintaa, jonka tulee kohdata organisaation tulevaisuuden tavoitteiden ja lähivuosien kehityskohteiden kanssa. Asetettavia tavoitteita voivat olla esimerkiksi itseohjautuvuuden ja muutoskyvykkyyden kehittäminen sekä yhteisöllisyyden edistäminen. Osaamisen kehittäminen luo usein uusia toimintatapoja organisaatiolle, joten niille on tärkeää antaa tilaa ja aikaa. Lisäksi olisi tärkeää, että osaamisen kehittäminen saataisiin näkyville organisaation jokapäiväiseen arkeen. (Eklund 2021, 31–35.) Työnkierto, kehittämisprojektit ja mentorointi ovat tapoja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. (Johtamishuomio työntekijöissä n.d.) Osaamisen kehittämisellä on paljon erilaisia hyötyjä niin organisaation kuin työntekijän näkökulmasta. Suunnitelmallisesti ja tarkasti laadittu strategia osaamisen kehittämiseksi luo kilpailuetua työntekijämarkkinoilla, sillä työntekijät pitävät tärkeänä mahdollisuutta kehittää osaamistaan. (Eklund 2021, 12–15, 30–32.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi määrällinen tutkimusote, aineiston keruu sekä aineiston analysointi ja siihen käytettävät analysointimenetelmät. Lisäksi käydään läpi, miksi määrällisen tutkimusotteen käyttö oli perusteltua. Tutkimus sisälsi myös laadullisen tutkimusotteen piirteitä, jotka avataan tarkemmin tämän luvun lopussa.

5.1 Määrällinen tutkimusote

Määrällisessä tutkimuksessa tuodaan useasti esille erilaisten ryhmittelyjen, syiden ja seurausten, vertailujen ja numeeristen tulosten perusteella tapahtuvaa ilmiön tarkastelua. Tutkimusotteelle tyypillistä ovat monet laskennalliset ja tilastolliset analyysimenetelmät. (Määrällinen tutkimus 2015.) Lisäksi määrällisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua, jos halutaan pyrkiä selittämään ihmisten toimintaa erilaisten syy-seuraussuhteiden avulla. Tällöin kerätty tutkimusaineisto voidaan muuttaa mitattavaan muotoon. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada selville, miten eri muuttujat liittyvät toisiinsa. (Vilka 2021, 54–56.) Tutkimuksessa hyödynnetään määrällistä tutkimusotetta ja tutkimusaineisto muodostuu kyselylomakkeen vastauksista. Kyselyn avulla tutkimusaineistosta pystyttiin tekemään mitattavia tuloksia.

Tutkimusmenetelmän ja aineiston keruutavan asettamisen jälkeen määritellään havaintoyksikkö, eli mittauksen kohde, joka määräytyy asetetun tutkimusongelman avulla. Havaintoyksiköiden kohdalla tulee selvittää, kuinka monen havaintoyksikön perusteella tietoa halutaan kerätä. Havaintoyksiköiden kokonaisuutta kutsutaan perusjoukoksi ja otos on puolestaan perusjoukkoa pienempi, satunnaisesti valittu havaintoyksikköjoukko. (Heikkilä 2014, 30–32; Otos ja otantamenetelmät 2003; Vilka 2021, 62–64.)

Tutkimuksen havaintoyksikkönä toimii sosiaali- ja terveysalan työntekijät, sillä kyselyn avulla haluttiin kerätä tietoa sote-alan työntekijöiden mielipiteistä ja näkemyksistä. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kaikkia havaintoyksiköitä, sillä kyselyn vastaajien määrä oli suotuisa. Määrällinen tutkimus vaatii riittävän suuren otoksen, jotta tuloksia pystytään analysoimaan luotettavasti. Tutkimus keräsi yhteensä 41 vastausta, joka osoittautui maltilliseksi määräksi. Vastauksista pystyttiin kuitenkin muodostamaan johtopäätöksiä, tekemään perustavanlaatuista analysointia ja löytämään yhteyksiä sekä säännönmukaisuuksia eri muuttujien välisistä yhteyksistä. Kokonaisuudessaan

määrällisen tutkimuksen hyödyntäminen oli perusteltua, sillä kyselyn kautta haluttiin kerätä mahdollisimman suuri määrä vastauksia sote-alan työntekijöiltä. Lisäksi haluttiin kerätä työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä tutkimuksen aiheista, joiden kautta pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Kyselylomakkeeseen lisättiin avoimia kysymyksiä, joita hyödynnetään enemmän laadullisessa tutkimuksessa, jossa ei pystytä esittämään tarkkoja kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tietynlaista toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta olemassa olevalle ilmiölle. Laadullista ja määrällistä tutkimusotetta voidaan käyttää samanaikaisesti tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää samoja tutkimuskohteita eri tavoin. (Määrällinen tutkimus 2015; Tuomi & Sarajärvi 2018, 95–98.) Avointen kysymysten hyödyntäminen tutkimuksessa on perusteltua, sillä ilmiötä halutaan tutkia kattavasti, sekä löytää kyselyn vastauksista yhteneväisyyksiä. Lisäksi avoimien kysymysten kautta haluttiin saada perusteellisempia vastauksia vaikka niiden analysointi on työläämpää kuin vastausvaihtoehtojen. Avoimissa kysymyksissä esitettiin suoraan yksi tutkimuksen tutkimuskysymyksistä, jotta siihen pystyttäisiin saamaan kattavasti vastauksia työn luotettavuuden ja pätevyyden takaamiseksi.

5.2 Aineiston keruu

Tyypillisimpiä tapoja määrällisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämiseen ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Tutkimuskohteina voivat olla ihmiset tai kulttuurituotteet, jotka ovat ihmisen tuottamia kuva- ja tekstiaineistoja. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä voi hyödyntää myös muiden muodostamia tutkimusaineistoja esimerkiksi etsimällä tarvittavan tiedon tietokannoista tai erilaisista rekistereistä. Tämä ei kuitenkaan ole nopea ja yksinkertainen tapa saada tutkimusaineistoa. (Vilkkä 2021, 94–98.)

Yleisin määrällisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämisen keino on kyselylomake. Hyvänetuna kyselylomakkeessa nähdään se, että kyselyn vastaaja jää aina täysin tuntemattomaksi. Toisaalta kyselylomakkeen hyödyntämisessä on aina se riski, että vastausprosentti jää pieneksi. Parhaiten kysely toimii tilanteessa, jossa perusjoukko on riittävän suuri ja se muodostuu tietyn alan toimijoista tai asiantuntijoista, sekä kaikilla on teknisesti yhtä hyvät mahdollisuudet vastata kyselyyn. (mts. 96–99.) Lisäksi kyselyn hyödyntäminen tutkimusaineiston keräämiseen on sopiva tapa

silloin, kun halutaan tutkia suurta määrää ihmisiä ja heidän mielipiteitään tai käyttäytymistään. (mts. 100–102).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka toteutettiin Microsoft Forms -kyselytyökalua hyödyntäen. (ks. liite 2.) Kysely toteutettiin anonymisti, eli vastaajan henkilöllisyyttä ei pystytty tunnistamaan. Kyselyn kohderyhmänä olivat sosiaali- ja terveysalan työntekijät. Kaikilla kyselyn vastaajilla oli teknisesti yhtä hyvät mahdollisuudet vastata kyselyyn sillä sen pystyi tekemään joko puhelimella tai tietokoneella. Kyselylomakkeen hyödyntäminen nähtiin perustelluksi valinnaksi, sillä kyselyn avulla haluttiin saavuttaa mahdollisimman monta sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaa. Lisäksi kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa ihmisten näkemyksiä ja tehdä havaintoja näistä erilaisista näkemyksistä ja mielipiteistä. Kyselyn teemat, työntekijäkokemus, työhyvinvoinnin johtaminen, dialoginen johtaminen ja pitovoimatekijät ovat henkilökohtaisia asioita, jolloin jokaisella on asiasta myös oma mielipiteensä. Vastauksia saatiin kerättyä yhteensä 41.

Kanasen (2015) mukaan kyselylomakkeeseen valittujen kysymysten pitää olla vastaajien näkökulmasta helposti ymmärrettäviä. Jokaisen kysymyksen tulee keskittyä yhteen asiaan, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja siltä, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset eri tavoin. Lisäksi tutkimuksen näkökulmasta on erittäin tärkeää, että jokainen kysymys on mietitty asetettujen tutkimuskysymysten näkökulmasta. (Kananen 2015, 228–230.) Kyselyn kysymykset esitettiin mahdollisimman selkeässä muodossa, asiatyylistä tekstiä hyödyntämällä. Tarkoituksena oli pyrkiä kysymysten yksiselitteisyyteen ja täsmällisyyteen. Kysymykset laadittiin tarkasti ja huolellisesti, jotta niiden kautta saataisiin kerättyä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Väärinymmärryksiltä pyrittiin välttymään sillä, että jokainen kysymys tarkasteli yhtä asiaa kerrallaan, eikä epäselkeitä termejä hyödynnetty ollenkaan. Kyselylomake oli kaikille vastaajille identtinen, jolloin kysymykset olivat kaikille samanlaiset.

Kyselylomakkeessa hyödynnettiin viisiportaista Likert-asteikkoa, erilaisia väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen Likert-asteikko tehtiin muotoon, jossa ensimmäinen vaihtoehto kuvaa vastaajan olevan täysin samaa mieltä ja neljäs vaihtoehto puolestaan sitä, että vastaaja on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausvaihtoehto viisi oli puolestaan en osaa sanoa. Tässä asteikossa siis pienin numeroarvo sai positiivisimman arvon. (ks. kuvio 6.) Kyselyn osioista, työntekijäkokemus, työhyvinvoinnin johtaminen, dialoginen johtaminen ja pitovoimatekijät, esitettiin Likert-

asteikon muodossa. Työntekijäkokemus oli kyselyn tärkein osio ja sen takia aiheesta kerättiin tietoa Likert-asteikon lisäksi myös väittämien ja avointen kysymysten avulla.

Kuinka koet dialogisen johtamisen toteutuvan työpaikallasi?

	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. Jokseenkin eri mieltä	4. Täysin eri mieltä	5. En osaa sanoa
1. Työpaikallani toteutuu avoin vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 6. Kyselyn 5-portainen Likert-asteikko

Kanasen (2015) mukaan määrällisessä tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kysymykset ovat joko avoimia tai strukturoituja. Strukturoidut kysymykset sisältävät erilaisia valmiita vastausvaihtoehtoja, joista kyselyn vastaaja valitsee sopivamman vaihtoehdon. Tällaisia strukturoituja kysymyksiä ovat asteikolliset kysymykset. Niiden käyttämisessä on tärkeää huomioida, että vastausvaihtoehdot asetetaan niin, että ne sulkevat toisensa pois. Avoimet kysymykset tulee puolestaan laatia niin, että esitysmuoto on tarpeeksi tarkka. (Kananen 2015, 230–237.) Likert-asteikkoa voidaan hyödyntää silloin, kun halutaan kerätä suurelta vastaajajoukolta mielipiteitä. Kysymykset asetetaan väittämäksi ja vastausvaihtoehtoja on esimerkiksi yhdestä neljään. Asteikon päädyt muodostavat vastauksien ääripäät, täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Muut vastausvaihtoehdot asetetaan näiden välille kuvaten joko samanmielisyyttä tai erimielisyyttä väittämää kohtaan. (Vilkkä 2007, 42–46.) Likert-asteikko on järjestysasteikko, jossa muuttujan arvot voidaan asettaa jonkin ominaisuuden mukaiseen järjestykseen. Asteikossa muuttujan arvoilla on yksiselitteinen järjestys, jossa toisessa suunnassa on samanmielisyyttä ja toisessa erimielisyyttä väitettä kohtaan. Järjestysasteikossa on usein monia vaihtoehtoja, jotta vältetään niin sanotuilta ääri vastauksilta. (Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet.)

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineistoa käydään läpi valikoidun analyysimenetelmän avulla. Menetelmän valinnassa tulee huomioida, että määrällistä aineistoa varten on olemassa paljon erilaisia menetelmiä mutta niiden valinta tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa.

Kyselylomakkeen käytössä on kysymykset muotoiltava niin, että ne soveltuvat valitun analyysimenetelmän kanssa yhteen. (Kananen 2015, 80–83.)

Kvantitatiivisen tutkimusaineiston analyysissä kerättyä aineistoa tulkitaan erilaisia tilastoja ja numeroita apuna käyttäen. Niitä hyödyntämällä voidaan kartoittaa esimerkiksi erilaisia ilmiöiden syy- ja seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai niiden yleisyyttä. Määrälliselle tutkimusotteelle tyypillisiä analyysimenetelmiä hyödyntäessä on tutkimusprosessin kokonaisuus tärkeä hahmotella etukäteen, koska aineiston hankintaan, analyysimenetelmään sekä ongelmanasetteluun linkittyvät valinnat vaikuttavat toisiinsa. (Määrällinen analyysi 2021.)

Määrällisen aineiston analysointimenetelmistä hyödynnettiin tilastollisesti kuvaavaa analyysiä ja sen eri keinoista taulukointia. Tilastollisesti kuvaavaa analyysiä käytetään silloin, kun kerätystä aineistosta halutaan nostaa esille ilmiöiden määriä, yleisyyttä tai jakautumista erilaisiin luokkiin. Tämän analysointimenetelmän käytettävissä olevia keinoja ovat tunnusluvut, muuttujat, jakaumat, hajonta sekä taulukointi. (Tilastollisesti kuvaava analyysi 2021; Määrällinen analyysi 2021.) Tulokset taulukoitiin niin, että vastaukset esitettiin prosentteina sekä keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Keskiarvo saadaan, kun havaintoarvojen summa jaetaan havaintojen lukumäärällä. Keskihajonta puolestaan ilmoittaa, miten eri arvot ovat sijoittuneet keskiarvon ympärillä. (Hajontaluvut 2017.)

Tutkimuksessa kerättiin tietoa myös avointen kysymyksien kautta ja niiden analysoinnissa hyödynnettiin analysointikeinoista teemoittelua ja sen tukena kvantifiointia. Teemoittelu on yksi laadullisen analyysin perusmenetelmistä, jossa kerätystä aineistosta etsitään keskeiset aihealueet eli teemat. Teemat ovat aiheita, jotka toistuvat aineistossa useaan kertaan ja ne voivat olla vastauksia yhdistäviä tai erottavia. (Teemoittelu 2016.)

Kvantifiointia voidaan hyödyntää apuna teemojen etsimisessä. Yleensä kvantifiointia käytetään määrällisessä tutkimuksessa mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisen tutkimuksen analyysin vahvistamiseksi. Sen avulla voidaan laskea aineistosta eri teemoihin kuuluvat sanat, elementit ja lukumäärät, jotka voidaan esittää esimerkiksi taulukon avulla. Kvantifiointia hyödyntämällä voidaan vahvistaa tietyn aiheen tai teeman toistuminen tutkimusaineistossa. Teemojen käsittelyn yhteydessä nostetaan usein esille myös sitaatteja vastauksien joukosta. (Saaranen-Kauppinen &

Puusniekka 2006.) Teemoittelua ja sen tukena käytettävää kvantifiointia hyödynnettiin niin, että avoimien kysymyksiä vastauksista etsittiin samoja sanoja ja termejä. Seuraavaksi laskettiin sanojen toistuvuus kappalemäärinä sekä prosenttiosuudet. Lopuksi nämä tulokset esitettiin taulukko muodossa. Taulukossa oleva (N) kuvaa vastausten määrää. (ks. kuvio 7.)

	N = 41	Termien toistuvuus kpl	%
Viestintä		12	29
Palkka		7	17
Kiire		7	17
Vuorotyö		5	12
Henkilöstöressit		4	10
Kehittymismahdollisuudet		3	7
Työn arvostus		3	7

Kuvio 7. Esimerkki teemoittelun ja kvantifiointin hyödyntämisestä

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimus toteutettiin Microsoft Forms -kyselyllä, joka oli avoinna 6.5.-20.5.2024. Kyselylomaketta jaettiin sosiaali- ja terveysalan työntekijöille erilaisten kanavien kautta yhteistyössä ammattiliitto JHL:n kanssa. Ammattiliiton jäsenille kyselyä jaettiin JHL:n jäsenten suljetussa keskusteluryhmässä Facebookissa ja sote-alan ammattilaiset JHL-sivulla. Kysely oli avoinna myös muille sosiaali- ja terveysalan työntekijöille, joita tavoitettiin erilaisten sosiaalisen median kanavien, kuten LinkedInin ja Instagramin kautta. Kyselyn vastaajien kokonaismäärä oli 41 henkilöä.

Kysely sisälsi erilaisia väittämiä, joihin vastaus annettiin asteikolla 1–5, kyllä/ei -väittämistä sekä avoimista kysymyksistä. Kysely muodostui erilaisista osioista, joita olivat taustatiedot, työntekijäkokemus, työhyvinvoinnin johtaminen, dialoginen johtaminen, pitovoimatekijät sekä avoimet kysymykset. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tuloksia näiden edellä mainittujen osioiden kautta. Kyselyn tulokset käydään läpi hyödyntäen prosenttijakaumia, keskiarvoa ja keskihajontaa. Keskiarvon ja keskihajonnan laskemisesta on jätetty arvo 5 pois, joka kuvastaa viisiportaisessa Likert-asteikossa arvoa en osaa sanoa. Avoimien vastauksien läpikäymisessä hyödynnettiin teemoittelua ja kvantifiointia. Lisäksi avoimien kysymysten kohdalla nostetaan esille muutama suora lainaus.

6.1 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kerättiin tietoa vastaajien taustatiedoista. Taustatiedoista selvitetiin vastaajien ikä, sukupuoli ja tämänhetkinen toimenkuva, koulutus, työtehtävä, työskentelyalue, työsuhteen muoto ja työkokemus alalla. Ensimmäisenä selvitettiin vastaajien ikää kolmen eri vaihtoehdon kautta, joita olivat alle 30-vuotias, 30–45-vuotias tai yli 45-vuotias. Taulukosta 1 nähdään, että vastaajista 14 (34%) oli alle 30-vuotiaita, heistä 15 (37%) 30–45-vuotiaita ja loput 12 (29%) olivat yli 45-vuotiaita. (ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

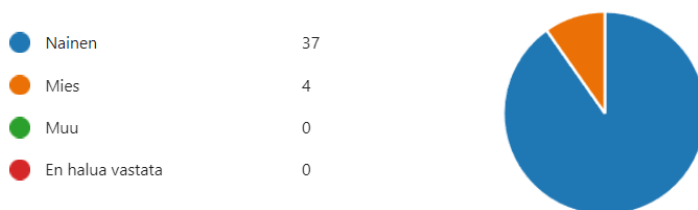
1. Ikä



Sukupuoli jakautui niin, että valtaosa kyselyyn vastanneista oli naisia 37 (90%) ja loput 4 (10%) miehiä. Vastauksia ei tullut yhtään vastausvaihtoehtoihin muu tai en halua vastata. (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden sukupuoli

2. Sukupuoli



Seuraavaksi kysyttiin vastaajien tämänhetkistä toimenkuvaa, jossa vaihtoehtoina olivat työntekijä, opiskelija tai työntekijä ja opiskelija. Taulukosta 3 nähdään, että vastaajista suurin osa eli 34 (83%)

kertoi toimivansa työntekijänä, opiskelijan roolissa oli 4 (10%) ja sekä työntekijänä että opiskelijana toimi yhteensä 3 (7%) vastaajaa. (ks. taulukko 3.)

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden toimenkuvat

3. Toimin tällä hetkellä



Koulutusta kyseltäessä jakauma meni niin, että lähihoitajia oli eniten 22 (54%) vastaajaa, sairaanhoitajia yhteensä 6 (15%) ja loput 13 (32%) vastasivat kohdan ”muu”. (ks. taulukko 4.) Tämän koulutus kohdan vaihtoehto ”muu” sai vastauksia, joita olivat lähihoitajan ja sairaanhoitajan lisäksi terveydenhoitaja, opettaja, jalkojenhoitaja, kehitysvammaisten ohjaaja ja sosionomi.

Taulukko 4. Kyselyyn vastanneiden koulutus

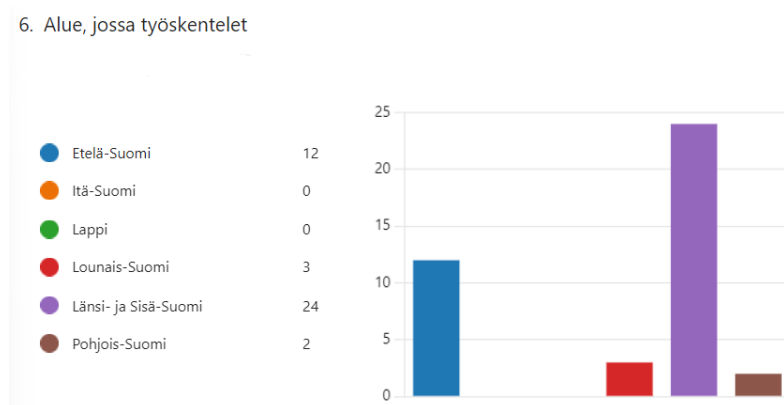
4. Koulutus



Taustatietojen seuraavassa kohdassa kysyttiin työtehtävää ja jokaisen vastaajan tuli kirjoittaa vastaus kommenttikenttään, sillä vaihtoehtoja ei erikseen ollut annettuna. Vastaajista yhteensä 25 (60 %) työskenteli joko lähihoitajana tai sairaanhoitajana. Lastenhoitajia oli 4 (10 %), ohjaajia 3 (8 %), opiskelijoita 4 (10 %), kotihoidossa 2 (5 %) ja loput 3 (7 %) vastaajista erilaisissa tehtävissä, kuten laitoshuoltajana, lastenpsykiatriassa tai asiantuntijan roolissa.

Seuraavaksi kysyttiin aluetta, jossa vastaaja työskentelee ja kyselylomakkeessa työskentelyalueiden vastausvaihtoehtoina olivat aluehallintovirastot. Taulukon 5 perusteella voidaan havaita, että suurin osa vastaajista 24 (59%) työskenteli Länsi- ja Sisä-Suomen alueella, 12 (29%) puolestaan Etelä-Suomessa, 3 (7%) Lounais-Suomessa ja loput 2 (5%) Pohjois-Suomessa. (ks. taulukko 5.) Kyselyn oli tarkoitus tavoittaa vastaajia ympäri Suomen mutta tällä kertaa vastaajia ei saatu Lapista eikä Itä-Suomesta.

Taulukko 5. Kyselyyn vastanneiden työskentelyalueet



Loput kaksi kysymystä koskivat työsuhteen muotoa ja työkokemusta alalta. Työsuhteen muoto oli vaihtoehtojen mukaisesti joko määräaikainen 12 (29%), vakituinen 27 (66%) tai tarvittaessa työhön kutsuttava 2 (5%). Taulukosta 6 voidaan huomata, että vakituksessa työsuhteessa olevia vastaajia oli eniten. (ks. taulukko 6.)

Taulukko 6. Kyselyyn vastanneiden työsuhteen muodot



Viimeisessä kysymyksessä kerättiin tietoa vastaajien työkokemuksesta. Taulukosta 7 nähdään, että alle vuosi työkokemusta oli kertynyt 4 (9%) vastaajalle, 1–5 vuotta puolestaan 13 (32%) vastaajista, kun taas 5–10 vuotta 8 (20%) vastaajalle. (ks. taulukko 7.) Yli 10 vuotta työkokemusta oli kertynyt 16 (39%) vastaajalle ja tämä vaihtoehto keräsi eniten vastauksia.

Taulukko 7. Kyselyyn vastanneiden työkokemukset vuosina



6.2 Työntekijäkokemus

Kyselyn seuraava osio keskittyi tarkastelemaan vastaajien työntekijäkokemusta. Osion väittämät mukailivat 5-portaista Likert-asteikkoa ja väittämiä oli yhteensä kahdeksan. Jokainen väittämä oli vastaajalle pakollinen, jolloin vastauksia osioon tuli yhteensä 41.

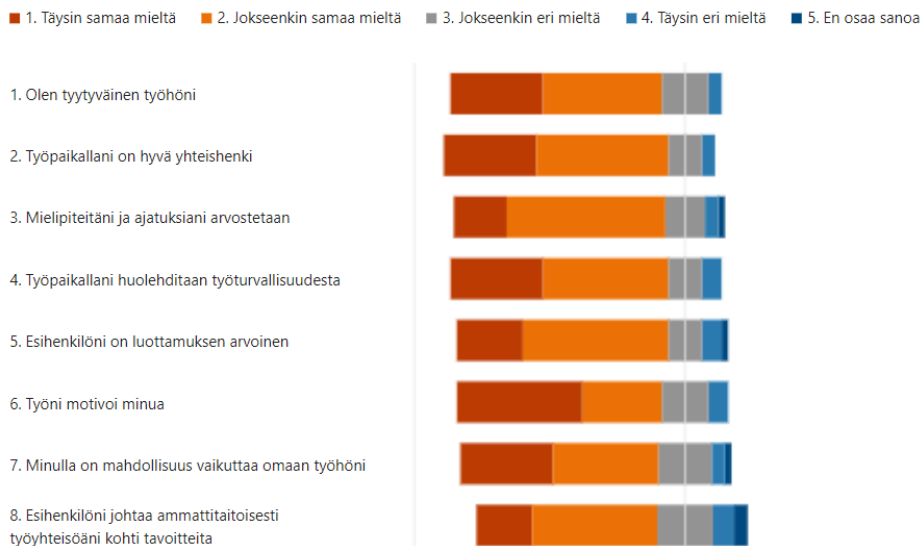
Taulukosta 8 nähdään, että suurin osa tämän osion vastauksista sijoittui vastausvaihtoehtoon jokseenkin samaa mieltä. (ks. taulukko 8.) Lisäksi taulukosta havaitaan, että kahdeksasta väittämästä neljään on vastattu väittämää en osaa sanoa. Kaikista Likert-asteikollisista osioista tämä keräsi siis vähiten vastauksia kohtaan en osaa sanoa. Eniten vastausvaihtoehtoa jokseenkin samaa mieltä tuli väittämään kolme, mielipiteitäni ja ajatuksiani arvostetaan, johon tuli yhteensä 24 (59 %) vastausta. Tämän väittämän keskiarvoksi muodostui 2,1 ja keskihajonnaksi tuli puolestaan 0,7. Keskihajonta oli koko osion pienin, eli positiivisin lukema. Väittämän kaksi, työpaikallani on hyvä yhteishenki, keskiarvoksi saatiin 1,9 ja keskihajonnaksi taas 0,8. Myös tämä väittämä nähtiin vastauksissa positiivisena.

Huomio kiinnittyy myös väittämään kuusi, työni motivoi minua, joka keräsi eniten kielteisiä vastauksia, jokseenkin eri mieltä yhteensä 7 (17 %) vastausta ja täysin eri mieltä puolestaan 3 (7 %)

vastausta. Väittämän keskiarvoksi muodostui 1,9 ja keskihajonnaksi 1,0. Saman väittämän alle tuli kuitenkin myös eniten vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä, yhteensä 19 (46 %) vastausta. Osion viimeinen väittämä, esihenkilöni johtaa ammattitaitoisesti työyhteisöäni kohti tavoitteita, keräsi suurimman keskihajonnan, eli luvun 2,2 ja kohdan keskiarvoksi tuli luku 0,9. Tämän osion keskiarvot jakautuivat kokonaisuudessaan 1,85–2,1 välille ja keskihajonnat olivat puolestaan 0,7–1,0 lukujen välille.

Taulukko 8. Vastaukset työntekijäkokemuksesta

9. Kuinka koet työntekijäkokemuksen toteutuvan työpaikallasi?



6.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kyselyn seuraava osio oli työhyvinvoinnin johtaminen ja osion avulla haluttiin kerätä tietoa siitä, miten vastaajat kokivat työhyvinvoinnin johtamisen toteutuvan omalla työpaikalla. Osiossa oli väittämiä yhteensä yhdeksän. Taulukon 9 perusteella havaitaan, että eniten vastauksia on tullut vastausvaihtoehtoon jokseenkin samaa mieltä. (ks. taulukko 9.) Väittämä viisi, saan esihenkilöltäni työhön tarvitsemaani tukea, on kerännyt eniten vastausvaihtoehtoa jokseenkin samaa mieltä ja vastauksia tähän kohtaan tuli yhteensä 26 (63 %) vastaajalta. Väittämän keskiarvoksi tuli 2,2 ja keskihajonnaksi puolestaan 0,7. Tästä voidaan päätellä, että keskiarvo on positiivinen ja keskihajonta puolestaan kaikista alhaisin luku kaikista osion väittämistä. Myös väittämä kaksi, esihenkilöni pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, keräsi positiivista tulosta, keskiarvon

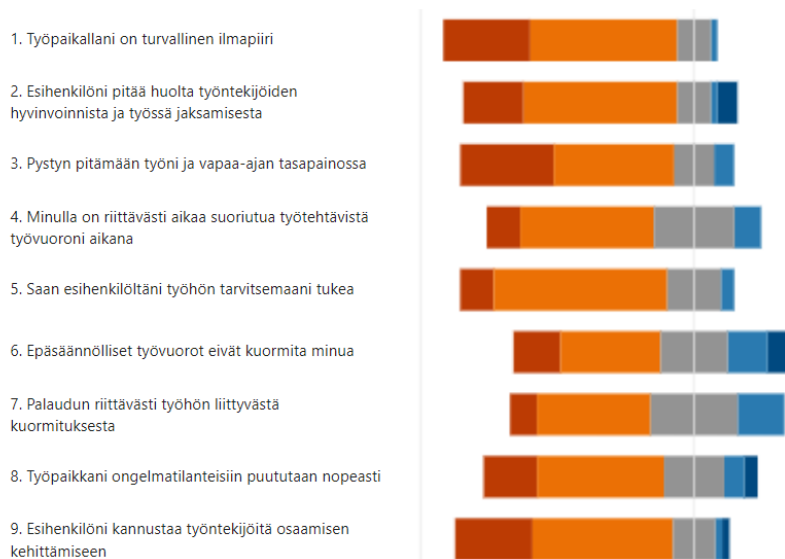
ollessa 1,9 ja keskihajonnan taas 0,7. Tämän väittämän keskiarvo ja keskihajonta olivat osion pienimmät lukemat.

Lisäksi huomio kiinnittyy väittämiin kuusi, epäsäännölliset työvuorot eivät kuormita minua, sekä väittämään seitsemän, palaudun riittävästi työhön liittyvästä kuormituksesta. Nämä väittämät saivat eniten kielteisiä vastausvaihtoehtoja vastaajilta. Väittämän kuusi vastaukset jakautuvat niin, että vastausvaihtoehto jokseenkin samaa mieltä sai 15 (37 %) vastausta, jokseenkin eri mieltä puolestaan 10 (24 %), täysin eri mieltä 6 (15 %) ja kohtaan en osaa sanoa 3 (7 %) vastausta. Väittämän kuusi keskiarvoksi tuli 2,4 ja keskihajonnaksi puolestaan 1,0. Väittämän seitsemän vastaukset puolestaan jakoutuivat niin, että jokseenkin samaa mieltä keräsi 17 (42 %) vastausta, jokseenkin eri mieltä taas 13 vastausta ja täysin eri mieltä 7 (17 %) vastausta. Väittämän seitsemän keskiarvoksi saatiin luku 2,6 ja keskihajonnaksi luku 0,9. Keskiarvo on osion korkein lukema, joka viittaa siihen, että väittäjä on saanut negatiivisia vastauksia. Keskihajonnan lukema on myös korkea, sillä korkein keskihajonta tässä osiossa oli luku 1,0. Tämän osion keskiarvot jakoutuivat kokonaisuudessaan 1,9–2,6 lukujen välille ja keskihajonnat olivat puolestaan 0,7–1,0 lukujen välillä.

Taulukko 9. Vastaukset työhyvinvoinnista

10. Kuinka koet työhyvinvoinnin johtamisen toteutuvan työpaikallasi?

1. Täysin samaa mieltä 2. Jokseenkin samaa mieltä 3. Jokseenkin eri mieltä 4. Täysin eri mieltä 5. En osaa sanoa



6.4 Dialoginen johtaminen

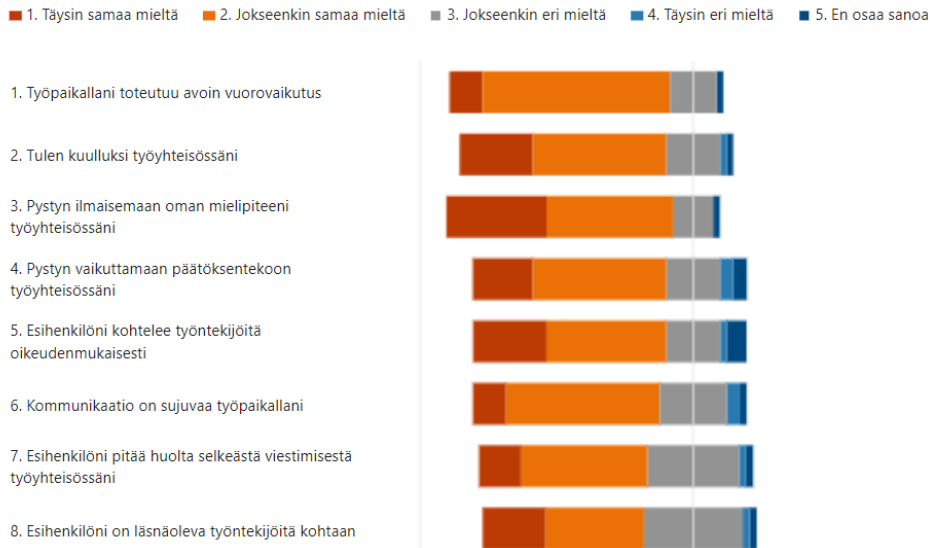
Dialogisen johtamisen osiossa haluttiin selvittää, kuinka vastaajat kokivat dialogisen johtamisen toteutuvat omalla työpaikalla. Osio sisälsi yhteensä kahdeksan erilaista väittämää ja jokainen kaikille vastaajalle pakollinen. Vastauksia saatiin jälleen yhteensä 41.

Taulukon 10 perusteella voidaan todeta, että vastausvaihtoehtoa jokseenkin samaa mieltä oli eniten. (ks. taulukko 10.) Väittämässä yksi, työpaikallani toteutuu avoin vuorovaikutus, on vastattu suurimmaksi osaksi vastausvaihtoehtoa jokseenkin samaa mieltä, eli yhteensä 28 (68 %) vastaajaa. Väittämän keskiarvoksi muodostui 2,1 ja keskihajonnaksi taas 0,6. Keskihajonta on koko osion pienin eli samalla myös positiivisin lukema. Taulukosta nähdään myös, että väittämässä kolme, pystyn ilmaisemaan oman mielipiteeni työyhteisössäni, on eniten myönteisiä vastauksia, sillä yhteensä 34 (83 %) vastaajaa vastasi joko vaihtoehdon täysin samaa mieltä 15 (37 %) tai jokseenkin samaa mieltä 19 (46 %). Väittämän keskiarvoksi tuli 1,8 ja keskihajonnaksi saatiin luku 0,7. Keskiarvo ja keskihajonta ovat pieniä lukuja, joka tarkoittaa sitä, että väittämän vastaukset nähtiin positiivisena.

Väittämä kahdeksan, esihenkilöni on läsnä oleva työntekijöitä kohtaan, on puolestaan kerännyt kaikista väittämistä vähiten vastausvaihtoehtoa jokseenkin samaa mieltä. Tässä kohdassa vastaukset on jakautuneet pääasiassa kohtien jokseenkin eri mieltä, 15 (36 %) vastaajaa ja täysin eri mieltä, 15 (36 %) vastaajaa, vaihtoehtoihin. Väittämän keskiarvoksi muodostui 2,2 ja keskihajonnaksi puolestaan 0,8. Väittämän seitsemän, esihenkilöni pitää huolta selkeästä viestimisestä, keskiarvoksi tuli 2,2 ja keskihajonnaksi taas 0,8. Keskiarvo on yksi osion korkeimmista ja viestintä keräsin jonkin verran negatiivisia vastauksia vastausvaihtoehtoista jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Tämän osion keskiarvot jakautuivat kokonaisuudessaan 1,8–2,2 lukemien välille ja keskihajonnat olivat puolestaan 0,6–0,8 lukujen välillä.

Taulukko 10. Vastaukset dialogisesta johtamisesta

11. Kuinka koet dialogisen johtamisen toteutuvan työpaikallasi?



6.5 Pitovoimatekijät

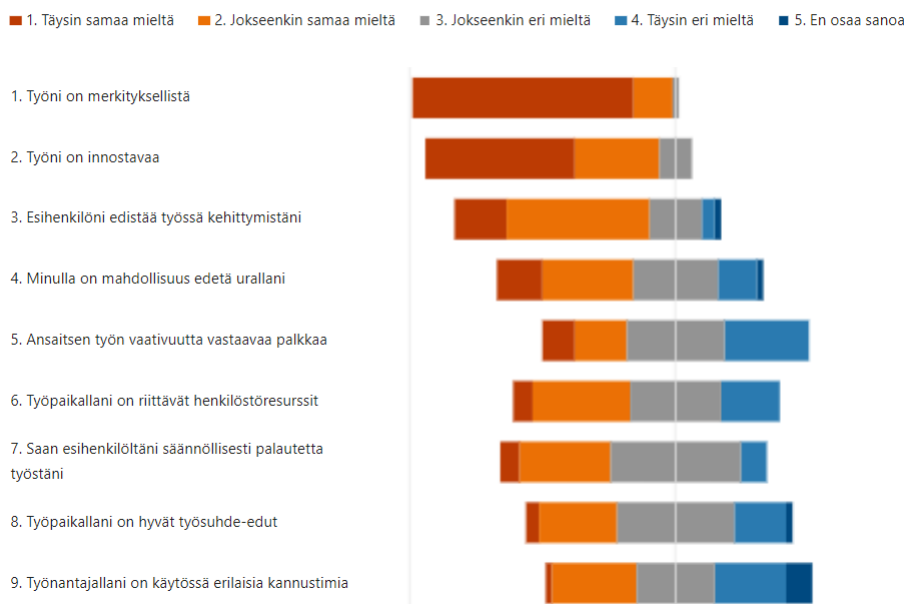
Pitovoimatekijöiden osion avulla haluttiin saada tietoa siitä, kuinka vastaajat kokivat erilaisten pitovoimatekijöiden vaikuttavan työhönsä. Tässä osiossa oli yhteensä yhdeksän erilaista väittämää. Taulukosta 11 nähdään, että eniten vastauksia on tullut vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä alle. (ks. taulukko 11.) Lisäksi voidaan huomata, että vastaajista 34 (83 %) on vastannut täysin samaa mieltä ensimmäiseen väittämään työni on merkityksellistä. Väittämän keskiarvoksi tuli 1,2 ja keskihajonnaksi taas 0,5. Tämä väittämä keräsi kaikista tämän osion sekä lisäksi muiden osioiden, työntekijäkokemuksen, työhyvinvoinnin johtamisen ja dialogisen johtamisen, parhaimman tuloksen. Valtaosa vastaajista siis koki työnsä merkitykselliseksi. Vastaajista 23 (56 %) on vastannut myös toiseen väittämään työni on innostavaa vastausvaihtoehdon täysin samaa mieltä. Tämän väittämän keskiarvoksi saatiin 1,6 ja keskihajonnaksi tuli 0,7. Tämä tarkoittaa sitä, että myös tämä väittämä on saanut positiivisia vastauksia.

Väittämä viisi, ansaitseen työn vaatavuutta vastaavaa palkkaa, on kerännyt eniten täysin eri mieltä vastausvaihtoehtoa, jolloin yhteensä 13 (32 %) vastaajaa on vastannut tämän vaihtoehdon. Väittämän keskiarvoksi muodostui 2,9 ja keskihajonnaksi puolestaan 1,0. Keskiarvo on suurin kaikista osion vastauksista, joka tarkoittaa sitä, että vastauksissa näkyy se, että se on kerännyt eniten

vastausta täysin eri mieltä. Myös väittämän yhdeksän, työnantajallani on käytössä erilaisia kannustimia, keskiarvoksi saatiin 2,9, keskihajonnan ollessa 0,9. Vastauksissa huomio kiinnittyy myös väittämään kahdeksan, työpaikallani on hyvät työsuhte-edut, sillä vastaajista 18 (44 %) on valinnut vastausvaihtoehdon jokseenkin eri mieltä. Väittämän keskiarvoksi tuli 2,8 ja keskihajonnan puolestaan 0,8. Tämän osion keskiarvot jakautuivat kokonaisuudessaan 1,2–2,9 lukemien välille ja keskihajonnat olivat puolestaan 0,5–1,0 lukujen välillä.

Taulukko 11. Vastaukset pitovoimatekijöistä

12. Kuinka koet erilaisten pitovoimatekijöiden vaikuttavan työhösi?



6.6 Kyllä/ei -väittämät

Kyselyn seuraava osio muodostui kyllä/ei -väittämistä. Väittämiä oli yhteensä neljä ja yhdessä niistä vastaajan tuli arvioida väitettä asteikolla 1–10. Tämän osion analysointi tehtiin laskemalla vastauksien keskiarvot ja ilmoittamalla ne prosentteina.

Ensimmäinen väittämä oli voin suositella nykyistä työpaikkaani. Taulukosta 12 nähdään, että reilusti yli puolet vastaajista arvioi voivansa suositella nykyistä työpaikkaansa. Kyllä vastauksia saatiin 32 (78%) ja ei vastauksia yhteensä 9 (22%). (ks. taulukko 12.)

Taulukko 12. Väittämän 13 vastaukset

13. Voin suositella nykyistä työpaikkaani



Toisessa kyllä/ei väittämässä haluttiin tietää, onko vastaaja harkinnut alan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Taulukosta 13 voidaan huomata, että tulokset jakautuivat niin, että kyllä vastauksia tuli 22 (54%) ja ei vastauksia yhteensä 19 (46%). (ks. taulukko 13.) Tämä tarkoittaa sitä, että kyselyyn vastanneista yli puolet on harkinnut vaihtavansa alaa viimeisen puolen vuoden aikana. Määrä on suuri mutta toisaalta vastaukset varmasti kertovat siitä, että alan työvoimapula heijastuu siihen, että työntekijät ovat harkinneet alan vaihtoa.

Taulukko 13. Väittämän 14 vastaukset

14. Olen harkinnut alan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana



Seuraavassa väittämässä haluttiin puolestaan saada tietoa siitä, onko vastaaja harkinnut työnantajan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Taulukon 14 perusteella voidaan todeta, että vastaajista 17 (41%) valitsi vastausvaihtoehdon kyllä ja loput 24 (59%) puolestaan vaihtoehdon ei. (ks. taulukko 14.)

Taulukko 14. Väittämän 15 vastaukset

15. Olen harkinnut työnantajan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana

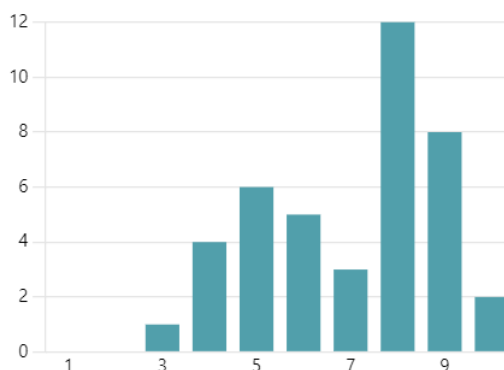


Tämän osion viimeisessä kohdassa vastaajia pyydettiin arvioimaan nykyisen työsuhteen työntekijäkokemusta asteikolla 1–10, jossa 1 vaihtoehto tarkoittaa huonoa ja 10 vaihtoehto on hyvä. Taulukosta 15 nähdään, että kaikkien vastauksien keskiarvoksi on laskettu 7.02. (ks. taulukko 15.) Eniten vastauksia tuli numerosta 8 ja sitä oli vastannut yhteensä 12 (29%) vastaajaa. Tulos on positiivinen verrattuna siihen näkökulmaan, kuinka moni edellä oli kertonut harkinneensa työnantajan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana.

Taulukko 15. Väittämän 16 vastaukset

16. Arvioi nykyisen työsuhteesi työntekijäkokemusta asteikolla 1-10
(1 vaihtoehto on huono ja 10 vaihtoehto on hyvä)

7.02
Keskimääräinen arvio



6.7 Avoimet kysymykset

Kyselyn viimeisenä osiona oli avoimet kysymykset ja kysymyksiä oli yhteensä neljä. Kaikkiin kysymyksiin vastaajan oli pakko vastata. Vastauksien läpikäymisessä hyödynnettiin teemoittelua ja kvantifiointia. Vastauksista etsittiin samoja sanoja ja termejä, jotka kerättiin taulukkoon. Taulukosta nähdään vastaajien yhteismäärä (N), termien toistuvuus kappaleina (kpl) sekä prosenttiosuus (%) kaikkien vastaajien keskuudesta. Teemoittelun hyödyntäminen katsottiin perustelluksi, sillä avoimien kysymyksiä vastaukset olivat pääasiassa yksittäisiä sanoja, jolloin niiden teemoittelu aiheittain taulukkoon oli yksinkertainen ratkaisu. Taulukkoon nostettiin kaikista vastauksista useasti toistuvat sanat ja kerrottiin niiden lukumäärä sekä prosenttiosuudet. Lisäksi avoimien kysymyksiä vastauksista löytyi muutama pidempi vastaus, jotka tuodaan tekstissä esille suorina lainauksina.

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kertomaan tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat hänen työntekijäkokemukseensa positiivisesti. Ainoastaan kaksi vastaajaa on vastannut ”ei ole”, jolloin vastauksia saatiin hyvällä prosentilla kerättyä yhteensä 39 (96 %). Taulukosta 12 nähdään esimerkkejä siitä, minkälaisia vastauksia kysymykseen saatiin. Lisäksi taulukosta havaitaan, että työkaverit, hyvä työilmapiiri ja asiakastyö olivat valtaosalle vastaajista tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen positiivisesti. (ks. taulukko 12.) Vastauksia, jossa mainittiin työkaverit ja hyvä työilmapiiri, kerättiin yhteensä 23 (56%) vastaajalta. Asiakastyön tärkeys nousi puolestaan esille 5 (12%) vastaajalla. Lisäksi merkityksellinen työ tuotiin 3 (7%) vastaajan kommentissa esille sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön yhteensä 3 (7%) vastaajalla.

Taulukko 16. Työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavat tekijät

	N = 41	Termien toistuvuus kpl	%
Hyvät työkaverit		13	32
Hyvä ilmapiiri		10	24
Asiakkaat/asiakastyö		5	12
Mukava työyhteisö		4	10
Merkityksellinen työ		3	7
Innostava työ		3	7
Mahdollisuus vaikuttaa työhön		3	7

Toisella avoimella kysymyksellä kerättiin tietoa tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat vastaajan työntekijäkokemukseen heikentävästi. Vastauksia saatiin hyvin kerättyä, sillä ainoastaan yksi ”ei ole” vastaus oli kommentoitu. Heikentävistä tekijöistä viestintä nousi esille yhteensä 12 (29 %) eri vastauksessa. Taulukosta 13 nähdään, että myös palkkaus 7 (17 %), kiire 7 (17 %) ja vuorotyön tekeminen 5 (12 %) toistuivat vastauksissa useaan kertaan. Myös henkilöstöressit 4 (10%) ja kehittymismahdollisuudet 3 (7%) ja työn arvostus 3 (7%) heikensivät vastaajien työntekijäkokemusta. (ks. taulukko 13.)

Taulukko 17. Työntekijäkokemukseen heikentävästi vaikuttavat tekijät

	N = 41	Termien toistuvuus kpl	%
Viestintä		12	29
Palkka		7	17
Kiire		7	17
Vuorotyö		5	12
Henkilöstöressit		4	10
Kehittymismahdollisuudet		3	7
Työn arvostus		3	7

Seuraavan avoimen kysymyksen tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten johtamista tulisi kehittää työpaikalla työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilöiltä kaivattaisiin enemmän läsnäoloa 8 (20 %) ja työntekijöiden kuulemista 6 (15 %) työhön liittyvissä asioissa. Eniten vastauksissa mainittiin siitä, että viestintään 13 (31 %) tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta työnteko olisi sujuvampaa. Vastaajat toivoivat myös, että esihenkilöt huolehtisivat työntekijöiden työhyvinvoinnista 4 (10 %). Tämä näkyisi esimerkiksi siinä, että luotaisiin kaikille turvallinen työympäristö työskentelyä varten. Johdolta toivottiin myös oikeudenmukaisuutta työpaikalla 4 (10 %), joka näkyisi esimerkiksi siinä, että otettaisiin nopeammin kantaa työpaikalla syntyviin ristiriitoihin ja annettaisiin tukea tilanteiden selvittämisessä.

Taulukko 18. Kyselyyn vastanneiden kehitysideat työntekijäkokemuksen parantamiseksi

	N = 41	Termien toistuvuus kpl	%
Viestintä		13	31
Johdon läsnä olo		8	20
Työntekijöiden kuunteleminen		6	15
Työhyvinvoinnista huolehtiminen		4	10
Oikeudenmukaisuus		4	10
Johdon tuki		3	7
Säännöllinen palaute työstä		3	7

Tämä osio sai muutaman pidemmän vastauksen kommenttikenttään, joita nostetaan seuraavaksi esille suorien lainauksien muodossa. Eräs vastaaja nosti esille ne asiat, joita hänen mielestään johtamisessa tulisi kehittää työpaikalla työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Viestinnän kehittämisen ja avoimen keskustelukulttuurin ylläpitäminen sekä parempi palkkaus nostettiin kehitysideoiksi:

- *Enemmän tehokkaampaa viestimistä esihenkilöiltä työntekijöille, avointa keskustelua ajatuksista ja työnteosta ja parempi palkkaus hoitoalan työntekijöille.*

Toinen vastaaja puolestaan kommentoi sitä, että dialogisuuteen, työhyvinvoinnin kehittämiseen ja parempaan viestintään tulisi kiinnittää huomiota:

- *Esihenkilöiden tulisi kiinnittää paremmin huomiota dialogisuuteen, työhyvinvoinnin kehittämiseen, parempaan viestintään ja työntekijöiden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, jotta työnteke olisi sujuvampaa ja työ mielekästä.*

Kolmas vastaaja korosti vastauksessaan johdon läsnäolon merkitystä työntekijöille ja sitä, että tällä hetkellä johtaminen tuntuu etäiseltä. Vastaaja koki, että myös viestinnän parantamisella työntekijät tulisivat enemmän kohdatuiksi:

- *Johdon tulisi olla enemmän saavutettavissa ja kohdata työntekijöitä, sillä nyt johtaminen tuntuu etäiseltä ja läsnäolo olemattomalta. Selkeämmän viestinnän parantamisen kautta työntekijät voisivat kokea itsensä edes vähän enemmän kohdatuiksi.*

Avoimien kysymyksien viimeisessä kohdassa kysyttiin, mitä vastaaja haluaisi tuoda vielä esille työntekijäkokemukseen liittyen. Tämä osio keräsi kokonaisuudessaan melko vähän vastauksia. Kommenteissa korostettiin sitä, että johtamisen tulisi olla ihmisläheisempää, palkkaus sote-alalla tulisi olla parempi ja viestintä on kaiken toiminnan kulmakivi työyhteisössä. Seuraavaksi muutama vastaus, joita kommenttikenttään oli vastattu:

- *Sote-alan palkkaukseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta ala pysyisi vetovoimaisena. Lisäksi johtamisen tulisi olla ihmisläheisempää, keskustelevaa ja läsnä olevaa*
- *Työyhteisön viestintä on kaiken toiminnan kulmakivi ja siksi sitä tulisi aina kehittää*

7 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tutkimuksen alussa määritelty tutkimusongelma oli, että miten sosiaali- ja terveysalan osaajapulaa voitaisiin vähentää johtamisen keinoin. Tutkimusongelmasta johdatettuja tutkimuskysymyksiä oli yhteensä kolme. Niiden avulla haluttiin saada tietoa, mikä on työntekijäkokemuksen tämänhetkinen tila sote-alalla, mikä on johtamisen vaikutus sote-alan työntekijäkokemukseen ja miten johtamista tulisi kehittää alalla, jotta työntekijäkokemus saataisiin paremmaksi. Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia kyselylomakkeen avulla, joka tavoitti yhteensä neljäkymmentäyksi sosiaali- ja terveysalan työntekijää.

Tässä luvussa kootaan myös lyhyesti kehittämissuhteita, joita saatiin kerättyä kyselyn kautta. Tutkimustuloksista pystyttiin löytämään kehityskohteita, joiden avulla sote-alan johtamista voitaisiin kehittää työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Vastauksia tähän kysymykseen kerättiin erityisesti avoimien kysymysten kautta.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että sekä tutkimusongelmaan että tutkimuskysymyksiin pystyttiin tutkimuksessa vastaamaan. Lisäksi tulokset olivat yhteneviä verrattuna tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lisäksi kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja esitetään muutama kehittämissuhteus siihen, miten sosiaali- ja terveysalan osaajapulaa voitaisiin vähentää johtamisen keinoin.

7.1 Keskeiset tulokset ja kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten mukaan, työntekijäkokemus nähtiin toteutuvan vastaajien keskuudessa hyvällä tasolla. Erityisesti vastaajat toivat esille sen, että työntekijäkokemukseen vaikuttavat positiivisesti kokemus siitä, että on tyytyväinen työhönsä, työpaikalla on hyvä yhteishenki sekä mielipiteitä ja ajatuksia arvostetaan työpaikalla. Lisäksi suurin osa vastaajista kertoi työn motivoivan heitä. Tätä vahvistaa myös se, että vastaajat arvioivat nykyisen työsuhteen työntekijäkokemuksen asteikolla 1–10 positiiviseksi, sillä keskiarvoksi muodostui 7.02. Tutkimuskysymyksiin ja asetettuun tutkimusongelmaan peilaten, voidaan sanoa, että tutkimuksen perusteella työntekijäkokemus nähdään toteutuvan hyvin tällä hetkellä. Toki on otettava huomioon, että kyselyyn saatiin yhteensä 41 vastausta, joten tuloksia ei voida yleistää, vaan keskitytään ainoastaan käymään läpi tämän kyselyn tuloksia. Työntekijäkokemuksen osalta johtamista tulisi kehittää vastausten perusteella siinä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön enemmän.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten, työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yksilön työleen asettamien vaatimusten kohtaamista työn todellisten vaatimusten kanssa. Se on yksilöllinen reaktio, johon vaikuttavat usein työpaikan yhteishenki, positiivinen suhde työkavereihin ja tarpeeksi mielenkiintoinen ja haastettava tarjoava työ, joka motivoi työntekijää. (Virolainen 2012, 45–50.) Mankan & Mankan mukaan työtyytyväisyys heijastuu myös työntekijän hyvinvointiin positiivisesti ja hyvinvoiva työntekijä kokee myös enemmän tyytyväisyyden tunnetta työssään. (Manka & Manka 2016, 60–62). Lisäksi Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan organisaation kulttuuriin tulee panostaa ja pyrkiä luomaan sellainen kulttuuri, jossa jokainen voi ilmasta oman mielipiteensä vapaasti. Kulttuuri tarkoittaa organisaation toimintatapoja ja arvoja. (Huhta & Myllyntaus 2021, 167–169.)

Ne seikat, joita edellä mainittiin positiivisimpina väittäminä, mielipiteiden ja ajatusten arvostaminen, työn motivoiminen sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen, rakentavat kaikki onnistuessaan positiivista työntekijäkokemusta. Hyvä työntekijäkokemus syntyy silloin, kun ymmärretään mitä työntekijät tarvitsevat työssä onnistumiseen ja mitä he pitävät merkityksellisenä. Ymmärryksen kautta pystytään rakentamaan sekä työstä että työympäristöstä työntekijöiden edellytyksien mukainen. Tyytyväiset työntekijät omistautuvat työlleen ja antavat näin parhaan vastineen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 10–12.)

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että vastaajat kokivat työhyvinvoinnin johtamisen toteutuvan tyydyttävästi. Vastaajista suurin osa kertoi esihenkilön pitävän huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Osion tuloksissa oli kuitenkin aikaisempaan osioon verrattuna enemmän kohtia, joihin vastaajat vastasivat olevansa joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Esimerkiksi riittävä palautuminen työhön liittyvästä kuormituksesta, epäsäännöllisten työvuorojen kuormittavuus ja riittävä aika suoriutua työtehtävistä työvuoron aikana nähtiin keräävän eniten negatiivisia vastausvaihtoehtoja. Nämä tulokset laskivat työhyvinvoinnin johtamisen osiota reilusti alaspäin. Työhyvinvoinnin johtamisessa on siis kyselyn tulosten perusteella kehitettävää ja tutkimuskysymyksiin peilaten, työhyvinvoinnin johtamista tulisi kehittää sote-alan työntekijäkokeumuksen parantamiseksi. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää työntekijöiden työstä palautumiseen, kuormittuneisuuden vähentämiseen ja siihen, että kaikki työtehtävät saataisiin tehtyä riittävän hyvin vuoron aikana.

Nämä tulokset tukevat tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä tietoa siitä, että sote-alalla kärsitään epäsäännöllisistä työvuoroista, jotka kuormittavat työntekijöitä, kun työntekijöiden määrä on jo valmiiksi vähäistä. Lisäksi työvoimapula näkyy siinä, että kun työntekijöitä on vähän, on vuoroissa olevilla työntekijöillä vähemmän aikaa suoriutua työtehtävistä vuorossa. Tämä voi myös johtaa siihen, että työstä palautuminen jää vähäiseksi. (Coco & Roos 2020.) Työhyvinvoinnin osiossa korostuu se, että johtamisella on vaikutusta työntekijäkokemukseen sote-alalla. Työhyvinvointi on yksi johtamisen osa-alueista ja sen avulla pidetään huolta työntekijöiden jaksamisesta. Se on tärkeää myös siksi, että työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa positiivisesti työn tulokseen ja tuottavuuteen. Lisäksi parhaimmillaan se vähentää sairauspoissaoloja ja saa aikaan työn imun tunnetta. (Manka & Manka 2023, 90–95 & 101.)

Dialogisen johtamisen tuloksista puolestaan nousi vahvasti esille, että esihenkilöiden tulisi kiinnittää paremmin huomiota viestintään ja läsnäoloon. Lisäksi kommunikaation sujuvuus nähtiin myös toteutuvan melko heikosti mutta avoin mielipiteiden ilmaisu ja vuorovaikutus keräsi puolestaan positiivisia tuloksia. Tulosten perusteella dialogiseen johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä viestintä, läsnäolo ja kommunikaation sujuvuus liittyvät olennaisesti dialogiseen johtamiseen. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 15–17).

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, kuinka erilaiset pitovoimatekijät vaikuttavat heidän työhönsä. Tässä osiossa oli selkeästi eniten hajontaa vastauksissa ja vastausvaihtoehtojen ääripäät tulivat selkeimmin näkyville. Kaikista kyselyn vastauksista positiivisimman tuloksen sai väittämä 'työni on merkityksellistä', sillä se keräsi yhteensä 34 (83 %) täysin samaa mieltä -vastausta vastaajajoukon ollessa 41. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että suurin osa vastaajista koki työnsä innostavana. Tutkimustuloksia vahvistaa myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä esille noussut Cocon & Roosin (2021) tekemä tutkimus, jonka mukaan hoitotyö koetaan työvoimapulasta ja alan vetovoimaisuudesta huolimatta tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Coco & Roos 2021). Hajontaa oli selkeästi eniten kohdassa 'ansaitseen työn vaativuutta vastaavaa palkkaa', sillä väittämä keräsi eniten jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä -vastausvaihtoehtoja. Palkkaus nähdäänkin sote-alalla valtakunnallisesti huonolla tasolla ja sitä tulisikin ehdottomasti kehittää niin, että se vastaisi paremmin työn vaativuutta. (Jantunen 2022). Vastaajat kokivat myös, että työpaikalla ei ole riittävästi henkilöstöresursseja, työntekijät eivät ansaitse työn vaativuutta vastaavaa palkkaa ja työnantajalla nähdään olevan käytössä ainoastaan tyydyttävästi kannustimia. Nämä tulokset peilautuvat myös siihen, että työhyvinvoinnin johtamisen avulla pystyttäisiin vaikuttamaan osaajapulaan kohentavasti.

Kokonaisuudessaan avoimien kysymysten kautta saatiin kerättyä paljon arvokasta tietoa tutkimusta varten. Erityisesti avoin kysymys, joka oli samalla myös yksi tutkimuskysymyksistä, avulla saatiin runsaasti vastauksia siihen, miten johtamista tulisi kehittää työpaikalla työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Tulokset olivat yhteneviä tutkimuksen teoreettiseen viitekehityksen kanssa, jonka mukaan johdon tulisi kiinnittää paremmin huomiota sote-alan työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että vastaajien työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat hyvät työkaverit, hyvä ilmapiiri ja asiakastyö. Heikentävistä tekijöistä puolestaan nousi esille viestintä, palkka ja kiire.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaajien mukaan viestintä, johdon läsnäolo ja työntekijöiden kuuleminen ovat asioita, joiden kautta saataisiin luotua entistä parempaa työntekijäkokemusta. Tutkimuksen kautta haluttiin myös pystyä ratkaisemaan asetettu tutkimusongelma. Tutkimustulosten mukaan sosiaali- ja terveysalan osaajapulaa voitaisiin vähentää parantamalla työhyvinvointia ja dialogista johtamista. Erityisesti johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja kohtaamiseen, olemalla enemmän läsnä ja parantamalla viestintää. Muita

yksittäisiä asioita, joita tutkimuksesta nousi esille ovat kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työpaikalla, kannustimien käyttöönottoaminen ja palkkauksen parantaminen. Nämä viittaavat siis siihen, että pitovoimatekijöiden osuutta tulisi tarkastella, mikäli halutaan johtamisen keinoin pyrkiä vaikuttamaan osaajapulaan myönteisesti.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteisiin kuuluvat luotettavuus, arvostus, rehellisyys sekä vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö muodostuu erilaisista menettelytavoista, joiden avulla huolehditaan siitä, että hyvä tieteellinen käytäntö toteutuu koko tieteellisen toiminnan ajan. Tieteellisessä toiminnassa tulee huomioida hyvin sen suunnitelmallisuus, arviointi, raportointi sekä oikeudenmukainen ja puolueeton toiminta. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023.) Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin jokaisessa tutkimusprosessin eri vaiheessa. Luotettavuuden tarkastelun kautta haluttiin varmistua siitä, että tutkimukseen on kerätty luotettavaa, rehellistä ja todennukaista tietoa.

Tutkimuksen aineiston keruuseen käytettiin kyselylomaketta. Vilkan (2007) mukaan, aineistoa kerättäessä on tärkeää pitää huolta siitä, että vastaajat pysyvät tunnistamattomina. Lisäksi henkilökohtaisten tietojen kerääminen ilman lupaa on kiellettyä. (Vilka 2007, 162–164.) Kyselylomake laadittiin niin, että vastaajat jäävät anonyymeiksi, eikä minkäänlaisia henkilötietoja, joista vastaaja olisi voitu tunnistaa, kerätty. Kyselylomake oli tarkasti suunniteltu niin, että sen kohderyhmä oli rajattu sote-alan työntekijöihin ja se sisälsi ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin niin, että ne vastaavat teoriapohjan pääkäsitteitä. Lisäksi kyselyn saatekirjeessä ilmoitettiin selkeästi, että kysely on anonyymisti toteutettu ja työn valmistuttua vastaukset hävitetään asianmukaisesti. Vilkan (2021) mukaan tutkimussuunnitelma ja kyselylomake kietoutuvat yhteen tutkimusprosessissa. Kyselylomakkeen tarkka suunnittelu on tärkeää, jotta varmistutaan siitä, että sen avulla kysytään vain tutkimussuunnitelmassa määriteltyjä asioita. Toisin sanoen olennaista on, että kyselylomakkeen avulla mitataan juuri sitä, mitä sen teoreettisilla käsitteillä väitetään mitattavan. (Vilka 2021, 102 & 105.)

Määrällistä tutkimusta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksen avulla on

tarkoituksin mitata. Validiutta tutkitaan heti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jolloin tarkastellaan käsitteiden ja perusjoukon määrittelyä ja aineiston keräämisen suunnittelua. Lisäksi pidetään huolta siitä, että asetetut kysymykset koskevat koko tutkimusongelmaa. (Vilkkä 2021, 193.) Heikkilän (2014) mukaan korkea vastausprosentti auttaa validiuden toteutumisessa. (Heikkilä 2014, 27).

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta. Olennaista on, että tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos mittaus toteutettaisiin uudestaan samalle henkilölle, saataisiin myös tismalleen sama lopputulos tutkijasta riippumatta. Tutkimustuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle, kuten esimerkiksi toiseen yhteiskuntaan. (Vilkkä 2021, 194.) Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan täsmällisyys, rehellisyys ja kriittisyys esimerkiksi tietojen keräämisessä ja käsittelyssä. Tulokset ovat sattumanvaraisia, mikäli otos jää liian pieneksi. Tällainen tilanne voi syntyä kyselytutkimuksessa, missä helposti vastaajien ympärille muodostuu kato, eli vastauksia saadaan vähän. (Heikkilä 2014, 28–29.) Luotettavuutta voivat myös heikentää tutkimuksen aikana useat eri asiat. Vilkan (2021) mukaan virheitä voi syntyä esimerkiksi silloin, jos kyselyn vastaaja antaa vahingossa väärää tietoa, tulkitsee kysymyksen eri tavoin kuin tutkija tai tutkija tekee virheitä tulosten analysoinnissa. On siis tärkeää, että tutkija huomioi tutkimuksen ilmeiset satunnaisvirheet. (Vilkkä 2021, 194.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pyrittiin arvioimaan koko prosessin ajan. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että tutkimussuunnitelma laadittiin huolellisesti ja määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen perehdyttiin perusteellisesti. Lisäksi tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma määritettiin mahdollisimman tarkasti, jotta niiden kautta pystyttiin keräämään tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Aineiston keräämistä varten luodun kyselylomakkeen kautta haluttiin tavoittaa mahdollisimman suuri vastaajajoukko ja samalla tavoiteltiin korkeaa vastausprosenttia. Lopulta kyselylomakkeeseen saatiin yhteensä 41 vastausta. Vastausmäärä jäi melko pieneksi ja jonkinlaista vastauskatoa oli nähtävissä, mutta tuloksia oli kuitenkin kertynyt niin, että aineistoa pystyttiin helposti analysoimaan ja muodostamaan johtopäätöksiä.

Kyselyyn haettiin vastaajia ympäri Suomen mutta tuloksissa huomattiin, että valtaosa vastaajista sijoittui Etelä-Suomen sekä Länsi- ja Sisä-Suomen alueelle. Tästä syystä kyselyn tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko Suomea. Kyselylomaketta jaettiin useiden eri kanavien kautta

yhteistyössä ammattiliitto JHL:n kanssa ja ajatuksena oli, että tätä kautta kysely myös tavoittaisi suuren määrän ihmisiä. Kuitenkin kyselyn avulla saatiin kerättyä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan, joka oli koko kyselyn tavoite. Kokonaisuudessaan tutkimuksen lopputulos on positiivinen, sillä tutkimus on laadittu perusteellisesti ja luotettavuutta on arvioitu jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Vastauksia on katsottu myös kriittisesti, ottaen huomioon kyselyn melko alhaisen vastaajamäärän.

Kyselylomakkeen suunnittelussa varmistuttiin siitä, että myös 5-portainen Likert-asteikko lisäisi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. 5-portainen Likert-asteikko laadittiin mahdollisimman yksinkertaisesti, jotta se siihen olisi helppoa ja kaikille tasapuolista myös vastata. Likert-asteikko sisälsi väittämät, (1) täysin samaa mieltä, (2) jokseenkin samaa mieltä, (3) jokseenkin eri mieltä, (4) täysin eri mieltä ja (5) en osaa sanoa. Vastausvaihtoehtojen järjestys haluttiin pitää tässä järjestyksessä, jotta vastaaja ei vastaisi herkästi kohtaan (5) en osaa sanoa. Vastauksista huomattiin, että tätä vaihtoehtoa oli myös vastattu melko vähän, joka osaltaan lisää aineiston luotettavuutta. Järjestyksen laittaminen positiivisesta-negatiiviseen voi osaltaan kuitenkin tuoda enemmän positiivisia vastauksia, mikäli vastaaja on halunnut käydä kyselyn nopeasti läpi, tarkempia vastauksia miettimättä. (Vilkkä 2021, 192). Aineiston keruussa kuitenkin luotettiin siihen, että vastaajat haluaisivat tuoda rehellisesti mielipiteitensä esille.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että kaikki kohdat olivat vastaajille pakollisia. Näin vältyttiin siltä, että esimerkiksi avoimien kysymyksien kohdalla ei olisi tullut lainkaan vastauksia. Avoimien kysymysten pakollisuus oli tärkeää, koska vastauksista saatiin kerättyä paljon olennaista tietoa tutkimuksen kannalta. Avoimien kysymysten asettelussa onnistuttiin hyvin, sillä vastaajia pyydettiin esimerkiksi kertomaan tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän työntekijäkokemukseensa positiivisesti. Vastauksista nähtiin, että suurin osa luetteli yksittäisiä sanoja tai teemoja vastaukseksi. Tällöin tulosten analysoinnissa käytettyjen teemoittelun ja kvantifioinnin hyödyntäminen olivat yksinkertaista ja perusteltua. Ainoastaan viimeinen avoin kysymys, mitä haluaisit tuoda vielä esille työntekijäkokemukseesi liittyen, olisi voitu jättää kyselystä kokonaan pois sen vähäisen vastausmäärän takia. Kohdan vastauksista ei juuri saatu tutkimuksen kannalta olennaista tietoa kerättyä.

Luotettavuuden ja pätevyyden lisäksi tutkimuksessa huomioitiin eettisiä toimintatapoja ja toimittiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun linjaamien periaatteiden mukaisesti. Näiden periaatteiden mukainen toiminta edellyttää sitä, että noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä kunnioitetaan jokaisen ihmisarvoa ja yksityisyyttä. Lisäksi suunnitellaan ja raportoidaan tutkimus ja sen tulokset sekä syntyneet tietoaineistot tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti, ottaen huomioon tekijänoikeudet. Periaatteiden mukaisessa toiminnassa vältetään myös tutkittavien ihmisten, yhteisöjen ja muille tutkimuskohteille koituvat riskit, vahingot ja haitat. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet – Opintoasioiden lautakunnan vahvistamat 2018.)

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Niin kuin tutkimustuloksissa aikaisemmin kerrottiin, vastauksissa nousi suurimpana kehitysehdotuksena se, että johdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota viestintään. Viestintä nousi huonossa valossa esille myös avoimessa kysymyksessä, jossa vastaajaa pyydettiin kertomaan tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen heikentävästi. Tämä vahvistaa sitä tietoa, että viestintä nähtiin kokonaisuudessaan melko huonossa valossa ja se nousi myös kehittämisehdotuksista selkeimpänä esille.

Tutkimustulosten valossa johtamista tulisi kehittää niin, että työntekijät kohdattaisiin paremmin, esihenkilöt olisivat läsnä olevia ja työntekijöiden kuulemisesta huolehdittaisiin paremmin. Näiden lisäksi myös johdon oikeudenmukaisuus tulisi näkyä selvemmin työpaikalla. Kun kyselyn vastauksia peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, voidaan todeta, että johtamista tulisi kehittää dialogisen johtamisen osalta. Viestinnän, läsnäolon, kuulemisen ja oikeudenmukaisuuden tuloksia voi peilata tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyyn dialogiseen johtamiseen, sillä nämä kertovat osaltaan dialogisen johtamisen tasosta.

Vastauksista nousi myös esille, että johdon tulisi huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista, sillä se tuotiin useassa kehittämisehdotuksessa esille. Erityisesti esihenkilöiden tulisi varmistua siitä, että työntekijöillä on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistä työvuoron aikana ja kuormittuneisuuteen tulisi pystyä puuttumaan ennaltaehkäisevästi. Työhyvinvointi on kaiken toiminnan perusta ja siksi siitä on myös erittäin tärkeää huolehtia.

Valtaosa vastaajista voisi suositella nykyistä työpaikkaansa muille. Tämä tulos on kytköksissä siihen tulokseen, että työntekijäkokemus koettiin vastauksien perusteella olevan hyvällä tasolla. Vastaajista hiukan yli puolet kertoi harkinneensa alan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Puolestaan hiukan alle puolet vastaajista kertoi harkinneensa työnantajan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Nämä tulokset puolestaan vahvistavat sitä tietoa, että sote-alan työntekijät harkitsevat alan vaihtoa pääasiassa siitä syystä, että henkilöstöä ei ole tarpeeksi. Muita syitä ovat huono palkka, jatkuva kiire ja työstä aiheutuva kuormitus, jotka nousivat tutkimustuloksista esille.

Niin kuin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin ilmi, on työntekijäkokemuksen kehittämisellä suuri merkitys organisaatiolle. Se on tärkeää useasta eri syystä, joista tämän tutkimuksen valossa olennaisena nähdään työntekijöiden parempi sitoutuminen työhön. Tämä liittyy osaltaan pitovoimatekijöihin, jotka olivat kyselyssä mukana. Pitovoimatekijöistä positiivisimpana nähtiin merkityksellinen ja innostava työ. Tutkimustulosten ja tutkimuksen teoreettisen viitekehysten perusteella voitaisiin sanoa, että pitovoimatekijöillä on merkitystä työntekijäkokemuksen syntymiselle.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun pohditaan erilaisia ratkaisuja sosiaali- ja terveysalan osaajapulaan. Tutkimuksen näkökulma rajautui johtamiseen ja siihen, kuinka sitä tulisi kehittää alan työvoimapulan parantamiseksi. Tutkimuksen kautta saatiin kerättyä tärkeää tietoa työntekijäkokemuksen tilasta sote-alan työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi tunnistettiin erilaisia kehittämiskohteita, joita voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa. Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä työhyvinvoinnin ja dialogisen johtamisen tarkasteluun, sillä tutkimuksen mukaan nämä johtamisen osa-alueet vaatisivat kehittämistä. Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi olla toimeksiantaja, jolloin aihetta voisi tarkastella rajatusti tietyn yrityksen tai organisaation sisällä. Tällöin toimeksiantaja saisi arvokasta tietoa työntekijäkokemuksen tilasta ja pystyisi hyödyntämään tuloksia toiminnassaan. Niin kuin tutkimuksessa todettiin, pito- ja vetovoimatekijät vaikuttavat työntekijäkokemuksen rakentamiseen, joten niiden tarkempi tutkiminen voisi tuottaa tärkeää tietoa, kun pohditaan ratkaisuja työvoimapulan helpottamiseksi.

Lähteet

8 tapaa luoda houkutteleva työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. 2021. Artikkelit Great Place To Work-sivustolla. Viitattu 12.3.2024. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajabrändi-ja-tyontekijakokemus/>.

Alhanen, K., Soini, T. & Kangas, M. 2019. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Artikkelit Dialogiakatemian verkkosivustolla. Viitattu 9.4.2024. <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>.

Analyysi kuntien työvoiman kysynnän ja tarjonnan tilasta vuonna 2020. Kuntien työvoimaennuste 2030: Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä ja lastentarhaopettajissa suurin osaajapula nyt ja tulevaisuudessa. 2021. Uutinen Kevan verkkosivuilla 18.2.2021. Viitattu 14.12.2023. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijöissä-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osaajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/>.

Brannigan, J. & Hamman, C. 2023. New model of employee experience can help organizations drive growth, retention and resilience. World Economic Forum -tutkimus. Viitattu 3.6.2024. <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/new-model-of-employee-experience-help-organizations/>.

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B:2/20. Viitattu 21.12.2023. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja-terveysalan-tyoolot-ja-vetovoima-lahihoitajien-nakemyksia-id-15982.pdf.

Coco, K. 2019. Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa – Kysely tehyläisille sairaanhoitajille. Tehyn julkaisusarja B:1/19. Viitattu 27.2.2024. <https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat-erikoissairaanhoidossa-kysely-tehylaisille-sairanhoitajille-id-14430.pdf>.

Edessä on ennennäkemätön hoitajapula. 2021. Aamulehti 29.5.2021. Viitattu 12.4.2024. <https://www.aamulehti.fi/paakirjoitukset/art-2000008009298.html>.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik.

Franz, A. 2019. What Is The Employee Experience? Artikkelit Forbesin verkkosivustolla. Viitattu 2.12.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/01/what-exactly-is-the-employee-experience/?sh=3a0b92e04dbf>.

Hajontaluvut. 2017. Artikkelit KvantiMOTV-verkkosivustolla. Viitattu 31.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html>.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat johtamisen välineenä. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Hammarsten, H. 2022. Terveysthuolto tarvitsee tiedolla johtamisen rinnalle kulttuurin ja ihmisten johtamista. Artikkelit Aalto EE:n sivustolla. Viitattu 21.12.2023. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2022/terveydenhuolto-tarvitsee-tiedolla-johtamisen-rinnalle-kulttuurin-ja-ihmisten-johtamista>.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.

Heikkilä-Tammi, K. N.d. Työhyvinvoinnin laaja-alainen malli. Kirjoitus hyvinvoiva hoiva -hankkeesta. Tampereen yliopisto. Viitattu 28.3.2024. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mitaon-tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/>.

Hoitajapula horjuttaa jo terveydenhuoltoa. 2021. Helsingin Sanomat 14.8.2021. Viitattu 12.4.2024. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000008188262.html>.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 5.3.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Håkansson, J. 2021. Sosiaali- ja terveystalouden onnistunut rekrytointi. Opinnäytetyö, AMK. Turun ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 21.12.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/512171/opinn%c3%a4ytety%c3%b6_sote_rekry.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Härmä, M. 2023. Työvoimapula sote-alalla poistuu, kun töihin on mukava mennä. Artikkelit Työterveyslaitoksen verkkosivustolla. Viitattu 24.3.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyovoimapula-sote-alalla-poistuu-kun-toihin-on-mukava-menna>.

Itam, U. & Ghosh, N. 2020. Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in Hr Thinking. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. Viitattu 27.11.2023. <https://www.igi-global.com/gateway/article/249143#pnlRecommendationForm>.

Jantunen, S. 2022. Pelkät palkankorotukset eivät ratkaise historiallista hoitajapulaa, vaan tarvitaan enemmän, sanovat hyvinvointialueiden johtajat. Artikkelit Ylen verkkosivustolla. Viitattu 21.11.2023. <https://yle.fi/a/3-12524369>.

Johtamishuomio työntekijöissä. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 28.2.2024. <https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/21-johtamishuomio-tyontekijoissa>.

Juntunen, J., Konttila, J., Mikkonen, K., Niskala, J., Ojala, P., Parisod, H. & Tuomikoski, AM. 2020. Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen. Hotus hoitotyön tutkimussäätiön artikkeli. Näyttövinkki 3/2020. Viitattu 5.3.2024. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2020/03/nayttovinkki-3-2020.pdf>.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet – Opintoasioiden lautakunnan vahvistamat 11.12.2018. Viitattu 9.6.2024. <https://www.jamk.fi/fi/file/eettiset-periaatteet>.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämissuunnitelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kemmo, J., Jääskeläinen, K. & Pahkamäki, N. 2022. Sote-alan pito- ja vetovoima: Keskustelupiirissä esihenkilöt ja korkeakoulu. TAMK-konferenssi: TAMK Conference 2022. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. 56–62. Viitattu 24.3.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782730/Sote alan pito ja vetovoima.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782730/Sote%20alan%20pito%20ja%20vetovoima.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ketola, M.-M., Tuomaala, A.-M., Uusi-Kakkuri, P. & Stenberg, M. 2024. Nuorten työntekijöiden pitovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla. Artikkelit Energiaa-verkkolehden verkkosivustolla. Viitattu 4.6.2024. <https://energiaa.vamk.fi/artikkelit/tulevaisuus/nuorten-tyontekijoiden-pitovoimatekijat-sosiaali-ja-terveysalalla/>.

Knape, N. 2022. Pitkittynyt koronapandemia ja henkilöstöpula kasvattivat hoitovelkaa sosiaali- ja terveyspalveluissa – THL arvioi Suomen sotepalvelut. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 26.1.2024. <https://thl.fi/-/pitkittynyt-koronapandemia-ja-henkilostopula-kasvattivat-hoitovelkaa-sosiaali-ja-terveyspalveluissa-thl-arvioi-suomen-sote-palvelut>.

Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. 2015. Dialogisen johtamisen palapeli: kehittämisen työkaluja esimiehille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kujala, H. 2020. Kuormitus uhkaa työhyvinvointia sote-alalla. Artikkelit Työ Terveys Turvallisuus - lehdestä. Viitattu 24.3.2024. <https://tttlehti.fi/kuormitus-uhkaa-tyohyvinvointia-sote-alalla/>.

Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 21.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä: PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknologian ja Innovaatio Teknova.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi ja miten? E-kirja. Viitattu 20.11.2023. Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto Alma Talent Pro.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. 2007. Artikkelit KvantiMOTV-verkkosivustolla. Viitattu 3.6.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>.

Määrällinen analyysi. 2021. Artikkelit Jyväskylän Yliopiston KOPPA-palvelun verkkosivustolla. Viitattu 7.12.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>.

Määrällinen tutkimus. 2015. Artikkelit Jyväskylän Yliopiston KOPPA-palvelun verkkosivustolla. Viitattu 6.12.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaitot. 2. p. Kuopio: Unipress.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Okkeri, V. 2024. Sote-alalle veto- ja pitovoimaa – yksityissektorin työehtosopimusneuvottelut käynnistyvät. Blogikirjoitus Tehyn verkkosivustolla. Viitattu 5.3.2024. <https://www.tehy.fi/fi/blogit/sote-alalle-veto-ja-pitovoimaa-yksityissektorin-tyoehtosopimusneuvottelut-kaynnistyvat>.

Otala, L.-M. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Otos ja otantamenetelmät. 2003. Artikkelit KvantiMOTV-verkkosivustolla. Viitattu 18.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.

Paasikallio, L. 2023. Työntekijäkokemuksen kehittämisellä merkityksellisyyttä työyhteisöön ja asiakkaille. Artikkelit Taloushallintoliiton verkkosivustolla. Viitattu 2.12.2023. <https://taloushallinto-liitto.fi/tyontekijakokemuksen-kehittamisella-merkityksellisyytta-tyoyhteisoon-ja-asiakkaille/>.

- Pasanen, L. 2023. Työntekijäkokemukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyö, AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 21.12.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/809075/Pasanen_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Penttilä, R. 2021. Ihmiset onnistuneen sote-uudistuksen keskiössä. Blogikirjoitus Hoiva & Terveys - verkkosivustolla. Viitattu 29.11.2023. <https://hoivajaterveys.fi/ihmiset-onnistuneen-sote-uudistuksen-keskiossa/>.
- Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR Review. Viitattu 4.3.2024. https://www.researchgate.net/publication/316570770_Employee_experience_the_new_human_resource_management_approach.
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt: jatkuva parantaminen – dialoginen johtaminen – ryhmätahtajohtaminen. Turku: rtr-consulting.
- Rytkönen, M.-R. & Paavola, S. 2021. Kettu, pihlajanmarjat ja hoitajien palkat. Blogikirjoitus Tehyn verkkosivustolla. Viitattu 12.4.2024. <https://www.tehy.fi/fi/blogi/kettu-pihlajanmarjat-ja-hoitajien-palkat>.
- Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 26.3.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. Artikkelit KvaliMOTV -verkkosivustolla. Viitattu 27.5.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.
- Salmela, J. 2022. Työntekijäymmärryksen kautta vetovoimainen työntantajabrändi sote-alalla. Opinnäytetyö, AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 21.12.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/746090/Salmela_Johanna.pdf?sequence=2.
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa Ymmärrä Menesty. Helsinki: Alma Talent.
- Solis, B. 2020. The future of work: EX Is The New CX. CIO. Viitattu 4.12.2023. <https://www.cio.com/article/190889/the-future-of-work-ex-is-the-new-cx.html>.
- Survey report: 2021 Employee Experience Survey. 2021. WTW julkaisema tutkimus. Viitattu 3.6.2024. <https://www.wtwco.com/en-gb/insights/2021/07/2021-employee-experience-survey>.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 13.2.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Tappura, S. & Loppela, K. 2014. Dialogic leadership of creativity: Path to Innovations, Quality of working life and Performance. Viitattu 26.2.2024. https://www.researchgate.net/publication/273315822_Dialogic_leadership_of_creativity_Resource_for_innovations_sustainable_working_life_and_performance.

Tapiola, J. 2023. Esihenkilö työntekijäkokemuksen johtajana – Tapaustutkimus työntekijäkokemuksen johtamisesta Tampereen kaupungilla. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, johtamisen ja organisoinnin oppiaine.

Teemoittelu. 2016. Artikkelijyvaskylan-yliopiston-koppa-palvelun-verkkosivustolla. Viitattu 27.5.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>.

Tehyn tuore kysely: Lähes kaikki nuoret hoitajat harkinneet alan vaihtoa. 2021. Tehy-lehti 10.9.2021. Viitattu 26.1.2024. <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehy-tuore-kysely-lahes-kaikki-nuoret-hoitajat-harkinneet-alan-vaihtoa>.

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan – Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Viitattu 27.2.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf.

Tilastollisesti kuvaava analyysi. 2021. Artikkelijyvaskylan-yliopiston-koppa-palvelun-verkkosivustolla. Viitattu 31.5.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>.

Työhyvinvointi. N.d. Artikkelijyvaskylan-yliopiston-koppa-palvelun-verkkosivustolla. Viitattu 19.3.2024. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 26.1.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>.

Työpaikan pitovoima: Mikä saa työntekijän sitoutumaan. N.d. Artikkelijyvaskylan-yliopiston-koppa-palvelun-verkkosivustolla. Viitattu 5.3.2024. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyopaikan-pitovoima-mika-saa-tyontekijan-sitoutumaan/>.

Työuupumus – burn out. N.d. Artikkele Mehiläisen verkkosivustolla. Viitattu 28.3.2024. <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/tyoterveydessä/tyouupumus-eli-burn-out>.

Vaisto, L. 2021. Tavoitteena houkutteleva työnantajakuva? Ota haltuun employer brandingin perusteet. Asiantuntijan artikkeli duunitori.fi sivustolla. Julkaistu 14.10.2022. Viitattu 11.10.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-branding>.

Vanas, A. 2023. Helpottaisiko johtamisen kehittäminen hoitajapulaa? Dialoginen johtaja luottaa hoitajien asiantuntijuuteen. Hoitoalan ammattilaisten verkkolehti 17.4.2023. Viitattu 29.11.2023. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/helpottaisiko-johtamisen-kehittaminen-hoitajapulaa-dialoginen-johtaja-luottaa-hoitajien-asiantuntijuuteen/>.

Vetovoima. 2022. Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Viitattu 27.2.2024. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/vetovoima?searchMode=all>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.p. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 29.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Vähäkoski, I. & Uusi-Kakkuri, P. 2023. Työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen merkitys hoitoalalla. Artikkele Energiaa-verkkolehden verkkosivustolla. Viitattu 2.12.2023. <https://energiaa.vamk.fi/osaaminen/tyonantajamielikuvan-ja-tyontekijakokemuksen-merkitys-hoitoalalla/>.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitseminen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent Pro.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

KYSELY: Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Hei sote-alan ammattilainen ja tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Olen Satu Heimonen ja opiskelen tradenomiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Kirjoitan opinnäytetyötä aiheesta "Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla". Opinnäytetyöhön kuuluu sosiaali- ja terveysalan työntekijöille suunnattu kysely, jonka vastaukset toimivat tutkimusaineistona opinnäytetyössäni. Kyselyn avulla halutaan kartoittaa työntekijäkokemuksen tilaa sote-alan työntekijöiden keskuudessa ja tuottaa ajankohtaista tietoa työntekijäkokemuksen nykytilasta.

Työntekijäkokemusta tarkastellaan johtamisen osa-alueiden, työhyvinvoinnin johtamisen ja dialogisen johtamisen, kautta. Lisäksi käsitellään pitovoimatekijöitä, jotka vaikuttavat myös työntekijäkokemuksen rakentumiseen. Johtamisen teemojen käsittelyn kautta halutaan saada vahvistusta siihen väittämään, että johtamisen osa-alueita kehittämällä pystytään vaikuttamaan alan työvoimapulaan, ja sitä kautta luomaan parempaa työntekijäkokemusta sosiaali- ja terveysalalla.

Kysely koostuu väittämistä, joihin vastaus annetaan asteikolla 1–5, kyllä/ei väittämistä sekä avoimista kysymyksistä. Kysely on avoinna 20.5.2024 asti ja vastaamiseen on hyvä varata aikaa 15-20 minuuttia. Kysely on täysin anonymisti toteutettu, jolloin vastauksia ei voida yksilöidä tiettyyn vastaajaan. Avoimiin kysymyksiin vastatessa on tärkeää huomioida, ettet kirjoita henkilötietoja tai muita tietoja mistä sinut voidaan tunnistaa. Avoimien kysymysten vastauksia voidaan lainata sellaisenaan opinnäytetyössä. Tutkimuksen valmistuttua vastaukset tullaan hävittämään asianmukaisesti.

Kyselyn rakenne:

- Osa 1. Taustatiedot
- Osa 2. Työntekijäkokemus
- Osa 3. Työhyvinvoinnin johtaminen
- Osa 4. Dialoginen johtaminen
- Osa 5. Pitovoimatekijät
- Osa 6. Kyllä/ei väittämät
- Osa 7. Avoimet kysymykset

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi, jokainen kokemus on tärkeä!


Satu Heimonen, opinnäytetyön kirjoittaja

AA4424@student.jamk.fi


JAMK Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Uudistuva johtaminen

Liite 2. Kyselylomake


Taustatiedot

1. Ikä * 


- alle 30-vuotias
- 30-45-vuotias
- yli 45-vuotias

2. Sukupuoli * 


- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

3. Toimin tällä hetkellä * 


- Työntekijä
- Opiskelija
- Työntekijä ja opiskelija

4. Koulutus * 


- Lähihoitaja
- Sairaanhoidtaja
- Muu

5. Tehtävä, jossa työskentelet * 


- Muu

6. Alue, jossa työskentelet * 

- Etelä-Suomi
- Itä-Suomi
- Lappi
- Lounais-Suomi
- Länsi- ja Sisä-Suomi
- Pohjois-Suomi

7. Työsuhteen muoto * 

- Määräaikainen
- Vakituinen
- Tarvittaessa työhön kutsuttava

8. Työkokemus alalla * 

- Alle vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Työntekijäkokemus



Työntekijäkokemus on kaikkien vuorovaikutusten summa, joita työntekijällä on työnantajansa kanssa työsuhteensa aikana. Se sisältää kaikki kohtaamispisteet ja vuorovaikutustilanteet organisaation kanssa ja työn tekemisen yhteydessä, huomioiden erityisesti työntekijän käsitykset ja tunteet vuorovaikutustilanteissa. (Franz 2019.) Organisaation kulttuuri, johtaminen ja työyhteisö vaikuttavat työntekijäkokemuksen syntymiseen. (Saramies & Törnroos 2021, 40).

Huhta & Myllyntaus (2021) havainnollistavat viitekehysten avulla tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit. Tätä viitekehystä kutsutaan myös kokemukshdeksikoksi. Se sisältää kahdeksan erilaista osa-aluetta ja se auttaa konkretisoimaan työntekijäkokemusta. Tässä tutkimuksessa tarkastelussa ovat neljä osa-aluetta, joita ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen ja hyvinvointi. Viitekehysten kautta saadaan kuvattua organisaation nykytilaa ja sen avulla voidaan käydä työntekijöiden kanssa keskustelua siitä, mitkä asiat ovat heille tärkeitä ja mitä he tarvitsevat onnistuakseen työssään mahdollisimman hyvin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 161.)

9. Kuinka koet työntekijäkokemuksen toteutuvan työpaikallasi? *



	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. Jokseenkin eri mieltä	4. Täysin eri mieltä	5. En osaa sanoa
1. Olen tyytyväinen työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työpaikallani on hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mieleni ja ajatuksiani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työpaikallani huolehditaan työturvallisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esihenkilöni on luottamuksen arvoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työni motivoi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esihenkilöni johtaa ammattitaitoisesti työyhteisöäni kohti tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhyvinvoinnin johtaminen



Mankan ja Mankan (2023) mukaan organisaation kulttuuri ja sille ominaiset toimintatavat luovat perustan yksilön hyvinvoinnille. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät, joita ovat johtaminen, organisaatio, työn hallinta ja itse työntekijä. Lisäksi yksilön hyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa myös oppimismahdollisuudet ja hyvä työyhteisö. (Manka & Manka 2023, 95.)

10. Kuinka koet työhyvinvoinnin johtamisen toteutuvan työpaikallasi? *



	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. Jokseenkin eri mieltä	4. Täysin eri mieltä	5. En osaa sanoa
1. Työpaikallani on turvallinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esihenkilöni pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pystyn pitämään työni ja vapaa-ajan tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistä työvuoroni aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Saan esihenkilöltäni työhön tarvitsemaani tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Epäsäännölliset työvuorot eivät kuormita minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Palaudun riittävästi työhön liittyvästä kuormituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työpaikkani ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esihenkilöni kannustaa työntekijöitä osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dialoginen johtaminen



Dialoginen johtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jonka tarkoituksena on edistää organisaation tuloksellisuutta ja tavoitteita. Dialoginen johtaminen ilmenee esihenkilön esimerkillisenä käyttäytymisenä ja avoimen keskustelukulttuurin korostamisena. Lisäksi esihenkilö on aidosti välittävä ja läsnäoleva työntekijöitä kohtaan. Johtamistavan keskiössä ovat arvostus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus sekä tasaveroisuus. Toteutuessaan nämä voivat parhaimmillaan vaikuttaa korkeampaan luovuuteen, jaksamiseen, työhyvinvointiin sekä työntekijän sisäisen motivaation kasvamiseen. (Alhanen, Soini & Kangas 2019; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 20–25.)

11. Kuinka koet dialogisen johtamisen toteutuvan työpaikallasi? *

	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. Jokseenkin eri mieltä	4. Täysin eri mieltä	5. En osaa sanoa
1. Työpaikallani toteutuu avoin vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tulen kuulluksi työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pystyn ilmaisemaan oman mielipiteeni työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pystyn vaikuttamaan päätöksentekoon työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kommunikaatio on sujuvaa työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esihenkilöni pitää huolta selkeästä viestimisestä työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esihenkilöni on läsnäoleva työntekijöitä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pitovoimatekijät



Pitovoimatekijöillä tarkoitetaan erilaisia asioita, joihin työntekijä kiinnittää huomiota työssään ja mitkä asiat työntekijä kokee työssään merkitykselliseksi. (Jääskeläinen & Pahkamäki 2022, 58–61.) Pitovoimatekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvä työyhteisö ja -ilmapiiri, joustavuus, työnantajan vakaus ja kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä. (Plaskoff 2017, 137–140; Juntunen, Konttila, Mikkonen, Niskala, Ojala, Parisod & Tuomikoski 2020).

12. Kuinka koet erilaisten pitovoimatekijöiden vaikuttavan työhösi? *



	1. Täysin samaa mieltä	2. Jokseenkin samaa mieltä	3. Jokseenkin eri mieltä	4. Täysin eri mieltä	5. En osaa sanoa
1. Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työni on innostavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esihenkilöni edistää työssä kehittymistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minulla on mahdollisuus edetä urallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ansaitseen työn vaativuutta vastaavaa palkkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työpaikallani on riittävät henkilöstöresurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Saan esihenkilöltäni säännöllisesti palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työpaikallani on hyvät työsuhte-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työnantajallani on käytössä erilaisia kannustimia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Väittämät



Tässä osiossa on väittämiä, joihin pyydän teitä vastaamaan vaihtoehdon "kyllä" tai "ei". Lisäksi yksi väittämä, johon arviointiasteikko on 1-10.

13. Voin suositella nykyistä työpaikkaani *

Kyllä

Ei

14. Olen harkinnut alan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana *

Kyllä

Ei

15. Olen harkinnut työnantajan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana *

Kyllä

Ei

16. Arvioi nykyisen työsuhteesi työntekijäkokemusta asteikolla 1-10

(1 vaihtoehto on huono ja 10 vaihtoehto on hyvä) *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Avoimet kysymykset



17. Kerro tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseesi positiivisesti? *

Kirjoita vastaus

18. Kerro tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseesi heikentävästi? *

Kirjoita vastaus

19. Miten johtamista tulisi mielestäsi kehittää työpaikallasi työntekijäkokemuksen parantamiseksi? *



Kirjoita vastaus

20. Mitä haluaisit tuoda vielä esille työntekijäkokemukseesi liittyen? *

Kirjoita vastaus