



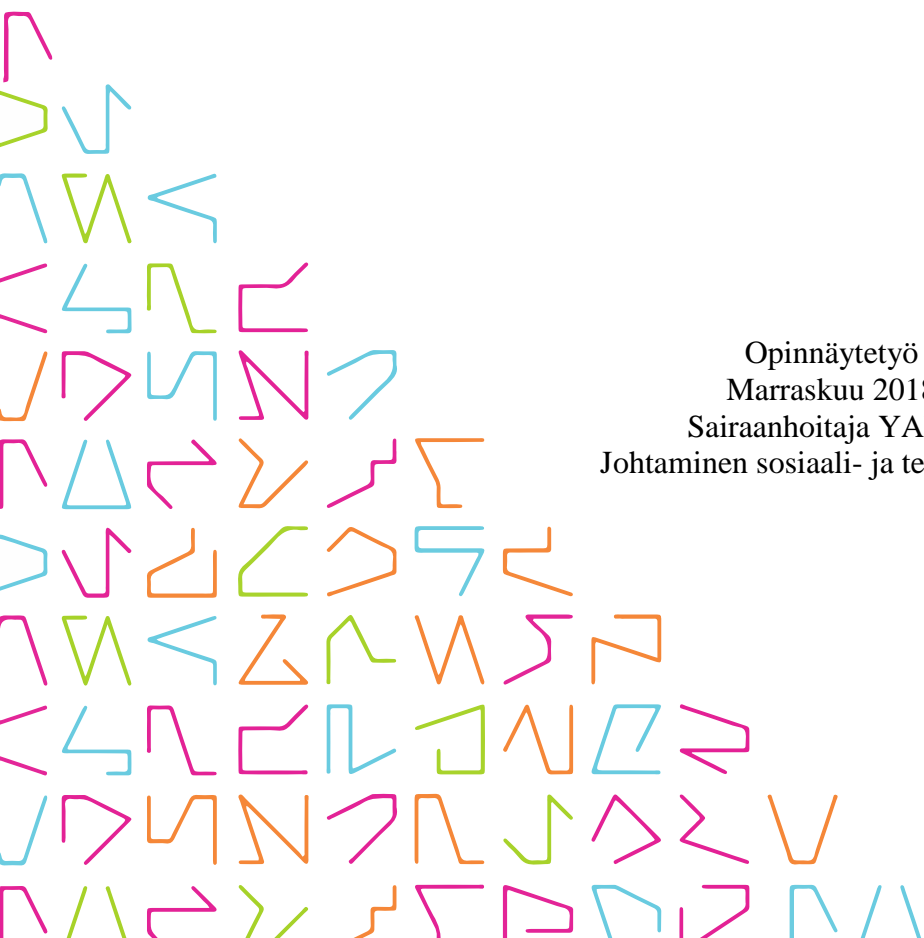
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖN IMUA JOHTAMISEN KEINAIN

Kati Paulaniemi

Merita Pentti

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Sairaanhoitaja YAMK
Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sairaanhoidaja YAMK
Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

PAULANIEMI KATI & PENTTI MERITA:
Työn imua johtamisen keinoin

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Marraskuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia työn imusta, esimiesten kokemuksia työn imun tukemisesta ja johtajien kokemuksia työn imua mahdollistavista johtamisrakenteista. Opinnäytetyön tavoitteena oli nostaa työn imua tukevat tekijät esiin ja lisätä tietoa, millaisella johtamisella työntekijöiden työn imua voidaan tukea ja vahvistaa. Tämän opinnäytetyön tulosten avulla voidaan kehittää työn imua tukevaa johtamista sekä yksikkö- että toimialueetasolla.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja menetelmänä käytettiin soveltaen bikva-asiakaslähtöistä arviointimallia. Tutkimusaineisto kerättiin kolmivaiheisella ryhmäteemahaastattelulla. Ensin haastateltiin työntekijät (n=8), sitten esimiehet (=3) ja viimeisenä toimialueen johto (n=3). Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tasapuolisuus, avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus koettiin työn imua lisäävinä tekijöinä. Luottamuksellisuus mahdollisti vaikeiden asioiden käsittelyä ja niistä oppimista. Lisäksi luottamuksellisuudella oli vaikutusta työyhteisöissä olevaan keskustelukulttuuriin ja työilmapiiriin. Tulosten mukaan osallisuus päätöksentekoon ja työn suunnitteluun koettiin tärkeänä tekijänä kaikilla tasoilla työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Työntekijät toivoivat esimiesten priorisoivan omaa ajankäyttöään omiin yksikköihinsä, ja esimiehen kiinnostusta heidän työnsä sisältöjä kohtaan. Työntekijät ja esimiehet toivoivat jämäkkyyttä päätöksentekoon ja prosesseihin, ja esimiesten tehtävänkuviiin toivottiin selkeyttä. Johdon mukaan esimiehen tehtävänkukuva ja puuttumisen prosessi olivat selkeät. Johdossa ajateltiin esimiesten ennakoivan tulevia asiakasvirtoja, visioivan osaamistarpeiden muutoksia ja viestivän näistä asioista eteenpäin.

Tutkimuksen perusteella toimialueella tulisi mahdollistaa työaika-autonomia kaikissa yksiköissä, jatkaa työntekijöiden osallistamista työn suunnittelussa ja päätöksenteossa sekä kehittää työryhmätyöskentelyä. Osaamisen arviointia ja kehityskeskustelujen hyödyntämistä tulisi aikatauluttaa osaamisen kehittämistä paremmin hyödyntäväksi. Keskustelua tukevia rakenteita tulisi tarkentaa esimiesten ja johdon välillä.

Asiasanat: työn imu, motivaatio, työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Development and Management of Health Care and Social Services

PAULANIEMI, KATI & PENTTI, MERITA:
Work Flow through Management

Masters' thesis 64 pages, appendices 13 pages
November 2018

The purpose was to examine and describe nurses', ward managers' and department managers' experiences of work flow factors and managing those work flow factors. The aim was to increase awareness of factors affecting ~~on~~ personnel's work flow and how to improve management in this area.

The qualitative study was conducted by applying client-oriented BIKVA assessment model. The data were collected through thematic group interviews and analysed using qualitative content analysis.

The results indicated that equality, openness and confidentiality were benefiting work flow factors. Involvement in decision making and planning of work were considered important at all levels to strengthen well-being at work. Decision-making was hoped for assertiveness as well as processes and ward managers' tasks. Department managers stated that the task of the ward manager and the process of interference were clear.

In the future, it would be beneficial to enable shift planning autonomy, continue employee involvement and develop work group working. Competence assessment and utilization of development discussions should be scheduled for better utilization of knowledge. Structures to support discussion between managers in all levels should be fine-tuned.

Key words: work flow, work motivation, work satisfaction, work commitment, management

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET..... | 7 |
| 3 | TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT | 8 |
| 3.1 | Motivaation eri ulottuvuudet ja motivaation johtaminen | 8 |
| 3.2 | Työhön sitoutuminen | 9 |
| 3.3 | Työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat tekijät | 10 |
| 3.3.1 | Frederick Herzberg kaksifaktoriteoria | 11 |
| 3.3.2 | Lawlerin työtyytyväisyysmalli..... | 13 |
| 3.3.3 | Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä..... | 14 |
| 3.4 | Työyhteisön johtaminen | 15 |
| 4 | TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT..... | 18 |
| 4.1 | Laadullinen tutkimusote | 18 |
| 4.2 | Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä..... | 18 |
| 4.3 | Tutkimuksen eteneminen Bikva-mallin mukaan | 19 |
| 4.4 | Hoitotyöntekijöiden haastattelut ja aineiston analysointi | 21 |
| 4.5 | Esimiesten haastattelut ja aineiston analysointi..... | 24 |
| 4.6 | Johdon haastattelut ja aineiston analysointi..... | 26 |
| 5 | TUTKIMUSTULOKSET..... | 28 |
| 5.1 | Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työn imusta | 28 |
| 5.1.1 | Työn mielekkyys ja merkityksellisyys..... | 28 |
| 5.1.2 | Luottamuksellinen vuorovaikutussuhde..... | 29 |
| 5.1.3 | Esimiestyön sisältö..... | 30 |
| 5.1.4 | Osallisuus ja vaikuttaminen | 32 |
| 5.2 | Esimiesten kokemuksia työn imun tukemisesta ja johtamisesta | 33 |
| 5.2.1 | Vuorovaikutuksellinen läsnäolo..... | 33 |
| 5.2.2 | Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys..... | 34 |
| 5.2.3 | Suunnitelmallinen esimiestyö | 35 |
| 5.2.4 | Toimintamallien kehittäminen | 37 |
| 5.3 | Johdon kokemuksia työn imua mahdollistavista johtamisrakenteista | 38 |
| 5.3.1 | Osaamisen kehittäminen | 39 |
| 5.3.2 | Yhteisvastuullisuus ja työyhteisötaidot..... | 39 |
| 5.3.3 | Prosessien ja toimintatapojen tarkentaminen..... | 41 |
| 6 | POHDINTA..... | 43 |
| 6.1 | Tulosten tarkastelu..... | 43 |
| 6.2 | Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu..... | 46 |
| 6.3 | Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset..... | 49 |

| | |
|---|----|
| 6.4 Tutkimuksen hyöty ja jatkotutkimusaiheet..... | 50 |
| LÄHTEET..... | 52 |
| LIITTEET | 55 |
| Liite 1. Tiedonantajan suostumuslomake..... | 55 |
| Liite 2. Haastattelun teemat..... | 56 |
| Liite 3. Esimiesten haastattelujen teemat ja kysymykset | 57 |
| Liite 4. Johdon haastattelun teemat ja kysymykset | 58 |
| Liite 5. Taulukot teoreettisten lähtökohtien tutkimuksista..... | 59 |

1 JOHDANTO

Kunta-alalla on paljon epävarmuustekijöitä maakunta- ja sote-uudistuksen myötä. Uudistukset vaikuttavat henkilöstöön siirtoina kunnista ja kuntayhtymistä yrityksiin, liikelaitoksiin ja maakuntien palvelukseen. Kunnat yhdistyvät uusilla tavoilla ja palveluita ulkoistetaan ja yksityistetään, sekä palveluprosesseja järjestetään uudelleen. Uudistukset heijastuvat organisaatioihin ja niiden henkilöstörakenteisiin, osaamistarpeiden muuttumiseen sekä jokapäiväiseen toimintaan. (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2017, 1–3.) Digitalisaation kautta pyritään löytämään uusia palvelumahdollisuuksia talouden tasapainottamiseen sekä kuntien palveluiden laadun parantamiseksi (Forma, Pekka, & Saari 2014, 227–239). Suurten ikäluokkien eläköityessä työyhteisöstä poistuu osaamista, mikä saattaa osaltaan aiheuttaa työyhteisöihin kuormittumista. Suomalaisten kuntien henkilöstöjohtamisessa on tunnistettu strategisuuden puute. Henkilöstöjohtamisessa korostuu kustannuskeskeinen, reagoiva ja hallinnollinen henkilöstöajattelu. (Viitala ym. 2017, 1–3.)

Muuttuva sosiaali- ja terveydenhuollon ala haastaa esimiehiä sopeutumaan muutoksiin. Esimiehen myönteisellä suhtautumisella on iso merkitys työntekijöiden asenteisiin muutosta kohtaan. Jatkuvaan muutokseen pyritään sopeutumaan työntekijöiden osaamisen ja taitojen lisäämisen kautta. Vaihtelu työssä lisää työtyytyväisyyttä ja hoitajien hyvinvointi lisää asiakkaiden hoidon ja hoitokokemuksen laatua. Olennaista on löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttamiseen työyhteisön on mahdollista sitoutua. Työyhteisön tulisi olla paikka, jossa innostutaan ja motivoitutaan. (Wellford 2002, 7–11.) Vetovoimaisen ja hyvinvoivan työympäristön tunnuspiirteitä ovat tehokas vuorovaikutus, yhteistyösuhteet ja päätöksentekomahdollisuudet. Työyhteisön me-henki, esimieheltä saatu tuki työssä ja hyväksi koettu johtaminen vähentävät työn kuormittavuutta. Vetovoimaisissa organisaatioissa työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat suurempia ja halu lähteä pois sekä työuupumus vähäisempää. (Koponen & Meretoja 2008, 10–12.)

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia työn imusta, esimiesten kokemuksia työn imun tukemisesta ja johtajien kokemuksia työn imua mahdollistavista johtamisrakenteista.

1. Millaisia kokemuksia hoitotyöntekijöillä on työn imusta?
2. Miten esimiehet voivat kehittää työn imua edistävää johtamista hoitotyöntekijöiden palautteiden perusteella?
3. Millaiset johtamisen rakenteet tukevat työn imua toimialueella?

Opinnäytetyön tavoitteena on nostaa työn imua tukevat tekijät esiin ja lisätä tietoa, millaisella johtamisella työntekijöiden työn imua voidaan tukea ja vahvistaa. Tämän opinnäytetyön tulosten avulla voidaan kehittää työn imua tukevaa johtamista sekä yksikköettä toimialueetasolla.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä opinnäytetyössä työn imua kuvataan motivaation, työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden käsitteiden kautta. Johtamista tarkastellaan työn imua tukevien johtamistyylien kautta.

3.1 Motivaation eri ulottuvuudet ja motivaation johtaminen

Motivaatio on kykyä ja kiinnostusta saattaa asioita tehdyksi. Motivaatio pitää sisällään yrityksen saavuttaa päämäärä ja tavoite, sekä sinnikkyuden niiden eteen työskentelemiseksi. Motiivit suuntaavat yksilön käyttäytymissuuntaa, ja ne voivat olla joko tiedostetusti tai tiedostamattomasti päämääräsuuntautuneita ja liittyä joko henkilökohtaisiin kehittymisen tavoitteisiin tai organisaation tavoitteisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Henkilöillä on kaksi erilaista tapaa motivoitua, ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, ja tekemisen syy saattaa olla irrallista toimintaan nähden. Toimintaa suoritetaan seuraamuksen tai palkkion takia ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Ulkoisesta motivaatiosta lähtevä toiminta kuluttaa henkisiä resursseja enemmän, jos henkilöllä ei ole omaa kiinnostusta toiminnan suorittamiseen. Sisäisesti motivoitunut henkilö hakeutuu proaktiivisesti tekemään sellaisia tehtäviä, jotka innostavat ja kiinnostavat häntä ja tuntuvat henkilöstä arvokkailta. (Martela & Jarenko 2016, 25–26.) Sisäisen motivaation johtamisessa on tärkeää, että esimies uskoo ja luottaa työntekijän haluavan tehdä parhaansa. Työntekijä itse kokee työn päämäärät tavoittelemisen arvoiseksi ja hän pääsee valitsemaan, millä keinoin pyrkii tavoitteeseen. Työn tekeminen on innostavaa. Työntekijä pääsee näin käyttämään omaa osaamistaan ja kokee oman kyvykkyytensä työssään kasvavan. (Martela & Jarenko 2016, 202–208.)

Työntekijät kokevat motivaatiota tukeviksi tekijöiksi mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työn sisältöihin ja päätöksentekoon. Työn hallinnan kokemuksella on merkitystä työntekijöille, ja itsensä motivoituneiksi kokevat työntekijät kokevat muita suurempaa työn hallintaa. (Henderson, Schoonbek & Auditore 2013; Koivu 2013; Romppanen ym. 2013; Mache ym. 2014; Seitovirta, Partanen & Kvist 2013.) Henkilöstön kouluttamisella ja osaamisen kehittämällä lisätään työmotivaatiota. Lisäksi työyhteisön ilmapiirillä ja henkilöstön keskinäisillä vuorovaikutussuhteilla on merkitystä työntekijän kokemaan motivaatioon. (Henderson ym. 2013; Romppanen ym. 2013; Seitovirta ym. 2013; Mache

ym. 2014.) Työnohjauksella voidaan vaikuttaa työntekijän kokemaan työhyvinvointiin, mutta työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on yhteys siihen, kuinka paljon työntekijä kykenee itse refleктоimaan omaa toimintaansa ja osaamistaan ja hyödyntämään työnohjauksen tuomia mahdollisuuksia omassa kehittämisessään. (Koivu 2013.) Henkilöstön motivaatioon työyhteisössä voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin vaikuttamalla aikuismaiseen vuorovaikutukseen, ottamalla henkilökuntaa mukaan päätöksentekoon ja työn kehittämiseen. Lisäksi työntekijöille on tärkeää nähdä, että johtaja on kiinnostunut työntekijöistä ja heidän asioistaan (Ruohotie & Honka 1999, 13; Curtis & O'Connell 2011, 363–385.)

Motivaation tukemisessa on kuvattu sekä aineellisia että aineettomia palkkioita. Aineellisia palkkiota ovat muun muassa rahapalkkiot tai muut rahallista arvoa omaavat edut. Aineettomina palkkioina koetaan työn ja vapaa-ajan huomioinen sekä koulutuksen ja ammatillisen kehittämisen tukeminen. (Koivu 2013; Romppanen ym. 2013; Toode, Routasalo, Helminen & Suominen 2015.) Palkitsemisessa työntekijät kokevat tärkeäksi palkitsemisen kriteerien läpinäkyvyyden: palkitsemisen perustelujen, arvioinnin ja kriteerien on oltava määritelty. Lisäksi henkilöstön kokemukset omasta mahdollisuudestaan vaikuttaa, oikeudenmukaisuudesta sekä arvostuksen tunteesta on huomioitava palkitsemistapoja suunniteltaessa. Palkitseminen koettiin sekä negatiivisena että positiivisena asiana riippuen siitä, kuinka osuvaa palkitseminen ja palkitsemisen perusteet olivat työntekijöiden mielestä. Palkitsemisessa esimiestyön merkitys nähtiin henkilökunnan onnistumisen huomioimisessa. Palkitsevana arvostuksen antamisena koettiin johdon näkyminen kenttätyössä. (Seitovirta ym. 2013, 279–290.)

3.2 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutuminen on tunne tai mielentila, jossa työntekijä kokee positiivisuutta ja täyttymyksen tunnetta suhteessa työhönsä. Tähän liittyy tunne energisyydestä ja henkisesti sinnikkyydestä, myös vaikeuksia kohdattaessa, omistautumisesta sekä työhön uppoutumisesta. (Shaufeli, Taris & Van Rhenen 2008, 173.) Työhön sitoutumisella tarkoitetaan myös työntekijän positiivista asennoitumista omaan organisaatioonsa. Työntekijän sitoutuminen voi kohdistua organisaation arvoihin, toimintaan tai johonkuhun organisaatiossa, prosessin kehittämiseen tai päämäärän saavuttamiseen. Työntekijä on halukas kohdistamaan omaa työpanostaan kuuluakseen organisaatioon. Sitoutuminen vähentää todennäköisyyttä, että työntekijä lähtee organisaatiosta. Lisäksi sitoutunut työntekijä pyrkii

tekemään parhaansa organisaation hyväksi. Mahdollisuudet edetä työssä ja kouluttaa itseään sekä mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. Optimismi, resilienssi sekä itseohjautuvuus ovat työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, joilla on positiivista yhteyttä työhön sitoutumiseen. (Kanse 2011; Mache ym. 2014, 491–497.) Organisaatiositoutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan: tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen. Kaikki sitoutumisen tyypit edustavat saman ilmiön eri puolia. Tunnesitoutunut haluaa kuulua organisaatioon, jatkuvuussitoutunut näkee työpaikassa pysymisen edut lähtemistä suurempina ja normatiivisesti sitoutunut kokee velvollisuutta työpaikkaansa kohtaan. Organisaation parempia suorituksia tavoiteltaessa olisi hyvä vahvistaa tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista, koska näillä tavoin sitoutuneet henkilöt pyrkivät antamaan enemmän organisaatiolleen. (Leiviskä 2011, 115–125.)

Johtamistavalla ja hoitajien kokemuksella omasta voimaantumisestaan on merkitystä, kun luodaan työympäristöjä, jotka rohkaisevat hoitajia kehittämään toimintaansa ja ylläpitävät hoitajien sitoutumista työpaikkaansa. Johtajan ja työyhteisön välisillä suhteilla ja resursseilla, kuten esimerkiksi palkitsevalla työyhteisöllä, on työntekijän sitoutumiseen positiivista yhteyttä. Positiivisesti työhön sitoutuneet työntekijät pitävät huolta myös työn ulkopuolisesta elämästään, harrastavat ja ylläpitävät sosiaalisia suhteita. Kun työssä koetaan täyttymyksen ja tarpeellisuuden tunteita, samat tunteet siirtyvät töistä kotiin ja päinvastoin. Positiivisesti sitoutuneet työntekijät kokevat enemmän työhön sitoutumisen tunnetta kuin ne työntekijät, joilla ei samanlaista tunteiden siirtymistä tapahdu. (Asiri, Rohrer, Al-Surimi, Da'ar & Ahmed 2016.)

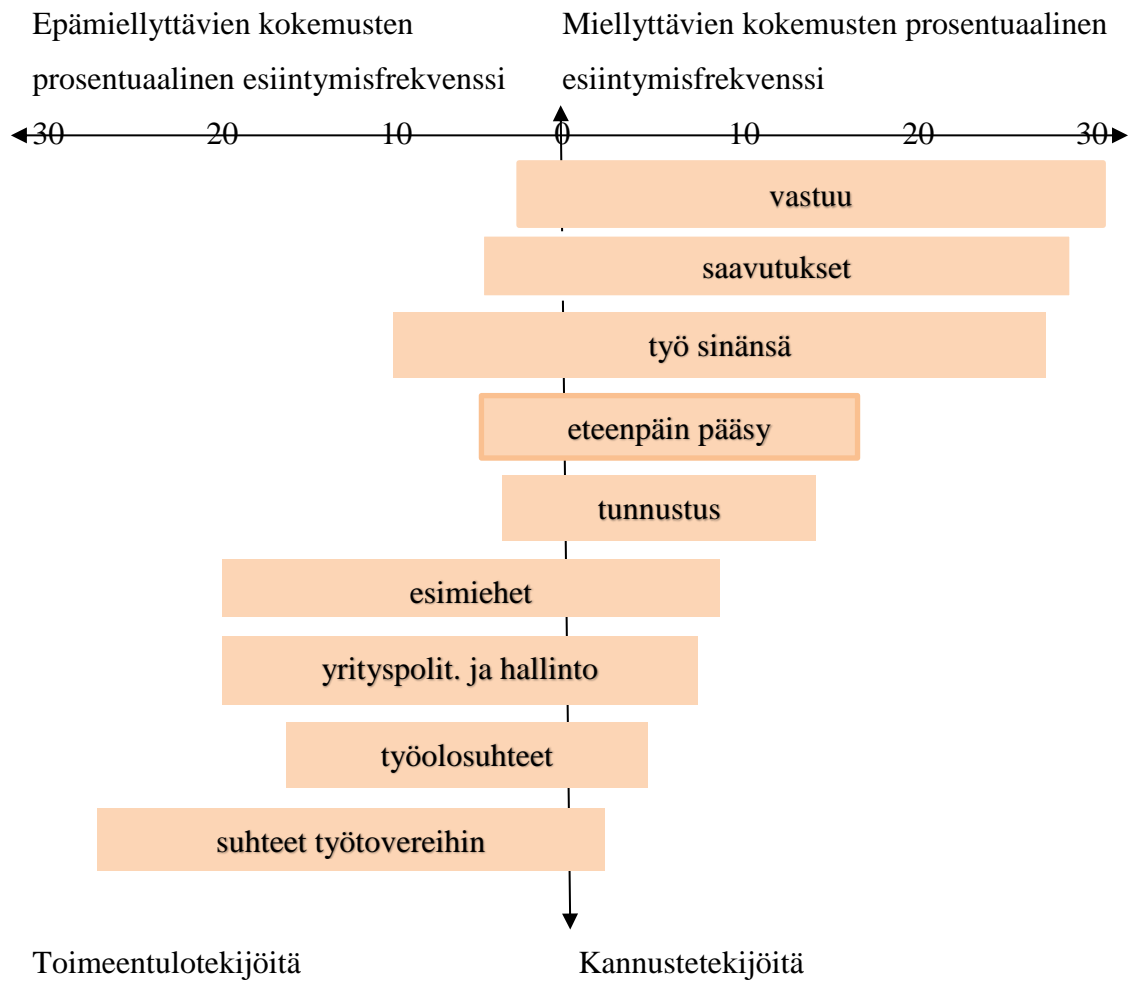
3.3 Työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat tekijät

Työtyytyväisyys liittyy asenteisiin, ja sillä tarkoitetaan henkilön työhön liittyvien tekijöiden ja omien asenteiden yhteensopivuutta. Työtyytyväisyys voi myös tarkoittaa tunneperäisen reaktion herättämistä henkilössä. Asenteiden kehittyminen myönteiseksi edellyttää henkilön osallistumista omien töidensä suunnitteluun ja päätöksentekoon, kun taas työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri työhön liittyvät tekijät, kuten työmäärä, työn sisältö, muiden työntekijöiden suhtautuminen, esimiehen johtamistapa ja koko organisaation ilmapiiri ja toimintatavat. (Juuti 2006, 26–28.) Työntekijöiden kokemukset omista mahdollisuuksistaan kouluttautua ja osaamisensa kehittamisestä vaikuttavat koettuun

työtyytyväisyyteen. Tehtäväkuvien ja velvollisuuksien selkeys vahvistavat osaltaan työtyytyväisyyden kokemuksia. (Kaunonen, Salin & Aalto 2013.) Hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon ympäri maailmaa erilaisissa toimintaympäristöissä. Mäntynen, Vehviläinen-Julkunen, Miettinen ja Kvist (2015) tutkimukseen osallistuneiden mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa organisaatio, toiminnan laatu, työkokemus ja ikä. Hoitotyön johtamisella katsottiin olevan yhteys toiminnan laadukkuuteen, joka sitä kautta vaikuttaa hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyteen. (Mäntynen ym. 2015, 18–30.)

3.3.1 Frederick Herzberg kaksifaktoriteoria

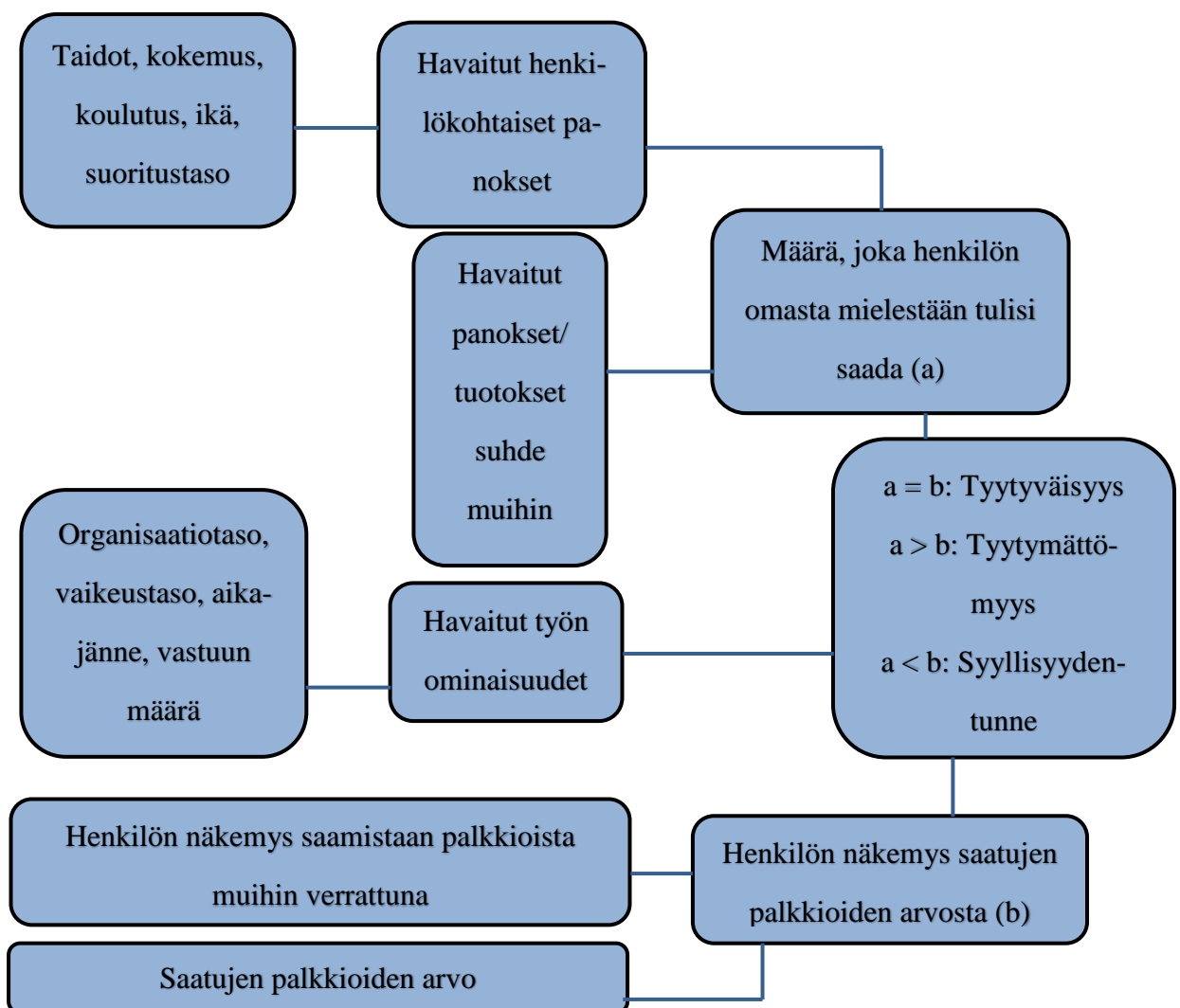
Herzbergin kaksifaktoriteoria on yksi tunnetuimmista työtyytyväisyysteorioista, joka jakautuu kahteen osaan; työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin ja työtyytyväisyyttä laskeviin tekijöihin. (Kuvio 1.) Tämä kahden faktorin teoria syntyi siitä, kun Herzberg kysyi haastateltaviltaan heidän miellyttävinä ja epämiellyttävinä pitämiään kokemuksiaan työelämässä. Herzbergin teorian mukaan toimeentuloa parantavat tekijät eivät sinänsä nosta työtyytyväisyyttä, mutta ne voivat nostaa työtyytymättömyyttä. Työtyytymättömyyden ehkäisy liittyy oikeudenmukaiseen korvaukseen työstä, valvontaan, työoloihin ja hallinnollisiin käytäntöihin. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 114–115.) Työtyytyväisyyttä parantavat tekijät liittyvät pääsääntöisesti työtehtäviin ja niiden kautta saataviin onnistumisen kokemuksiin ja ammatilliseen kasvuun. (Herzberg ym. 1959, 113–114). Kannustetekijöillä on positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen, kun taas työtyytymättömyyteen niillä ei ole todettu olevan juurikaan vaikutusta. Useissa tutkimuksissa onkin noussut esiin, miten samat tekijät vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että työtyytymättömyyteen. (Herzberg ym. 1959, 107,111; Juuti 2006, 28–29.)



KUVIO 1. Mukailtu Herzbergin työtyytyväisyysmalli (Herzberg ym. 1959; Juuti 2006, 28)

3.3.2 Lawlerin työtyytyväisyysmalli

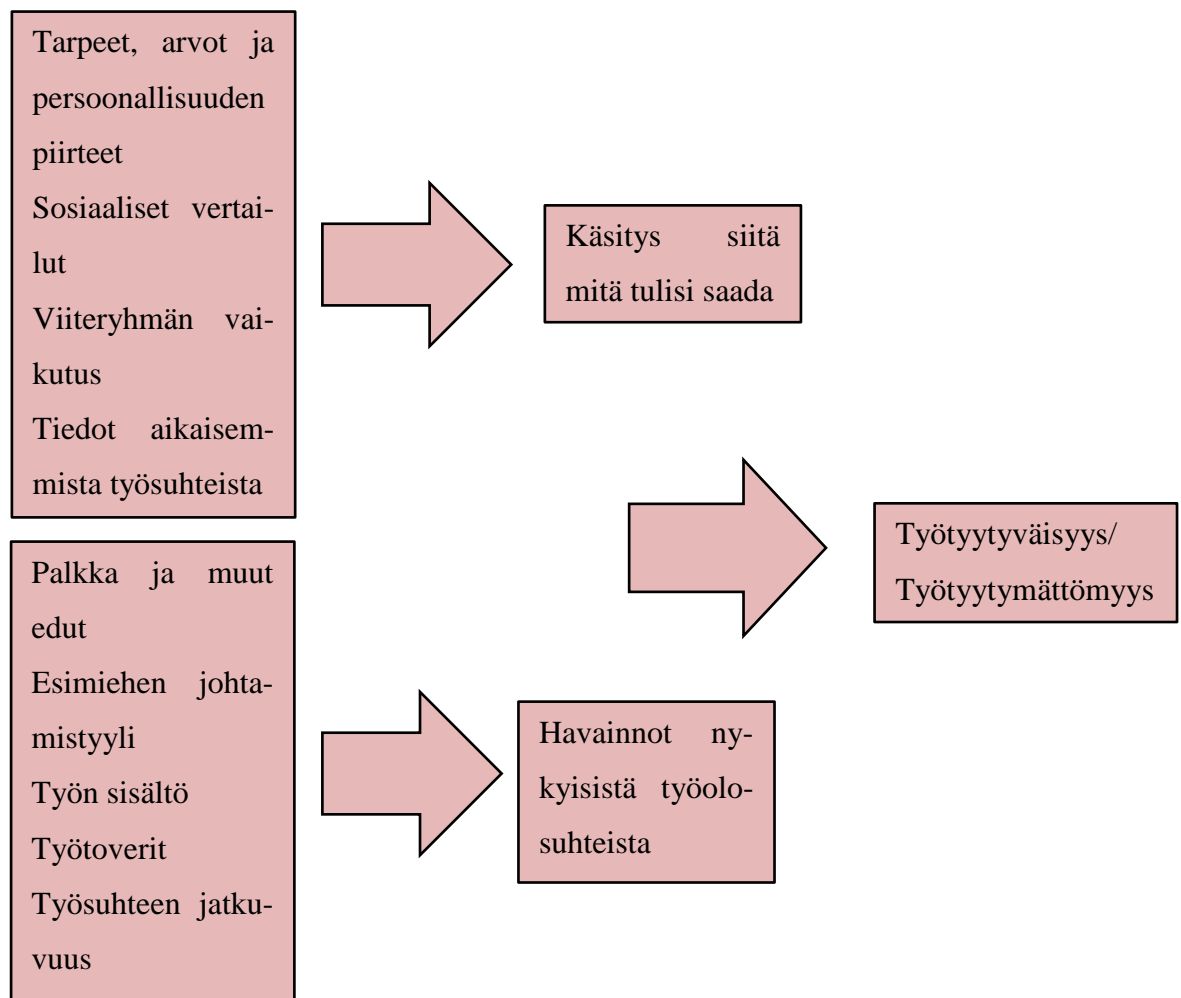
Lawlerin odotusarvoteoreettisessa työtyytyväisyysmallissa otetaan huomioon se, milaista positiivista tyydytystä työntekijä saa omasta työstään ja mitä hän odottaa saavansa ja mitä hänen omasta mielestään tulisi saada. Tässä mallissa (Kuvio 2) työntekijä vertailee sitä, mitä hän jo saa ja mitä hänen tulisi saada. Vertailua painotetaan suhteutettuna palkkioihin, jotka huomioidaan eri työn sisältöjen ja vastualueiden välillä. Palkkioilla tarkoitetaan ulkoisia ja sisäisiä palkkioita, joita ovat rahalliset palkkiot, arvostus, hyväksyntä, kiitokset ja yleisesti tunne, että on onnistunut omassa työssään ja sitä arvostetaan. Oletuksena työntekijän työtyytyväisyys on seurausta siitä, miten hän kokee saavansa työstään tyydytystä ja palkkioita suhteutettuna omaan käsitykseen, mitä hänen tulisi saada. Tähän työntekijän käsitykseen vaikuttavat monet tekijät, kuten koulutus, tiedot, taidot ja työsuoritus. (Juuti 2006, 29–30.)



KUVIO 2. Mukailtu Lawlerin työtyytyväisyysmalli (Juuti 2006, 30)

3.3.3 Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä

Wexleyn ja Yuklin työtyytyväisyyttä integroiva teoria on lähes samansisältöinen kuin Lawlerin. He ovat yhdistäneet työtyytyväisyysteoriassaan odotusarvo-, tarve- ja viiteryhmäteoreettisen lähestymistavan (Kuvio 3). Heidän mukaansa työtyytyväisyyttä tulee tarkastella työhön asennoitumisen kautta eli vuorovaikutteisen mallin avulla. Wexleyn ja Yuklin (1984) mukaan työtyytyväisyys muodostuu työntekijöiden nykyisten työolosuhteiden, sosiaalisten vertailujen ja työntekijöiden omien ominaisuuksien yhteisvaikutuksista. (Wexley & Yukl 1984, 56–57). Työntekijän oma käsitys työolosuhteista ja palkkioista ja siitä, millaiset ne kuuluisivat olla, määräytyvät työntekijän ominaisuuksien, aiempien työkokemusten ja sosiaalisten vertailujen mukaan. Työntekijä tulkitsee ja arvioi omaa kokemustaan työolosuhteista viiteryhmän avulla ja työntekijä on työhönsä tyytyväisempi viiteryhmän tukiessa kyseistä työtä. (Wexley & Yukl 1984, 56–57; Juuti 2006, 31–32.)



KUVIO 3. Mukailtu Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä (Juuti 2006, 31).

3.4 Työyhteisön johtaminen

Työyhteisö kollektiivisena toimijana syntyy tietoisesta tuottamisesta ja ylläpitämisestä tuloksena. Monitoimijaisen toimijuuden muodostumisen ja yhteistoiminnan kannalta on olennaista, että työyhteisössä yksilöt ajattelevat suhteellisen samalla tavalla tavoitteistaan ja toiminnan tarkoituksesta. Toimintatavoista on tehty toimijoiden välillä sopimuksia. Työyhteisön määrittelemisessä on kyse yhdistävien tekijöiden tunnistamisesta. Työyhteisöt muodostuvat rakenteellisista ja toiminnallisista kokonaisuuksista, joita ohjaavat omat visiot, tavoitteet, toimintamallit ja kehittämistyö ja määrätty johtaja. (Vataja 2012, 64–85.)

Keskustelut perustehtävään ja työhön sekä organisaatioon liittyvistä merkityksistä ja identiteetistä ovat välttämättömiä työyhteisöllisen toimijuuden ja yhteisen sosiaalisen todellisuuden luomisen kannalta. Työyhteisön kehittämisen kannalta on olennaista panostaa koulutukseen, yksilöiden henkilökohtaisten taitojen kehittämiseen ja työyhteisössä edistymisen huomioimiseen ja palkitsemiseen. Osaamisen arvostaminen tulisi nähdä tulevaisuuteen panostamisena. Esimiehellä on vastuu tiedottaa työntekijöitään koulutusmahdollisuuksista sekä panostaa henkilöstön ammatilliseen kasvuun. Osaamisen arvostaminen näkyy esimiehen kyvyssä tukea työntekijöitään kehittymisessä, toimia mentorina sekä tukena päätöksenteossa. (Henderson ym. 2013, 18–24; Siren, Roos, Harmoinen & Suominen 2015, 274–285.) Osaamisen kehittäminen edellyttää esimiehen vastuuta työsuorituksen arvioinnista ja palautteen antamisesta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009). Työtyytyttömyyden riski kasvaa, jos työyhteisön johtamisessa ei ole huomioitu työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun, työpaikan ristiriitoja ei käsitellä eikä palautetta käsitellä (Kaunonen ym. 2013).

Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen ja työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen. Työntekijöiden tukemiseen ja huomioimiseen painottuvalla johtamistyyllillä on positiivista vaikutusta työntekijöiden kokemukseen työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. (Curtis & Connell 2011, 32.) Tämä heijastuu työpaikkaan sitoutumiseen ja rekrytointiin. Työntekijöiden työn imua tukevana tekijänä koetaan esimiehen kannustava johtamistyyli ja luottamus henkilökuntaa ja henkilökunnan itsenäistä työskentelyä kohtaan. (Henderson ym. 2013; Romppanen ym. 2013; Seitovirta ym. 2013; Toode ym. 2015.) Kannustavaa johtamistyyliä kehitettäessä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä käytäntöjen kehittämiseen lisää

työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. Yhteiseen toimintaan ja kehittämiseen osallistuminen avaa työntekijöiden keskinäistä keskustelukulttuuria ja parantaa yhteistyösuhteita. (Young-Ritchie, Spence Laschinger & Wong 2007; Henderson ym. 2013; Mache ym. 2014; Toode ym. 2015.)

Transformationaalinen johtaminen kuuluu niin sanottuihin uusiin moderneihin johtamisteorioihin. Transformationaalisen johtajuuden suosio voi liittyä nykyiseen jatkuvassa muutoksessa olevaan organisaatiokulttuuriin ja siihen, että johtamisessa pyritään työntekijöiden motivoitumiseen ja työhyvinvointiin. Esimies johtaa omalla esimerkillään, ja tämä inspiroi ja kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa työskentelyään. (Cummings, MacGregor, Davey, Lee, Wong, Lo, Muise & Stafford 2001, 363–385.) Työntekijät voimaantuvat ja motivoituvat päätöksentekoon osallistumisen kautta (Curtis & O'Connell 2011, 34–35).

Palveleva johtaminen on eettistä toimintaa, jossa esimies keskittyy tasa-arvoiseen kohteluun, muiden arvostamiseen sekä asiakkaiden että työntekijöiden palvelemiseen. Palvelevassa johtamisessa arvoperusta on oikeudenmukaisuudessa, rehellisyydessä ja arvostuksessa. Esimies haluaa edistää hyvää asiaa auttamalla eettisin keinoin työntekijöitä ja luomalla luottamusta työntekijöissään. Palvelualttiilla toiminnallaan esimies tasapainottaa esimiehen ja alaisen välisen epäsymmetrisen suhteen. Tasa-arvoisempi suhde esimiehen ja työntekijöiden välillä mahdollistaa jaetun johtamisen kehittymistä. (Juuti 2013, 147–150.)

Johtamisen ja ryhmän sisäisten prosessien välillä on keskinäinen riippuvuussuhde. Jaetussa johtajuudessa johtaminen on yhteydessä johtamisen lisäksi ryhmän sisäisen kehittymiseen. Jaettu johtaminen syntyy osin johtajan johtamistaidoista, osin työryhmän henkilöiden vuorovaikutuksesta ja osin yhteisöllisistä työryhmän ryhmädynaamisista prosesseista. Jaetussa johtajuudessa nämä kolme elementtiä esiintyvät aina samanaikaisesti. (Juuti 2013, 145–146.) Jaetun johtajuuden merkitys korostuu, kun työympäristössä on tarpeen tehdä muutoksia ja kehittää työkäytäntöjä. Johtajan on pidettävä organisaation strategia ja tavoitteet toiminnan keskiössä ja suunnattava työntekijöitä strategian mukaisesti. Työntekijöiltä jaettu johtajuus ja autonomia työn suunnittelussa ja toteuttamisessa edellyttävät suurempaa sitoutumista ja valmiutta vastuunkantamiseen. (Tomlinson 2012.)

Tilannesidonnaisessa johtajuudessa esimiehet vaikuttavat tehokkaimmin mukauttaessaan omaa johtamistyyliään meneillään olevan tilanteen mukaan. Esimiehet, jotka pystyvät mukautumaan erilaisiin tilanteisiin, voivat tehokkaammin vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden lyhyisiin sairauslomiin. Tilannejohtajuus sijoittuu tehtäväsidonnaisen ja henkilösidonnaisen johtamisen väliin. Tehtäväsitoutuneet johtajat keskittyvät saavuttamaan tavoitteita ilman, että alaisten näkemyksillä asiaan on suurta merkitystä, kun taas henkilösidonnaisessa johtamisessa jaetaan päätöksentekoa ja panostetaan tiimin mielenkiinnon kohteisiin. Tilannesidonnaisessa johtajuudessa esimies ottaa kummankin näkökulman lisäksi huomioon tiimin valmiustason. Valmiudella tässä kohtaa viitataan kokemukseen, tahtoon ja kykyyn kantaa vastuuta oman työnsä organisoinnista. Tilannesidonnaisessa johtajuudessa nähdään pyrkimys panostaa työntekijän kehittymiseen innokkaasta aloittelijasta itsenäiseen, pätevään ja sitoutuneeseen osajaan. (Schreuder, Groothoff, Jongsma, Zweeden, van der Klink & Roelen 2013.)

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Laadullinen tutkimusote

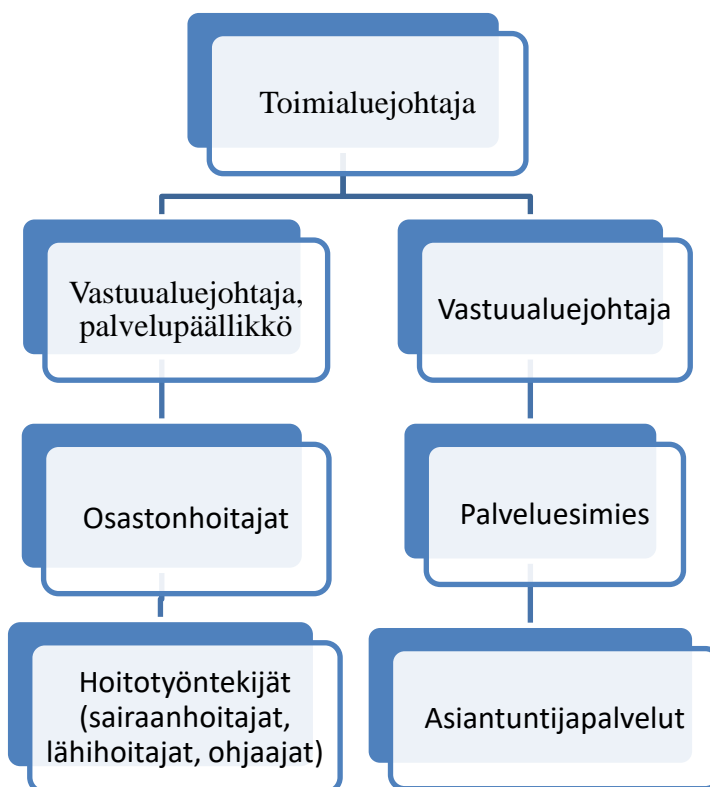
Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään terveydenhuollossa, kun halutaan tutkia muutosta tai vastakkainasettelua, tunteita, kokemuksia ja ajatuksia. (Holloway & Wheeler 2013, 14.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrkimyksenä on kuvata ilmiöitä ja ymmärtää toimintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 151–155). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmat voidaan asettaa väljästi, sillä ajatellaan, että tutkimusongelmien ja tutkimuskysymysten vakiintuminen on jo osa tuloksia. Tässä mielessä laadullisuus korostaa tutkimuksen prosessia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 82–83.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat keskenään reflektiivisessä vuorovaikutuksessa, eikä tutkijan omaa arvomaailmaa voi poissulkea tutkimusprosessista (Flick 2009, 16.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleisimmin aineistonkeruumenetelminä haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuvaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73).

4.2 Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tiedonkeruumenetelmänä ryhmähaastattelu on tehokas, koska tietoja saadaan usealta eri henkilöltä samanaikaisesti. Ryhmähaastattelun katsotaan olevan mielekäs tapa silloin, kun tutkitaan kulttuurisia arvoja, näkemyksiä ja kokemuksia. Ryhmähaastattelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon ryhmän myönteinen ja kielteinen vaikutus ja se, että kaikki saavat tuotua omat mielipiteensä ja asiansa esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 210–211.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu voidaan aloittaa suhteellisen strukturoimattomasti ja haastattelusta nouseva sisältö ohjaa haastattelun myöhempiä vaiheita. Teemahaastattelun kulku vaihtelee riippuen kysymysten asettamisesta ja haastateltavan vastauksista. Tutkittavan aiheen teemoihin perustuvat kysymykset varmistavat, että tutkija kerää samanlaista tietoa kaikilta haastateltavilta. (Holloway & Wheeler 2013, 88–90.)

4.3 Tutkimuksen eteneminen Bikva-mallin mukaan

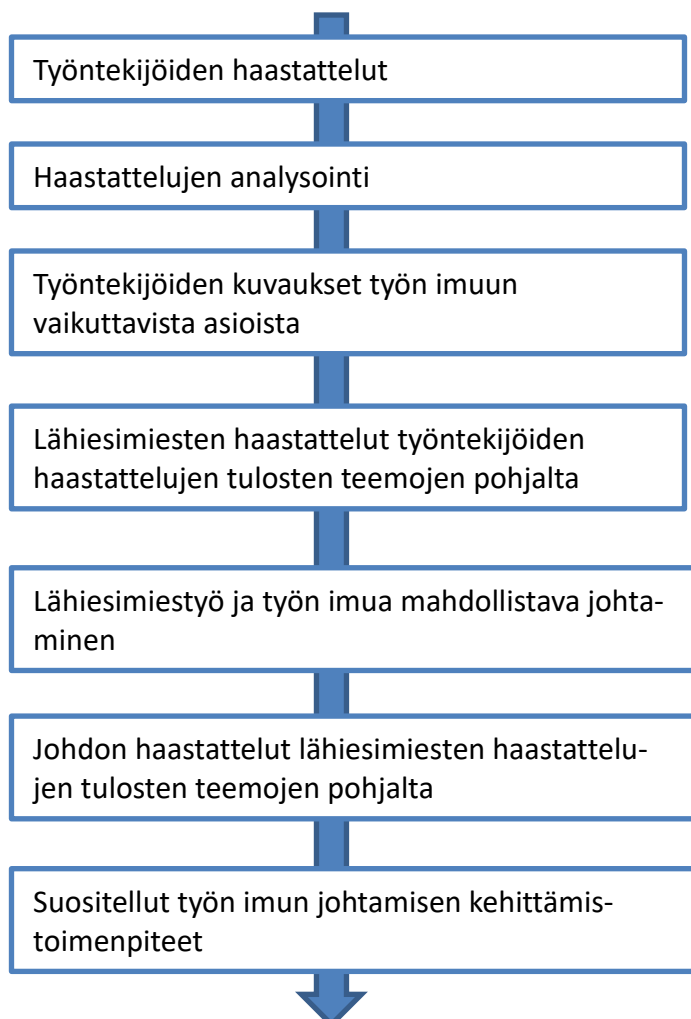
Opinnäytetyössämme käytimme aineistonkeruumenetelmänä sovelletusti Bikva-mallia. Asiakaslähtöinen Bikva-arviointimalli on alun perin kehitetty Tanskassa. Bikva-mallissa asiakkailla on keskeinen rooli, ja perusajatuksena on tuoda avoimen ryhmähaastattelun avulla asiakkaiden näkemyksiä ja kehittämisajatuksia esiin palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta. (Krogstrup 2004, 7–8.) Bikva-mallissa on neljä vaihetta, joista ensimmäinen on asiakkaiden ryhmähaastattelu. Asiakkailta saatu palaute viedään kenttätyöntekijöiden ryhmähaastatteluun pohdittavaksi, mihin asiakkailta saatu palaute perustuu. Kolmannessa vaiheessa asiakkailta ja kenttätyöntekijöiltä saatu palaute viedään hallintojohdolle, jossa tarkoituksena on edelleen pohtia ryhmähaastattelumuodossa erilaisia syitä tulleetseen palautteeseen. Neljännessä vaiheessa kaikista edellä mainituista haastatteluista saatu palaute viedään poliittisille päättäjille, jossa on tarkoitus saada heidän arvionsa haastatteluissa tulleetisiin palautteisiin. Bikva-mallin tavoitteena on käynnistää asiakkaiden haastatteluilla arviointi- ja oppimisprosesseja organisaation muilla tasoilla. (Krogstrup 2004, 15–16.) Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena kehittää organisaation johtamista työntekijöiltä saadun tiedon perusteella, minkä vuoksi organisaation asiakkaita ei haastateltu opinnäytetyötä varten (Kuvio 4).



KUVIO 4. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation johtamisrakente.

Bikva-mallin ensimmäinen vaihe oli työntekijöiden ryhmäteemahaastattelut. Teemahaastattelu on suomalaisessa tutkimuksessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa. Teemahaastattelu on tutkijoiden ja haastateltavien välinen vuorovaikutuksellinen keskustelu, joka etenee tutkijan ehdoilla ja aloitteesta tutkimuksen aihepiiriin liittyvistä aihealueista. Teemahaastattelun etuna on, että haastattelun edetessä voidaan haastateltavien vastauksia tarkentaa ja syventää. Teemahaastattelussa on runkona haastatteluteemat, jotka on määriteltä etukäteen. Haastatteluteemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli jo tiedettyyn tietoon teoriaan ja kirjallisuuteen pohjautuen sekä kokemukseräiseen tietoon että intuitioon perustuen. (Valli & Aaltola 2015, 27–29; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Tämän opinnäytetyön työntekijöiden haastatteluteemat muodostuivat teoriatietoon ja kokemukseräiseen tietoon pohjautuen (Liite 3).

Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin ja tutkimuslupa saatiin toukokuussa 2018. Kaikki opinnäytetyön haastattelut toteutettiin tutkimuksen kohteena olevan toimialueen tiloissa ja molemmat opinnäytetyöntekijät olivat kaikissa haastatteluissa mukana. Työntekijöiden haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2018, esimiesten haastattelu toteutui 14.8.2018 ja johdon haastattelu syyskuussa 2018 (Kuvio 5).



Toimenpiteiden implementointi opinnäytetyön jälkeen

KUVIO 5. Tutkimuksen toteutus.

4.4 Hoitotyöntekijöiden haastattelut ja aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimukseen valitaan henkilöt, joilla on sanottavaa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Opinnäytetyön haastatteluihin osallistujien edellytettiin olleen toimialueella työsuhteessa vuodesta 2008 alkaen, koska ajateltiin heillä olevan kokemusta ja näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Yksiköiden esimiehet toimitivat kriteerin täyttävistä hoitotyöntekijöistä listat opinnäytetyöntekijöiden työelämäohjaajalle. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimukseen osallistujat arvottiin esimiesten toimittamista listoista. Tämän jälkeen osallistujille lähetettiin sähköpostilla kutsu ryhmähaastatteluun, tiedonantokirje opinnäytetyöstä suostumuslomakkeineen ja haastattelujen teemat (Liite 1, Liite 2 ja Liite 3).

Ensimmäisistä kymmenestä arvotusta vastasi viisi henkilöä, joista neljä suostui osallistumaan opinnäytetyön haastatteluun. Arvonta toistettiin, ja toisella kertaa kutsu lähetettiin kuudelle henkilölle, joista viisi henkilöä suostui osallistumaan opinnäytetyöhön. Ensimmäinen haastattelu 31.5.2018 kesti 1 h 17 minuuttia. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin Times New Romanilla, fontti 12, rivivälillä 1. Litteroitua tekstiä tuli 10 sivua. Toinen haastattelu toteutettiin 7.6.2018, osallistujia oli viisi, yksi henkilö estyi tulemasta paikalle. Haastattelu kesti 1 h 17 min. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin Times New Romanilla, fontti 12, rivivälillä 1. Litteroitua tekstiä tuli 15,5 sivua.

Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella. Haastatteluaineisto aukikirjoitettiin eli litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, jossa aineistoon tutustumisen ja yleiskuvan hahmottamisen jälkeen aineistosta poimittiin alkuperäiset ilmaisut. Aineisto pelkistettiin eli redusoitiin niin, että oleellinen sisältö säilyi, ilmaisut olivat arkikielellä ja aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin. Sisällöllisesti samaa asiaa tarkoittavat osat yhdisteltiin alaluokiksi. Aineiston abstrahointi eli tutkimuksen kannalta oleellinen tieto eroteltiin ja muodostettiin teoreettinen käsitteistö. Aineiston alaluokkia

yhdisteltiin yläluokiksi ja yläluokista yhdisteltiin pääluokkia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 165–169; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.) Tutkimusaineistoa teemoittamalla haettiin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykseen vastaavat alkuperäisilmaukset pelkistettiin ja pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin alaluokkaan, yläluokkaan ja pääluokkaan. (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki työntekijöiden haastattelujen sisällönanalyysistä.

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetty ilmaisu | Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|---|--|--|-----------------------------------|------------|
| <i>"Sitä sitoutumista hankaloittaa, kun niitä muutoksia heitellään lennosta ilman, että niitä on sovittu yhdessä työryhmän kesken."</i> | Sitoutumista hankaloittaa, jos muutoksista ei ole sovittu yhdessä työryhmän kanssa | Yhteisistä toimintamalleista sopiminen | Osallistuminen päätöksentekoon | Osallisuus |
| <i>"Yhdessä pohditaan ja sovitaan solupalaverien tärkeydet, niin se on kyllä ihan a ja o."</i> | Solupalaverissa pohditaan ja sovitaan yhdessä | Asioista yhdessä sopiminen | | |
| <i>"Ryhmädynamiikka vaikuttaa kovin paljon, että on sellainen ryhmähenki ja porukkahenki et tulee kuulluksi."</i> | Ryhmädynamiikalla on suuri merkitys työyhteisössä, että tulee kuulluksi | Työyhteisöön kuuluminen ja kuulluksi tuleminen | Kuulluksi tuleminen | |
| <i>"Tärkeä pointti itselle on se, että itsenäisesti teet sen oman työn ja suunnittelet osana työyhteisöä."</i> | Itselle on tärkeää osallistua työn suunnitteluun osana työyhteisöä | Itsenäisesti oman työn suunnittelu sekä yhdessä työyhteisön kanssa | Osallistuminen työn suunnitteluun | |
| <i>"Mulla on hyviä kokemuksia siitä, että kun perustelet itse jonkun asian niin sit se homma niin kuin toimii."</i> | Perustelemalla saa asioita vietyä eteenpäin | Asioihin vaikuttaminen | Kuulluksi tuleminen/osallisuus | |

4.5 Esimiesten haastattelut ja aineiston analysointi

Esimiehille (n=5) lähetettiin haastattelukutsut ja tiedote opinnäytetyöstä suostumuslomakkeineen kesäkuussa 2018 ja varmistettiin kaikille sopiva haastattelu-aika. Neljä esimestä vahvisti osallistumisensa haastatteluun. Työntekijöiden haastattelujen tulosten analysoinnin jälkeen esimiehille toimitettiin haastattelun teemat kysymyksineen kahta viikkoa ennen haastattelua. Osallistujista kaksi joutui perumaan henkilökohtaisista syistä, jolloin toisen esimiehen varahenkilö kutsuttiin haastatteluun. Toisella esimiehellä ei ollut varahenkilöä saatavilla. Kolmas esimies perui osallistumisensa kahta päivää ennen haastattelua. Haastattelu toteutui 14.8.2018 kolmen esimiehen kanssa. Haastattelu kesti 1 h 32 min. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin Times New Romanilla, fontti 12, riviväli 1. Litteroitua tekstiä tuli 21 sivua. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Esimerkki esimiesten haastattelujen sisällönanalyysistä.

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetty ilmaisu | Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|--|---|--|--|------------------------------|
| <i>”Perustyön tekemisen vaatiminen on mun mielestä se minimi ja jos siitä ei selviydy niin sillon täytyy olla ei pelkää esmiehen asia vaan koko organisaation niin meillä pitäisi olla siihen joku toimintamalli.”</i> | Perustyön tekeminen on minimi vaatimus ja, jos siitä ei selviydy niin tarvittaisiin siihen joku toimintamalli | Minimivaatimusten ja seuraamuksiin liittyvien toimintamallien kehittäminen | | |
| <i>” Se on enemmänkin tällä hetkellä esimiesten käsissä mä toivoisin meille jotain selkeitä toimintamalleja...sellanen tasavertanen asia, kun puhutaan näinkin isosta kuviossa.”</i> | Toivoisin selkeää tasavertaista toimintamallia näin isossa kuviossa | Selkeiden ja tasavertaisten toimintamallien kehittäminen | Yhteisten toimintamallien kehittäminen | Toimintamallien kehittäminen |
| <i>”Rakenteet pitää olla kunnon...koko organisaatiossa selkeitä tehtävänkuvat, prosessit kunnon.”</i> | Rakenteiden, selkeiden tehtävänkuvien ja prosessien tulee olla kunnon koko organisaatiossa | Yhtenäisten rakenteiden ja tehtävänkuvien luominen organisaatiossa | | |
| <i>”Pystyn omassa yksikössäni vaikuttamaan luomalla sinne ne rakenteet.”</i> | Voin vaikuttaa omassa yksikössäni luomalla rakenteita | Oman yksikön rakenteiden luominen | Rakenteisiin vaikuttaminen | |

4.6 Johdon haastattelut ja aineiston analysointi

Johdon henkilöille (n=3) lähetettiin haastattelukutsut ja tiedote opinnäytetyöstä suostumuslomakkeineen kesäkuussa 2018 ja varmistettiin kaikille sopiva haastattelu-aika. Kaikki kutsutut suostuivat haastatteluun. Esimiesten haastattelujen tulosten pohjalta muodostetut kysymykset lähetettiin johdon henkilöille viikkoa ennen sovittua haastattelua. Haastattelu toteutui sovitusti 27.9.2018. Bikva-mallin mukaisesti tutkimuksen painopiste on toiminnan kehittämisessä, joten haastattelun aluksi käytiin lyhyesti läpi aiemmat tutkimustulokset työntekijöiden ja esimiesten haastatteluista ja siirryttiin haastattelukysymyksiin. Haastattelu kesti 1 h 23 min. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin Times New Romanilla, fonttikoko 12, riviväli 1. Litteroitua tekstiä tuli 18 sivua. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. (Taulukko 3).

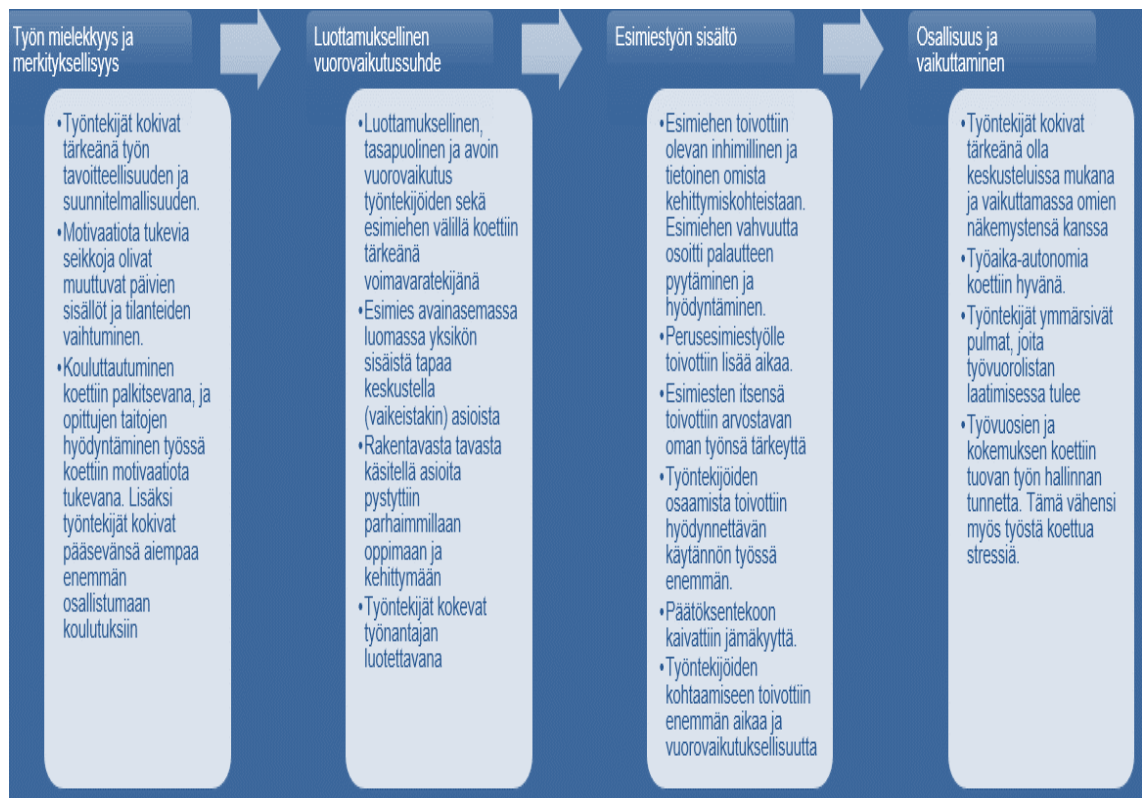
TAULUKKO 3. Esimerkki johdon haastattelun sisällönanalyysistä.

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetty ilmaisu | Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|--|--|---|--|------------------------|
| <i>"kahden vuoden välein tehdään henkilökohtaiset osaamiskartoitukset, ett esimies saa niinku yksilötasolla miettiä niinku sun osaamista ja mitä osaamisvajeita sulla on."</i> | osaamiskartoitukset auttavat esimiestä miettimään yksilötasolla osaamista ja osaamisvajeita | osaamiskartoitukset auttavat arvioimaan osaamista yksilötasolla | osaamisen arvioiminen yksilöidymmin | osaamisen kehittäminen |
| <i>"aikataulut on meillä ongelma.meidän osaamiskartoitukset täytyis jatkossa saada sillä tavalla, että osaamiskartoitukset on tehty ennen kuin tehdään henkilöstön kehittämissuunnitelma... jotta ne yksilötoimien tarpeet pääsee mukaan siihen suunniteluun."</i> | aikataulu on ongelma. osaamiskartoitukset täytyy olla valmiina ennen kehittämssuunnitelmaa, jotta huomioidaan yksilöiden tarpeet | aikataulujen yhteensovittaminen tarpeiden mukaan kehittämssuunnitelmaan | aikataulujen yhteensovittaminen | |
| <i>"yrittäis löytää ihmisistä niitä vahvuuksia mitä hänessä on ja niitä kautta tukee häntä eteenpäin...sieltä vois nousta jotakin asioita, että lähtis kehittymään."</i> | yrittää löytää ihmisen vahvuuksia, jotka auttaisivat häntä kehittämään eteenpäin | ihmisten vahvuuksien löytäminen kehittämisen tukemisessa | vahvuuksien hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä | |

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työn imusta

Hoitotyöntekijöiden haastattelujen perusteella tutkimustulosten pääluokiksi muodostuivat työn mielekkyys ja merkityksellisyys, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, esimiestyön sisältö sekä osallisuus ja vaikuttaminen (Kuvio 6).



KUVIO 6. Hoitotyöntekijöiden haastattelujen tulokset.

5.1.1 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

Hoitotyöntekijät kokivat tärkeänä tavoitteellisen tavan tehdä työtä asiakaslähtöisesti ja suunnitellusti. Työssä koettiin onnistumisen kokemuksia, kun asiakkaisiin onnistuttiin luomaan toimivia hoitosuhteita ja nähtiin asiakkaiden kuntoutuvan ja edistyvän. Oma kokemus työn mielekkyydestä oli hoitotyöntekijöille tärkeä. Hoitotyöntekijöille toi motivaatiota päivien erilaiset sisällöt ja tilanteiden vaihtuminen, toisaalta suunnittelemtomien tai itsestä riippumattomien muutosten koettiin myös kuormittavan.

”Tällainen hoitoala siinä mielessä kuntouttaminen, auttaminen, että näkee siinä jotain mielenkiintoa, että jos siitä ei kumminkaan välittäisi niin sitten pitää mennä sahalle töihin.”

Kouluttautuminen nähtiin tärkeänä tekijänä ylläpitämässä motivaatiota pitkän työuran aikana, ja hankitun osaamisen käyttöönotto jokapäiväisessä asiakastyössä lisäsi työn mielekkyyden kokemista. Koulutus koettiin sekä palkitsevana että innostusta lisäävänä tekijänä. Hoitotyöntekijöillä oli kokemus koulutuksen ja koulutusmahdollisuuksien lisääntymisestä viimeisten vuosien aikana.

”Mä oon tyytyväinen, kun voin kehittää omaa työtäni ja just se kouluttautuminen tuo tyytyväisyyttä.”

”Työvuodet vaikuttanut niinku motivaatioon ja hakenut niinkun omaan perustyöhöni uusia juttuja ja kouluttautumalla on sit sitä saanutkin, että kyllä se vaan vaikuttaa.”

Hoitotyöntekijät toivat esiin riittävän resurssoinnin ja työympäristön fyysisten puitteiden sopivuuden työhön lisäävän työn mielekkyyttä. Pysyvän työyhteisön koettiin vievän työtä eteenpäin ja lisäävän turvallisuutta työssä. Lisäksi pysyvän työyhteisön etuina nähtiin toisten osaamisen tunteminen ja sen hyödyntäminen. Tutuilta työkavereilta saatu palaute koettiin myös arvokkaammaksi kuin muilta työntekijöiltä saatu palaute.

”Kirjaaminen lisääntyy päivä päivältä enemmän, mutta siihen jää aikaa vähemmän ja vähemmän ja iso syy siihen on se, että työympäristö ei ole siihen toimiva. Elikkä kirjaimiseen on hankala irrottautua, koska samaan aikaan joutuu sitten ehkä jättämään työpäriin yksin tai muuta, että se on hyvin hankalaa tällä hetkellä.”

5.1.2 Luottamuksellinen vuorovaikutussuhde

Luottamuksellisuus, tasapuolisuus ja avoimuus sekä työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa että työntekijän ja esimiehen välillä koettiin olevan tärkeä voimavaratekijä. Hoitotyöntekijät toivoivat, että työyhteisöissä rohkaistuttaisiin puhumaan ja käsittelemään vaikeitakin asioita yhdessä. Johtamisessa nähtiin tärkeänä tapa, jolla asioita käsiteltiin työyhteisöissä. Hoitotyöntekijät kokivat esimiehen olevan vuorovaikutuksellaan avainasemassa vahvistamassa henkilökunnan selviytymistä vaikeista tilanteista. Rakentavasta tavasta käsitellä tapahtuneita asioita pystyttiin parhaimmillaan oppimaan ja kehittymään. Pahimmillaan vääränlaisen puuttumisen ajateltiin aiheuttavan työntekijässä lamaantumista.

”Se rakentava keskustelu on kaikkein antoisinta, koska siinä tulee niitä kaikkia epäkohtia ja pystytään samaan aikaan miettiä, kuinka toimitaan ja kuinka niistä otetaan opiksi, niin jokainen joka sen mokaan on tehnyt, kun ei kukaan tahallaan mokia tee, niin se asia käsiteltäisiin inhimillisesti.”

Esimiehen negatiivisten reaktioiden työntekijöiden virheisiin koettiin pahimmillaan syylistävän henkilökuntaa epäonnistumisista, ja tämä saattoi johtaa työntekijän ja esimiehen väliseen luottamuspulaan.

”Työyhteisössä kuinka tärkeitä on se luottamus oman esimiehen kanssa. Siis se, että just tosiaan pidetään kiinni asioista, mitä sovitaan, ei vääristellä sun lausuntoja tai puheita tai ei vie tai vie vallan väärää tietoa eteenpäin, semmoinen on siis hirvee tilanne, kun tulee semmonen epäluottamus.”

Hoitotyöntekijät toivoivat lähiesimiesten ja johdon olevan enemmän tietoisia hoitajien arjesta osastoilla. Lisäksi he toivoivat saavansa enemmän kiitosta ja huomioimista hyvin tehdystä työstä. Tämän hetkiset raportointijärjestelmät huomioivat vaaratilanteet osastolla, mutta onnistuneet asiakastilanteet jäivät järjestelmien ulkopuolelle.

”Se on aina helppoa sitä keppiä kai antaa, mutta porkkanaa on aika nihkeessä. Mun mielestä sellainen vilpitiön luonteva, just tää kiitoksen sana.”

Hoitotyöntekijät kokivat työnantajan luotettavana. Tasapuolisuuden kokemisessa vaikutusta oli siinä, että esimies huomioi jokaisen työntekijänsä yksilönä ja on samalla tavalla kiinnostunut kaikkien mielipiteistä. Suosimisen kokemuksia syntyi helposti esimerkiksi työvuoroitoiden toteutumisessa, työtehtävien ja koulutusten jakaantumisessa.

5.1.3 Esimiestyön sisältö

Hoitotyöntekijöillä oli paljon toiveita esimiestyöhön ja esimiehen vuorovaikutukseen liittyen. Esimiehen toivottiin olevan inhimillinen ja tietoinen omista kehittymiskohdistaan. Hoitotyöntekijöiden mukaan esimiehen vahvuutta osoitti, jos esimies toivoi palautetta ja oli valmis muuttamaan omaa toimintaansa saamansa palautteen myötä.

Hoitotyöntekijät toivat esiin toiveen, että esimiehellä olisi aikaa perusesimiestyölle omassa yksikössään ja että esimiehet olisivat ylpeitä omasta työstään ja panostaisivat perustehtävään suorittamiseen yksiköissään. Esimiehen poissaolo näkyi epäkohtina yksikössä. Hoitotyöntekijät toivoivat esimiehen osallistuvan oman yksikkönsä palaverihin

ja olevan tietoinen siitä, miten asiat omassa yksikössä etenevät. Esimiesten toivottiin vievän työntekijöiden ehdotuksia enemmän käytäntöön. Hoitotyöntekijöillä oli tunne, että asioita hukkuu matkalla ja että viime kädessä asioista ei tehdä päätöksiä. Päätöksentekoon toivottiin jämäkkyttä.

”Esimiehen pitää kunnioittaa itseensä ja sitä esimiehenä oloa. Se on ihan mahdottoman tärkeä asia, ett olkaa esimiehinä niinku tärkeitä, että älkää hankkiko kaikkea ylimääräistä mikä on esimiestyöstä pois.”

Hoitotyöntekijät toivoivat esimiehellä olevan aikaa työntekijöiden kohtaamiselle. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä koettiin tärkeänä, jotta työntekijän osaaminen tulisi nähdyksi ja käyttöön työssä sekä osaamisen kehittämiseksi. Hoitotyöntekijöille oli tunne esimiestyön muuttumisesta aiempaa kiireisemmäksi, ja esimiehiä oli vaikea tavoittaa. Tunne esimiehen omasta työkuormituksesta sai hoitotyöntekijät jättämään omat asiansa hoitamatta esimiehen kanssa, koska kokivat kuormittavansa esimestä mitättömillä asioilla.

”Ehkä palkitsevaa just se, että on esimies aidosti läsnä, aidosti kuuntelee sua. Ei sen tarvi olla pitkä hetki, mut se voi olla niinku tosi merkityksellinen, se on sellainen pienen pieni vuoropuhelu ja voi olla eri mieltäkin.”

Vaikeisiin asioihin puuttuminen koettiin puutteellisena. Hoitotyöntekijät toivoivat esimiehen puuttuvan tilanteeseen, jos huomataan, että työntekijällä on selkeästi osaamisessa puutteita tai työntekijä ei selviä perustehtävästään. Hoitotyöntekijät näkivät tärkeänä, että tehtävänkuvat olisivat niin selkeästi määritellyt, että epäkohtiinkin olisi helpompi tarttua. Hoitotyöntekijät toivoivat, että epäkohdista puhuttaisiin avoimesti ja niitä voitaisiin lähteä ratkaisemaan.

Hoitotyöntekijät toivat esiin, että kunnallisella puolella ei rahallisilla palkkioilla tueta työn imua, mutta kouluttautuminen ja onnistumisien huomioiminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Esimiehen toivottiin mahdollistavan tasapuolisesti kaikille kouluttautumismahdollisuudet ja esimiestyötä kehitettävän enemmän valmentavan johtamistavan suuntaan. Hoitotyöntekijät kuvailivat valmentavaa johtamista yhdessä oppimiseksi asioiden avoimen käsittelyn kautta.

”Vaun se opettaa työnjohdollisesti, että opitaan sellainen kulttuuri, vaan opitaan ja kehitytään, koska se on tuolla urheiluvalmennuksessakin kaiken a ja o. Ja se rehellisyys ja se avoimuus...”

5.1.4 Osallisuus ja vaikuttaminen

Hoitotyöntekijät pitivät tärkeänä, että työntekijöiden työurallaan keräämää tietoa ja osaamista hyödynnettäisiin asiakastyön suunnittelussa ja kehittämisessä. He kokivat, että hoitajien niin sanottua hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän. Työntekijöiden on helpompaa sitoutua hoitolinjauksiin, jos he ovat itse olleet mukana niitä sopimassa ja päättämässä. Tämä näkyisi asiakastyössä sovittujen asioiden etenemisenä. Hoitotyöntekijät näkivät tärkeänä, että työn rakenteet mahdollistaisivat palaverikäytännöt, joissa asioista sovitaan. Kuulluksi tulemisen kokemus nousi hoitotyöntekijöiden keskustelussa esiin. Koettiin tärkeänä, että työntekijä itse pääsi mukaan keskusteluihin ja perustelemaan omaa näkemystään ilman turhia väliportaita.

”Mulla on hyviä kokemuksia siitä, että kun perustelet itse jonkun asian niin sit se homma niin kuin toimii.”

Hoitotyöntekijät kokivat ensiarvoisen tärkeänä, että heidän toiveensa huomioitaisiin työvuorosuunnittelussa, koska vuorotyö määrittelee vahvasti työntekijän vapaa-aikaa. Työvuorosuunnittelun merkitys työntekijän jaksamisen näkökulmasta nousi vahvasti keskustelussa esiin. Ihmissuhdetyötä tehdessä työntekijän on saatava palautua riittävästi työvuorojen välillä ja työvuoron aikana tauoilla jaksakseen säilyttää ammatillisen suhtautumisen asiakkaisiin. Taukojen ja työvuorotoiveiden ei koettu aina toteutuvan. Hoitotyöntekijöiden keskustelussa tuotiin esiin ymmärrystä työvuorolistan laatijaa kohtaan, koska työyksiköt ovat suuria ja työntekijöillä on paljon toiveita. Hoitotyöntekijät toivoivat listan tekemiseen varattavan riittävästi aikaa, että listasuunnittelulla olisi mahdollisuus onnistua. Joissakin yksiköissä oli käytössä autonominen työvuorosuunnittelu, ja sen vuoksi työvuorosuunnitteluun osallistuminen oli toisilla työntekijöillä aktiivisempaa kuin toisilla. Työaika-autonomia koettiin hyvänä.

”Ihmissuhdetyössä olevat ihmiset ja varsinkin sosiaalipuolella niin, että mehän ei olla ollenkaan tekemisissä niinku normaalien asioiden kanssa, että kuinka paljon vaatii palautuakseen, kun tekee tämmöstä työtä, missä joutuu kohtaamaan tosi isoja juttuja?”

” Työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttaa äärimmäisen paljon tauot, mut nythän niitä taukoja ei niinku oo. Siinä samalla kun juot kahvit tai syöt sen lounaas, niin samalla sulla on se asiakas siinä.”

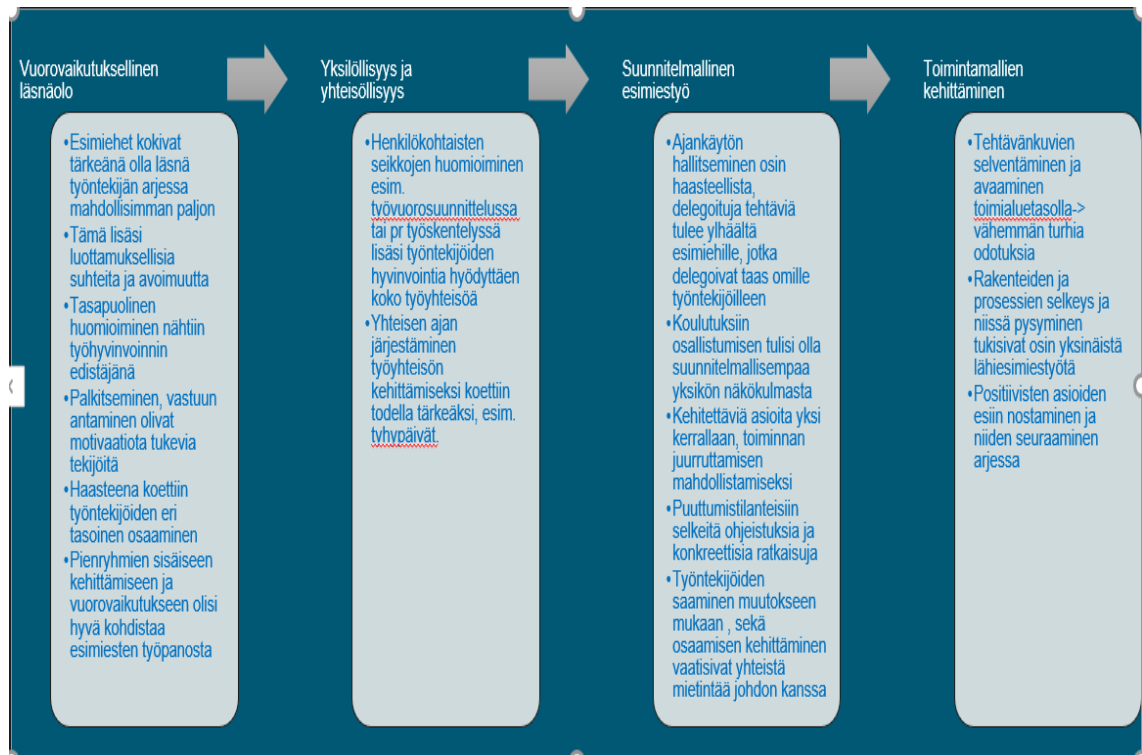
Kaikilla haastatteluihin osallistuneilla työntekijöillä oli vähintään kymmenen vuoden työkokemus nykyiseltä työnantajalta. Työntekijät kokivat työkokemusvuosien ja iän tuovan

työhön enemmän työn hallinnan tunnetta. Lisäksi työntekijät arvioivat kokevansa työstä aiheutuvaa stressiä vähemmän kuin aiemmin työurallaan. Muutoksiin sopeutuminen ja uudistuminen työssä koettiin työlämmäksi kuin aiemmassa vaiheessa työuraa.

Esimiesten haastattelujen teemat muodostuivat hoitotyöntekijöiden haastattelujen pohjalta. Teemoiksi nostettiin osallisuus ja vaikuttaminen sekä esimiestyön sisältö (liite 4).

5.2 Esimiesten kokemuksia työn imun tukemisesta ja johtamisesta

Esimiesten haastattelujen perusteella tutkimustulosten pääluokiksi muodostuivat vuorovaikutuksellinen läsnäolo, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, suunnitelmallinen esimiestyö sekä toimintamallien kehittäminen (kuvio 7).



KUVIO 7. Esimiesten kokemuksia työn imun tukemisesta ja johtamisesta

5.2.1 Vuorovaikutuksellinen läsnäolo

Esimiehet kokivat tärkeäksi olla työntekijöiden saatavilla arjessa mahdollisimman paljon. Jatkuvan vuorovaikutuksellisen keskustelun koettiin olevan tärkeämpää kuin irralliset vuosittaiset kehityskeskustelut. Läsnäolon kautta oli mahdollista luoda työntekijöiden

kanssa luottamuksellisia suhteita. Keskustelujen kautta esimiehet kokivat olevansa tietoisia työntekijöidensä osaamisesta ja toiveista esimerkiksi työtehtävien tai työryhmiin sijoittumisesta. Tasapuolisuuden huomioiminen nähtiin työhyvinvoinnin edistäjänä. Haasteena tasapuolisuuden toteuttamisessa nähtiin esimerkiksi työntekijöiden keskenään erilainen osaaminen ja osaamisen tason huomioiminen.

”kehityskeskustelut...järkevämpää on jatkuvasti arjessa käytävä keskustelu, et olisi itse saatavilla sillä tavalla, et se työntekijä voi tulla sillo kun se tarve hänellä on.. esimies olisi paikalla ja saatavilla.”

Palkitseminen, erilaisten vastuutehtävien antaminen ja vastuun jakaminen olivat esimiesten mielestä työntekijöiden motivaatiota tukevia asioita. Esimiehet kokivat, että työntekijöille oli tärkeää tulla tasapuolisesti kuulluksi ja kokea tulevansa arvostetuksi sekä työyhteisössä että esimiehen taholta.

”motivaatioon liittyen palkitseminen on aika tärkeä asia, se on myös vastuunantoa et saa toteuttaa vähän muutakin kun perustyötä.”

Yksiköiden pienryhmien sisäisen toiminnan kehittäminen nähtiin sellaisena osa-alueena, johon olisi hyvä jatkossa keskittää esimiehen työpanosta. Kehittämisalueita olivat muun muassa työntekijöiden välisen kommunikaation kehittäminen avoimemmaksi, rakenteiden muokkaaminen niin, että pienryhmäpalavereissa suunniteltaisiin työtä ja työn tekemistä, eikä keskityttäisi asiakasasioihin, joihin on jo olemassa olevat foorumit. Esimiehet pitivät tärkeänä, että työntekijät voisivat keskenään sopia asioita niin, että esimiestä ei tarvita keskustelujen välittäjäksi.

”niin mä käyttäisin enemmän nyt esimiehen työvaroja just siihen työryhmän toimintaan ja kuinka hekin keskenään kommunikoivat ja hoitavat asioita.”

”siinä saa antaa erilaisen palautteen, jota täytyy tietenkkin opetella, menee aika hankalaks jos kaikki kierrätetään esimiehellä”

5.2.2 Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys

Esimiehillä oli kokemus siitä, että työntekijöiden henkilökohtaisten tilanteiden tunteminen auttoi heitä huomioimaan esimiestyössään paremmin yksilötasolla työntekijöiden perhetilanteita esimerkiksi työvuorosuunnittelussa tai työntekijän pienryhmän valinnassa. Henkilökohtaisten asioiden huomioiminen taas esimiesten kokemusten mukaan lisäsi

työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja työssäjaksamista hyödyttäen samalla koko työyhteisöä.

”huomioidaan myös työn ulkopuoliset tekijät perhekuviota ja henkilökohtaisia kuvioita, jos niihin vaikka pystyy työvuorosunnittelulla tai ryhmävuorottelulla helpottaan sitä tilannetta niin se tukee työntekijän jaksamista ja myöskin työyhteisön jaksamista.”

Esimiehet kertoivat käyvänsä erilaisia keskusteluja sekä yksilöiden kanssa että ryhmätasolla. Yksilötasolla käytyihin keskusteluihin sai helpommin mukaan ne työntekijät, jotka ryhmässä ottavat vetäytyvämmän roolin. Esimiesten mielestä esimiehen läsnäoloa ja havainnointia kuvastaa se, että esimies todella tietää työntekijöidensä osaamisen ja kiinnostuksen kohteet. Lisäksi työyhteisötasolla nähtiin hyvin tärkeänä mahdollisuus viettää aikaa koko työyhteisön kanssa edes kerran vuodessa tyhy-päivässä. Tämän koettiin vahvistavan työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja mahdollistavan yhteisistä toimintatavoista sopimisen ja toiminnan kehittämisen.

”kuvaa esimiehen läsnäoloa ja havainnointia, kun keskusteleet ihmisten kanssa et sä oikeasti tiedät, mitä ne osaa ja haluaa tehdä.”

”sillä on merkitystä et kun on iso yksikkö et on yksi päivä joka järjestetään vaikka se on vaan kerran vuodessa et ollaan yhdessä.”

5.2.3 Suunnitelmallinen esimiestyö

Ajankäytön haasteet korostuivat haastattelussa. Asiaa pohdittiin monelta eri kantilta, esimiesten mielestä ajankäytön tulisi olla suunnitelmallisempaa ja työryhmiin sekä kouluksiin osallistumista tulisi harkita yksikön hyötymisen näkökulmasta. Esimiehet kokivat, että tällä hetkellä heidän työaikaansa kuluu osin sellaisiin työryhmiin, jotka eivät suoraan vaikuta oman yksikön toimintaan. Yksiköiden ollessa suuria esimiesten täytyi käyttää omaa harkintaansa ajan jakamiseen myös omassa yksikössään. Toimialueen johdon ollessa pieni esimiehille delegoitui tehtäviä johdon taholta, mikä taas johti siihen, että esimiesten täytyi miettiä, kuinka jakaa omaa työaikaansa eri tehtävien välille. Tehtäviä delegoitiin mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi yksiköiden sairaanhoitajille. Lisäksi esimiehet kokivat, että kehitettäviin asioihin olisi hyvä keskittyä yksi asia kerrallaan, että saataisiin uudet toimintatavat tai kuntoutusmuodot juurtumaan ennen seuraavien aloittamista.

”jos puhutaan työryhmistä...ett ei tarvi olla mukana kaikessa mahdollisessa vaan sitä yksikköä hyödyttävissä.”

”jos joku asia aloitetaan, niin viedään se ensin loppuun eikä se et meillä on viis asiaa kesken, kun kaikkia hosutaan yhtä aikaa.”

Esimiehet kertoivat valmistautumisen tärkeydestä eri vuorovaikutustilanteissa. Erilaisissa puuttumistilanteissa koettiin hyvänä, että organisaatiossa on ohjeistuksia ja sääntöjä käytettävissä. Esimiesten mielestä oli tärkeää puuttua ongelmakohtiin mahdollisimman nopeasti. Ennen keskustelua esimies saattoi mielessään käydä läpi tulevaa tilannetta ennakolta ja varmistaa, että hänellä oli käytettävissä kaikki tarpeellinen tieto. Esimiehet korostivat tunteiden huomioimisen tärkeyttä myös vaikeissa tilanteissa. Valmistautumatta tilanteisiin menemisellä nähtiin olevan riski tilanteen eskaloitumisesta.

” Ett mahdollisimman nopeasti se puuttuminen oli sitten henkilökohtainen tai koko työryhmää koskeva keskustelu, se esimiehen tehtävä on pitää se ammatillisella tasolla.”

Puuttumisessa vaikeaa esimiesten mielestä oli se, että työ on muuttunut aiempaa haastavammaksi, mutta työntekijöillä saattaa olla osaamisessaan vajetta ilman, että he välttämättä tunnistavat asiaa itsessään. Esimiehet kokivat, että tilanteisiin esimerkiksi osaamisvajeeseen on puututtu, mutta puuttumisesta huolimatta tilanne ei ole muuttunut. Tähän toivottiin löytyvän nykyistä tehokkaampia toimintamalleja.

”lähtökohtahan on se, et nyt kyllä on puututtu, ongelmana on tota se, ett puuttuminen ei auta.”

Esimiesten mukaan ne työntekijät, jotka olivat omaksuneet uudenlaiset tavat toimia nykyisessä hoitokulttuurissa ja uuden lainsäädännön, osasivat hyödyntää olemassa olevia rakenteita sekä asiakkaiden asioihin vaikuttamisessa että työn suunnittelussa. Jos työntekijällä oli pulmia kehittää omaa toimintaansa nykyisten toimintamallien mukaan, koettiin että heillä oli myös enemmän haasteita osallisuuden kokemisessa.

”kuinka lisää kokemusta osallisuudesta työn suunnitteluun ja sisältöihin, jos työntekijällä ei ole valmiuksia tehdä tätä työtä tai ettei hän ymmärrä, mihin tällä työllä tavoitellaan.”

Esimiehet ajattelivat, että esimiestyö voisi olla aiempaa suunnitelmallisempaa, käytettävissä olevia mittareita, esimerkiksi osaamismittausta, voisi käyttää yksikön koulutusten suunnitteluun tehokkaammin. Esimiehen rooli työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa

korostui siinä, että esimies pystyi ohjaamaan työntekijöitä tarkoituksenmukaisesti koulutuksiin.

”käyttäisin enemmän meillä hyödyksi osaamisen mittausta, kun sieltähän meillä nousee ne tarpeet, mitä yksikkö tarvii.. et sitä kautta ihmiset ohjautuis oikeanlaisiin koulutuksiin.”

5.2.4 Toimintamallien kehittäminen

Esimiesten haastattelussa nousi esiin tarve rakenteiden ja toimintamallien selventämiselle ja kehittämiselle. Esimiehet kokivat, että toimialueella pitäisi avata kaikille tasoille eri työntekijäryhmien tehtävänkuvaukset. Tällä hetkellä toimialueella koettiin olevan hie- man ristiriitaisiakin näkemyksiä siitä, kuinka johdon henkilöiden tulisi osallistua hoito-työntekijöiden arkeen. Tähän ajateltiin ratkaisuksi sitä, että tehtävänkuvia selkeytettäisiin ja käytäisiin läpi, jolloin kaikille olisi selvää, mitä eri henkilöiden tehtävänkuvaan oikeasti kuuluu. Johdon tehtäväksi nähtiin rakenteiden, linjojen ja toimintamallien kehittäminen.

”Johdon tehtävä ei ole ett he tulevat yksiköihin tekemään esimiestyötä vaan johdon tehtävä on tehdä niitä rakenteita.”

”en lähtis siitä kuka tekee oikein ja kuka väärin, vaan meiltä puuttuu rakenteet. Tää on liian randomia tää homma ajoittain.”

Esimiehet ajattelivat, että johdon tulisi olla selvillä esimiesten tehtävänkuvan kokonaisuudesta, koska esimiesten hoidettavaksi delegoitui erilaisia irralliseksi koettuja tehtäviä, jotka aiheuttivat keskeytyksiä ylimääräisten asioiden selvittämiseksi.

”eniten ehkä rasittaa mitättömät käytännön tehtävät niinku nakitetaan ja pyydetään, ett ei oo ylemmällä taholla ihan selvää kuka tekee mitä.”

Esimiestyö toimialueella koettiin haastavaksi, koska asiakasryhmillä on paljon erilaisia haasteita ja työyksiköt ovat suuria. Esimiestyö oli itsenäistä, mikä oli esimiesten mukaan sekä palkitsevaa että haasteellista. Itsenäisen työn tueksi toivottiin rakenteiden ja prosessien olevan niin selkeitä ja johdonmukaisia, että niistä olisi tukea esimiesten päätöksentekoon. Yksiköissä oli hyviä kokemuksia rakenteiden selkiyttämisen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin, ja tämä nähtiin tärkeänä kehittämiskohteena toimialueella. Esimiehet toivoivat, että toimialueella voitaisiin seurata myös onnistumisia, koska

tällä hetkellä käytössä olevat ohjelmat keskittyvät enemmän vaara- ja uhkatilanteiden raportointiin.

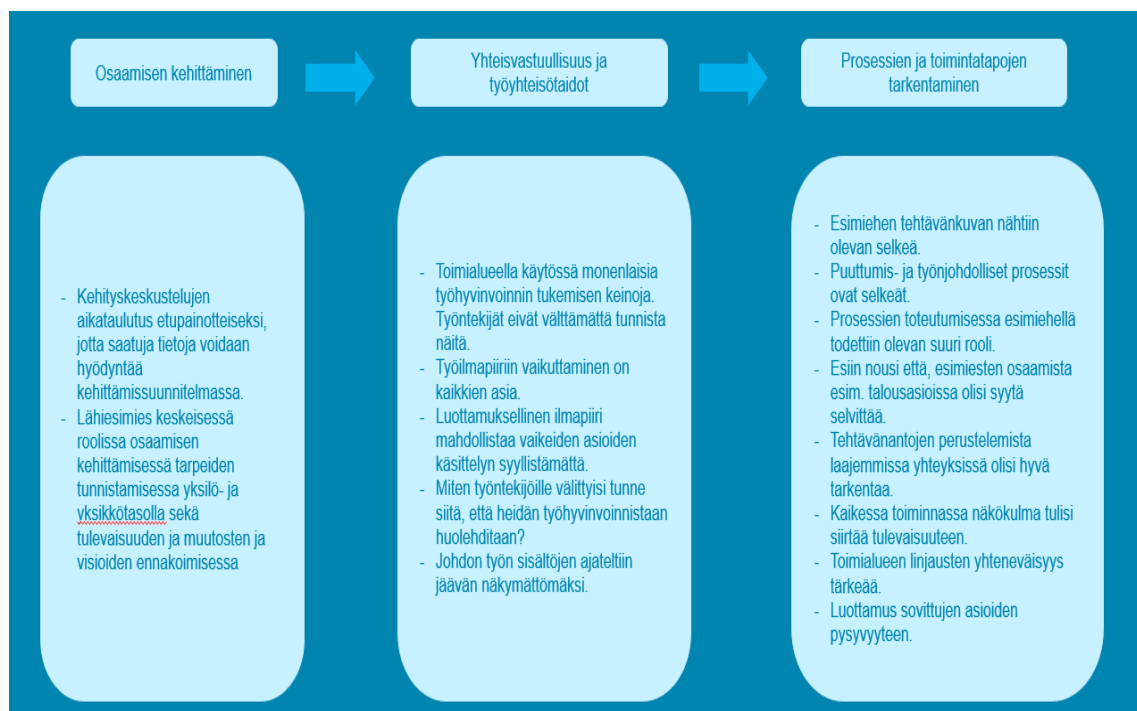
”se on se rakenteiden luominen ja niissä pysyminen, ja niistä kiinnipitäminen on ehkä mihin halutaan.”

”jos yksikössä on selkeät rakenteet asioille, niin siitä on ollut helpotusta tai se lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota, niin sama asia koskee koko toimialuetta.”

Johdon haastattelun teemat muodostuivat esimiesten haastattelun pohjalta. Teemoiksi nostettiin suunnitelmallinen esimiestyö, sekä toimintamallien ja työhyvinvoinnin kehittäminen (liite 5)ää.

5.3 Johdon kokemuksia työn imua mahdollistavista johtamisrakenteista

Johdon haastattelujen perusteella tutkimustulosten analyysin pääluokiksi muodostuivat osaamisen kehittäminen, yhteisvastuullisuus ja työyhteisötaidot sekä prosessien ja toimintatapojen tarkentaminen (kuvio 8).



KUVIO 8. Johdon kokemuksia työn imua mahdollistavista johtamisrakenteista

5.3.1 Osaamisen kehittäminen

Haastattelussa nousi esiin, että yksiköiden henkilöstöjen kehityskeskustelut tulisi aika- tauluttaa etupainotteisesti suhteessa osaamiskartoituksiin ja yksiköiden kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Tämän hetkisen syklin mukaan kehityskeskusteluissa nousevat kehittämistarpeet eivät ole vielä ehtineet kehittämissuunnitelmien valmisteluun. Jatkossa tämä pitäisi paremmin huomioida yksikkötasolla. Tästä olisi hyötyä yksiköiden koulutuksen suuntaamisessa yksikön tarve- ja asiakasprofiilin mukaan. Tämä mahdollistaisi tarkemman vuosisuunnittelun henkilöstöresurssinäkökulmasta, kun koulutuksia ennakoitaisiin jo aiemmassa vaiheessa.

”osaamiskartoitukset on tehty ennen kuin tehdään henkilöstön kehittämissuunnitelma... jotta niinku ne yksilötasojen tarpeet pääsee mukaan siihen suunnitteluun.”

”kahden vuoden välein tehdään henkilökohtaiset osaamiskartoitukset, ett esimies saa niinku yksilötasolla mieltää, niinku sun osaamista ja mitä osaamisvajeita sulla on.”

Haastattelussa korostui lähiesimiehen rooli tulevaisuuden visioiden ja haasteiden ennakoinnissa. Ajateltiin, että lähiesimies tunnistaa tulevia kehityskulkuja ja osaa ennakoida asiakasprofiilin muuttumista ja tarvittavan osaamisen kehittämistä. Lähiesimiesrooli oli keskeisessä asemassa yksiköiden kehittämissuunnitelmien laatimisessa ja yksilöiden henkilökohtaisten osaamisten ja vahvuuksien tunnistamisessa. Esimiestyön sisällöissä korostui henkilöiden työn vaatimien edellytysten tunnistaminen ja kehittäminen ja erikoisosaimisten vahvistaminen.

”aina pitäisi olla vähän tän osaamisen kehittämisessä vähän niinku etunenässä, siihen vaikuttaa se meidän lähitulevaisuus, mitä tulevaisuus näyttää niin arvioida niitä jo siellä yksikössä, ett mitä se koskettaa, se on se lähiesimiehen tehtävä tietysti”

”lähiesimiehellä on tärkeä rooli se, että pitää vähän ajatella sitä, mikä kellekin sopii ja kellä on mitäkin edellytyksiä, jos on jotakin erityisosaamista mitä vahvistetaan.”

5.3.2 Yhteisvastuullisuus ja työyhteisötaidot

Haastatteluissa nousi esiin toimialueella jo olevan käytössä monenlaisia tapoja työhyvinvoinnin tukemiseen. Työnohjausta on hankittu useisiin yksiköihin, ja työterveyshuollosta on ostettu lisäpalveluita. Lisäksi sairaanhoitopiirillä on erilaisia sovittuja etuuksia ja alennuksia eri yritysten palveluista tai tuotteista. Toimialueen omia keinoja huomioida arjessa

työhyvinvointia olivat muun muassa Smartum-setelit, täytekakku hyvistä tuloksista, hedelmät yllätyksenä työntekijöille, elokuva liput, Arjen sankaripalkinto ja hieronta. Erilliset palkitsemiset menevät sairaanhoitopiirin palkitsemisjärjestelmän mukaisesti. Haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että työntekijät eivät ehkä ole tietoisia tai eivät selvitä, mitä kaikkia asioita työnantaja jo tekee työhyvinvoinnin tukemiseksi. Johdon haastattelussa ymmärrettiin työntekijöiden toivovan ja hyötyvän välittömästi positiivisesta palautteesta. Konkreettisia uusia keinoja tämän toteuttamiseen ei haastattelussa noussut.

”jotenkin se fiilis pitäis saada syntymään, että meillä huolehditaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja ollaan siitä kantamassa vastuuta”

”mä haluaisin tuoda esiin, että mitä kaikkea työhyvinvointi pitää sisällään ja jo tehdään. työnohjaukset ja koetaanko ne työhyvinvointina, työterveyshuolto ja tuodaanko näitä näkyviksi?”

Työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin koettiin muodostuvan kaikkien työntekijöiden, esimiesten ja johdon yhteisellä panostuksella. Jokaisen asenne, kuinka suhtautuu toisiin henkilöihin työpaikalla, kuinka kommunikoi toisten kanssa ja minkälaista yhteisöä itse on rakentamassa, vaikuttaa siihen, kuinka hyvin työpaikalla voidaan ja onko työpaikalla luottamukselliset suhteet henkilöiden välillä. Työnimua koettiin lisäävän, kun voi jakaa omaa kuormaa ja työpaikalle tulee hyvällä mielellä. Johdossa tunnistettiin hoitotyössä olevan väkivallan uhan kuormittavan ja eri tavalla korostuvan hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnissa. Johdossa mietittiin, kuinka hoitotyöntekijöille voidaan välittää kokemus siitä, että heidän työhyvinvoinnistaan huolehditaan. Haasteena koetaan se, että toimialueen kaltaisella asiakasprofiililla ei kaikista toimenpiteistä huolimatta pystytä kokonaan väkivallan uhkaa poistamaan. Luottamuksellisuus koettiin tärkeänä asioiden käsittelyssä, ettei vaikeiden asioiden käsittelyllä syyllistettäisi ketään.

”ei se ole johdon asia vaan ihan jokaisen asia, että siellä työyhteisössä voidaan hyvin, koska työyhteisön ilmapiiri tulee ihan jokaikisistä työntekijöistä. ei se oo vaan johtajasta vaan jokaisesta siinä arjessa siihen työilmapiirin vaikuttavasta henkilöstä.”

”jos on sellainen onnellinen tilanne, että omassa työyhteisössä on monta ilmapiirin rakentajaa, niin se kantaa vaikeinakin aikoina ja jos työyhteisössä sattuu olemaa monta sellaista, jotka tietoisesti käyttää sen työaikansa työilmapiirin nakertamiseen, niin todennäköisesti siellä työyhteisössä ei voi hyvin kukaan.”

Johdon henkilöiden työn sisältöjen näkyväksi tekeminen koettiin pulmallisena. Johdon tehtävänkuvia oli yritetty tehdä selkeämmiksi esimerkiksi toimialueinfossa, mutta tällä ei

koettu olleen vaikutusta asiaan. Keskustelussa todettiin johtoryhmien työskentelyn yleen-
säkin jäävän työntekijätasolle näkymättömäksi muuallakin kuin vain omalla toimialu-
eella.

*”ei se sillä yhdellä esittelyllä läpi mene, vaikka me tehtäis minkälainen esitys, niin se ei
vaan näy, se ei näy se asia, mitä me tehdään.”*

5.3.3 Prosessien ja toimintatapojen tarkentaminen

Esimiehen tehtävänkuvan nähtiin olevan selkeä, koska yksikön toiminnan ajateltiin ole-
van kokonaisuudessaan esimiehen hallinnassa ja pitävän sisällään muun muassa pereh-
dytyksen, turvallisuusasiat, koulutussuunnittelun ja asiakkaiden virkistystoiminnan mah-
dollistamisen. Johdon haastattelussa korostettiin, että puuttumis- ja työnjohdolliset pro-
sessit ovat selkeät. Prosessien toteutumisessa lähiesimiehellä todettiin olevan suuri rooli
prosessin käynnistämässä keskustelujen, havainnoinnin ja konkreettisten asioiden kir-
jaamisessa. Tulevaisuudessa yksiköihin oli toiveissa saada lähiesimiehelle työpariksi
apulaisosastonhoitaja, joka olisi esimiehen tukena erilaisissa puuttumistilanteissa.

*”se on vaan sitä esimiestyön vaikeutta, mut sitä konkretiaa täytyy sit kerätä ja kun sitä
konkretiaa on sit riittävästi, niin sit ruvetaan tekemään sitä työnjohdollisen prosessin mu-
kaista etenemistä.”*

*”jos meillä saadaan ne apulaisosastonhoitajat yksiköihin niin ne ovat todella hyvä työ-
pari, ei tarvi välttämättä olla niitä tilanteita, joissa on yksin”*

Prosesseista keskusteltaessa todettiin kuitenkin, että esimiesten kanssa olisi hyvä käydä
läpi talouden hallintaa ja varmistaa esimiesten osaaminen talousasioissa. Lisäksi osaami-
sen kehittämiseen liittyvää prosessia olisi syytä kehittää nykyistä toimivammaksi. Kes-
kustelussa nousi esiin tarve perustella yksittäisten tehtävänantojen yhteyttä yksiköiden
toimintaan nykyistä tarkemmin. Laajempi ymmärrys kokonaiskuvasta esimerkiksi työn-
antajan lakisääteisten velvollisuuksien täyttämistä yksittäisten tehtävänantojen yhtey-
dessä, auttaisi esimiestä ymmärtämään asiayhteyksiä ja saattaisi auttaa vähentämään tur-
hautumista irrallisiksi koettuihin tehtäviin.

*”on varmaan selventämistä, jos on tämmösissä asioissa epäselvää, että kuinka omaa kus-
tannuspaikkaa ja sen taloutta johdetaan”*

*”elikkäs olis pitänyt selkeämmin kertoa, että tämä perustuu lakiin, että meillä on velvol-
lisuus, varmaan on ollut epäselvyyksiä, pitää tässä parantaa tapansa”*

Haastattelusta nousi esiin, että osa nykyisistä toimintamalleista saattaa liittyä vanhoihin tapoihin toimia kuntayhtymän ajoilta asti. Todettiin, että vanhoista malleista olisi syytä luopua ja keskittyä katsomaan eteenpäin.

”voitais ottaa yhdeksi toimintamallien kehittämiseksi se, että katsottais tulevaisuuteen, ja ei aina mouhottaisi niitä kymmenen vuotta vanhoja asioita.”

Johdossa pidettiin selvänä asiana, että esimiehellä ja johdolla ei voi olla toisistaan poikkeavat linjaukset vaan kaikkien on omalta puoleltaan huolehdittava yhtenäisten linjojen viestimisestä muille tahoille. Johdon taholta pidettiin huoli siitä, että työntekijät ohjattiin tarvittaessa oman yksikkönsä esimiehen puoleen eikä yksikköä koskevia linjauksia tehty johdon puolelta ilman esimiestä. Haastattelussa nousi esiin, että linjojen pysymisessä oli tapahtunut positiivista kehitystä aiempaan verrattuna. Johdon puolelta luotettiin siihen, että esimiehet pitävät sovituksista kiinni ja toteuttavat sovittuja asioita omissa yksiköissään. Todettiin, että asioista voidaan aina keskustella, mutta yhtymähallinnosta tulee talon johdolle velvoitteita ja ohjeistuksia, joita heidänkin on noudatettava.

”se on se luottamus, että mä ainakin luotan, jos me jotain sovitaan, että se sitten toimii näin.”

”jos jotain linjataan niin ne pidetään tai jos joku myöhemmin huomaa, ettei tämä toimi-kaan niin se tuodaan uudelleen siihen yhteiseen pöytään arvioitavaksi”

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Juutin (2006, 26–28) mukaan työntekijöiden positiiviseen asennoitumiseen työhön vaikuttaa, kuinka heidät on otettu mukaan päätöksentekoon työtä koskevissa asioissa. Johtamistavalla voidaan ylläpitää ja vahvistaa työntekijöiden motivaatiota luomalla työympäristöjä, joissa työntekijöitä rohkaistaan toimimaan kypsästi ja kehittämään luovia ratkaisuja työn toteuttamiseksi osallistumalla päätöksentekoprosesseihin. Näin tuetaan työntekijöiden voimaantumista sekä työelämän laatua. (Juuti 2006; Curtis & O`Connell 2011; Henderson ym. 2013; Koivu 2013; Romppanen ym. 2013; Mache ym. 2014; Seitovirta ym. 2013.) Tutkimukseen osallistujat pitivät tärkeänä jokaisen työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun oman asiantuntemuksensa ja osaamisensa puitteissa. Toimialueella oli kehitetty erilaisia rakenteita asiakastyöhön liittyvää viestintää varten. Työn kehittämiseen oli järjestetty muutostyöpajoja, ja työn suunnittelua ja kehittämistä oli tehty sekä ulkopuolisen vetäjän että omien esimiesten johdolla.

Työntekijöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on vaikutusta työhön sitoutumiseen. Itseohjautuvuus, optimistinen asenne sekä resilienssi ovat piirteitä, jotka lisäävät työhön sitoutumista. Työhön sitoutumista lisää, kun työntekijä kokee edustamansa organisaation arvot itselleen tärkeiksi tai organisaatioon kuulumisen on työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeää. (Kanste 2011; Mache ym. 2014, 491–497.) Tomlinsonin (2012) mukaan työntekijöiden vastuu korostuu tilanteissa, joissa johtajuutta jaetaan heille työn autonomian kautta. Työnantaja oli kehittänyt erilaisia rakenteita työn kehittämiseksi ja osallisuuden tukemiseksi työn sisältöjen muuttuessa. Työn kehittämistä tukevista rakenteista huolimatta hoitotyöntekijät kokivat, että heidän osaamistaan voisi hyödyntää enemmän työn suunnittelussa. Työntekijöiden kyky muuttaa työtään sisällöllisten ja rakenteellisten linjausmuutosten mukaisiksi, vaikutti positiivisesti myös heidän kokemukseensa osallisuudesta ja kuulluksi tulemisesta. Työntekijöiden osallisuuden kokemuksissa olikin selviä eroja. Esimiehet olivat huolissaan siitä, että miten kaikki työntekijät saataisiin omaksumaan ja ottamaan käyttöön uudenlaisia työtapoja. Hoitotyöntekijöillä oli pitkä kokemus työskentelystä toimialueella ja asiakkaat olivat muuttuneet vaikeahoitaisemmiksi tänä aikana. Työn sisältö ei enää ollut samanlaista kuin haastateltavien aloittaessa työskentelyn.

Opinnäytetyön tekijät pohtivat, onko työn sisällön muuttuminen vaikuttanut työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Opinnäytetyön tekijät miettivät, koettiinko vaikuttamismahdollisuuksien puutetta siksi, että hoitotyöntekijät eivät vielä osanneet riittävästi hyödyntää uudistuneita rakenteita tai eivät olleet valmiita muuttamaan omaa tapansa työskennellä.

Työntekijän kehitystä tukee mahdollisuus siirtyä työtehtävästä toiseen organisaation sisällä. Lähtökohtana tulee olla perustehtävästä lähtevä osaamistarpeiden arviointi suhteessa työntekijän osaamiseen. Esimiehen rooliin kuuluu työsuoritusten seuraaminen ja arviointi, sekä palautteen antaminen työsuorituksesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009; Siren ym. 2015.) Työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa pohdittiin keinoja vaikuttaa työntekijöiden osaamisvajeesiin. Nykyisten osaamisvajeesen tai työkykyyn puuttumisen prosessien koettiin olevan aikaa vieviä ja tehottomia. Johdon haastatteluissa asia näyttäytyi toisenlaisena. Työnjohdollisen puuttumisen prosessin koettiin olevan selkeä ja yksiselitteinen. Johdon näkemyksen mukaan puuttumisen prosessi toimii esimiehen tehdessä toistuvia interventioita työntekijän kanssa asioita dokumentoiden. Tutkimuksen tekijät miettivät esimiesten ja johdon näkemysten eroavaisuutta, että kaipaisivatko esimiehet puuttumiseen nykyistä enemmän johdon tukea kokeakseen varmuutta toimiessaan vaikeissa tilanteissa työntekijöiden kanssa.

Tasapuolisuus, avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus osoittautuivat vahvoiksi työn imua lisääviksi tekijöiksi sekä työntekijöiden että esimiesten haastatteluissa. Luottamuksellisuus liittyi keskusteluissa useaan asiayhteyteen. Luottamuksellisuudella nähtiin olevan vaikutusta vaikeiden asioiden käsittelyssä ja niistä oppimisessa. Työyhteisön sisäisellä ilmapiirillä ja työntekijöiden keskinäisillä suhteilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. (Henderson ym. 2013; Romppanen ym. 2013.) Työntekijät korostivat esimiehen roolia avoimen keskustelukulttuurin luomisessa. Esimiehet ja johto näkivät kaikkien olevan luomassa yhteistä tapaa kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa. Hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin katsottiin olevan yhteisesti kaikkien vastuulla. Esimiehet toivoivat työntekijöiden ottavan itselleen enemmän roolia ja vastuuta yhteisöllisyyden ja kommunikointitapojen kehittämisessä. Esimiehet toivat esiin tarvetta kehittää työryhmätyöskentelyä yksiköissä. Asiakkaiden asioiden hoitamiseen koettiin olevan erilaisia rakenteita, mutta työntekijöiden väliseen keskusteluun ja työn pohdintaan pitäisi jatkossa kehittää uudenlaisia toimintatapoja. Opinnäytetyön tekijät ajattelivat, että

työryhmien keskustelumahdollisuuksia lisäämällä voitaisiin vuorovaikutusta ja luottamusta lisätä myös työntekijöiden välisissä suhteissa. Luottamukselliset vuorovaikutussuhteet mahdollistaisivat työntekijöiden toisiltaan oppimista sekä tuen saamista, mikä voisi osaltaan vähentää työstä koettua kuormittumista.

Esimiehen osoittamalla kiinnostuksella työntekijöiden työtä kohtaan ja läsnäololla arjen toiminnoissa on todettu olevan työhyvinvointia lisäävää merkitystä (Ruohotie & Honka 1999, 13; Curtis & O'Connell 2011, 363–385; Seitovirta ym. 2013, 279–290). Työntekijöiden toiveet ja odotukset esimiehelle tässä tutkimuksessa olivat kohtuullisia kohdistuen esimiehen ajankäytön priorisointiin omia työntekijöitään ja yksikön työn sisältöjä kohtaan. Esimiehen toivottiin arvostavan omaa esimiestyötään niin, että esimies asettaa oman yksikkönsä johtamisen etusijalle muihin tehtäviin nähden. Esimiehen toivottiin uskaltavan osoittaa inhimillisyyttään ja kehittymishaluaan työntekijöille. Esimiehet kuvasivat omaa työtään itsenäiseksi, mutta haastavaksi henkilömäärältään suurten yksiköiden ja vaikeahoitoisten asiakkaiden vuoksi. Työn itsenäisyys koettiin myös positiivisena. Esimiesten haastattelussa ajateltiin aikaa olevan riittävästi esimiestyöhön, mutta ajankäytön priorisoinnin tarve nähtiin jatkuvana. Esimiehet kokivat tämä johtuvan osin epäselvistä tehtävänkuvista. Osaltaan asian ajateltiin liittyvän johdon ja esimiesten vähäiseen määrään. Työntekijät toivoivat esimiehen olevan enemmän läsnä yksikössä, mutta tuloksista ei ilmennyt, mitä konkreettista etua esimiehen läsnäolosta olisi työntekijöille. Tehtävänkuvien ja esimiehen yksikön ulkopuolisten vastuualueiden selventäminen työntekijöille voisi auttaa työntekijöitä paremmin ymmärtämään esimiehen tehtävää ja huomaamaan, että yksikön arki toimii ilman esimiehen jatkuvaa läsnäoloa, kun tehtävänjaoista ja vastuista on sovittu ja jokainen tekee oman osuutensa.

Työntekijät toivoivat jämäkkyyttä päätöksentekoon. Jämäkkyuden puuttuessa työntekijöiden ehdottamien kehitysideoiden tai linjausta vaativien asioiden ajateltiin joskus häviävän matkalla tai asioiden hoitamisen unohtuvan. Esimiehet olivat huolissaan sovittujen linjausten muuttumisesta sekä päätöksenteon häilyvyydestä. Päätöksenteolla ei tarkoitettu virallista päätöksentekoprosessia, vaan yleensä käytännön toimintojen ja asioiden sopimista. Johdon mukaan esimies päättää kaikista yksikön käytännön toimintaan liittyvistä asioista. Ajateltiin, että esimiehen ei tarvitse kysyä omalta esimieheltään esimerkiksi jonkun toiminnan rahoittamisesta vaan esimiehen nähtiin olevan vastuussa oman yksikkönsä budjetista. Kaunonen ym. (2013) mukaan johtamisen näkökulmasta olisi tärkeää tunnistaa yksikön omat yksilölliset piirteet sekä eroavaisuudet toisiin yksikköihin nähden,

sekä kohdistaa kehittämistoimenpiteet näiden havaintojen suuntaisesti (Kaunonen ym. 2013). Työntekijöiden kokemusta osallisuudesta, ja palautteen antamista tulisi lisätä. Osallistavan johtamisen kautta työntekijät pääsevät mukaan työn kehittämiseen, mikä lisää työtyytyväisyyden määrää. (Young-Ritchie ym. 2007; Curtis & O'Connell 2011; Henderson ym. 2013; Kaunonen ym. 2013.) Osallistumisen ja osallistamisen tärkeys nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Lisäksi yhteinen kokemus oli, että toimialueella on erilaisia rakenteita keskustelulle. Epäselvää tuntui kuitenkin olevan, missä ja ketkä päättävät ja linjaavat erilaisia asioita. Tutkimuksen tekijät pohtivat, kuinka selvästi vastuista, linjauksikäytännöistä ja toimintapäätöksistä on sovittu.

Johdon haastatteluissa esimiehen tehtävänkuvaa nähtiin selkeänä. Esimiehen tehtävänkuvan ajateltiin kattavan kaikki yksikön johtamiseen liittyvä, muun muassa koulutus, turvallisuus ja asiakasasiat. Esimiehen tehtäväksi asetettiin lisäksi tulevien asiakasvirtojen ennakointi, osaamistarpeiden muutosten visiointi sekä kehityssuunnista eteenpäin viestintä. Tehtävänkuvien ja velvollisuuksien selkeydellä voidaan lisätä työtyytyväisyyden kokemuksia (Kaunonen ym. 2013). Esimiesten ja johdon eriävät käsitykset esimiehen tehtävänkuvan sisällöstä herättivät ajatuksen siitä, että toimialueella tulisi kehittää johdon ja esimiesten välistä keskusteluyhteyttä työn sisällöistä.

6.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) mukaan tutkimuseetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa. Tämän opinnäytetyön toteutuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä muun muassa tarkkuutta, rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Aiempaa tutkimustietoa kerättiin tieteellisistä artikkeleista ja väitöskirjoista. Toisten tutkijoiden työtä kunnioitettiin huolellisilla lähdeviittauksilla. Tutkimuksen toteutuksessa noudatettiin hyväksytyä tutkimussuunnitelmaa.

Tutkimuksen lähtökohta on ihmisarvon kunnioittaminen. Osallistujien itsemääräämisoikeutta pyritään kunnioittamaan vapaaehtoisella valinnalla osallistua tutkimukseen. Tutkimuksesta on annettava osallistujille riittävästi tietoa päätöksen tekoa varten. (Hirsjärvi ym. 2010, 25; Kylmä & Juvakka 2012, 149–150.) Eettisyyden ja luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyöhön osallistujat arvottiin anonymisti niiden henkilöiden joukosta,

jotka olivat olleet työsuhteessa toimialueella kymmenen vuotta. Opinnäytetyön tekijöiden oma työyksikkö jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Osallistujille lähetettiin kutsukirje sähköpostitse. Liitteinä oli tiedote opinnäytetyön tutkimuksesta (Liite 1), suostumuslomake (Liite 2) ja haastattelujen teemat (Liite 3). Osallistumisen vapaaehtoisuus tuotiin esiin tiedotteessa.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksen aikana syntynyt tietoaaineisto tallennetaan tieteelliselle tiedolle annettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (Hyvä tieteellinen käytäntö... 2012, 6). Haastattelujen nauhoitukset litteroitiin sanatarkasti. Litteroidut aineistot säilytettiin lukollisessa kaapissa ja hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua. Alkuperäisten ilmaisujen raportoinnissa huomioitiin haastateltavien anonyymiuden säilyttäminen.

Tulosten tulee perustua aineiston analyysiin ja niiden on oltava perusteltavissa. Tulosten julkaisun tulee olla avointa (Ronkainen ym. 2014, 152–153). Bikva-mallin mukaisesti edellisten haastattelujen tulokset käytiin seuraavan tason haastattelun aluksi yhdessä läpi. Aineiston analyysin opinnäytetyön tekijät ovat tehneet kokonaan yhdessä. Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltiin suhteessa aiempaan tutkimustietoon aiempaa tutkittua tietoa kunnioittaen.

Tutkimuksen tekijän tulee varmistua siitä, että tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ei voida tunnistaa, erityistä huomiota asiaan tulee kiinnittää silloin kun osallistujia on vähän. Tutkimuksen tekijä joutuu vetämään rajaa liian ja riittävän informaation välillä. (Ford & Reutter 1990; Davis 1991; Iphofen 2005, Kylmä & Juvakan 2012, 154–155 mukaan.) Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden määrä oli suppeahko, joten haastattelutilanteissa esimerkit jouduttiin välillä jättämään yleiselle tasolle henkilöiden anonyymiuden suojaamiseksi. Vaikka osallistujamäärä oli suunniteltua pienempi, haastattelujen aikana havaittiin, että tietoa tutkittavasta aiheesta saadaan kattavasti.

Luotettavuutta arvioidessa tulee tarkastella, miksi tutkija on valinnut aiheen ja onko tutkijan ajatukset tutkittavasta aiheesta muuttuneet tutkimuksen edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 140). Aihe valittiin, koska sosiaali- ja terveysalalla ollaan isojen muutosten edessä ja tätä taustaa vasten opinnäytetyön tekijöitä kiinnosti selvittää niitä tekijöitä ja johtamistapaa, joilla työntekijöiden työn imua voitaisiin tukea. Opinnäytetyön prosessin

aikana opinnäytetyön tekijät palasivat toistuvasti opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymysten pariin opinnäytetyön johdonmukaisuuden ja työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seuraavilla kriteereillä: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2012, 127).

Tutkimuksen uskottavuuden vahvistamiseksi voidaan käyttää aineistotriangulaatiota, jossa ajatuksena on hahmottaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä eri näkökulmista (Kylmä & Juvakka 2012, 128). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin hoitotyöntekijöiden kokemuksia työn imusta ja työn imua tukevaa johtamista työntekijän, lähiesimiehen sekä johdon näkökulmasta. Vahvistettavuuskriteeriä tukee koko tutkimusprosessin etenemisen yksityiskohtainen raportointi. Tutkimuksen etenemistä pystyy raporttia lukiessa seuraamaan, vaikka toinen tutkija saattaisi päätyä erilaiseen tulkintaan samasta aineistosta. (Kylmä ja Juvakka 2012, 129.) Refleksiivisyyden huomioiminen tutkimuksessa ilmenee tietoisuutena omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tutkijoiden omat ajatukset ja käsitykset eivät kuitenkaan saa vaikuttaa tutkimuksen tekemisen eri vaiheissa eikä tutkimuksen tuloksiin. (Kylmä & Juvakka 2012, 129; Tuomi & Sarajarvi 2018, 140–141.) Haastattelujen yhteydessä opinnäytetyön tekijät kiinnittivät erityistä huomiota tutkijan roolissa objektiivisuuden säilyttämiseen. Tämä tuotiin esiin haastattelujen alussa käymällä läpi opinnäytetyöntekijöiden tutkijan roolia haastattelutilanteessa. Haastattelujen lopuksi käytiin osallistujien kanssa lyhyt palautekeskustelu ja arvioitiin yhdessä haastattelun teknistä onnistumista ja saadun aineiston laatua. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä vastaavanlaisiin tilanteisiin. Tämän mahdollistamiseksi on tutkimuksen tekijöiden annettava tutkimuksesta riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimukseen osallistujista ja tutkimusympäristöstä. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.)

Bikva-mallin käyttäminen opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä mahdollisti kattavan näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Koska toteutimme opinnäytetyön tutkimuksen omalla toimialueellamme, kiinnitimme erityisesti huomiota objektiivisuuden säilyttämiseen tutkimuksen eri vaiheissa. Kävimme aina haastattelun aluksi osallistujien kanssa lyhyen keskustelun omasta roolistamme tilanteessa. Eräässä haastatteluista jouduimme muistuttamaan, että puhumme vain tutkimustuloksista emmekä omasta työroolistamme.

Omaa toimintaamme arvioidessa päädyimme siihen ajatukseen, että johdon haastattelussa osallistajat pyrkivät voimakkaasti johtamaan tilannetta, emmekä ehkä osanneet rajata

keskustelua riittävän tarkasti työn imun näkökulmasta. Tarkentavia lisäkysymyksiä olisi voinut pyrkiä esittämään enemmän. Toisaalta koko tutkimukseen osallistujien määrä on pieni ja voidaan olettaa osallistujien tuntevan toisensa. Tämän vuoksi pyrimme suojaamaan osallistujien henkilöllisyyden paljastumista, minkä takia osa käytännön esimerkeistä piti jättää turhan yleiselle tasolle, mistä johtuen johdon haastattelussa osallistujat eivät ehkä sisäistäneet asiaa riittävästi.

6.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla tapahtuu suurempia muutoksia kuin koskaan aiemmin. Epävarmuustekijöitä on paljon, koska sote-uudistuksen lopullista muotoa ja vaikutuksia ei tiedä kukaan. Johdon tuloksissa nostettiin esiin esimiehen rooli tulevaisuuden visioiden ja haasteiden ennakoimisessa. Sote-kentän valmistelun ollessa vielä kesken, esimiehille asetetut odotukset tuntuvat suurilta. Tuloksissa ei kuitenkaan noussut esiin, millä keinoin esimiestä tuetaan saavuttamaan hänen työlleen asetetut odotukset. Esimiesten ja työntekijöiden tuloksissa ajateltiin työn imuun vaikuttavista tekijöistä samansuuntaisesti. Tämän vuoksi esimiesten on varmasti omassa johtamistavassaan mahdollista huomioida työntekijöiden esimiehelle asettamia odotuksia. Työntekijöitä jatkossakin työn suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistamalla voidaan auttaa myös esimiestä onnistumaan omassa tehtävässään työyhteisön kesken vastuuta jakamalla.

Kehittämissuhteet tulosten pohjalta työn imun tukemiseksi ovat (Kuvio 9):

Työntekijöiden ja esimiesten välinen yhteistyö:

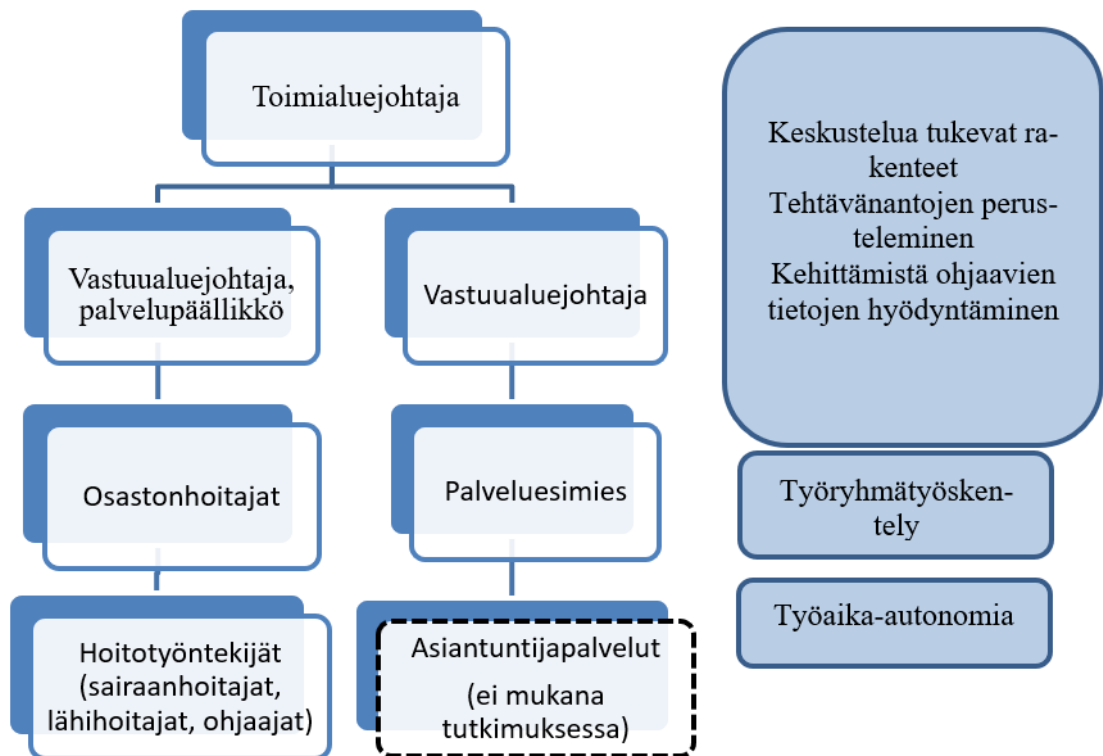
- Mahdollistetaan työaika-autonomia työ- ja vapaa-ajan suunnittelun ja yksilöllisen palautumisen tukemiseksi

Esimiestyön kehittäminen:

- Työryhmätyöskentelyä kehitetään yksiköissä. Kehittämistyössä painopisteenä rakenteiden luominen sekä avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin kehittäminen

Esimiesten ja johdon välinen yhteistyö:

- Keskustelua tukevia rakenteita tarkennetaan, koska prosesseista, tehtävänkuvista ja toimintatavoista ei ole yhteistä näkemystä
- Tehtävänantojen taustoja avataan, perustellaan ja yhdistetään yksikköjen toimintaan
- Osaamismittaus ja kehityskeskustelut aikataulutetaan ennen kehittämissuunnitelman laadintaa



KUVIO 9. Kehittämis ehdotukset työn imun tukemiseksi

Kaikissa haastatteluissa pohdittiin, kuinka positiivisia asioita ja onnistumisia voitaisiin nykyistä paremmin huomata ja huomioida. Konkreettisia keinoja sanallisen palautteen lisäksi ei juuri nostettu esiin. Tähän olisi hyvä miettiä ratkaisua.

6.4 Tutkimuksen hyöty ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen hyötyjinä olivat työntekijät. Lisäksi tutkimus hyödyttää sekä esimiehiä että johtoa. Esimiehet saivat tietoa, jonka avulla voivat paremmin painottaa työntekijöiden esiintuomia toiveita liittyen työn imuun vaikuttaviin tekijöihin kuten osallistamiseen sekä yhteiseen toiminnan kehittämiseen, sekä työn ja vapaa-ajan mahdollistamiseen.

Päivittäistä johtamista kehittämällä voidaan lisätä työntekijöiden kokemaa motivaatiota, työhön sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä.

Esimiesten ja johdon haastatteluissa nousi esiin toisistaan eroavia näkemyksiä liittyen tehtäväkuvien ja prosessien selkeyteen. Jatkossa voisi olla hyvä tutkia, kuinka johdon toiminnalla voidaan tukea esimiestä onnistumaan päivittäisessä johtamistyössään.

LÄHTEET

Asiri, S.A., Rohrer, W.W., Al-Surimi, K., Da'ar, O.O. & Ahmed, A. 2016. The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing* 15:38, 1-10, DOI 10.1186/s12912-016-0161-7.

Cummings, G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C.A., Lo, E., Muise, M. & Stafford, E. 2010. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 47 (3), 363-385.

Curtis, E. & O'Connell, R. 2011. Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management* 18 (5), 32-35.

Flick, U. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. Edition 4. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Forma, P., Pekka, T. & Saari, P. (2014). Työhyvinvointijohtamisen strategisuus ja sitä selittävät tekijät kunta-alalla. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (Toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: Uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita.

Henderson, A., Schoonbek, S. & Auditore, A. 2013. Processes to engage and motivate Staff. *Nursing Management* 20 (8), 18-25.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation to Work*. 2. edition. John Wiley & Sons. New York. 157 p.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Holloway, I. & Wheeler, S. 2013. *Qualitative Research in Nursing and Healthcare*.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. 2012. Luettu 20.9.2018. <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus. Juva. Bookwell Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. 3.-4. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kanste, O. 2011. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 25, 754-761.

Kaunonen, M., Salin, S. & Aalto, P. 2013. Database nurse staffing indicators: explaining risks of staff job dissatisfaction in outpatient care. *Journal of Nursing Management* 25 (5), 546-556, DOI:10.1111/jonm.12169.

Koivu, A. 2013. *Clinical Supervision and Well-being at Work*. University of Eastern Finland.

Koponen, L. & Meretoja, R. 2008. Vetovoimainen sairaala. Teoksessa Hopia, H. & Koponen, L. (toim.) *Vetovoimainen terveydenhuolto hoitotyön vuosikirja 2008*. Sairaanhoidtajaliitto. Suomen Graafiset palvelut Oy.

Krogstrup, H.K. 2004. *Asiakaslähtöinen arvionti Bikva-malli. Hyvät käytännöt Menetelmä-käsikirja*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki. Edita Prima.

Leiviskä, E. 2011. *Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Tietosanoma Oy. Tallinna, AS Pakett.

Mache, S., Vitzhum, K., Groneberg, D.A., Burghard, K.F. & Danzer, G. 2014. Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement *Work* 491-500, DOI 10.3233/WOR-131617.

Martela, F. & Jarenko, K. 2016. *Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 3.painos*. Talentum Oy. Liettua. Balto Print.

Mäntynen, R., Vehviläinen-Julkunen, K., Miettinen, M. & Kvist, T. 2015. Mitä potilaiden arvioinnit hoidon laadusta ja hoitohenkilökunnan arvioinnit työtyytyväisyydestä ja johtamisesta kertovat erikoissairaanhoidon erinomaisuudesta. *Hoitotiede* 27 (1), 18-30.

Romppanen, T., Rantanen, A., Kuokkanen, L., Roine-Mentula, K., Vuorinen, R. & Suominen, T. 2013. Reumapotilaita hoitavan hoitohenkilökunnan työn hallinta sekä työn hallintaa estävät ja edistävät tekijät. *Hoitotiede* 25 (4), 226-278.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita Oy.

Scaufeli, W.B., Taris, Toon. B. & Van Rhenen, W. 2008. *Applied Psychology: An International Review* 57 (2), 173-203.

Schreuder, J.A.H., Groothoff, J.W., Jongsma, D., van Zweeden, N.F., van der Klink, J.J.L. & Roelen, C.A.M. 2013. *J Occup Rehabil* 23, 428-437, DOI 10.1007/s10926-012-9409-6.

Seitovirta, J., Partanen, P. & Kvist, T. 2013. Sairaanhoidtajien palkitseminen haastattelututkimus. *Hoitotiede* 25 (4), 279-290.

Siren, M., Roos, M., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä – näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. *Hoitotiede* 27 (4), 274-285.

- Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Helsinki.
- Tomlinson, J. 2012. Exploration of transformational and distributed leadership. *Nursing Management* 19 (4), 30-34.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Hospital nurses' working conditions in relation to motivation and patient safety. *Nursing Management* 21 (10), 31-41.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. Uudistettu painos. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Strategia- ja kehittämissyksikkö Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Juvenes Print - Tampere University Print.
- Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. 2017. Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa. Vaasan Yliopisto. ARTTU2-Tutkimusohjelman julkaisusarja NRO 11/2017.
- Wellford, C. 2002. Transformational leadership in Nursing. Matching Theory to practice. *Nursing Management* 9 (4), 7-11.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. 1984. Organizational behavior and personell psychology. Illinois: Irwin.
- Young-Ritchie, C., Spence Laschinger, K. & Wong, C. 2009. The effects of emotionally intelligent leadership behaviour on emergency staff nurses' workplace empowerment and organizational commitment. *Nurs Leadersh (Tor Ont)* 22 (1), 70-85.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonantajan suostumuslomake

TYÖN IMUA JOHTAMISEN KEINAIN

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun opinnäytetyöhön liittyvään haastatteluun ja olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijoille kysymyksiä.

Ymmärrän, että opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä perua suostumukseni, milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Voin keskeyttää osallistumiseni missä tahansa vaiheessa ennen sen päättymistä ilman, että siitä koituu minulle mitään haittaa. Jos päätän peruuttaa suostumukseni tai osallistumiseni opinnäytetyöhön keskeytyy jostain muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana opinnäytetyön aineistoa. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Nokialla ____.____.2018

Suostun osallistumaan haastatteluun:

Haastateltavan allekirjoitus

nimenselvennys

Nokialla ____.____.2018

Suostumuksen vastaanottajat:

Opinnäytetyön tekijöiden allekirjoitukset

nimenselvennykset

Liite 2. Haastattelun teemat

TAUSTATIETOJA:

ammatti:

ikä:

työvuodet hoitoalalla:

Kokemuksia motivaatioosi vaikuttavista asioista:

Kuvaile, millaiset tekijät motivoivat sinua työssäsi?

Kuvaile, oletko huomannut työvuosien vaikuttavan motivaatioosi ja millä tavalla?

Kokemuksiasi työtyytyväisyydestä ja työhön sitoutumisesta:

Kuvaile, millaiset tekijät ovat yhteydessä työtyytyväisyyteesi?

Kuvaile, millaiset tekijät ovat yhteydessä työhön sitoutumiseesi?

Kokemuksia esimiehen johtamisen vaikutuksista kokemukseesi työn imuusta:

Millaiset asiat johtamisessa ovat yhteydessä kokemaasi työn imuun?

Liite 3. Esimiesten haastattelujen teemat ja kysymykset

Työn mielekkyys ja merkityksellisyys:

- Millaisilla esimiestyön keinoilla voisi työn kuormittavuutta keventää? (muuttuvat tilanteet, itsestä riippumattomat muutokset)
- Millä keinoilla koulutuksissa hankittua osaamista voidaan hyödyntää yksikön arjessa/ työntekijän työsuorituksessa?
- Miten yksikössäsi hyödynnetään/tuodaan esiin työntekijöiden kokemukseen perustuvaa osaamista/hiljaista tietoa?
- Miten esimiestyöllä voidaan tukea työyhteisön pysyvyyttä?

Luottamuksellinen vuorovaikutussuhde:

- Millaisia tapoja omassa työyhteisössäsi on käsitellä vaikeita asioita rakentavalla tavalla? – Yksikkötasolla/-henkilötasolla
- Mitä kokemuksia näistä em. ratkaisutavoista on saatu?
- Miten huomioitte työntekijöiden onnistumiset työssä ja tuotte ne esiin? Onko käytössä jotain toimintamalleja? Miten tätä asiaa voisi kehittää?

Esimiestyön sisältö:

- Kokemuksiasi vaikeisiin asioihin puuttumisesta? Puututko yksikössäsi esim. ”alisuoriutumiseen”? Jos asioihin ei puututa, mikä tähän voisi olla syynä?
- Miten koet puuttumisen?
- Miten voisit esimiehenä helpottaa asioiden käsittelyä?
- Miten toivoisit voivasi vaikuttaa ajankäyttöön omassa esimiestyössäsi?
- Miten olet ajatellut kehittää omaa johtamistasi?

Osallisuus ja vaikuttaminen:

- Miten työntekijöiden kokemusta osallisuudesta työn suunnitteluun ja sisältöihin voidaan esimiestyöllä lisätä?
- Miten työntekijät pääsisivät nykyistä enemmän mukaan suunnittelemaan työvuorolistoja ja työvuorosuunnittelussa huomioitaisiin työn ja vapaa-ajan erottaminen, sekä palautumisen mahdollistaminen?

Ajatuksia työn imua tukevan esimiestyön kehittämiseen liittyen toimialueen johdolle viettäväksi:

Liite 4. Johdon haastattelun teemat ja kysymykset

Suunnitelmallinen esimiestyö:

- Miten osaamisen kehittämiseen saadaan lisää suunnitelmallisuutta?
- Miten voidaan vaikuttaa niihin henkilöihin, jotka eivät lähde kehittämään toimintaansa ja eivät pärjää työssä?
- Miten voidaan puuttua osaamisvajeisiin?
- Puuttuminen: koetaan ettei selkeitä ja tehokkaita puuttumismalleja. Miten johto näkee tämän asia?
- Miten johto tukee esimiehiä puuttumistilanteissa?

Toimintamallien kehittäminen:

- Päätöksenteko koetaan epäselväksi ja häilyväksi. Mikä on johdon näkemys asiasta ja voidaanko tähän jotenkin vaikuttaa?
- Miten tehtäväkuvia tulisi selventää ja miten tehtäväkuvia tulisi käsitellä ja viedä eteenpäin toimialueella?
- Esimiehet kokevat, että tehtäviä valutetaan johdon suunnalta liikaa alaspäin. Miten johdossa asia nähdään ja voiko tälle tehdä jotain?

Työhyvinvoinnin kehittäminen:

- Miten positiivisia asioita voitaisiin seurata ja huomioida toimialueella?
- Miten johdon puolelta voitaisiin vielä nykyistä enemmän huomioida työhyvinvointia/työn imua?

Liite 5. Taulukot teoreettisten lähtökohtien tutkimuksista

1(6)

| Tutkimuksen tekijät, vuosi, kanava ja maa | Tutkimuksen tarkoitus | Tutkimusaineisto keruu | Analyysimenetelmät | Tulokset |
|---|---|--|--|---|
| Asiri, S.A, Rohrer, W.W., Al-Surimi, K., Da'ar, O.O. & Ahmed, A. 2016. The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. BMC Nursing. Saudi-Arabia. | Tutkia johtamistyylien ja hoitajien voimaannuttamisen yhteyttä hoitajien sitoutumiseen asiakastyöhön ja organisaatioon. | Kyselylomake 1.The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), 2. The Psychological Empowerment Scale, 3. The Three-Component Model of Employee Commitment. | Aineisto analysoitiin tilastollisilla menetelmillä. | Johtamistyyllillä ja hoitajien voimaantumisella oli merkitystä organisaatioon sitoutumisessa. |
| Henderson, A., Schoonbek, S.& Auditore, A. 2013. Processes to engage and motivate Staff. Nursing management. Australia. | Kuvata kirurgisen yksikön kehittämistyötä (transformationaalisen) johtamisen kehittämisen kautta. | Havainnointi Kyselylomake | Kouluttajan havaintojen analysointi ja vertailu kyselylomakkeella saatuihin tietoihin. | Kannustavan johtamisen kautta hoitajien väliset työskentelysuhteet ja ammatillinen kehitys paranivat. |
| Koivu,A. 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work. Väitöskirja. Suomi. | Työnohjauksen merkitys työhyvinvoinnissa. | Kyselylomake | Aineisto analysoitiin erilaisilla tilastollisilla menetelmillä. | Työnohjauksella on vaikutusta työhyvinvointiin. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä yksilön omaan kehitykseen. |

2(6)

| | | | | |
|---|--|----------------------|--|---|
| <p>Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D., Burghard, F., Klapp & Danzer, G. 2014. Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. Work. tutkimus artikkeli. Saksa</p> | <p>Tutkia yksilölisten ja organisaattorien resurssien välistä suhdetta työhön sitoutumisen ennakoimisessa (Saksan terveydenhuollossa).</p> | <p>Kyselylomake.</p> | <p>Aineisto analysoitiin erilaisilla tilastollisilla menetelmillä.</p> | <p>Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttivat suuresti työhön sitoutumiseen. Työhön liittyvillä tekijöillä oli myös merkitystä.</p> |
| <p>Mäntynen, R., Vehviläinen-Julkunen, K., Miettinen, M. & Kvist, T. 2015. Mitä potilaiden arvioinnit hoidon laadusta ja hoitohenkilökunnan arvioinnit työtyytyväisyydestä ja johtamisesta kertovat erikoissairaanhoidon erinomaisuudesta. Hoitotiede. Suomi.</p> | <p>Kuvata hoidon laatua potilaiden arvioimana sekä hoitohenkilökunnan arvioimaa työtyytyväisyyttä ja hoitotyön johtamista sekä taustatekijöiden yhteyttä niihin.</p> | <p>Kyselylomake</p> | <p>Analyysissä käytettiin kuvailevia tilastollisia analyysieja sekä logistista regressioanalyysia.</p> | <p>Potilashoidon erinomainen laatu ja hoitohenkilökunnan työtyytyväisyys ovat keskeisiä voimavaroja suomalaisessa terveyspalvelujärjestelmässä. Arjessa hoitotyön johtaminen ei aina näkynyt hoitotyöntekijöiden näkökulmasta. Hoitotyön johtajien toivottiin olevan enemmän läsnä johtamiensa yksiköiden toiminnassa ja niiden kehittämisessä.</p> |

3(6)

| | | | | |
|--|---|----------------------|--|---|
| <p>Romppanen, T., Rantanen, A., Kuokkanen, L., Roine-Mentula, K., Vuorinen, R. & Suominen, T. 2013. Reumapotilaita hoitavan hoitohenkilökunnan työn hallinta sekä työn hallintaa estävät ja edistävät tekijät. Hoitotiedelehti. Suomi.</p> | <p>Kuvata hoitohenkilökunnan työn hallintaa sekä sitä edistäviä ja estäviä tekijöitä.</p> | <p>Kyselylomake.</p> | <p>Aineisto analysoitiin tilastollisilla menetelmillä.</p> | <p>Työn hallinta oli suhteellisen hyvää. Työnhallintaa edistäviä tekijöitä oli enemmän kuin estäviä tekijöitä. Työssään hyvinvoivat; motivoituneet, tyytyväiset ja työn arvostusta kokevat, kokivat parempaa työnhallintaa.</p> |
| <p>Schaufeli, W.B., Taris, Toon. B. & Van Rhenen, W. 2008. Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? Applied Psychology: An International Review. Hollanti.</p> | <p>Tutkia työnarkomanian, työhön sitoutumisen ja loppuun palamiseen liittyviä tekijöitä sekä näiden yhteyttä toisiinsa.</p> | <p>Kyselylomake</p> | <p>Analyysi tilastollisin menetelmin.</p> | <p>Tulosten mukaan työuupuminen ja työhön sitoutuminen ovat toistensa vastakohtia, mutta työnarkomaniassa on piirteitä kummastakin.</p> |

4(6)

| | | | | |
|---|---|-------------------------|--|---|
| <p>Schreuder, J.A.H, Groot-hoff, J.W., Jongsma, D., van Zweeden, N.F, van der Klink, J.J.L. & Roelen, C.A.M. 2013. Leadership Effectiveness: A Supervisor's Approach to Manage Return to Work- Journal Occup Rehabil. Hollanti.</p> | <p>Tutkia johtajien toiminnan vaikutusta poissaoloihin organisaation muutostilanteissa</p> | <p>Kyselylomake</p> | <p>Aineisto analysoitiin tilastollisilla menetelmillä.</p> | <p>Tehokkaalla esimiestyöllä oli vaikutusta sairaslomien vähenemiseen sekä esimiesten kyvyllä mukauttaa omaa toimintaansa ja tukea työntekijöiden valmiuksia palata töihin.</p> |
| <p>Seitovirta, J.,Partanen, P. & Kvist, T.2013. Sairaanhoidajien palkitseminen - haastattelututkimus Hoitotiede-lehti. Suomi.</p> | <p>Tarkastella hoitohenkilökunnan palkitsemista ja sen merkitystä työhön sitoutumiseen ja motivaatioon.</p> | <p>Teemahaastattelu</p> | <p>Sisällönanalyysi</p> | <p>Palkitsemisella on merkitystä. Palkitseminen voi olla aineellista ja aineetonta. Tärkeää on palkitsemisen kriteerien läpinäkyvyys sekä työntekijän tunne palkitsemisen onnistumisesta.</p> |

5(6)

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--|---|
| <p>Siren, M., Roos, M., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä–näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. Hoitotiede-lehti. Suomi.</p> | <p>Kuvata arvostavan johtamisen toteutumista lasten hoitotyössä hoitohenkilöstön näkökulmasta.</p> | <p>Kyselylomake</p> | <p>Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p> | <p>Tulosten mukaan lastenhoitotyössä arvostava johtaminen toteutuu melko hyvin, joista parhaiten toteutui tasa-arvoisuus. Arvostava johtajuus näkyi heikoimmin työssä jaksamisen edistäjänä.</p> |
| <p>Tomlinson, J. 2012 Exploration of transformational and distributed leadership. Nursing management. Englanti.</p> | <p>Tutkia transformationaalisen ja jaetun johtajuuden vaikutusta akuuttihoitossa.</p> | <p>Puolistrukturoitu haastattelu</p> | <p>Sisällönanalyysi</p> | <p>Transformationalisen johtamisen kautta sekä jakamalla johtovastuita tiimissä, henkilökunta sitoutuu paremmin ja organisaatioon tavoitteet toteutuvat tehokkaammin. Lisäksi kommunikaatiota esimiesten ja työtiimien välillä täytyy parantaa kestävien ja hyvien palvelujen mahdollistamiseksi.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Hospital nurses' working conditions in relation to motivation and patient safety. Scandinavian Journal of Caring Sciences, Empirical Studies Suomi/Viro.</p> | <p>Tutkia yksilölisten ja organisaattoristen tekijöiden vaikutusta hoitajien motivaatioon.</p> | <p>Kyselylomake Mann-Whitney-test, Kruskal-Wallis, Spearman's correlation</p> | <p>Aineisto analysoitiin erilaisilla tilastollisilla menetelmillä.</p> | <p>Sisäisen motivaation tekijät olivat vahvempia kuin ulkoisen motivaation. Koulutuksella oli selkeästi positiivista vaikutusta sisäiseen motivaatioon.</p> |
| <p>Young-Ritchie, C., Spence Laschinger, K. & Wong, C. 2007. The effects of emotionally intelligent leadership behaviour on emergency staff nurses' workplace empowerment and organizational commitment Outlook Kanada</p> | <p>Tutkia hoitajien näkemyksiä johtamisesta suhteessa hoitajien voimaantumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen käyttäen Kanterin teoriaa.</p> | <p>Kyselytutkimus 1. Emotional Competency Inventory. 2. the Conditions for Work Effectiveness Questionnaire-II. 3. The Organizational Commitment Questionnaire Affective Subscale.</p> | <p>Aineisto analysoitiin tilastollisilla menetelmillä.</p> | <p>Tulokset tukevat Kanterin teoriaa korostamalla johtamistavan tärkeyttä työntekijöitä tukevan työympäristön luomisessa sekä organisaation tehokkuuden tukemisessa.</p> |