

Kollanen Pia

Lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kliininen asiantuntijuus sosiaali- ja terveysalalla

Bioanalyttikko YAMK

Opinnäytetyö

Tekijä(t) Otsikko	Pia Kollanen Lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta
Sivumäärä Aika	63 sivua + 4 liitettä 10.01.2019
Tutkinto	Bioanalyttikko YAMK
Koulutusohjelma	Kliininen asiantuntijuus sosiaali- ja terveysalalla
Suuntautumisvaihtoehto	Kliininen asiantuntija
Ohjaaja(t)	lehtori Antti Niemi resurssipäällikkö Teija Kaukosalmi-Virtanen
<p>Työhyvinvoinnin merkitys nykyisessä hoitoalan työssä on kiistattoman tärkeä, jotta ihmiset jaksavat vaativassa työssä ja uutta osaavaa henkilökuntaa saadaan houkuteltua alalle. Lähiesimiehen vastuulla on johtaa työhyvinvointia omassa työyksikössään organisaation strategian pohjalta.</p> <p>Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia kokemuksia suuren laboratorio organisaation lähiesimiehillä on työhyvinvoinnin johtamisesta ja millaisia haasteita lähiesimiehet kohtaavat johtaessaan työhyvinvointia. Tavoitteena on tunnistaa työhyvinvoinnin johtamisen hyviä käytäntöjä tai haasteita, joita mahdollisesti pystytään lievittämään. Tuloksia voidaan myös hyödyntää lähiesimiesten tukemisessa. Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla kahdeksaa kliinisen laboratorion lähiesimiestä ennalta laadittujen, kirjallisuuteen perustuvien teemojen ohjaamana. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti.</p> <p>Tulosten mukaan lähiesimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta koostuvat esimiesten omista valmiuksista, työhyvinvoinnin johtamisen keinoista, esimiehen roolista ja työyhteisö- ja organisaatiotaidoista. Työhyvinvoinnin johtaminen koetaan tärkeänä ja jokapäiväiseen työhön liittyvänä, eikä sitä voi erottaa muusta johtamistoiminnasta. Hyväksi käytetään organisaation ohjeita, työhyvinvointia tukevaa työvuorosunnittelua, työolobarometriä sekä kehityskeskusteluja. Esimies havainnoi työhyvinvoinnin tilaa, on läsnä, tukee, mahdollistaa ja toimii esimerkkinä. Hän puuttuu hankaliin tilanteisiin ja edistää avoimuutta ja tasapuolisuutta. Työyhteisössä hän pyrkii huomioimaan erilaiset persoonat ja työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet. Työyhteisötaidoilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisessa.</p> <p>Lähiesimiehet tunnistavat haasteita omassa toiminnassa, johon tulosten perusteella luokitellaan ajanhallinta ja emotionaalisia haasteita. Työn sujumisen varmistamisen haasteet liittyvät päivittäisen työn organisoinnin lisäksi myös työyhteisötaitoihin. Tähän kuuluu myös vaikean resurssitilanteen aiheuttamia haasteita ja siitä johtuvaa työntekijöiden kuormittumista. Henkilöjohtamisen haasteisiin kuuluvat ihmisten johtamisen vaikeus yleensä, työntekijöiden tasapuolisen huomioimisen haasteellisuus sekä ammatillisen kehittymisen mahdollistamisen haasteita.</p> <p>Työhyvinvoinnin johtamisen tueksi lähiesimiehet toivovat vertaistukea sekä työn ohjausta.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, johtaminen, lähiesimies

Author(s) Title Number of Pages Date	Pia Kollanen Nurse manager's experiences in leading the work-related well-being 63 pages + 4 appendices 10.1.2019
Degree	Biomedical laboratory scientist, Master's Degree in Health care and Socialservices
Degree Programme	Master's Degree programme in Clinical Expertise and Socialservices
Specialisation option	Master's Degree programme in Clinical Expertise
Instructor(s)	Niemi Antti, Lecturer Teija Kaukosalmi-Virtanen, Resource Manager
<p>The significance of work-related well-being is crucial in today's care work to attract new skilled personal to the field and for people to have enough strength to cope with demanding tasks. It is the duty of nurse manager to lead work related well-being in work community.</p> <p>The meaning of this thesis was to find out what kind of experiences the nurse managers of a large laboratory organization have in leading well-being in work or which are the challenges they meet in it. The study was conducted by interviews of eight nurse managers, guided by pre-established literary themes. The material was analyzed according to inductive content analysis. Results can be utilized in supporting the leaders or in recognizing good practices they have in their work.</p> <p>Nurse managers' experiences in leading work-related well-being consists of the supervisors' own abilities, the means of managing well-being at work, the role of a supervisor, and working community and organizational skills. Leading the well-being at work is perceived as an important and everyday work and it cannot be distinguished from other management activities. The organization's guidelines, ergonomic rota planning, work barometry and development discussions are utilized in leading work-related well-being. The supervisor observes the state of well-being at work, is present, supports, enables and acts as an example. She has to deal with difficult situations, which are challenging to well-fare and she promotes transparency and equity. Working community skills play a major role in the success of leading the work-related well-being.</p> <p>The challenges the nurse managers meet in leading work-related well-being are related to her own action including time management and emotional challenges. The challenges involved in ensuring the workflow management are related not only to the organization of daily work but also to the work community skills. This also includes the challenges posed by the difficult resource situation and the challenges of employee burdens. Challenges in person management are the demands of leading people in general, the challenge of employee equal recognition and the challenges of enabling professional development.</p> <p>To support the nurse managers in leading work-related well-being the organizations can offer them work guidance and peer support.</p>	
Keywords	Work-related well-being, Nurse manager, Supervisor, Leading

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Työhyvinvointi	2
2.1.1	Käsitteen määrittelyä	2
2.1.2	Työhyvinvointi malleja	5
2.1.3	Työntekijän vastuu työhyvinvoinnista	6
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	7
2.2.1	Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen	7
2.2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen työyhteisössä	9
2.2.3	Johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin	10
2.2.4	Lähiesimies työhyvinvoinnin johtajana	12
2.3	Bioanalyttikkojen työhyvinvointi	14
2.3.1	Ammatillinen osaaminen	15
2.3.2	Esimiestyö	15
2.3.3	Henkilökohtainen huomioiminen	16
2.3.4	Vaikutusmahdollisuudet	16
2.4	Teoreettisen taustan yhteenveto	17
3	Työn tarkoitus, tehtävät, tavoitteet	18
4	Tutkimusote	18
4.1	Tutkimusmenetelmä	18
4.2	Aineiston keruu	18
4.3	Aineiston analyysi	21
5	Tulokset	22
5.1	Lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisessa	22
5.1.1	Lähiesimiehen omat valmiudet työhyvinvoinnin johtamisessa	24
5.1.2	Työhyvinvoinnin johtamisen keinot	26
5.1.3	Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	30
5.1.4	Työyhteisö- ja organisaatiotaidot	34
5.2	Työhyvinvoinnin johtamisen haasteita	38
5.2.1	Esimiehestä itsestä johtuvat haasteet	39
5.2.2	Työn sujumisen varmistamiseen liittyvät haasteet	40
5.2.3	Henkilöjohtamisen haasteet	46

6	Pohdinta	49
6.1	Tulosten tarkastelua	49
6.2	Tutkimustulosten vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin	53
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	54
6.4	Tutkimuksen eettisyys	58
6.5	Jatkotutkimusehdotuksia	59

Lähteet

Liitteet

Liite 1. Haastattelun teemat

Liite 2. Saatekirje ja haastattelupyyntö osastonhoitajille

Liite 3. Suostumuslomake

Liite 4. Esimerkki sisällön analyysistä

1 Johdanto

Nykypäivän työelämää hoitoalalla leimaavat jatkuvat muutokset, työprosessien tehostamisen tarpeet sekä niukkenevat resurssit. Organisaatiot joutuvat kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Lisäksi hoitotyö koetaan henkisesti raskaana, sillä jopa 71 % kunta-alan vastaajista kokee työn henkisesti kuormittavana vuosittaisen työolobarometrin mukaan (Työolobarometri 2016). Jotta tulevaisuudessa saadaan nuoria hakeutumaan hoitoalalle ja valmiita hoitajia pysymään työssään, on organisaatioiden tärkeää panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Sen lisäksi, että ihminen on arvokas sellaisenaan, hän on edustamansa organisaation voimavara (Juuti 2010: 45). On taloudellisesti kannattavaa panostaa henkilökunnan hyvinvointiin. Hyvinvoiva työntekijä on tehokas ja tuottava ja hänellä on vähemmän sairauspoissaoloja. Työterveyslaitos on arvioinut, että työpahoinvoinnin kustannukset valtion tasolla olisivat jopa 41 miljardia vuosittain, kun mukaan lasketaan sairauspoissaolot, ennenaikainen eläköityminen, työtapaturmat, terveyden- ja sairaudenhoitokulut sekä sairaana työssä oleminen. Kustannukset ovat näin ollen merkittäviä myös yksittäisten organisaatioiden osalta. (Manka – Manka 2016.)

Työhyvinvointi muodostuu useista osatekijöistä, työntekijästä itsestään, työhön liittyvistä tekijöistä, johtamisesta ja organisatorisista tekijöistä. Oleellista on kuinka hyvin työntekijä voi käyttää osaamistaan ja tuntee hallitsevansa työnsä. Myös tunne, että voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin, lisää hyvinvointia. Vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella työn toimijalla, työntekijällä itsellään, lähiesimiehellä sekä organisaation ylimmällä johdolla. Koska on olennaista saada työhyvinvointia tukeva toiminta osaksi jokapäiväistä toimintaa, lähiesimiehen vastuu siinä on merkittävä. (Suonsivu 2014:63.) Työhyvinvointitutkimuksessa on viime aikoina kohdistettu huomiota yhä enemmän positiiviseen psykologiaan. Työtä ja työhyvinvointia ei tarkastella stressin ja työuupumuksen kautta tai työtytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden puuttumisena. Huomio on kohdistettu tekijöihin, jotka lisäävät hyvinvointia tai saavat aikaan työn imua ihmisessä. (Hakanen 2011:11-14.)

Työhyvinvoinnin johtamisen perustana on organisaation strategia. Lähiesimiehen vastuulla on tehdä strategia näkyväksi työyhteisössä eli määrittellä mitä strategia tarkoittaa juuri tässä työyksikössä. Lähiesimiehen työ sisältää ristiriitaisuuksia, toisaalta

hän on työnantajan edustaja ja toisaalta henkilöstön puolestapuhuja ja sen ryhmän jäsen. Lähiesimieheltä vaaditaan sekä johtamis- että alaistaitoja.

Bioanalyttikoiden työ on muuttunut paljon viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Analyysityötä on keskitetty suuriin keskuslaboratorioihin ja paikallisiin terveysasemalaboratorioihin on jäänyt näytteenottotyö, näytteiden käsittely ja lähettäminen eteenpäin, jonkin verran päivystysanalytiikkaa tai fysiologisia tutkimuksia. Työ on muuttunut yksipuolisemmaksi (Ketola – Toivonen – Tuomivaara 2006). Bioanalyttikoiden työhyvinvointia on tutkittu vain muutamissa opinnäytetöissä Suomessa. Tärkeimpinä työhyvinvointia tukevinä tekijöinä niissä nousevat ammatillinen osaaminen ja sen kokonaisvaltainen hyödyntäminen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen esimiestyö, henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyvissä asioissa.

Tämän opinnäytteen tarkoitus on kuvata, miten julkisen laboratorio-organisaation lähiesimiehet kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja miten he huomioivat sen jokapäiväisessä työssään. Samalla pyritään selvittämään, onko lähiesimiehillä hyviä käytäntöjä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja millaisia haasteita he kohtaavat työhyvinvoinnin johtamisessa. Tavoitteena on viimekädessä löytää työhyvinvoinnin kehittymisen esteenä olevia tekijöitä ja lisätä tietoa, kuinka lähiesimiehiä voidaan tukea työhyvinvoinnin johtamistyössä.

2 Teoreettiset lähtökohdat

2.1 Työhyvinvointi

2.1.1 Käsitteen määrittelyä

Työhyvinvoinnin käsitettä on vaikea määritellä, koska se muovautuu jokaisen yksilön omien tuntemusten ja kokemusten mukaisesti. Kaikki tekijät, joilla koetaan olevan vaikutusta työhyvinvointiin, voidaan ajatella kuuluvaksi siihen (Laine 2014: 11). Mielekkääksi koettu työ, jossa on sopivasti haasteita ja mahdollisuus kehittyä työssään, on yksi työhyvinvoinnin osatekijä. Tunne työn hallinnasta lisää työhyvinvointia. Työyhteisön sosiaalisen ympäristön avoimuus ja luottamus vaikuttavat työhyvinvoinnin

kokemukseen, kuten myös keskinäinen arvostus ja kunnioitus (Juuti - Salmi 2014:37-38). Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena johon kuuluvat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (STM). Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi muodostuu turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä, ammattitaitoisista työntekijöistä sekä hyvin johdetusta organisaatiosta. Työ koetaan mielekkääksi ja se tukee työntekijänsä elämänhallintaa (TTL).

Mankan ja Mankan mukaan (2016) työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja työntekijä itse. Organisaatiotasolla työ on tavoitteellista ja joustavaa, työympäristö toimiva ja työssä pystyy kehittymään. Johtaminen on kannustavaa ja osallistavaa. Työyhteisössä jäsenillä on hyvät työyhteisötaidot ja vuorovaikutus on avointa. Työn hallinta käsittää monipuolisen työn, oppimisen ja vaikutusmahdollisuudet. Työntekijän itsensä kokemus terveys ja hyvä fyysinen kunto lisäävät työhyvinvointia. (Manka –Manka 2016.)

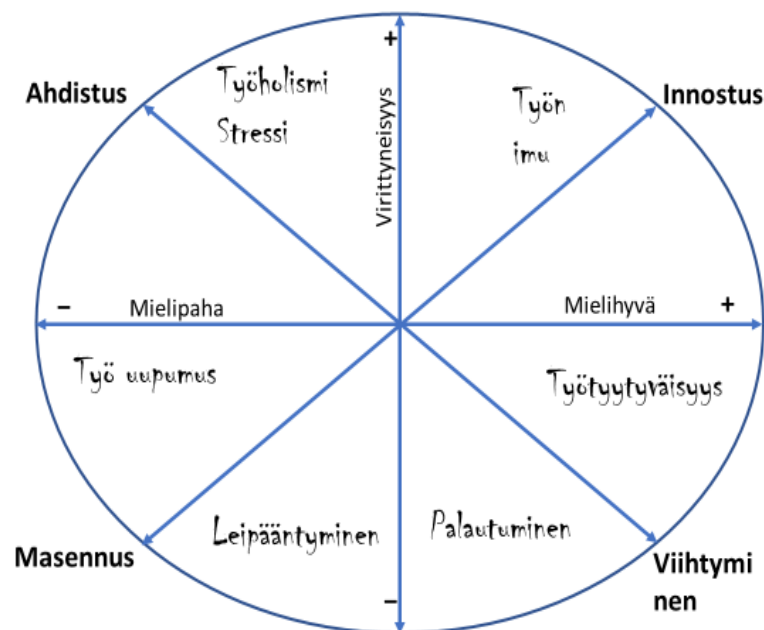
Työhyvinvoinnin perustana on ihmisen **työkyky**. Jos jokin heikentää työkykyä, vaikuttaa se myös työhyvinvoinnin kokemiseen. Työkyvyn määritelmä pohjautuu viime vuosisadalla käytössä olleeseen työssä suoriutumisen seurantaan ja sen lisäksi siinä huomioidaan ihmisen terveys ja työn turvallisuus. Käsite on laajentunut kattamaan myös työkyvyn edistämisen ja toimintakyvyn suhteessa työn vaatimuksiin. (Suonsivu 2014:14-15.) Työturvallisuuskeskus määrittelee työkyvyn ihmisen työn ja voimavarojen suhteena. Työkyky perustuu terveyteen ja toimintakykyyn. Tunne ammatillisesta osaamisesta ja oppimiskokemukset työssä vahvistavat työkykyä. Työstä saatu arvostus ja työntekijän itsensä kokemus työmotivaatio vaikuttavat myös työkykyyn. Itse työllä, työympäristöllä ja työn kuormittavuudella on suuri merkitys. Kaikki edellä mainituilla on vaikutusta toisiinsa. Lisäksi merkitystä on perheellä, toimintaympäristöllä sekä yhteiskunnan poliittisilla päätöksillä. (TTK:5-6.)

Työtyytyväisyys on osa työhyvinvointia. Se on positiivinen työhön liittyvä tunne, joka sisältää sekä yleisen työhön liittyvän tyytyväisyyden tunteen sekä kokemuksen, että työ vastaa siihen liitettyjä odotuksia. Työtyytyväisyys on kompleksinen tunne, joka näyttäytyy eri tavalla eri ihmisille. Siihen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän yksilölliset ominaisuudet, organisaatiokulttuuri, työn sisältö ja kuormittuneisuus. Työtyytyväisyydestä voidaan puhua myös työtyytymättömyyden puuttumisena.

Tyytymättömyys johonkin osa-alueeseen ei välttämättä tarkoita yleistä tyytymättömyyttä. (Ensio–Suomalainen–Lammintakanen–Kinnunen 2014: 63-64.)

Työtyytyväisyyttä pidetään passiivisena olotilana ja yhä enemmän työhyvinvointitutkimuksessa puhutaan aktiivisesta **työn imusta** (engl. work engagement). Se koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Tarmokkuus työssä on energisyyttä ja halua panostaa työhön sekä sinnikkäästi voittaa kohdatut vaikeudet. Omistautuminen viittaa ammattilpelyteen, työn merkityksellisyyteen ja innokkuuteen. Kun työhön uppoutuu, keskittyneesti hoitaa tehtäviään ja ajantaju saattaa kadota. (Hakanen 2011:38-39.)

Hakanen (2011) puhuu työhyvinvoinnin neljästä eri ulottuvuudesta vireystilan ja mielihyvän tuntemusten kautta (Kuvio 1). Hyvin korkea virittyneisyys, mutta samalla voimakas mielihäpän kokemus voi johtaa stressiin ja työholismiin. Jos matalaan vireystilaan liittyy voimakasta mielihäpän tunnetta, seurauksena voi olla työuupumus ja masennusta. Toisessa ääripäässä korkea virittyneisyys yhdistettynä mielihyvän tuntemuksiin on ihanteellinen työn imun tila. Siinä ihminen kokee mielihyvää ja työskentelee innostuneesti ja saa paljon aikaan. Toisaalta vaikka vireystila on matala, voi työssä myös viihtyä. Työ ei kuluta paljon voimavaroja, eikä se erityisemmin innosta, mutta mukavat työkaverit tai sopiva työmatka saa viihtymään. (Hakanen 2011:23-24.)

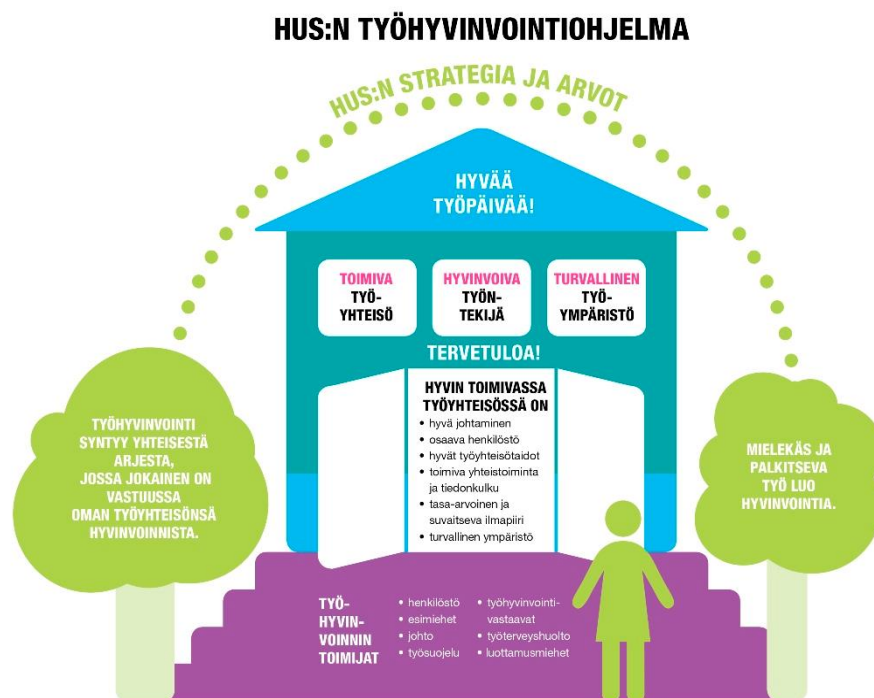


Kuvio 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat. (Hakanen 2011. TTL)

2.1.2 Työhyvinvointi malleja

Työhyvinvointia voidaan mallintaa useilla eri tavoilla, jolloin niitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluina. Esimerkiksi työturvallisuuskeskus (Rauramo 2009) on kehittänyt mallin työhyvinvoinnin portaat. Siinä työhyvinvointi lisääntyy ihmisen tarpeiden tullessa tyydytetyksi. Edellisen portaan täytyy olla kunnossa, jotta seuraavan vaiheen tarve tulee tyydytetyksi. Pohjalla on ihmisen perustarpeet, terveys ja terveelliset elämäntavat. Seuraavana on turvallisuuden tarve eli työstä saa riittävän toimeentulon ja työ tehdään turvallisessa ympäristössä. Tehdystä työstä saatu arvostus sekä organisaation arvojen vastaavuus omiin arvoihin kattavat arvostuksen tarpeet. Ylimpänä portaissa on itsensä toteuttamisen tarve. Ihminen tuntee voivansa käyttää osaamistaan täysipainoisesti ja voivansa oppia ja kehittyä työssään. (Rauramo 2009.)

HUS käyttää työhyvinvointiohjelman mallina työhyvinvointitaloa (Kuvio 2). Siinä työhyvinvointi on kaikkien toimijoiden yhteinen asia. Mallissa määritellään hyvin toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä kuten hyvä johtaminen, osaava henkilöstö ja hyvät työyhteisötaidot. Toimiva työyhteisö, hyvinvoiva työntekijä ja turvallinen työympäristö yhdessä luovat hyvän työpäivän. Toimintaa ohjaavat HUS:n strategia ja arvot.



Kuvio 2. Työhyvinvointitalo (HUS 2018.)

2.1.3 Työntekijän vastuu työhyvinvoinnista

Työhyvinvointi on usean toimijan vastuulla. Työntekijän itsensä, esimiehen, organisaation johdon sekä työterveyshuollon toiminnalla on vaikutusta työhyvinvointiin. Yhteistoiminnan tavoitteena on nopeasti puuttua, kun huomataan jonkin uhkaavan palvelujen tuloksellisuutta tai työelämän laatua, sekä aiheuttavan työkyvyn alenemista tai ennenaikaista eläköitymistä (Suonsivu 2014:63-64.)

Työntekijä on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. On hyvä ottaa huomioon, että työ ei ole erillinen osa muusta elämästä, vaan se mitä tapahtuu työssä vaikuttaa muuhun elämään ja työajan ulkopuolinen elämä vaikuttaa työhön. (Toppinen-Tanner – Bergbom – Friman – Ropponen – Toivanen – Uusitalo – Wallin – Vanhala 2016:13.) Itsestä huolehtiminen levon, liikunnan ja terveellisen ravinnon kannalta, auttaa jaksamaan työn ja muun elämän haasteissa. Työntekijän on huolehdittava oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja työssä tarvittavien uusien asioiden opettelusta. Esimies voi tarjota lisäkoulutusta, mutta kukaan muu ei voi pakottaa oppimaan kuin henkilö itse. Eli motivaatio itsensä kehittymiseen löytyy ihmisestä itsestään. Työntekijöillä on myös vastuu työyhteisön ilmapiiristä. Omaa asennoitumistaan kannattaa pohtia, miten suhtautuu uusiin asioihin, työtovereihin, esimieheen jne. Myönteinen asennoituminen luo myönteisyyttä myös ympäristöön ja leviää muihinkin. Työyhteisössä on huomioitava muut ihmiset ja toimittava pelisääntöjen mukaan. Vastuu omasta työhyvinvoinnista edellyttää myös kykyä kieltäytyä, kun tunnistaa etteivät omat voimavarat riitä jonkun tehtävän tekemiseen. (Mäkisalo – Ropponen 2014: 111-113.)

Työyhteisön toimivuuden kannalta merkittävässä asemassa ovat hyvät alaistaidot, jolloin esimiehenkin on helpompi toimia esimiehenä. Alaistaidot perustuvat hyvään ammatilliseen osaamiseen ja sen lisäksi laajaan vastuunottamiseen työpaikan toimivuudesta. Vastuullinen asennoituminen työyhteisöön sisältää joustavuuden, toisten kunnioittamisen ja arvostamisen. Toimimalla vastuullisesti työntekijä toimii yhdessä muiden kanssa kehittääkseen työpaikan toimintoja ja tuomalla esiin kehittämiskohteita. Hän huolehtii, ettei resursseja hukata ja toimii omalta osaltaan työpaikan viihtyisyyttä lisäävästi, auttaa ja tukee muita. Työntekijä myös huolehtii, että omaksuu työn kannalta tarpeelliset tiedot ja taidot. On myös huomioitava, etteivät hyvät alaistaidot synny pelkästään alaisen toiminnan tuloksena, vaan se vaatii esimiehen tuen. Esimiehen on taattava riittävä tieto työpaikan asioista ja huomioitava, kun joku tuo esiin kehittämistä

vaativia kohteita. Keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus ovat oleellisia alaistaitojen kehittämisessä. (Keskinen 2005: 20-44.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työturvallisuuslain 738/2002 mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Huomioitava on työ, työolosuhteet, työympäristö ja työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. Laki määrittelee esimerkiksi työnantajan huomioimaan työn tekijän henkiset ja fyysiset edellytykset sekä antamaan riittävän perehdytyksen. Kuormitustilanteissa työnantajan on ryhdyttävä välittömästi toimenpiteisiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vaaran välttämiseksi. Työntekijä puolestaan on velvollinen noudattamaan ohjeita ja ilmoittamaan työnantajalle puutteista tai työturvallisuutta uhkaavista seikoista. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajat järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen. Siihen sisältyy myös työn ja työolosuhteiden seuranta, mukaan luettuna kuormittuneisuus ja työjärjestelyt. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Johtaminen on merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, koska sen kautta vaikutetaan lähes kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Johtamisella määritetään työn sisältöä ja vaikutetaan työskentelyolosuhteisiin. Johtaminen vaikuttaa oleellisesti työpaikan ilmapiiriin ja henkilöstön osaamiseen. (Juuti – Vuorela 2015: 23.)

2.2.1 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen alkaa organisaation ylimmästä johdosta kytkemällä työhyvinvointi osaksi organisaation strategiaa. Toisin sanoen määritellään keinoja, joilla lisätään ja tavoitellaan henkilöstön hyvinvointia. Ylin johto seuraa ja tekee päätöksiä henkilöstövoimavaroja kuvaavien tunnuslukujen pohjalta. Henkilöstöjohto seuraa tunnuslukuja tarkemmin ja tekee suunnitelmia ja toimenpiteitä tunnuslukuja hyväksikäyttäen. Organisaatiossa voi olla palkattu työhyvinvointipäällikkö, jonka tehtävänä on työhyvinvoinnin edistäminen. Lähiesimiesten vastuulla on työhyvinvoinnin strategisuuden näkökulmasta oman yksikön henkilöstövoimavarojen seuraaminen ja vertaaminen muihin sekä kehittämiskohteiden havainnointi. (Forma – Kaartinen – Pekka 2013: 4, 9.)

Työhyvinvointi liittyy organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen sekä ennen kaikkea perustehtävän toteuttamiseen. Työhyvinvointisuunnitelmat tukevat edellä mainittuja osa-alueita. Niihin kirjataan työhyvinvointitoiminnan tavoitteet ja kehitellään mittarit, joilla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista. Näin ollen työhyvinvoinnin kehittäminen ja seuraaminen ovat tavoitteellista toimintaa ja toteutumista voidaan seurata säännöllisesti erilaisilla mittareilla. (Forma ym. 2013: 8.) Strategiaan sisällytetään työympäristön ja työolojen seuranta ja kehittäminen, niin että ne ovat turvallisia ja toimivia. Lisäksi niihin sisältyy usein tavoite, että työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit arvioidaan säännöllisesti. Työhyvinvointi on myös oleellinen osa henkilöstöjohtamista. (Suonsivu 2014:134, 164-165). Ainoastaan yksittäisiin irrallisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin puuttuminen ei riitä, vaan on ymmärrettävä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden monimuotoisuus ja asiayhteyksien laajuus kokonaisuudessaan. (Pursio 2010: 57.)

Työhyvinvoinnin toteutumisen mittareina voidaan käyttää henkilöstötunnuslukuja, kuten sairauspoissaolojen määrä, tapaturmien määrä, henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen ja työkyvyttömyyseläkkeet. Myös erilaiset mittaukset ja kyselyt kertovat työhyvinvoinnin tilasta. Työolobarometrit ja riskien kartoitukset ovat esimerkkejä tällaisista. Toisaalta myös asiakaspalautteistakin saadaan tietoa työhyvinvoinnin tilasta. (Suutarinen 2010: 38.) Kevan tekemän tutkimuksen mukaan mittareiden seuraaminen on yleistä kunta-alan organisaatioissa, mutta niihin liittyvien määrällisten tavoitteiden asettaminen tai esimerkiksi sairaspöissaolojen tai enneaikaisen eläköitymisen vähentämiseen tavoitteleva toiminta vaatii vielä kehittämistä. (Forma ym. 2013: 4.)

Työhyvinvointi on helppo sisällyttää organisaation strategisiin linjauksiin, mutta sen jalkauttaminen käytännön toimintaan on haasteellisempaa (Forma 2013: 5). Jotta organisaation strategia saadaan jalkautettua henkilökunnan tasolle ja saadaan henkilökunta sitoutumaan siihen, on lähiesimiehen huomioitava se työssään. Parhaiten se onnistuu ottamalla henkilökunta mukaan strategiatyöhön ja määrittelemällä yhdessä, mitä ovat strategiatyön käytänteet juuri tässä työyksikössä. (Silvennoinen 2008: 33-52)

Esimerkkinä työhyvinvoinnin strategisesta toiminnasta käytän Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä. HUS strategiassa 2018-2019 on huomioitu työhyvinvointi. Yksi avaintavoitteista on, että HUS on ammattimaisesti johdettu parhaiden osaajien moniammatillinen työpaikka. Pohjana ovat arvot avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus. Strategian yksi läpimurtohankkeista on johtaminen (HUS strategia 2017-2019).

Työhyvinvointiohjelma on päivitetty vuosille 2018-2021. Ohjelman mukaan työhyvinvointia tulee johtaa, koska siitä voidaan saada hyvinvoinnin lisäksi taloudellista hyötyä. HUS:in mukaan työhyvinvointitoimintaan kuuluvat työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen sekä työhyvinvoinnin tavoitteet ja toimenpiteet. Ohjelman tavoitteita ovat hyvin toimiva työyhteisö ja esimiestyön laatu, jossa painotetaan erityisesti muutosjohtamista ja haitallisen kuormituksen hallintaa. Näihin tavoitteisiin tähtäävien toimintojen osa-alueita ovat turvallisuusjohtaminen, sisäympäristö, ergonomia, terveyden edistäminen ja ylläpito, työurien pidentäminen sekä sairauspoissaolojen hallinta. Kuvaavina mittareina käytetään sairauspoissaolojen määrää, varhaiseläke perustaisia maksuja, työolobarometria ja riskienarviointien tuloksia. (HUS 2018.)

Jokaisella osa-alueella on lueteltu joukko tavoitteita ja toimenpiteitä, joilla niihin pyritään. Jokaiselle tavoitteelle määritelty mittarit, sekä vastuutahot ja aikataulut, joilla niiden toteutumista seurataan. Ohjelmassa korostetaan jokaisen vastuuta työhyvinvoinnista ja sen johtamisen tärkeyttä. Hyvin toimiva työyhteisö painottaa työyhteisön ilmapiiriä ja esimiestyön laatua. Tavoitteita ovat esimerkiksi, että jokainen edistää työhyvinvointia omalla toiminnallaan, työn psyykkiset ja fyysiset kuormitustekijät on arvioitu, henkilöstö voi hyvin ja että ongelmatilanteet käsitellään asianmukaisesti ja HUS-ohjeiden mukaisesti. Turvalliseen työympäristöön pyritään esim. monipuolisella turvallisuustoiminnalla, tekemällä riskienarvioinnit, parantamalla ergonomiaa ja sisäympäristöä. Hyvinvoiva työntekijä saavutetaan edistämällä terveyttä, ja siten hallitaan sairauspoissaoloja sekä pidennetään työuria. (HUS 2018.)

2.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen työyhteisössä

Johtajan toimintatavoilla ja johtajan ja henkilöstön välisellä suhteella on yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja heidän kokeman stressin määrään. Johtajan henkilökuntaa tukeva toimintapa, palautteen määrä ja laatu, hänen alaisilleen osoittama luottamus ja integriteetti ovat yhteydessä työntekijöiden parempaan hyvinvointiin. Sellaisen johtajan työntekijöillä on vähemmän stressiä tai he selviytyvät paremmin stressaavista tilanteista. (Skakona – Nielsenb – Borgb – Guzman 2010:131.)

Johtajan tulee huolehtia henkilökunnan osaamisesta, pätevyydestä ja ammattitaidosta. Työntekijä haluaa kokea työssään voivansa käyttää osaamistaan ja kokea hallitsevansa työnsä. Työn on siis vastattava ammattitaitoa, osaamista ja toimintakykyä. Sen on oltava monipuolista ja mielekästä. Vastuut on määriteltävä selkeästi ja jokaisella tulisi olla

mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin. Työn on oltava sopivaa henkisiin ja fyysisiin voimavaroihin nähden. Johtajan on myös kyettävä tekemään kaikille selkeäksi työn tavoitteet. Työntekijöitä on kannustettava ja tuettava. (Suonsivu 2014:164-165.) Lähiesimiehen vastuulla on henkilöstövoimavarojen seuraaminen ja vertaaminen muihin yksiköihin. Lähiesimiehen on myös tunnistettava kehittämistä vaativat kohteet. (Forma ym. 2013: 9.)

Johtamisen vaikutus työilmapiiriin on kiistaton, unohtamatta kuitenkin työntekijän roolia siinä. Työilmapiiri puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Työilmapiiri on työntekijän kokemus työympäristöstään ja siihen vaikuttaa organisaation kulttuuri eli työpaikan arvot ja arvostukset, työpaikan käytöstavat, tavoitteiden, roolien ja prosessien mielekkyys ja selkeys, johtaminen, viestintä, miten ongelmia ratkotaan jne. Kun organisaatiokulttuuri on terve ja normaali, ilmapiiri on myönteinen, tukea antava, kannustava, tasainen ja sopusointuinen. (Aro 2018: 26, 41-42.) Huono työilmapiiri heikentää työhyvinvointia ja esimiehen on kyettävä puuttumaan ristiriitatilanteisiin ja ihmissuhdeongelmiin viipymättä (Kanste 2016). Avoin ja salliva ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä tuomaan omia ajatuksia ja kehittämissuhteita julki. Asioiden avoin tiedottaminen lisää työhyvinvointia. (Silvennoinen 2008: 33-52.)

Esimiehen olisi hyvä huomioida jokainen työntekijä henkilökohtaisesti ja ottaa huomioon jokaisen toiveet esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa, työn ja perheen yhteensovittamisessa tai perehdyttämisessä. Toisaalta on kyettävä organisoimaan työtä tasapuolisesti ja huolehdittava työkierrosta. (Silvennoinen 2008: 33-52.)

Johtajan on tärkeää olla helposti lähestyttävissä ja näkyvillä. Näin pystytään kehittämään ja pitämään yllä avoin keskusteluyhteys ja sitä kautta luomaan luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri. Johtaja oppii tuntemaan alaisensa ja pystyy paremmin huomioimaan heidän henkilökohtaisia ajatuksia ja toiveita. (Silvennoinen 2008: 39; Burke – Flanagan – Ditomassi –Hickey 2017.)

2.2.3 Johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin

Tiedonhaun tuloksena löytyi useita Euroopassa sekä Yhdysvalloissa tehtyjä tutkimuksia, jotka käsittelivät johtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen (esim. Burke – Flanagan – Ditomassi –Hickey 2017; Moura – Bernardes – Balsanelli – Zanetti – Gabriel 2017;

Skakona – Nielsenb – Borgb – Guzman 2010:132.) Kansainvälisissä tutkimuksissa ei yleisesti käytetä termiä työhyvinvointi vaan työtyytyväisyys. Käytän kuitenkin tämän kappaleen tekstissä sanaa työhyvinvointi, koska työtyytyväisyys sisältyy työhyvinvointiin ja teoriaviitekehyksen yhtenäisyys säilyy.

Johtajan johtamistyyllillä on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus alaisten kokemaan työhyvinvointiin (Moura ym. 2017; Vesterinen – Suhonen – Isola – Paasivaara 2012; Watson 2009: 306). Etenkin transformationaalinen johtamistyyli on yhteydessä työhyvinvoinnin kokemiseen (Skakona ym. 2010:132; Watson 2009:306). Tyylin tavoitteena on työhön liittyvien tarpeiden tyydyttäminen ja siinä otetaan huomioon johtajan ja alaisen välinen suhde. Transformationaalisen johtamistyylin kolme kivijalkaa ovat johtajan karisma, työntekijöiden henkilökohtainen huomioiminen ja älyllinen haastaminen. Karismaattinen johtaja on roolimalli ja pystyy tekemään visiot näkyviksi ja esittämään työntekijöilleen suunnan. (Welford 2002:9.) Siinä suhtautuminen tulevaisuuteen ja muutoksiin on myönteistä, henkilökuntaa motivoidaan uusien ratkaisujen etsimiseen parhaaseen näyttöön perustuvan tiedon pohjalta. Työntekijät huomioidaan yksilöllisesti, tuetaan tarvittaessa, annetaan positiivista palautetta, rohkaistaan ja pyritään voimaannuttamaan. Näin saavutetaan työhön ja organisaatioon sitoutunut henkilökunta, joka toimii tehokkaasti. (Doody O – Doody C M 2012: 1212-1214.)

Suomessa on tehty tutkimus osastonhoitajien ja sairaanhoitajien käsityksistä johtajien johtamistyyleistä (Vesterinen – Suhonen – Isola – Paasivaara 2012). Sen mukaan osastonhoitajat käyttävät visionääristä, valmentavaa, yhdistävää, demokraattista ja välillä komentavaa johtamistyyliä. Myös eristäytyvä tyyli tunnistettiin. Kaikilla oli vaikutusta työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, toiminnan kehittämiseen, yhteistyöhön ja työyhteisön ilmapiiriin. Visionäärisessä johtamistyyllissä työn päämäärät ja tavoitteet ovat selkeät ja työroolit määritetty. Valmentava johtaja uskoo työntekijöidensä olevan parhaita työnsä asiantuntijoita ja johtajan rooli on ohjaava ja kannustava. Yhdistävän johtajan ja työntekijän välillä vallitsee luottamus, johtajalla on tunneälyä ja työntekijöiden hyvinvointi on hänelle tärkeää. Demokraattisessa tyyllissä korostetaan tiimityötä, johtaminen on keskustelevaa ja työntekijöiden mielipiteet huomioivaa. Komentava johtaja on autoritääriäinen, toiminta on sääntöjen mukaista ja kontrollia korostava. Eristäytyvä johtaja nimensä mukaisesti eristää itsensä työyhteisössä. Johtajalla on useita tyyliä käytössään, niin että tilanteet ohjaavat johtajan toimintaa. Visionäärinen, valmentava, yhdistävä sekä demokraattinen tyyli ovat

merkittävässä asemassa transformationaalisen johtamisen edistämisessä, koska niissä korostuu henkilökunnan osallistaminen ja motivointi. (Vesterinen ym. 2012.)

Eettinen johtajuus lisää työhyvinvointia ja auttaa jaksamaan. Eettinen johtaminen on oikeudenmukaista, suoraselkäistä ja vastuunkantavaa johtamista ja sitä toteutetaan kaikessa johtamistyössä. Se perustuu eettiseen päättelyyn, jolla tarkoitetaan kykyä hahmottaa asioiden ja tilanteiden liittyminen muihin ratkaisuihin, ihmisiin ja tilanteisiin, ja näin ollen voidaan ennakoida päätösten vaikutusta. Eettiseen johtamiseen kuuluvat johtajan moraaliset mieltymykset eli miten jämakästi hän pitää kiinni omista eettisistä periaatteistaan ja toimii niiden mukaisesti sekä miten lahjomattomasti johtaja toimii. Eettisistä käytännöistä muodostuu vastuullinen toimintatapa, jossa huomioidaan kaikkien oikeudet ja kunnioitetaan niitä. Seurauksena hyvinvoiva työntekijä toimii tehokkaammin ja haluaa kehittää työtään. Tällä on vaikutuksia asiakkaalle asti, kun asiakaspalvelun laatu paranee. Eettinen johtaminen on esimerkkinä toimimista, henkilöstön kunnioittamista ja arvostamista sekä siihen kuuluvat myös yhteiset pelisäännöt. Johtajan vastuullisuus saa työntekijätkin toimimaan vastuullisesti. Liika kontrolli ei toimi, vaan saa aikaan vastakkainasettelua johtajan ja työntekijöiden välille. (Heiskanen – Salo 2007:15, 31-32, 41-46.)

Johtamista kannattaa kehittää jatkuvasti sekä kouluttaa esimiehiä johtamistyylien vaikutuksista työhyvinvointiin. Näin heille muodostuu käsitys mitä heiltä odotetaan työhyvinvointiin liittyen. (Watson 2009:304.) Mouran ym. mukaan on johtajan tehtävä reflektoida, miettiä ja kehittää omaa johtamistaan (Moura ym. 2017). Johtajan tulee myös huolehtia omasta jaksamisestaan, sillä johtajan kokema stressi vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvointiin heikentävästi (Skakona ym. 2010:131; Kanste 2011:34.)

2.2.4 Lähiesimies työhyvinvoinnin johtajana

Lähiesimiehen työ on haastavaa. Hänellä on kaksi tahoa, joita hän edustaa työssään. Toisaalta esimies on työnantajan edustaja, jonka on huolehdittava työn suorittamisesta niin, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Toisaalta hän edustaa johtamiaan henkilöitä ja on sen ryhmän jäsen. Jos esimies kokee jommankumman osa-alueen tärkeämpänä, toinen alue kärsii. (Juuti ym. 2014: 152.; Keskinen 2005: 59.) Lähiesimieheltä edellytetään sekä alais- että esimiestaitoja (Rehnbäck – Keskinen 2005:7).

Lähiesimiehen työ sairaalan osastonhoitajana työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan ajatella kahtena erilaisena suuntauksena. Toisaalta hän on työhyvinvoinnin mahdollistaja. Osastonhoitaja mahdollistaa osaamisen ja kehittymisen. Lähiesimies voi esimerkiksi ehdottaa koulutuksia tai tarjota vapaaehtoista työkiertoa. Oletuksena on, että kehittäessään ammattitaitoaan työntekijä suoriutuu työstä paremmin ja sitoutuu työhönsä enemmän. Tämän seurauksena hänen työhyvinvointinsa lisääntyy ja organisaation tuloksellisuus paranee. Toinen lähiesimiehen työhyvinvoinnin johtamisen suuntaus on välittäminen. Hän huolehtii työntekijänsä hyvinvoinnista. Hän kuuntelee, ymmärtää, suojelee, hallitsee kiirettä ja ratkoo erimielisyyksiä, jonka johdosta työhyvinvointi lisääntyy. (Lindström – Vanhala 2013.)

Kansteen (2016) mukaan osastonhoitajan (lähiesimiehen) työhön liittyviä johtamisen haasteita ovat inhimillisten voimavarojen hallinta, perustehtävän selkeyttäminen ja visiointi, verkostoituminen ja yhteiskuntasuhteiden johtaminen, terveyspalveluiden kehittäminen, eettisyys ja talouden hallinta. Näistä erityisesti inhimillisten voimavarojen johtaminen nivoutuu työhyvinvoinnin johtamiseen. Osaamisen johtaminen asiantuntija organisaatioissa perustuu yhteistyöhön avoimena vuorovaikutteisuuksena. Oikeudenmukainen johtaja ottaa jokaisen huomioon yksilönä samalla noudattaen johdonmukaisesti työpaikan sääntöjä. Ikäjohtaminen ottaa huomioon ikääntyvän henkilökunnan erityispiirteet ja vaatimukset. Eettinen johtajuus on läpinäkyvää ja päätökset perustelevaa. (Kanste 2016.)

Silvennoinen (2008) on tutkinut pro gradu työssään osastonhoitajien toimintaa hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvoinnin katsottiin muodostuvan organisaatioon liittyvistä tekijöistä, työssä jaksamisesta sekä työympäristöön ja -yhteisöön liittyvistä seikoista. Organisaatorisia tekijöitä olivat organisaation ja hoitohenkilökunnan tavoitteiden ja toiminnan yhteneväisyys sekä työhyvinvoinnin mukaan ottaminen työpaikan strategiaan. Työssä jaksamiseen liitettiin kokemus mielekkästä työstä, riittävä ammattitaito työn vaatimuksiin nähden sekä työhön motivoituminen ja sitoutuminen. Työympäristöön ja -yhteisöön liittyviä tekijöitä olivat työilmapiiri, riittävät resurssit, oikea henkilöstömitoitus ja välineet tehdä työtä. Työhyvinvoinnin edistäminen käytännössä jakautui työhön, työntekijään ja työyhteisöön kohdistuvaan toimintaan sekä osastonhoitajan edellytyksiin. Työhön kohdistuva toiminta piti sisällään mahdollisuuden vaikuttaa työhön, työvuorosuunnittelun, perehdyttämishjelman ja työnkierron. Työyhteisöön vaikutettiin avoimella ja sallivalla työilmapiirillä, tiedottamisella ja vastuun antamisella. Yksittäisen työntekijän

työhyvinvointia edistettiin avoimella vuorovaikutuksella, henkilökohtaisella huomioimisella, täydennyskoulutuksella, asiantuntijuudella, työnohjauksella ja hyvän fyysisen kunnon ylläpitämisellä. Osastonhoitajan edellytyksiä edistää työhyvinvointia olivat näkyvyys, osaaminen ja oikeudenmukaisuus. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin voitiin vaikuttaa kehittämällä työtä, yhteistyöllä sekä johtamisella. Johtamiseen liitettiin osastonhoitajien tarvitsema tuki kollegoilta sekä ylihoitajilta. Epäselvyydet johtamistyössä ja roolien epäselvyys vaikeuttivat hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin edistämistä. (Silvennoinen 2008: 33-52)

2.3 Bioanalytikkojen työhyvinvointi

Koska tässä opinnäytteessä tutkitaan klinisen laboratorion lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta, on mukaan otettava myös heidän alaisten käsityksiä, mitä työhyvinvointi heidän mielestään on. Siksi työtä varten on perehdytty työhyvinvointi tutkimuksiin, joita on tehty bioanalytikoille. Heidän työhyvinvoinnista on hyvin rajallisesti tehty tieteellistä tutkimusta Suomessa. Tähän työhön mukaan otetut artikkelit ovat yksi ulkomaalaisista artikkeleista koostettu systemaattinen katsaus (Holappa-Girginkaya – Suhonen – Paasivaara 2013), yksi pro gradu- työ (Peltola 2008) sekä kaksi AMK-opinnäytetyötä (Shemeikka 2015; Marin – Riepponen 2017). Mukana on myös työterveyslaitoksen vuonna 2006 tekemä selvitys laboratoriohoitajien työn psyykkisistä kuormittavuustekijöistä projektissa, jolla pyrittiin kehittämään näytteenottotyön ergonomiaa ja tukemaan henkilöstön työssä jaksamista (Ketola – Toivonen – Tuomivaara 2006).

Yhteenvedona kirjallisuudesta olen luokitellut bioanalytikkojen työhyvinvoinnin kannalta olennaiset tekijät huomioiden esimiehen mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on myös merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa kuten myös ergonomialla ja työturvallisuudella, mutta olen ne jättänyt pois tästä luokittelusta, koska keskityn henkiseen työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Luokat ovat: ammatillinen osaaminen, esimiestyö, henkilökohtainen huomioiminen sekä vaikutusmahdollisuudet.

2.3.1 Ammatillinen osaaminen

Bioanalyttikkojen työhyvinvoinnin kannalta olennaisin ja kaikissa julkaisuissa esille nousi ammatillinen osaaminen. Sillä tarkoitetaan tunnetta, että saa kokonaisvaltaisesti käyttää omaa osaamistaan (Holappa-Girginkaya – Suhonen – Paasivaara 2013:56). Toisaalta ammattitaitoa halutaan kehittää jatkuvasti (Holappa-Giringaya ym. 2013; Peltola 2008; Marin-Riepponen 2017:24). Riittävä perehdytys lisää työhyvinvointia ja saa sitoutumaan organisaatioon (Peltola 2008; Shemeikka 2015:33). Työkierto on eräs mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan (Peltola 2008).

Bioanalyttikkojen työ on yksipuolistunut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Toisaalla työskennellään näytteenottotyössä ja toisaalla työ keskittyy analytiikkaan, sisältäen toki myös jonkin verran näytteenottoa. Erityisesti pelkkä näytteenottotyötä tekevät kokevat työnsä yksipuolisena ja kokevat etteivät voi käyttää kaikkea osaamistaan. Koetaan myös, että työssä on vain vähän kehittymisen mahdollisuuksia. (Ketola ym. 2006:24.)

2.3.2 Esimiestyö

Esimiehen odotetaan olevan oikeudenmukainen, kiinnostunut alaistensa asioista ja osoittavan heille arvostusta (Holappa-Giringaya ym. 2016; Peltola 2008; Marin-Riepponen 2017:24; Shemeikka 2015: 42). Oikeudenmukaisuus ilmenee työntekijöiden tasapuolisena kohteluna ja tunne oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa. Keskustelemalla, kuuntelemalla ja olemalla läsnä esimies viestii olevansa kiinnostunut henkilöstöstä ja luo omalta osaltaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Oikeudenmukaisuutta koetaan myös hyvin organisoidussa työssä, ja työntekijät odottavat sitä esimieheltään. Esimies joutuukin usein tasapainoilemaan työn sujumisen varmistamisen ja työntekijän toiveiden välillä. (Romana – Keskinen – Keskinen 2004:10-11.)

Alaisten työn tunteminen on tärkeää. Esimiehen halutaan viettävä aikaa alaistensa seurassa ja olevan helposti lähestyttävä. (Holappa-Giringaya ym. 2016; Peltola 2008; Marin-Riepponen 2017:24; Shemeikka 2015: 42). Hyvä muutosjohtajuus avoimuuden ja osallistavuuden periaatteella koetaan myös työhyvinvointia lisäävänä (Peltola 2008; Holappa-Giringaya ym. 2013). Esimieheltä halutaan tukea haastavissa tilanteissa

(Holappa-Giringaya 2013; Marin –Riepponen 2017:24). Esimiehen myös toivotaan turvaavan riittävän määrän henkilökuntaa (Marin –Riepponen 2017:24).

2.3.3 Henkilökohtainen huomioiminen

Bioanalytikot haluavat tulla kohdelluksi henkilökohtaisesti, niin että heidän tunteet ja tarpeet huomioidaan yksilöllisesti (Holappa-Giringaya ym. 2013; Peltola 2008). Tähän sisältyy mahdollisuus joustavasti yhdistää työ ja perhe (Marin –Riepponen 2017:38). Työn ja perheen yhteensovittamien ei ole pelkästään lapsiperheiden asia. Yhä enemmän huolehditaan myös omista vanhenevista vanhemmista, eli läpi koko työelämän ajan tarvitaan tukea työn ja perheen yhteen sovittamiseen. Parhaimmillaan työ ja muu elämä ovat toisiaan tukevia ja rikastavia elämänalueita. Työn vaatimukset tai voimavarat heijastuvat muuhun elämään ja päinvastoin. Työaikojen suunnittelussa olisi hyvä huomioida ennakoitavuus eli vuorotyössä olisi hyvä tietää työvuorot hyvissä ajoin. Mietitään elämäntilanteeseen sopivia yksilöllisiä ratkaisuja sekä huomioidaan kausittaisuus, eli kuormittavimmat ja kevyemmät jaksot työajoissa. Työaikojen joustot, joihin voidaan lukea työaika-autonomia, parantaa mahdollisuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen ja lisää sitä kautta työhyvinvointia. (Toppinen-Tanner – Bergbom – Friman – Ropponen – Toivanen – Uusitalo – Wallin – Vanhala 2016:13-14, 24-25,)

2.3.4 Vaikutusmahdollisuudet

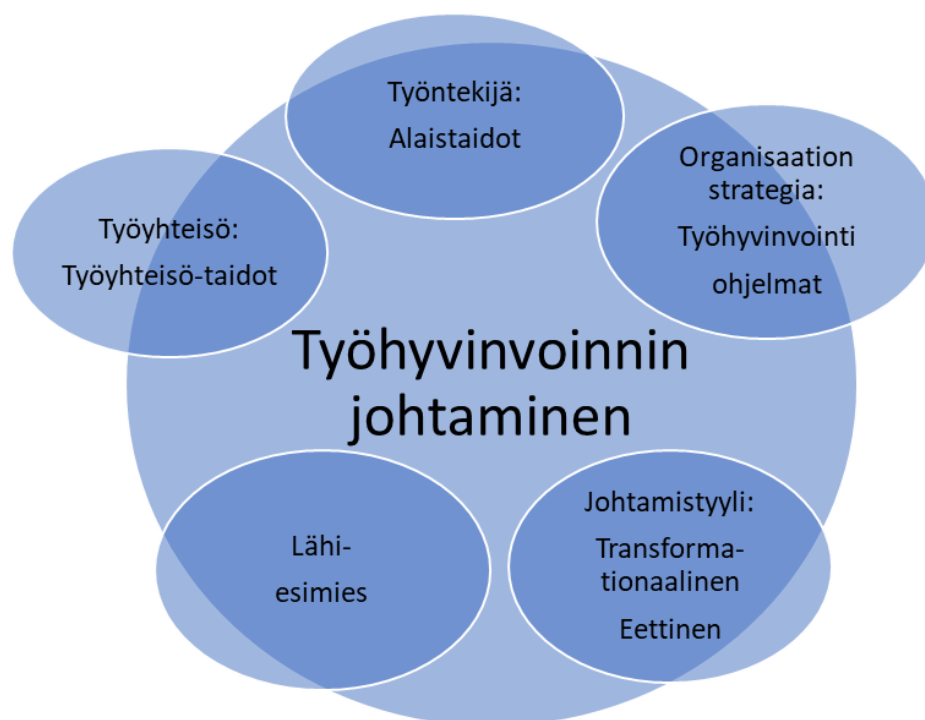
Mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin koetaan tärkeäksi. Jokapäiväiseen toimintaan liittyvän vaikuttamisen lisäksi halutaan vaikuttaa työvuoroihin ja lomiin. (Holappa-Giringaya ym. 2013; Peltola 2008).

Kehityskeskustelut koetaan yhtenä vaikuttamisen keinona (Peltola 2008). HUS-ohjeen mukaisesti kehityskeskustelut tulisi käydä vuosittain. Työntekijä pääsee keskustelun aikana tuomaan esimiehen tietoon omat työhön liittyvät toiveensa ja tavoitteensa ja näin vaikuttamaan omiin asioihinsa. Toisaalta esimies saa arvokasta tietoa työyksikön tilanteesta tai kehittämiskohteista. Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmässä, jolloin keskustellaan tiimin osaamisen tasosta tai tarpeista sekä tavoitteista. Ryhmäkeskustelut eivät saa kokonaan korvata yksilökehityskeskusteluja, vaan esimerkiksi joka toinen vuosi käydään yksilökeskustelut ja joka toinen vuosi ryhmäkehityskeskustelut. (HUS kehityskeskusteluohje 2016.)

Bioanalyytikon työssä etenkin näytteenottoimipisteissä koetaan olevan vain vähän vaikutusmahdollisuuksia työn monipuolisuuteen, työn tekemisen järjestykseen tai työpäivän pituuteen. Työtahtia määrittelevät ulkoiset tekijät. Asiakkaiden määrää on vaikea ennakoida tai varautua ruuhkahuippuihin ja äkillisiin poissaoloihin. Jotta työmäärästä selviydytään, joudutaan kiirehtimään, tekemään useita asioita yhtä aikaa tai siirtymään työpisteestä toiseen päivän aikana. Nämä tekijät lisäävät kuormittumista ja tunnetta, ettei työtä saa tehtyä niin hyvin kuin haluaisi. (Ketola ym. 2006: 44.)

2.4 Teoreettisen taustan yhteenveto

Tämän työn teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavista tekijöistä. Ne alkavat organisaatiotasolla, kun työhyvinvointi liitetään organisaation strategiaan. Mukaan on otettu työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä, erityisesti transformatiivinen, mutta myös eettinen johtamistyyli. Lähiesimiehen merkitys on suuri työhyvinvoinnin rakentumisessa ja se on tämän opinnäytteen kohderyhmä. Työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttaa myös työyhteisön toiminta, työyhteisötaidot ja ilmapiiri. Yksittäisen työntekijän osuutta ei voida sivuttaa; alaistaitojen merkitystä ja jokaisen omaa vastuuta työhyvinvoinnistaan. (Kuvio 3)



Kuvio 3. Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista: Työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat tekijät

3 Työn tarkoitus, tehtävät, tavoitteet

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on selvittää miten lähiesimiehet kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja miten he huomioivat sen jokapäiväisessä työssään. Tavoitteena on tunnistaa työhyvinvoinnin johtamisen hyviä käytäntöjä tai haasteita, joita mahdollisesti pystytään lievittämään tai jopa kokonaan poistamaan ja sitä kautta vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittymiseen. Toisaalta tuloksia voidaan hyödyntää lähiesimiesten tukemiseen työhyvinvoinnin johtamistyössä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten lähiesimiehet kokevat työhyvinvoinnin johtamisen jokapäiväisessä työssään?
2. Millaisia haasteita lähiesimiehet kohtaavat johtaessaan työhyvinvointia?

4 Tutkimusote

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkittavana ovat osastonhoitajien kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta, eikä aiheesta ole paljon tietoa ennestään tässä kontekstissa. Tutkimusmenetelmäksi sopii laadullinen tutkimus, jolloin pyritään kuvailemaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa asiaa (Kananen 2017: 35). Menetelmällä pyritään lisäämään syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Kankkunen–Vehviläinen-Julkunen 2013: 75). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat sanat ja lauseet, joiden avulla kuvaillaan prosesseja, merkityksiä tai ilmiöitä (Kananen 2017:36).

4.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin haastattelemalla HUSLAB:in lähiesimiehiä ts. osastonhoitajia syys- ja lokakuun 2018 aikana. Haastattelu on sopiva menetelmä, kun halutaan selvittää ihmisten mielipiteitä, motiiveja ja kokemuksia (Eskola–Suoranta 2008:85). Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, jolloin haastattelussa on etukäteen

mietityt aihealueet (Eskola ym. 2008:86). Teemojen valintaa varten on tärkeää tutustua etukäteen aiheesta jo olemassa olevaan tietoon (Tuomi – Sarajärvi 2018:42 %). Tässä työssä teemat nousivat työhyvinvoinnin johtamisen ja - tutkimuksen kirjallisuudesta ja tutkimusartikkeleista sekä bioanalytikoille tehdyistä työhyvinvointitutkimuksista. Olen myös huomionut HUS työhyvinvointiohjelman. Tutkimuskysymykset määrittivät teemojen valintaa (LIITE 1).

Kirjallisuudessa on ristiriitaista tietoa siitä, kannattaako haastateltavien antaa tutustua teemoihin ennen haastattelua. Hyvärinen (2017: 38) on sitä mieltä, että etukäteen annetut tutkimuskysymykset tyrehdyttävät reagoivan keskustelun haastattelutilanteessa ja vaarana voi olla, että haastateltava lukee etukäteen valmistellut vastaukset suoraan paperista. Tuomi ja Sarajärvi (2018) puolestaan kannattavat teemojen antamista etukäteen, jotta haastateltava voi tutustua niihin etukäteen ja haastattelun onnistuminen on varmempaa (Tuomi – Sarajärvi 2018). Jotta valittujen teemojen soveltuvuutta ja haastattelutekniikkaa voidaan arvioida ja testata, kannattaa tehdä esihaastattelu ennen varsinaisia haastatteluita (Pietilä 2017:125). Tämän työn esihaastattelu tehtiin elokuussa 2018. Esihaastattelusta saadun palautteen perusteella päädyttiin antamaan haastattelun teemat etukäteen. Koska ei ilmennyt tarvetta muuttaa teemoja tai tekniikkaa, esihaastattelusta saatu aineisto käytettiin myös analyysiin.

Toivottuja haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla. Kymmenelle laboratorion lähiesimiehelle lähetettiin haastattelupyyntö saatekirjeen kera (LIITE 2). Ensimmäisen postin lähettämisen jälkeen tuloksen oli vain yksi haastateltava. Muistutuspyynnön jälkeen haastateltavia oli neljä, joten haastattelupyyntö lähetettiin vielä kolmelle uudelle lähiesimiehelle. Useamman muistutuskerran jälkeen haastateltavia lupautui yhteensä kahdeksan. Muutama päivä ennen haastattelua haastateltavat saivat haastattelun teemat ja suostumuskirjeen (LIITE 3) sähköpostilla, niin että heille jäi aikaa orientoitua tulevaan haastatteluun.

Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman luonteva keskustelutilaisuus. Alussa kartoitettiin haastateltavan esimieskokemuksen pituutta sekä alaisten määrää. Varsinaiset teemat käytiin läpi niin, että aloitettiin laajasta yleiskysymyksestä. Tällöin haastateltavalla oli mahdollisuus omin sanoin kertoa työhyvinvoinnin johtamisesta. Haastattelu eteni yksityiskohtaisempiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Teemoja täydennettiin lisäkysymyksillä. Mitään varsinaista järjestystä kysymysten esittämiseen ei ollut, vaan keskustelu sai muokata haastattelua ja haastattelut etenivät haastateltavien

ehdoilla, joskin teemarungon järjestyksessä pysyttiin pääpiirteittäin. Teemahaastattelun etuna on, että kysymyksiä voi täsmentää haastattelun kuluessa (Kankkunen–Vehviläinen–Julkunen 2013: 125.) ja että kaikissa haastatteluissa tulle käsiteltyä kaikki teemat (Eskola ym. 2008: 87). Haastattelijan rooli on tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja seurata ettei keskustelu eksy aihealueen ulkopuolelle (Kananen 2017:95). Lopuksi teemojen ulkopuolelta kartoitettiin lähiesimiehen omaa jaksamista, koska silloin löytyi monia työhyvinvoinnin johtamista haastavia tekijöitä.

Aineistoa pyritään keräämään niin kauan kunnes uutta tietoa aiheesta ei enää saada eli tapahtuu aineiston saturaatio. Käytännössä varsinkin opinnäytetöiden kohdalla se ei aina onnistu. Työn tekijä ei välttämättä tunnista saturaatiota tai aika on rajallista. Tärkeää on kuitenkin pohtia riittävää haastattelujen määrää yhdessä ohjaajien kanssa. (Hyvärinen 2017: 34-35.) Tämän opinnäytteen haastattelu tehtiin kahdeksalle lähiesimiehelle, joka ohjaajan mielestä oli minimi. Haastavasta haastateltavien rekrytoinnista johtuen tyydyttiin siihen määrään. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Haastatteluista saadut äänitiedostot muutettiin mahdollisimman pian kirjalliseen muotoon, eli litteroitiin. Nämä kirjoitetut tiedostot muodostavat tutkimuksen tutkimusaineiston. Litteroinnissa erotellaan haastateltavat esimerkiksi antamalla heille koodinimet. Näin voidaan erotella saman henkilön lausumat ja osoittaa että kaikkien haastateltavien puhe on otettu huomioon. Litterointitarkkuudeksi valittiin puheen sisältö, koska tutkittavana olivat lähiesimiesten kokemukset eikä äänenpainoilla tai huokauksilla yms. katsottu olevan merkitystä asioiden ilmaisemisessa. Puhe litteroitiin sanasta sanaan, myös haastattelijan sanomat lauseet ja lausahdukset, jotta säilyi mahdollisuus analysoida kysymyksen asetteluun vaikutusta vastaukseen. Joitakin haastattelijan tilkesanoja tai hyminää jätettiin litteroimatta. Raporttiin haastateltavat koodattiin H1, H2, H3 jne, jotta pystytään erottamaan mitkä lauseet ovat kenenkin haastateltavan sanomia. Näin voidaan lisätä lukijan tietoa siitä, että analyysi perustuu kattavaan usealta haastateltavalta saatuun aineistoon. (Ruusuvuori–Nikander 2017:427, 430-301.)

Työkokemusta haastateltavilla oli vajaasta vuodesta useaan kymmeneen vuoteen, joten aineisto oli monipuolista. Alaisten määrä esimiehillä oli keskimäärin 50. Joillakin osastonhoitajilla on vastuualueenaan sekä sairaalan laboratorio että terveysasemien laboratorioita. Haastatteluun osallistuvat työskentelevät sairaalalaboratoriossa, joissa

heidän alaisensa tekevät sekä näyttö- että analyysityönsä. Jotkut laboratorioista palvelevat 24/7 ja osa henkilökunnasta tekee näin ollen kolmivuorotyötä.

4.3 Aineiston analyysi

Saatu haastatteluaineisto analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin mukaisesti. (LIITE 4). Induktiivisuudella tarkoitetaan aineistolähtöisyyttä, jolloin taustalla ei ole ennalta tiedettyä teoriaa. Siinä lähdetään konkreettisista lausumista, jotka luokittelun kautta muutetaan käsitteelliseen muotoon (Latvala–Vanhala–Nuutinen 2003:24). Sisällön analyysissä analysoidaan haastattelun puhuttua sisältöä, ja siitä voidaan jättää pois sanattomia viestejä kuten äänensävyt tai huokaukset, jos katsotaan ettei niillä ole merkitystä tutkimusongelman ratkaisemisessa. Litteroinnissa erotellaan haastateltavat esimerkiksi antamalla heille koodinimet. Näin voidaan erotella saman henkilön lausumat ja osoittaa että kaikkien haastateltavien puhe on otettu huomioon. (Ruusuvaori–Nikander 2017:430-301.)

Litteroitua aineistoa aletaan tiivistää käsiteltävään muotoon koodaamalla. Ensin päätetään, miten koodaus tehdään eli valitaan analyysiyksikkö. Tässä opinnäytetyössä analyysiyksiköksi valikoitui lausumat, jotka sisälsivät työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvän kokemuksen tai haasteen. Jokainen analyysiyksikkö kirjattiin erikseen ja jokaisesta tehtiin pelkistetty ilmaus. Pelkistystä yhdisteltiin ryhmittäin, niin että ryhmällä oli jokin yhdistävä tekijä. Näin saatiin jäsenneityä alaluokat. Alaluokkia yhdisteltiin edelleen yläluokiksi, ja näistä muodostui lopulta tutkimuksen pääluokat. Luokittelun edetessä tapahtuu samalla aineiston abstrahointi, jolloin puhutut lausumat muuttuvat käsitteellisempään ja abstraktimpaan suuntaan. Näin lopputulokseksi saadaan tutkimustuloksia kuvaavat käsitteelliset ilmaukset. Jotta voidaan seurata ketjua, kuinka lopputuloksiin on päästy, täytyy koko tutkimuksen ajan säilyttää tieto mistä alkuperäisistä ilmauksista tulokset ovat peräisin. (Tuomi – Sarajärvi 2018.) Tässä työssä jokainen luokittelun vaihe on koodattu haastateltavan lausumalle annetulla koodilla, esimerkiksi H2/56 tarkoittaa toisen haastateltavan lausumaa numero 56. Jos yhdestä lausumasta muodostui useampia pelkistystä, eroteltiin ne toisistaan kirjaimilla a, b, c jne.

Kun aineisto oli luokiteltu, jatkettiin analyysiä sisällön erittelyllä eli kvantifioimalla aineisto. Jokaisen alaluokan muodostavien lausumien määrä laskettiin yhteen. Kvantifioinnilla pyrittiin lisäämään aineiston analyysiä siten, että useimmiten aineistossa

esiintyvät ilmaisut erottuvat ja niiden voidaan todeta olevan tutkimuksen kannalta merkityksellisempiä. (Tuomi – Sarajärvi 2018.)

5 Tulokset

Tutkimuksen tuloksia käsitellään kahdessa osassa, joissa pyrkimys on saada vastaus kumpaankin tutkimuskysymykseen. Ensimmäisessä osassa käsitellään lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Haastatteluiden perusteella lähiesimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisessa muodostuvat lähimiehen omista valmiuksista, työhyvinvoinnin johtamisen keinoista, esimiehen roolista työhyvinvoinnin johtajana sekä työyhteisö- ja organisaatiotaidoista. Toisessa osassa käydään läpi lähiesimiesten kokemia haasteita. Ne ovat esimiehestä itsestään johtuvia, työn sujumisen varmistamiseen sekä henkilöjohtamiseen liittyviä haasteita.

5.1 Lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisessa

Lähiesimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisessa muodostuvat lähiesimiesten omista valmiuksista, työhyvinvoinnin johtamisen keinoista, esimiehen omasta roolista työhyvinvoinnin johtamisessa sekä työyhteisö- ja organisaatiotaidoista. Lähiesimiehen valmiuksiin kuuluvat oma mielenkiinto työhyvinvointi asioihin, työhyvinvoinnin johtamisen luonne lähiesimiehen mielestä, esimiehen ominaisuudet, esimiehille tarkoitetut työhyvinvointikoulutukset sekä tuen tarve. Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja ovat työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluvat ohjeet, työkyvyn seuranta, työolobarometri, työhyvinvointia tukeva työvuorosunnittelu, perehdytys sekä työkierto. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on toimia havainnoijana, kannustajana, tukijana ja esimerkkinä. Hän on läsnä, puuttuu hankaliin tilanteisiin, edistää avoimuutta ja tasapuolisuutta sekä mahdollistaa ammatillisen kehittymisen. Työ- ja organisaatiotaitoihin liittyy työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista, positiivisuuden korostaminen, esilaisten persoonien ja elämäntilanteiden huomioiminen, tiedottaminen ja työntekijöiden huomioiminen päätöksen teossa, työn organisointi, työyhteisön yhteiset pelisäännöt sekä toimintojen kehittäminen. (KUVIO 4)



KUVIO 4. Lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisessa

5.1.1 Lähiesimiehen omat valmiudet työhyvinvoinnin johtamisessa

Työhyvinvoinnin johtamisen koetaan olevan laaja ja monitahoinen kokonaisuus sekä tärkeä osa johtamista. Sitä ei voida erottaa jokapäiväisestä toiminnasta vaan se liittyy esimiehen omiin arvoihin ja sitä kautta ohjaa päivittäistä työskentelyä.

Mä sitä pohdin sitä roolia, sehän on aikalailla jokapäiväistä. H4

No mä en nää sitä irrallisena asiana, vaan mun mielestä se liittyy siihen arvoihin ja johtamiseen. H6

Työhyvinvoinnin johtamiseen katsotaan kuuluvan turvallisten puitteiden luominen työnteolle, resursseista, työterveydestä ja työergonomiasta huolehtiminen sekä henkisen hyvinvoinnin huomioon ottaminen. Siihen kuuluu myös työsuorituksesta kiittäminen silloin kun se on aiheellista. Toisaalta koetaan myös, että työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tilanteet voivat olla haasteellisia.

Laboratorioiden lähiesimiehet ovat kiinnostuneita työhyvinvointiin liittyvistä asioista. He hakeutuvat oma-aloitteisesti koulutuksiin ja yrittävät ottaa asioita selville. Yleisesti koetaan, että työhyvinvointiin liittyvät asiat tunnetaan hyvin. Joku ilmaisi, että puutteita tiedoissa on ja aiheesta riittää uutta opittavaa jatkuvasti.

Organisaation linjaan työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ollaan yleisesti tyytyväisiä.

HUS jatkais edelleen tätä linjaa, et tää on tärkeä asia. Meille annetaan just näitä eväitä esimiehille, miten asioita voitais hoitaa. H1

Työhyvinvointiin liittyviä koulutuksia järjestetään HUS:issa esimiehille paljon ja laboratorion lähiesimiehet osallistuvat niihin aktiivisesti. Jokainen haastateltava (n=8) kertoi osallistuneensa johonkin työhyvinvointikoulutukseen. Työsuojelun teemapäivät, verkkokurssit ja työhyvinvointipäivät tarjoavat erilaisia kouluttautumismahdollisuuksia. Osastonhoitajien kokouksissa ja HUS esimiespäivillä nostetaan esille työhyvinvointiin liittyviä asioita. Asioita opitaan myös työtä tekemällä, käsittelemällä työhyvinvointiin liittyviä tilanteita ohjeistusten mukaisesti.

Esimiehen oman toiminnan ominaisuuksilla katsotaan olevan merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa ja tarkastelunäkökulma työhyvinvointiin on erilainen kuin alaisilla. Työntekijöitä huomioidaan esimiesnäkökulmasta. Esimiehen toiminnan läpinäkyvyyden

ja johdonmukaisuuden uskotaan edistävän työhyvinvointia ja omien pelisääntöjen tunnetuksi tekeminen työyhteisössä lisää läpinäkyvyyttä.

Se mun toiminta on semmosta, että ne tietää, mitä mä tarkoitan, mitä mä teen ja myöskin se, että mitä mä vaadin niiltä työntekijöiltä, niin mä myöskin itse toimin samojen sääntöjen mukaan. H2

Esimiehen pysyminen rauhallisena tilanteessa kuin tilanteessa uskotaan lisäävän turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Rohkaiseminen ja kannustaminen, myötäeläminen, pakottamisen puuttuminen mainittiin keinoina, jotka ylläpitävät työhyvinvointia. Katsottiin myös, että esimiehen asiallisuus on tärkeää, mutta sitä voi välillä keventää huumorilla. Eräs esimiehistä tunsu olevansa liiankin kiltti ja antavansa helposti periksi tilanteissa, toki tilanteen huomioiden. Autoritaarisen johtamistyylin tuomittavuus otettiin esiin kahdessa haastattelussa.

Vaikka lähiesimiehet tuntevat hallitsevansa hyvin työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja ovat kiinnostuneita siitä, kokevat he tarvitsevansa tukea työhyvinvoinnin johtamistyöhön. Joissakin tilanteissa lähiesimies voi kokea jäävänsä yksin.

On hetkiä ja asioita, jolloin esimies on aika yksin. Silloin kun pitää esim. puuttua johonkin ikäviin asioihin, liittyen työhyvinvointiin, kiusaamistilanteet ja henkilökohtaiset ongelmat, niin ei niihin ole koskaan sillä lailla valmis. Niihin kyllä vois kaivatakin jotain enemmän. H3

Hyvä suhde omaan esimieheen tukee ja kannustaa lähiesimiestä. Myös omasta johdettavasta työyhteisöstä esimies voi saada tukea ja voimaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Haastavien tilanteiden läpikäyminen kollegoiden kanssa ja sitä kautta vertaistuen saaminen on mahdollisuus lähiesimiesten tukemiseksi ja siihen toivottiinkin enemmän mahdollisuuksia. Kolme haastateltavista mainitsi tarpeen työnohjaukselle. Siihen on ollut vain osalla mahdollisuus pitkän uran aikana, mutta se voisi toimia ajatuksia selventävänä asioiden jäsentämisessä.

Mitä haluais lisää, niin se on se vertaistuki. H4

Työnohjaus, jota kannattais kyllä HUSLAB:issa esimiehille tarjota. Se on semmonen purkupaikka, missä jäsentää niitä asioita. H5

5.1.2 Työhyvinvoinnin johtamisen keinot

Lähiesimiehillä on käytössään useita keinoja johtaa työhyvinvointia. Apuna ovat hyvät ja selkeät HUS tason ohjeet, jotka ovat helposti saatavilla organisaation intranetissä. Niistä haetaan tietoa työhyvinvointiasioista. Ohjeita ja toimenpidemalleja seuraamalla voidaan hoitaa työhyvinvoinnin kannalta haastavia tilanteita. Lähiesimiehet mainitsivat käyttäneensä ohjeita ainakin esimies-alaiskeskustelun käymiseen, lähtökeskustelun pitämiseen tai uusien työntekijöiden kanssa neljän työkuukauden jälkeen pidettävään arviointikeskusteluun. Ohjeiden mukaan tehdään myös koulutussuunnitelma jokaiselle vuodelle. Ohjeita ei tarvitse opiskella ennakkoon, vaan ne tulevat tutuksi työtä tekemällä. Jonkun mielestä joitakin ohjeita voi olla vaikea tulkita.

Meillähän on netissä hyvät materiaalit esimiehille tästä työhyvinvoinnista niin ihan sen mukaan menen. H3

Löytyy HUS:in ohjetta ja ohjekirje lähes joka juttuun, kun osaat vaan tulkita ne."H4

Työkyvyn tukeminen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa on lähiesimiehille tärkeä työhyvinvoinnin johtamisen keino. Työterveyshuollolla katsotaan olevan merkittävä rooli. Sieltä saatavat poissaoloraportit tai muut yhteydenotot auttavat seuraamaan henkilökunnan työterveyden tilaa, ja auttavat havaitsemaan poikkeukset varhaisessa vaiheessa. Työkykyseuranta on toimiva prosessi, mutta se koetaan myös työlääksi. Se vaatii esimieheltä myös arjen havainnointia ja yksilöllisiä ratkaisuja.

Työterveyshuoltohan lähettää raportteja esim. poissaoloista, niin sehän on sitä varhaisen puuttumisen seurantaa, niin siinähan voi jo joitain merkkejä tietyistä henkilöistä saada ja siinä tulee ensimmäinen mahdollisuus sitten esimies-alaiskeskusteluun. H1

Työkykyprosessi on aika työläs, mutta ihan hyvä ohjelma. H5

Henkilökunnan käsityksiä työhyvinvoinnin tilasta lähiesimiehet saavat vuosittaisen työolobarometrin tuloksista. Tuloksia seurataan oman esimiehen kanssa ja henkilökunnan kanssa pidetään keskustelutilaisuuksia yksikkökohtaisesti. Yksikön toiminnan kehittämiskohteet valitaan yhteistyössä henkilökunnan kanssa ja ne kirjataan ja toteutumista seurataan. Lähiesimies arvioi omaa onnistumistaan johtajana tulosten perusteella ja pyrkii parantamaan omaa toimintaa niiden pohjalta. Esille tuli myös tarve kehittää työolobarometrikyselyä enemmän laboratorion organisaatiomuotoa vastaavaksi. Joskus voi olla vaikea tulkita tuloksista, minkä tason johtajaan tuloksilla viitataan.

TOB kyselyt, mä heitän heille niistä huonoista numeroista, että näistä on saatu huonoimmat, miten parannetaan ensi vuoteen. H8

Kun siellä tulee sitten niitä missä kohtaa voi parantaa, niin se täytyy kyl rehellisesti voit sanoa henkilökunnalle, et nyt mä ihan tosissani koetan tätä kohtaa parantaa. H6

Lähiesimiehen työhön työhyvinvoinnin johtamisen kannalta kuuluu myös työturvallisuudesta huolehtiminen. Riskien arvioinnit tehdään ohjeistusten mukaisesti. Niistä kartoitetaan kehittämiskohteet, joiden toteutumista myös seurataan.

Riskien arvioinnit ja TOB:it ja työpaikkakäynnit selvitykset tehdään säännöllisesti ja tosiaan ne käsitellään ja otetaan kehittämiskohteita, sitten vielä seurataan, että niitä toteutetaan, ettei niitä vain kirjata sen takia, kun meiltä niin vaaditaan. H4

Työhyvinvointia voidaan tukea työvuorosuunnittelulla varsinkin kolmivuorotyöpaikoissa, mutta myös päivätyötä tekevillä. Työvuorosuunnittelulla voidaan helpottaa työntekijän työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita antamalla tarvittaessa vapaapäiviä työaikapankista tai työajanlyhennyksiä työntekijän tarpeiden mukaisesti. Työntekijän työvuoro-toiveita kuunnellaan ja huomioidaan ja pyritään toteuttamaan kuitenkin toiminta edellä. Toisissa paikoissa on käytössä työaika-autonomia, ja paikoissa, joissa ei, vuorot on kuitenkin suunniteltu toiveiden mukaan. Tavot toiveiden esittämiseen ja niiden määrään vaihtelivat yksiköittäin. Työntekijän itsensä vastuulla on tuoda toiveet esimiehen tietoisuuteen. Työaikaergonomiaan kiinnitetään huomiota ja vuorot suunnitellaan sitä tukien. Vuoronvaihdot sallitaan, mutta jos ne ovat haasteellisia työvuoroergonomian kannalta, pyritään etsimään sitä tukevia ratkaisuja.

Käytännön ergonominen työvuoro suunnittelu tukee tavallaan yksilöitä ja on joustava. H4

HUSLAB:issa otetaan lähiaikoina ja joissakin yksiköissä on jo otettu käyttöön Titanian yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Se mietitytti useimpia haastateltavista. Siinä vastuu työvuorosuunnittelusta on työntekijällä itsellään. Valmiiseen suunnitelmapohjaan laitetaan omat työvuorot muiden toiveet huomioiden. Tämän arvellaan lisäävän tyytyväisyyttä työvuoroihin, koska ne saa itse suunnitella. Toisaalta haastetta voi aiheuttaa muiden toiveiden huomioon ottaminen tai ajan löytäminen siihen rutiinityön lomassa.

Titanian yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, se on nyt sit semmonen, millä pitäis henkilöstön nyt saada itse haluamiansa vuoroja. H8

Lomien suunnittelussa otetaan myös huomioon työntekijöiden toiveet. Työntekijät saavat suunnitella lomat yhdessä esimiehen antamien ohjeiden mukaisesti. Työntekijöiltä odotetaan vastuullisuutta päällekkäisten lomatoiveiden järjestelyssä. Esimies voi huomioida työntekijää esimerkiksi antamalla vapaapäivän loman jatkoksi, niin että työntekijä saa täyden viikon lomaa, jos muuten lomalta täytyisi tulla yhdeksi päiväksi töihin.

Työvuoro- ja lomasuunnittelussa toiveiden huomioiminen niin pitkälle, kun se vaan on mahdollista. H2

Perehdytyksestä huolehtiminen on keino johtaa työhyvinvointia, mutta myös keino edistää työntekijän ammattitaitoa ja johtaa osaamista. Sujuvasti etenevä uuden työntekijän perehtyminen on kaikkien etu. Lähiesimiehen rooli on antaa perehtymiselle tarpeelliset resurssit ja niitä yritetäänkin viedä eteenpäin poissaoloista huolimatta. Joissakin yksiköissä perehdytykset huomioidaan työvuoro suunnittelusta lähtien. Esimies osallistuu perehdytyksen suunnitteluun ja seuraa niiden etenemistä. Esimerkiksi päivittäisjohtamisen pystypalaverieja käytetään perehdytysten etenemisen seuraamiseen. Perehtyjälle annetaan mahdollisuus edetä oman oppimisen tahdissa ja samalla pyritään takaamaan riittävä perehdytys, jotta osaaminen varmistuu. Jos jotain haasteita perehdytyksessä on, siitä kerrotaan asianomaiselle.

Yritetään ihan täysillä kyllä perehdyttää eteenpäin uusia työntekijöitä, mut sit tulee poissaoloja, jotka saattaa sen sotkea, mutta yritystä löytyy. H1

Me ollaan erilaisia. Et miten kukakin hallitsee ja joku omaksuu nopeammin ja joku tarttee vähän enemmän aikaa. H3

Työkierto kliinisessä laboratoriotoinnassa tarkoittaa useimmiten työkiertoa työpisteestä toiseen omassa työyksikössä. Sekä analytiikkatyötä että näytteenottoa tekevissä laboratorioissa työpisteitä on useita ja on mahdollisuus tehdä monipuolista työtä ja ylläpitää laajaa osaamista. On huolehdittava, että kierto on tarpeeksi nopeaa, niin että osaaminen säilyy. Työpistekiertoa seurataan, jotta voidaan olla varmoja kierron tasapuolisuuden toteutumisesta. Jos lähiesimiehen alaisuuteen kuuluvat sekä sairaalan laboratorio että terveysaseman laboratorio, työkiertoa toteutetaan myös näiden yksiköiden välillä.

Ammatilliseen osaamiseen kuuluu, että se pysyy yllä ja hanskassa niin se on tärkeä et tuo työpistekierto olis riittävän nopea. Et me seurataan, milloin kukakin on päässy mihinkin työpisteeseen, mutta kyllähän tää niin laaja alue on, että tuota ei mitenkään liian paljon, liian usein työpisteisiin päästä. H7

Kehityskeskustelut on merkittävä työnhyvinvoinnin johtamisen keino. Niitä pidetään tärkeänä ja tarpeellisena osana esimiestyötä. Kehityskeskustelusta on parhaimmillaan hyötyä sekä työntekijälle että esimiehelle. Erityisesti uudet esimiehet voivat tutustua henkilökuntaansa ja saada tietoa heidän ajatuksistaan, toiveistaan ja odotuksistaan. Toisaalta myös uuden työntekijän kuuleminen kehityskeskustelussa koettiin tarpeelliseksi. Joissakin tilanteissa kehityskeskustelusta ei saada tarkoituksenmukaista hyötyä. Jos työntekijä on pitkään ollut samassa yksikössä työssä ja tyytyväinen tilanteeseensa eikä omaa halua koulutusten kautta ammatilliselle kehitykselle, niin kehityskeskustelu voi olla ajan hukkaa työntekijälle ja esimiehelle. Jotta mahdollisimman suuri hyöty saadaan paljon aikaa ja resursseja vieviltä kehityskeskusteluista, tärkeänä pidetään molempien osapuolten huolellista valmistautumista.

Parin viikon kuluessa aion aloittaa (kehityskeskustelut), koska mä huomaan, että meillä alkaa henkilöstö väsymään, kuormittumaan. Mä koen sen silleen et he pääsee minun kanssani kahden kesken juttelemaan. Kertomaan huolistansa ja just ammatillisesta puolesta, et onko mitään, mitä me voidaan yhdessä täällä työpaikalla edistää sitä kehittymistä ja ehkä hänen henkistä hyvinvointiaankin sitä kautta ja et on ne tärkeitä. H1

Joissakin yksiköissä oli käyty kehityskeskustelut ryhmäkeskusteluina. Tällöin yksittäinen työntekijä ei pääse kertomaan omista asioistansa vaan käsitellään työtiimin tai ryhmän tavoitteita. Eräs esimies ilmaisikin, että olisi parempi puhua yksikön tavoitekeskustelusta. Ryhmäkeskustelut koetaan onnistuneina ja parantavan yksikön yhteishenkeä. Ne eivät kuitenkaan poista tarvetta pitää yksilökeskusteluja. Yksiköt olivat ratkaisseet tämän ongelman pitämällä joka toinen vuosi ryhmäkehityskeskustelut ja joka toinen vuosi yksilökehityskeskustelut. Kaikilla säilyy myös mahdollisuus yksilökeskusteluun, jos sellaiselle on tarvetta.

Tietenkin oon kaikille sanonu et, jos joku haluaa yksittäisen vielä niin ilman muuta saa tai tulla juttelemaan. Että pitää tottakai olla siihen mahdollisuus. Mut että, jos se (ryhmäkehityskeskustelu) parantais sitä ryhmähenkeä. H2

Kehityskeskustelun tärkein tehtävä on työntekijän kuuleminen. Varmistetaan hänen tunne omasta osaamisesta, kartoitetaan oman kehittymisen toiveita ja kysytään hyvinvoinnin tilaa. Niissä voidaan pohtia, missä työntekijä on onnistunut ja mitkä hänen vahvuutensa ovat. Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa voi antaa palautetta esimiehelle ja kartoittaa henkilön kokemusta työilmapiiristä. Tärkeää on kehityskeskusteluissa jatkuvuus, jotta voidaan seurata niistä saatava hyötyä työntekijän kannalta.

Se on vähän niinku jatkumo. Et miten tässä on kehitytty ja näin päin pois. H4

Lähiesimiehet kokevat kehityskeskusteluissa olevan myös haasteita. Haastavaa on löytää aika niiden toteuttamiseen. Haastatelluilla esimiehillä on keskimäärin 50 alaista, joten kehityskeskustelun pitäminen ja siihen valmistutuminen vie paljon aikaa. Työntekijöiden innokkuus osallistua vaihtelee. Jotkut tulevat mielellään, mutta toiset kokevat sen pakottamisena. Valmistutuminen saattaa olla vaillinaista, jolloin keskustelusta ei saada tarkoituksenmukaista hyötyä. Joissakin tapauksissa kehittymiseen valitut tehtävät ovat haasteellisia toteuttaa, tai niitä on niin paljon, ettei toteuttaminen ole realistista. Näissä tapauksissa työntekijälle voi tulla tunne keskustelun hyödyttömyydestä.

Jotkut on kauheen innostuneita, mut suurin osa tulee et paperi on tyhjä ja ei niillä nyt oikein oo mitään sanottavaa. Ehkä kun oikein kaivetaan, niin joku koulutus löytyy. H2

Kehityskeskusteluille esitettiin kehittämistoiveita. HUS suosittaa pitämään ne vuosittain, mutta lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että joka toinen vuosi on sopiva ajanjakso. Myös kehityskeskustelun muuttaminen kokonaan vapaaehtoiseksi oli toiveena. Kehittymistehtäviksi kannattaa valita sellaisia, jotka oikeasti on mahdollista toteuttaa. Täytettävä lomake kannattaisi muokata paremmin laboratorion tarpeisiin vastaavaksi.

Kehitystehtäviksi valittavat asiat pitäis olla semmosia, että ne on mahdollista toteuttaa. H5

5.1.3 Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii esimieheltä monenlaisten roolien hallintaa. Esimies havainnoi työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, kannustaa, tukee, mahdollistaa, on esimerkillinen, on läsnä, puuttuu hankaliin tilanteisiin ja edistää avoimuutta ja tasapuolisuutta.

Työhyvinvoinnin tilan havainnoiminen kuuluu jokapäiväiseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Kun lähiesimies tuntee henkilökunnan hyvin, hän huomaa helposti niitä muutoksia ja merkkejä työntekijässä, jotka uhkaavat hänen työhyvinvointia. Hän havaitsee, jos jaksamisessa on ongelmia ja työntekijä alkaa kuormittua. Esimiehet kokevat ihmistuntemuksen lisääntyvän aja myötä ja se puolestaan helpottaa havainnointia. Joku esimiehistä oli käynyt seuraamassa työntekijöiden työskentelyä

työpisteessä, oppiakseen tuntemaan henkilökunnan paremmin ja perehtyäkseen heidän työhön. Joskus esimies joutuu muistuttamaan henkilökuntaa taukojen pitämisestä.

Sitten myös se käytännön havainnointi. Minun mielestä esimiehelle kuuluu, niin se on sitä, että seuraa siellä työyksikössä, ei välttämättä sitä koko hetkeä sitä koko päivää sitä työntekoa, mutta kuitenkin piipahtaa sinne työpisteelle ja havainnoi, missä kunnossa ihmiset on. Heti aamustakin voi kattoo, onko ihmisellä jotakin. H5

Hyvinvoiva henkilökunta tarvitsee läsnäolevan lähiesimiehen. Tunne läsnäolevasta esimiehestä muodostuu henkilökunnan kuulemisesta ja aidosti kuulluksi tulemisesta. Esimies on kiinnostunut henkilökunnastaan ja kyselee kuulumisia tavatessa. Myös yksityisemmissäkin asioissa henkilökunnalla on tunne, että esimiehen lähestymiseen on matala kynnyks ja hänelle voi kertoa omista asioistaan. Työntekijälle annetaan tarvittaessa aikaa. Puhuminen voi helpottaa työntekijän pahaa oloa ja auttaa purkamaan kuormituksen tunnetta. Esimies voi edistää läsnäolon tunnetta kertomalla omista menoistaan ja esimerkiksi pitämällä tauot yhtä aikaa henkilökunnan kanssa. Eräs esimiehistä kertoi suunnittelevansa omat työajat niin, että hän voi tavata yövuoron työntekijöitä ja kysellä heidän kuulumisiaan.

Se että kuulee ja kuuntelee, niin se on tärkeitä. H6

Jokaisen kohdalla aina pysähtyy ja kysyis jokaiselta, ihan mitä kuuluu. Ihan aidosti. H4

Tasapuolisuus työyhteisössä herätti esimiehissä paljon ajatuksia (n=35). Tasapuolisuudella on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin luomisessa ja ylläpitämisessä. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että kaikkia henkilökuntaan kuuluvia tulee kohdella tasapuolisesti eikä ketään saa suosia. Samat säännöt koskevat kaikkia ja ovat kaikkien tiedossa. Päätöksiä tehdään tasapuolisuus huomioiden. Tasapuolisuus ulottuu työvuorosunnitteluun, jolloin pakkivapaapäiviä myönnetään tasaisesti kaikille. Työn organisointi ja resurssin jakaminen tasapuolisesti auttaa jakamaan työkuormaa. Työntekijät kiertävät kukin vuorollaan tasapuolisesti myös näytteenottopisteessä. On hyvä huomioida, että vaatimuksissa ollaan tasapuolisia. Esimerkiksi työpisteissä hitaammin töitä tekevien vaatimukset ei saisi olla huomattavasti vähäisemmät kuin nopeammin toimivilla.

Mä oon ainakin pyrkiny siihen, että en suosi ketään erillisesti. Et kaikki on minusta samalla viivalla ja tasapuolisia toisiinsa nähden. H3

Semmosta tasapuolisuutta ja johdonmukaisuutta tässäkin pyritään noudattamaan tässä työn organisoinnissa. Että ei mene pörstäkertoimen mukaan tai jotain. H7

Työyhteisössä joustetaan tarpeen vaatiessa, esimerkiksi kun kyseessä on ohjeiden ja sääntöjen yli meneviä asioita. Siinäkin on huomioitava tasapuolisuus. Jokaisen eduksi joustetaan tarvittaessa ja joustot perustellaan muille. Työvuorojen epätasainen suunnittelu sallitaan toiveiden mukaan, jos toiveet menevät tasaisesti. Eli jos joku haluaa tehdä enemmän iltavuoroa ja toinen enemmän aamuvuoroa, se sallitaan. Jos tästä aiheutuu mielipahaa jollekin, palataan tasapuolisuuteen työvuoro suunnittelussa.

Usein sitten perustellaan, jos on sellainen syy minkä voin työntekijän luvalla kaikille kertoa tai sitten se tekee toisessa kohdissa vähä eri tavalla enemmän taas. Et vähä sellanen kauhun tasapainon ylläpito kuitenkin tässä työtilanteessa. Kaikki vuorollaan. H2

Tupakointi voi uhata tasapuolisuutta, jos jollekin sallitaan tupakkataukojen pitäminen tiheään tahtiin. Tästä syystä ja myös siksi, että työskennellään savuttomassa sairaalassa, tupakointi on hyvä ottaa puheeksi tupakoitsijan kanssa.

Sit jos muut rupee kiinnittää huomiota ja valittaa että yks juoksee aina tupakalla, niin mun täytyy sit sanoo. H8

Avoimen ilmapiirin luominen on esimiehen tehtävä, mutta siihen osallistuu myös koko työyhteisö. Avoimuus edesauttaa hyvän työilmapiirin luomista ja sillä rakennetaan luottamusta. Avoin kulttuuri syntyy avoimen keskustelun kautta. Kokouksissa kerrotaan asioista avoimesti ja kysytään henkilökunnan mielipiteitä. Esimies voi viestiä avoimuudesta pitämällä huoneensa ovet avoinna, niin että työntekijöiden on helppo häntä lähestyä. Jos asioista joudutaan poikkeamaan, kerrotaan siitä avoimesti. Esimerkiksi jonkun henkilön rajoitteista olisi hyvä puhua avoimesti työyhteisössä. Hyvä ja avoin työyhteisö sallii ja hyväksyy tunteet ja pienen naisvaltaiselle alalle kuuluvan eripuran.

Miten sais ilmapiirin semmoseksi, että kaikki sanois, että ois semmonen avoin ja oikein luottamuksellinen ilmapiiri. Et sen luominen on kans tosi tärkeätä. H2

Myös kokouksissa käsitellään asioita ja puhutaan avoimesti ja kysytään mielipiteitä. H6

Henkilökuntaa tuetaan päivittäin parhaalla mahdollisella tavalla. Jos jokin uhkaa työhyvinvointia, siihen puututaan ja tarvittaessa henkilö ohjataan työterveyshuoltoon. Lähiesimiehet pyrkivät kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitä. Kannustetaan uusien asioiden opetteluun, osallistumaan koulutuksiin, ottamaan vastuutehtäviä, ja osallistumaan projekteihin. Työntekijöitä kannustetaan puhumaan ja ottamaan kantaa asioihin tai ratkaisemaan itse ongelmia. Esimies tuo henkilökunnan tietoon uusia asioita ja kannustaa heitä toimimaan ohjeiden mukaisesti. Kannustamista ja työsuorituksesta

kiittämistä voidaan tehdä myös palkitseamalla. HUSLAB:issa on käytössä nopean palkitsemisen mahdollisuus.

Ihan se, miten mä toimin esimiehenä. Suhtaudun asioihin rauhallisesti ja positiivisesti ja tsemppaan toisia kanssa, jos välillä on toivoton olo, yritän kaikin tavoin rohkaista ja tukea. H7

Esimies toimii esimerkkinä alaisilleen. Lähiesimiesten mukaan esimerkillä on tärkeä vaikutus työilmapiiriin. Esimiehen avoimuus, reiluus ja positiivisuus kannustaa alaisia samalaiseen käyttäytymiseen sitä kautta työilmapiirin kehittymiseen. Pitämällä huolta itsestään ja omasta työhyvinvoinnista esimies voi myös kannustaa alaisiaan pitämään huolta itsestään. Esimiehen oma hyvinvointi auttaa jaksamaan muiden työhyvinvoinnin huomioimisessa ja vaikuttaa muutenkin työympäristöön. Eräs esimies mainitsikin, että huonona päivänä oma paha olo kannatta yrittää pitää itsellä.

Työilmapiiriin vaikuttaa kans koko yhteisö, mut esimies on just se esimerkillään hän tavallaan luo sen linjauksen, että ollaanko täällä avoimia, puhutaanko asioista. H1

Se on ihan totta et, jos ei se itse esimies voi hyvin, niin on aika raskasta sit olla esimerkkinä ja hoitaa sitä työhyvinvointia. H4

Esimies hankaliin tilanteisiin puuttujana luon linjauksen, miten työyhteisössä puututaan ongelmiin. Esimies voi tehdä tiettäväksi, että minkäänlaista kiusaamista tai häirintää ei työyhteisössä sallita. Hän turvaa henkilöstön häiriöttömän työskentelyn. Jos tilanteita kuitenkin tulee, niihin puututaan viipymättä. Esimiehen on tärkeä saada tietoa näistä tilanteista ja hän voi myös kysymällä selventää asioita. Ristiriitatilanteet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti keskustelemalla. Virallisemmat puheeksiottotilanteet eivät ole helppoja millekään osapuolelle. Vaikeiden tilanteiden jälkeen esimies pyrkii rauhoittamaan tilanteen ja pitämään fokuksen työnteossa.

Tavallaan näissä hankalissakin asioissa pitää olla se linjaus, et tavallaan myös näyttää sen, ettei hyväksy salli ehkä tiettyjä ikäviä asioita. Et puuttuu myös niihin tarvittaessa. H1

Jos on häirintää tai muuta semmosta, joka kuohuttaa sitä työyhteisöä, niin sen sitten ratkaiseminen ja rauhoittaminen normaalille tasolle. H5

Esimies voi mahdollistaa henkilökunnan ammatillista kehittymistä. Hän voi tiedottaa koulutusmahdollisuuksista, tarjoaa mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin, on myönteinen jatko-opiskelujen suhteen ja yleensäkin koulutusmyönteinen. Esimies haluaa tarjota parhaat mahdollisuudet työn tekemiseen ja henkilökunnan osaamisen varmistaminen on tärkeää.

Koulutuksiin ohjataan työn tarpeita huomioiden. Koulutuksista etsitään ja tarjotaan niitä, joita omassa työyksikössä tarvitaan. Vaikka tasapuolisuuden periaate toimii tässäkin, joskus joudutaan miettimään mikä hyödyttää työyhteisöä eniten. Lähettäkö koulutuksiin yhä uudelleen motivoitunut henkilö, vai tasapuolisuuden nimissä se, joka ei ole niin kiinnostunut. Laboratorioissa hyödynnetään paljon HUS- tason koulutuksia, ulkoisia koulutuksia ja laitevalmistajien laitekoulutuksia, eikä yksikön sisäisille koulutuksille ole niin paljon tarvetta. Niitä kuitenkin järjestetään tarpeiden mukaan. Esimiehet ovat havainneet, että mieluiten osallistutaan juuri omaan työhön liittyviin koulutuksiin. Laboratorioityö HUSLAB:issa on jatkuvasti muuttuvaa, laitteet muuttuvat, ohjeistukset muuttuvat jne. Tämä pitää yllä koko ajan työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Koko ajan on opeteltava uusia asioita.

Tietysti myös se tiedon jakaminen kuuluu siihen, et mitä koulutuksia on tarjolla, mut meidän on kuitenkin rajattava sitä siihen, mistä ajatellaan olevan hyötyä tässä työn tekemisessä, työssä olemisessä. H5

Sit ehkä niihin oman esim. laitekoulutuksiin tai koulutuspäiviin, niihin ollaan kyllä innokkaita. Et se osaaminen, joka sit itse asiassa sitä työpistettä tällä hetkellä palvelee paljon paremmin kuin ehkä semmonen yleiskoulutus tuolla. H2

5.1.4 Työyhteisö- ja organisaatiotaidot

Tässä kappaleessa käsitellään työyhteisön toimintaan ja henkilöiden keskinäiseen kanssakäymiseen liittyviä tekijöitä työhyvinvoinnin johtamisen kannalta. Lähiesimiehet korostavat, että jokaisen on otettava vastuu omasta työhyvinvoinnista ja sen ylläpitäminen on kaikkien yhteinen asia. Työntekijän toivotaan ottavan aktiivisesti ja itsenäisesti selvää mitä kaikkea työnantajalla on tarjota työhyvinvointiin liittyen, koulutuksia, liikuntapalveluita ym. Erään kokemuksen mukaan, nuoremmat työntekijät ovat valveutuneempia huolehtimaan itsestään.

Esimiehiä tukee hyvät alaistaidot ja esiin tuotiinkin tarve lisätä henkilökunnalle koulutusta alaistaidoista. Hyvä henki työyksikössä auttaa työhyvinvoinnin johtamisessa. Pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys. Hyvä työilmapiiri saavutetaan keskinäisellä auttamisella, yhteistyöllä ja tulemalla toimeen toisten kanssa. On tärkeää, että työkaverin kanssa pystyy työskentelemään ja tulemaan toimeen työasioissa. Jos työkaverilla huomaa olevan kuormitusta tai jaksamisessa haasteita, todettiin ja toivottiin, että lähiesimiestä informoidaan herkästi sellaisessa tilanteessa. Näin lähiesimies voi puuttua ja ryhtyä toimenpiteisiin tilanteen helpottamiseksi.

Autetaan toista, sekin toimii hyvin, et osaamisen puitteissa kyllä autetaan. Niin, ettei joku pyörittele peukaloita ja toiset suihki tuolla. H2

Työkaverithan tuo semmoisen asian tietoisuuteen, jos kokee et työkaveri on jotenkin, et nyt tuntuu, et sillä on liikaa. H4

Esimies voi lisätä työyhteisön hyvää ilmapiiriä tuomalla esiin ja korostamalla positiivisia asioita. Kokouksissa ja palavereissa nostetaan esiin positiivisia asiakaspalautteita ja muita onnistumisia ja työntekijöitä kiitetään hyvistä työsuorituksista. Ilmapiiriä seurataan päivittäisjohtamisen palavereissa. Virkistyspäivät omalta osaltaan auttavat ilmapiirin kohentamisessa.

Ylipäättänsä keskustellaan, niin et vähän pohditaan, mikä meillä on hyvin ja miten me ollaan siihen päästy. Mitkä asiat täällä on hyvin. Niitä on mukava sitten lukea ja käydä läpi. Niin se tavallaan vaikuttaa hirveen hyvin siihen työilmapiiriin. H4

Työyhteisössä jokainen yksilö on erilainen ja erilaiset ihmiset luovat työyhteisön ilmapiirin. Esimiehen on kyettävä arvostamaan ja huomioimaan erilaisia persoonallisuuksia. Erilaisuutta pidetään voimavarana, jolloin pyritään tuomaan jokaisen omia vahvuuksia esiin. Kaikki hyväksytään, toinen on puheliaampi kuin toinen tai joku soveltuu paremmin isompaan työyksikköön ja joku pienempään. Jos perehtyminen etenee hitaasti, hyväksytään se ja annetaan siihen tarpeeksi aikaa. Kaikki huomioidaan ja pyritään löytämään toimivia ratkaisuja arjen työhön. Jos työntekijä kokee, ettei sopeudu työyhteisöön, hän todennäköisesti hakeutuu muualle töihin.

Kaikki pitäisi hyväksyä, että kaikki on yhtä arvokkaita ja tärkeitä siinä työyhteisössä. Erilaisten ihmisten kirjo siinä, siitähän se ilmapiiri tulee. H2

Työuran aikana ihminen kohtaa erilaisia elämäntilanteita, joilla on vaikutusta työhön. Lakisääteiset vapaat, esim. perhe ja opintovapaat, edesauttavat työhyvinvoinnin johtamista, mutta lähiesimiehen on tärkeää muulloinkin ottaa huomioon erilaisia elämäntilanteita. Tilanteiden moninaisuus huomioidaan ja joustavuus sallitaan. Jos pienten lasten vanhemmat haluavat mahdollisesti tehdä päivätyötä, ja se otetaan huomioon. Työntekijän ikääntyessä alkaa ehkä tulla erilaisia vaivoja, jotka on huomioitava. Työvuoroja ja työaikoja joudutaan muokkaamaan sen mukaan. Ennen yötyötä tehneeltä ei enää vaadita sitä. Joskus joudutaan muokkaamaan työtehtäviä työkyvyn mukaan. Tuki- ja liikuntaelin vaivat saattavat estää jonkun työn tekemisen. Silloin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa mietitään ratkaisua tilanteeseen. Pitkän sairausloman jälkeen töihin paluu voi olla kriittinen tilanne. Silloin henkilöä tuetaan ja pyritään tekemään töihin paluu mahdollisimman stressittömäksi työntekijälle. Joskus

työntekijän henkilökohtaisen elämän ongelmissa esimiehestä voi tuntua, että voi vain ymmärryksellä tukea henkilön tilannetta.

Meillä on joitakin ihmisiä riippuen heidän elämäntilanteesta et tekevät vaan esimerkiksi kahta vuoroa tai päivävuoroa. H6

Kyllähän sitä tulee kaiken maailman tuki- ja liikuntaelin vaivaa ja tällaista, niin kyllä se välillä vaihtelevasti joutuu jollekin antaa pikkasen vapautusta, vaikka vähän näyteenotosta, et ei niin paljon tarvii sitä tehdä. H1

Nuoret työyhteisössä voivat tuoda raikkautta ja uusia tuulia työyhteisöön. Heillä on uusin tieto alan asioista. Heille sallitaan uusien ideoiden esittäminen ja heitä kannustetaan uusien tehtävien opetteluun. Nuoret suhtautuvat monesti uusiin asioihin positiivisemmin kuin pidempään työskennelleet.

Nuoret on ihania, kun ne tuo uusia tuulia mukanaan ja sit ne on niin innokkaita ja niitä on hyvä laittaa nyt vastuuohtajiksi, kun niillä on kaikki uusi tieto ja ne ottaa sitä niin mukavasti vastaan. H3

HUSLAB:in organisaatiossa päivittäinen työ työyksiköissä on tiimien vastuulla ja työtä suunnittelee ja ohjaa tiimivastaava. Lähiesimies on toimintakäsikirjan mukaan tiimin henkilöstöhallinnollinen esimies (HUSLAB toimintakäsikirja 2018). Lähiesimiehet olivat erittäin tyytyväisiä tiimivastaavien päivittäisjohtamiseen ja he arvostavat heitä kovasti. Heidän mielestään tiimivastaava on yhdessä prosessivastaavan kanssa työn asiantuntijoita ja heillä on paras tietämys henkilökunnan osaamisesta ja perehtyneisyydestä ja näin parhaat edellytykset hoitaa työn organisointia. Lähiesimies tukee tiimaria tässä työssä ja antaa resurssin. Tiimarilla on valtuudet jakaa henkilökunta työpisteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Joissakin yksiköissä lähiesimiehellä on isompi rooli työn organisoinnista. Hän osallistuu aktiivisesti työpistesijoittelun suunnitteluun.

Mulla on tiimari. Mä oon antanu hänelle tiimarivaltuudet, et hän jakaa, et mä annan resurssin, hän jakaa sen resurssin tasapuolisesti kaikille, koska hän tietää parhaiten, miten me saadaan toi kierto parhaiten järjestymään. H8

Työhyvinvointia tukevaan työn organisointiin on olemassa käytäntöjä, jotka pätevät, oli suunnittelijana kuka tahansa. Lähiesimies toimii resurssin ja toiminnan yhteensovittajana. Henkilöstö jaetaan tarpeen mukaan analytiikan ja näyteenoton välillä. Organisoinnin selkeys tukee työhyvinvointia. Toiveet ja tarpeet otetaan huomioon. Resurssia joudutaan joskus tasaamaan lähiesimiehen johtamissa yksiköissä keskenään ja henkilökuntaa siirtymään yksiköstä toiseen. Tällöin siirtyminen suunnitellaan yhdessä henkilön kanssa eikä ketään pakoteta. Tarvittaessa annetaan

apua myös toisen lähiesimiehen hallinnoimaan yksikköön. Koska laboratoriotyö on monipuolista osaamista vaativaa, tarvitaan sopiva määrä osaajia. Joissakin yksiköissä henkilöstö on jaettu osaamisryhmiin, jolla pyritään turvaamaan riittävä osaaminen.

Työhyvinvointiin vaikuttaa se työn organisoiminen. Myös sitten se, että se on työntekijöille päin silleen selkeää, et mitä siinä tapahtuu, miten se on järjestetty se työ. H5

Asioista tiedottaminen liittyy työhyvinvoinnin johtamiseen. Lähiesimiehet pitävät viestintää ja tiedottamista tärkeänä. Tiedottamista tehdään kokouksissa. Jokaisella yksiköllä on omat käytännöt kokousten pitämiseen ja nimitykset hieman vaihtelevat. Lähes päivittäin pidetään lyhyitä päivittäisjohtamisen pystypalavereja, kerran viikossa osastopalavereja ja kuukausittain osastokokouksia. Esimiehet pitävät huolta, että sovitut kokoukset pidetään. Henkilökunnalle kerrotaan tulevista muutoksista avoimesti ja oikea-aikaisesti. Tietoa ei pantata missään vaiheessa. Sillä voidaan pienentää heidän kokemaa muutosvastarintaa.

Kun uutta on tulossa, niin sitä otetaan tuolla yhteisesti keskusteluun ja puhutaan ja sillä tavalla näitä muutospaineita, niitä mietinnässä olevia asioita saadaan sitten sanoa ääneen ja niihin vastauksia sitä mukaa kun niitä tulee. Et semmoset muutospöytä ei sit painais tuolla ja sekoittas ilmapiiriä.H5

Työhyvinvointiin liittyy mahdollisuus vaikuttaa asioihin. HUSLAB:in kaltaisissa isoissa organisaatioissa päätökset tulevat monesti ylhäältä annettuna, eikä niihin voi enää vaikuttaa. Lähiesimiehen tehtävä on omaksua päätös ensin ja perustella päätös hyvin, kun sitä jalkautetaan työyksikötasolle. Joskus taas päätös on tehtävä niin nopeasti, ettei pitkää mielipiteiden kyselykierrosta ehditä toteuttaa, ja silloin on lähiesimiehen otettava vastuu siitä. Tällöinkin päätösten perusteleminen ja niiden oikea aikainen esiin tuominen on tärkeää. Johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys auttavat ymmärtämään ja hyväksymään päätöksiä. Päätösten tulisi olla toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia.

Paikallisen tason päätöksissä ja kaikissa muissakin, missä se on mahdollista, otetaan henkilökunnan mielipiteet huomioon ja haetaan demokratiaa. Kokouksissa ja päivittäispalavereissa keskustellaan ja kysellään mielipiteitä. Hyvinvointia lisää se, että keskitytään sellaisiin asioihin, joihin voidaan vaikuttaa ja hyväksytään ne, joihin ei voida.

Meillä on tietyt kehysraamit täällä minkä mukaan mennään ja meille tulee tietysti niitä asioita, että nyt toimitaan näin. Tavallaan esimies, sillä on hirveen tärkeä rooli, et miten se tuo niitä asioita esiin. Että se on työntekijöille sellanen, että he kokee, että heitä ei kuunnella, jos ne vaan lävästään kokouksessa pöydälle, että nyt tästä lähtien sitten toimitaan näin. Ja jos ei vielä edes sanota, että miksi. H4

Useassa työyksikössä tai työpisteissä on yhdessä sovitut ja kirjatut pelisäännöt. Niillä pyritään selkiyttämään toimintaa ja kaikkien on toimittava niiden mukaan. Jos jotain epäkohtia ilmenee, kannattaa niistä luoda uusi pelisääntö, jotta tulevaisuudessa siihen asiaan on yhteisesti sovittu toimintamalli.

On hirveen tärkeitä et me ollaan kirjattu pelisäännöt, toisia ärsyttää se sanakin, mutta se on ihan hirveen hyvä. Ne on semmosia itsestään selviä, mut sit ne ei oookaan, kun ne puhutaan auki. H4

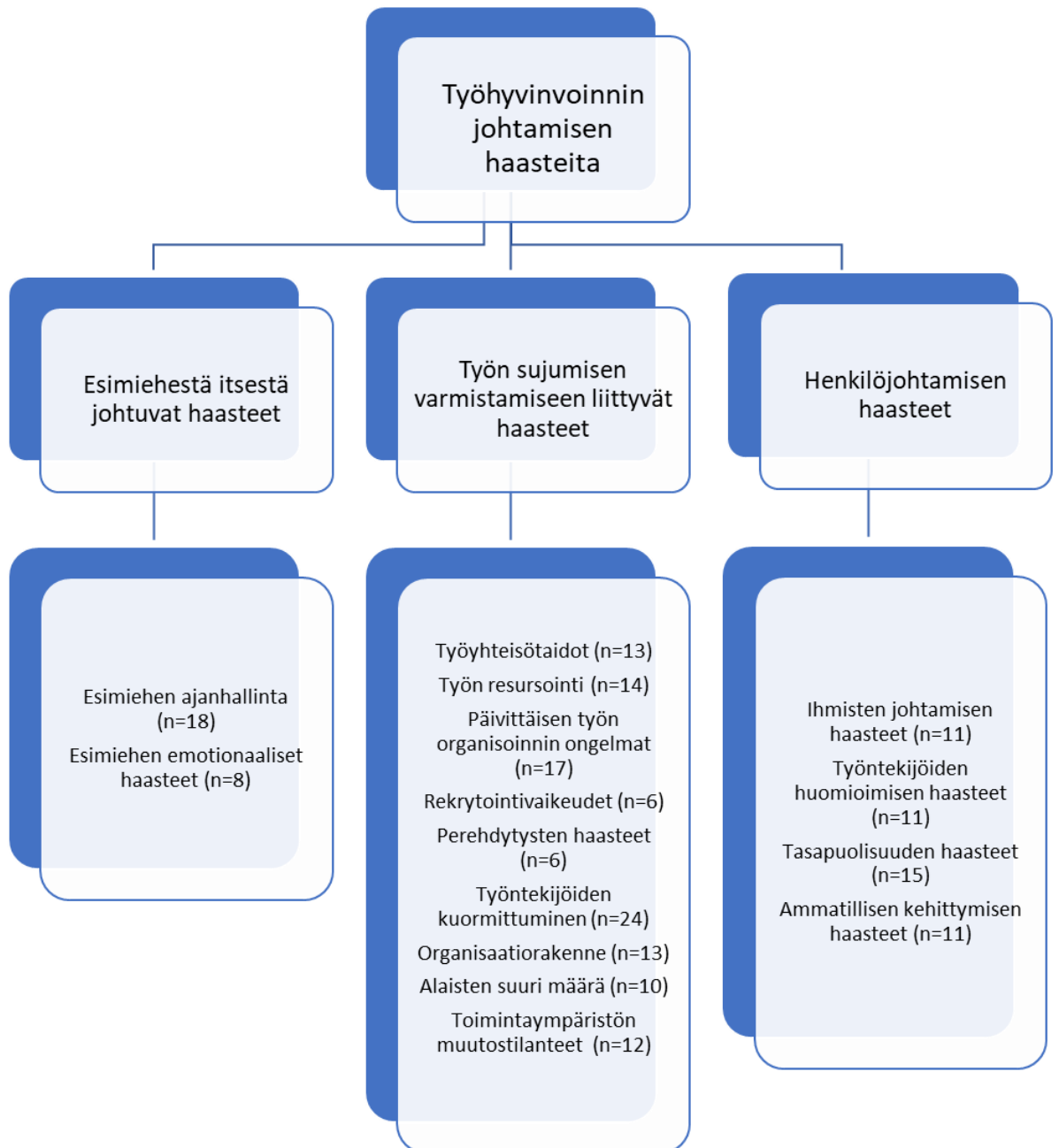
Lähiesimiehet kannustavat henkilökuntaa tuomaan esiin työyhteisöön kehittämisehdotuksia. Lähiesimiehet ovat mukana työyhteisön toimintojen kehittämisessä, mutta pääasiassa henkilökunta toimii kehittäjänä. Työntekijät tuntevat työnsä parhaiten. Kehittämisen lähtökohtana on työntekijöiden työn tukeminen. Esimerkiksi yksityiskohtainen työtehtävien määrittely auttaa työroolien selkiyttämässä. Päivittäisjohtamisella on suuri merkitys tässäkin yhteydessä. Asioita voidaan edistää, kun niistä keskustellaan epämuodollisemmin päivittäisjohtamisen pystypalaverissa ja käydään läpi kehittämiskohteita. Samalla yhteishenkeä saadaan parannettua. Työyhteisössä voi vallita kokeilukulttuuri, jolloin kehittämisehdotuksia tuodaan herkästi esiin ja niitä kokeillaan tietyn ajan jakson ajan. Jos kokeilu onnistuu, se voidaan ottaa yleiseksi käytännöksi.

Koko henkilökunta on mukana ja mietitään kaikki yhdessä, et miten ruvetaan kehittää näitä uudestaan. H3

Saa vapaat kädet ja kaikkea saa kokeilla. H8

5.2 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteita

Lähiesimiehillä on myös haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa. Haasteet liittyvät esimieheen itseensä, työn sujumisen varmistamiseen ja henkilöjohtamiseen. Esimiehestä itsestä johtuvia haasteita ovat ajanhallinta ja tunteisiin liittyvät haasteet. Työn sujumisen varmistamiseen kuuluvia haasteita on työyhteisötaitoissa, työn resursoinnissa ja päivittäisen työn organisoinnissa. Haasteita tuottaa myös rekrytointivaikeudet, työntekijöiden kuormittuminen, organisaatorakenne, suuri määrä alaisia sekä toimintaympäristön muutokset. Henkilöjohtamisen haasteet liittyvät ihmisten johtamiseen, työntekijöiden huomioimiseen, tasapuolisuuteen ja ammatilliseen kehittymiseen. (KUVIO 4)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteita

5.2.1 Esimiehestä itsestä johtuvat haasteet

Lähiesimiehen työn suurimpia haasteita on oma työajanhallinta. Ajan puutteen takia töitä joudutaan siirtämään tai jättämään kokonaan tekemättä. Työt priorisoimaan kiireellisyyden mukaan ja ylityöt ovat yleisiä. Ylitöitä tehdään, jotta kaikkein kiireellisimmät hoidettavat asian saadaan tehtyä. Joissakin yksiköissä esimiehiä oli kielletty tekemästä ylityötä, jolloin tekemättömät työt kasautuvat entistä enemmän. Esimiehiä painaa tekemättömien töiden taakka.

Kyllähän se esimiehen rooli on kyllä nykyään sitä, että ei tässä oo enää työaikaa, että päivää jatketaan sitten sen mukaan, että mikä asia pitää saada hoidettua sinä viikkona tai sinä päivänä. H1

Kyllä se välillä kyllä painaa se tekemättömien töiden pino, että sit on yhä enemmän priorisoitava ja välillä aina miettii, et onko sitä tullu vanhaks ja hitaaks. H5

Ajan puute vaikeuttaa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Esimiehet haluaisivat käyttää aikaa keskusteluun ja keskustelua käydään esim. viikoittaisissa kokouksissa. Keskusteltavia asioita on kuitenkin niin paljon, että ajan rajallisuus tyrehdyttää asioiden perusteellista läpikäymistä. Ajan puutteen takia lähiesimies saattaa jättää osallistumatta työhyvinvointikoulutuksiin eikä kehityskeskusteluja pystytä pitämään määrätyn välein. Esimiehillä olisi halua tutustua paremmin työntekijöiden työhön, mutta se ei ole mahdollista, koska aikaa ei ole. Jos esimiehellä on useampi yksikkö hoidettavana, hän ei pysty viettämään aikaa kaikissa paikoissa tarpeeksi.

Terveyskeskuksen puolella niin asiat on vielä huonommin, että siellähän mä ehdin käydä aika harvoin. H7

Lähiesimiesten emotionaaliset haasteet liittyvät väsymiseen keinojen puuttuessa. Esimiehistä tuntuu välillä, että he eivät riitä eikä heillä ole keinoja haastavien tilanteiden hoitamiseen. Haastavat tilanteet voivat olla ainutkertaisia, eikä sellaiseen ole voinut varautua. Toisaalta esimieheltä saatetaan odottaa puuttumista johonkin tilanteeseen, mutta heitä ei ole informoitu asiasta lainkaan, eivätkä he tiedä heihin kohdistuvia odotuksia. Pitkään esimiestyötä tehneet kokevat, että työntekijöistä on tullut läheisiä, jolloin ikävien ratkaisujen eteenpäin vieminen voi olla henkisesti raskasta.

Välillä tulee semmonen olo, että ei riitä. H3

Joskus oikein tavallaan liian kauan siinä työntekijöitten iholla, että itsekin meinaa väsyä siihen. Et miten mulla ei oo keinoja. H2

5.2.2 Työn sujumisen varmistamiseen liittyvät haasteet

Tärkeä osa töiden sujumista ovat alaistaidot. Sanalla on lähiesimiesten mukaan huono kaiku työntekijöiden keskuudessa. Jos asia otetaan esille henkilökunnan kanssa, saattaa heillä herätä epäily arvostuksen puutteesta. Kuitenkin koulutus alaistaidoista ja niistä puhuminen olisi tärkeää ja auttaisi alaistaitojen merkityksen tiedostamista.

Niistä (alaistaidoista) puhutaan hirveen vähän ja sitten kun ne otetaan puheeksi niin niistä vähän loukkaannutaan, et eiks me nyt muka osata käyttäytyä. Kun ne on kuitenkin ihan normaaleja elämän käytössääntöjä. H6

Esimiesten mielestä joillakin työntekijöillä voi olla puutteita käsityksissä omasta vastuusta työhyvinvoinnista tai heillä ei ole mielenkiintoa hoitaa omaa työhyvinvointiaan. Tämä saattaa näkyä välinpitämättömyytenä sopia yhteisistä asioista, kuten yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta tai lomista yhdessä muiden kanssa. Joskus toiveet ovat päällekkäisiä, ja työntekijät saattavat odottaa, että esimies tekee lopulliset ratkaisut. Tällöin väkisinkin jollekin joudutaan tuottamaan pettymyksiä. Kaikki eivät välttämättä ota vastuuta hyvän työilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä, joku voi joskus tuoda ilmi omat epäilyksensä kollegan taidoista tai sopivuudesta tiettyyn tehtävään. Pahimmillaan ilmapiiriongelmat näkyvät asiakkaille asti. Erityisesti pienissä tiimeissä voi muodostua ongelmia, elleivät joidenkin työntekijöiden henkilökemiat kohtaa. Joskus joku työyhteisöön sopeutumaton henkilö saattaa sekoittaa asioita. Esimiehet korostavat, että jokaisen on tuotava itseänsä esille, niin että esimiehillä on tieto, miten kukin toivoo asioiden olevan.

Vieritän sitä palloa sinne työntekijälle itsellekin, et hänen pitää itsestäänsä huolehtia ja tuoda itseänsä esiin. H1

Haaste on varmaan ehkä pienet tiimit, jos sattuu et nyt ei ollenkaan kemiat kohtaa jonkun kanssa. Että saa sen kuitenkin pysymään sen työilmapiirin, pysymään ne asiat asiana, että tässä me hoidetaan näitä töitä ja työajan jälkeen sitten voidaan olla mimmosia halutaan. H4

Suurimmalla osalla haastatelluista lähiesimiehistä oli haasteita työn resursoinnissa. Resurssit ovat tiukaksi mitoitettut eikä työntekijöitä ei ole tarpeeksi. Esille tuotiin, että resurssit on jaettu joskus aiemmin, eikä niitä ole päivitetty tämän hetken tarpeita vastaavaksi. Lisäksi pitkiä sairauslomia on jonkin verran, mikä puolestaan heikentää tilannetta työyksiköissä. Sairaslomiin ei ole sijaisia saatavilla.

Kyllä hän meidän resurssit on aika tiukoille vedetty. H1

Niitähän (resursseja) ei mistään lisää tuu. Se on se mikä joskus on annettu. Eikä meinaa niitäkään aina oikein saada täytettyä. H6

Henkilökunnan vähyys vaikuttaa moneen työyhteisön toimintaan. Poissaolotilanteissa joudutaan jakamaan työt uudelleen aamulla, joskus jopa miettimään, mitkä kaikki työt voidaan jättää sellaisena päivänä tekemättä. Päivystävien yksiköiden osaamisessa voi olla vajausta, jos paljon kolmivuorotyöntekijöitä on poissa yhtä aikaa. Henkilökunnan puute hidastaa uusien työntekijöiden perehdytystä tai henkilökuntaa joudutaan

siirtämään työyksikössä toiseen paikkaamaan vajausta. Jos henkilöllä on työrajoitteita, hankaloituu niiden huomioiminen vaikeassa resurssitilanteessa. Kaikki nämä vaikutukset heikentävät työhyvinvointia. Kiireen kokeminen lisääntyy, josta puolestaan seuraa ilmapiiriongelmiä, väsymystä, stressiä ja lisääntyneitä sairauspoissaoloja.

Mut kyl nyt on vähän haasteena se, että on liian vähän kolmivuorotyöntekijöitä. Et meillä ei tahdo riittää analytiikan tekijät. H7

Lähiesimiehillä on haasteita rekrytoinneissa. Työntekijöistä on pula ja vaihtuvuus runsasta. Uusia työntekijöitä rekrytoitaisiin, mutta hakijoita ei ole riittävästi, joten vakanssit on vaikea saada täytetyiksi.

Rekrytoidaan niin paljon, kun ikinä saadaan ihmisiä, mut ei voi estää ihmisiä lähtemästä eikä voi pakottaa ketään tulemaan. H2

Uusien työntekijöiden perehdytykset eivät aina etene toivotulla tavalla. Kun on paljon poissaoloja, joudutaan perehdytyksiä perumaan ja siirtämään eteenpäin. Se vaikuttaa koko työyhteisöön. Työpistesijoittelu joudutaan miettimään uudelleen ja vain osittain yksikön työt hallitsevat perehtyjät sijoitetaan niihin työpisteisiin, jotka he jo hallitsevat. Tällöin työpistekierto ei toimi optimaalisesti. Lisäksi perehdytykset ovat pitkiä ja haastavia. Kun uusi ihminen tulee työhön, hyöty hänen rekrytoimisesta saadaan täydellisesti vasta pitkän, ehkä jopa vuoden tai kahden kuluttua. Jos laboratoriossa on paljon toimintaan liittyviä muutoksia, kuten uusia laitteita tai tietojärjestelmiä, viimeisimpänä tulleiden työntekijöiden perehdytys kärsii. Kaikki muutkin työntekijät on perehdytettävä niihin ja päivystävissä toimipisteissä kolmivuorotyöntekijät perehdytetään ensin.

Kun tulee niitä jokaista työntekijää koskevaa laitejuttua ja ohjelmajuttuja, niin sit meidän uudet ja uudehkot jää kyllä varmaan vähä heikommalle (perehdytyksessä). H1

Just vielä, kun näkyy se pitkä perehdytys, että se asia ei se ei sillä rekrytoinnilla selviä, et se on sit vasta vuoden ja kahden päästä näkyvillä. H2

Poissaolot ja vähäiset resurssit tekevät työn päivittäisestä organisoinnista haastavaa. Työpistesijoittelua joudutaan muuttamaan nopeastikin, tai joku on pakotettu lähtemään toiseen työyksikköön. Yleisesti osaaminen määrittelee työpisteen ja osaamisella on vaikutusta työvuorosuunnitteluun saakka. Jos osaamisessa on vajautta, se kuormittaa tiettyjä, kaikki työpisteet hallitsevia työntekijöitä, koska heidän on tehtävä enemmän iltaja yövuoroja. Vaikka esimiehet pyrkivät huomioimaan kaikkien henkilökunnan jäsenten toiveet, välillä vastuu töiden sujumisesta voi estää huomioimisen. Jos työrajoitteisia on

paljon, työt kasaantuvat muille. Kaikissa työpisteissä työskentelevät voivat rasittua ja kokea sijoittelun epäoikeudenmukaisena.

Jos oot kattonu edellisenä päivänä työpisteen ja jotenkin asennoidut siihen, et sit se aamulla vaihtuukin, niin kyllähän se työhyvinvointia syö. H7

Osaajat on menny niin vähiin, että yövuoroihin ja viikonloppuihin ja iltoihin joudutaan myös laittamaan silleen tiettyjä henkilöitä. H1

Jos henkilökuntaa on vähän, eivätkä perehdytykset etene, vaikeutuu työpistekierto. Tavoitteena on nopea ja tasapuolinen kierto, mutta jos yksikössä on paljon vain osittain työpisteet hallitsevia, sijoitetaan heidät luonnollisesti niihin työpisteisiin, jotka he hallitsevat. Silloin muiden pääsy näihin pisteisiin estyy ja kokemus epäoikeudenmukaisesta työpistesijoittelusta korostuu. Myös jos on paljon perehdytettäviä, niin vastuuhoidajat miehittävät työpisteet perehdytettävien kanssa, ja muut pääsevät kyseisiin työpisteisiin harvemmin ja asioiden kertaaminen työtä tekemällä hidastuu.

Oman haasteensa siihen tuo, et vastuuhoidajat on kuitenkin muita enemmän siellä perehdyttämässä ja sitten siinä työpisteessä. Eihän nää ihmiset oo sit sen perehdytysjakson jälkeen päässy sinne kuin ihan pari kertaa, et se on ihan todella vähän. H7

Rooliepäselvyydet voivat osaltaan heikentää työhyvinvointia. Jos tiettyjä töitä ei ole määrätty kuuluvaksi tiettyyn työpisteeseen, voivat ne jäädä tekemättä, tai niistä joudutaan jatkuvasti neuvottelemaan.

Rooliepäselvyydet tuo kyllä sit semmosta, ettei oikein tiedetä mitä kenellekin kuuluu. H4

Usean työyksikön esimiehet kokevat, että työntekijöiden kuormittuminen on lisääntynyt. Töitä on liikaa ja työntekijöitä liian vähän, erityisesti jos sairauspoissaoloja on paljon yhtä aikaa. Kaiken kaikkiaan kuormittavuustekijöiden määrän koetaan lisääntyneen. Joillekin vuorotyö itsessään voi olla kuormittavaa, tai työn vaatimukset esimerkiksi vastuuhoidajana lisäävät kuormitusta. Jos vaatimustaso ei ole kaikilla muilla yhtä korkea, saattaa tulla kokemus epäoikeudenmukaisuudesta.

Semmonen jaksamisen taakka jotenkin, et kun kaikki alkaa olla väsyneitä. Et työtä on enemmän kuin pystytään tekemään. H2

Esimiesten kokemukset työntekijöiden kuormituksesta vaihtelivat jonkin verran. Jonkun yksikössä pelkästään työstä johtuvaa kuormitusta ei ollut, vaan taustalla oli jotain

muutakin henkilökohtaisista syistä johtuvaa. Vaikka kuormittumisen tunteeseen vaikuttavat työelämän lisäksi muutkin asiat, ei esimies voi kieltää, jos henkilö kokee kuormituksen johtuvan työstä. Työhyvinvointia uhkaava kuormittuminen näkyy lisääntyneinä työkykyasioiden hoitamisena sekä sairauspoissaoloina. Esimiehen näkökulmasta tilanne voi olla ristiriitainen, jos työntekijä vaikuttaa kuormittuneelta, mutta hän ei itse sitä tunnista. Usein kollegat tulevat kertomaan esimiehelle, jos huomaavat jonkun kuormittuvan liikaa.

Tilanteet varsinkin työhyvinvointipuolella et selvästi näkee, et työntekijä ei oo kunnossa. Mut sitten, että se työntekijä ei nää itse, että hän ei oo kunnossa. Et se on semmonen ristiriita. H5

Kuormitustilanteissa esimies ottaa asian puheeksi henkilön kanssa. Joskus jo se, että pääsee purkamaan asioita keskustelemalla voi auttaa. Henkilökuntavajausta pyritään korvaamaan palkkaamalla keikkalaisia aina kun se on mahdollista. Joskus esimies osallistuu rutiinityöhön auttaakseen henkilökuntaa. Joltakin henkilöltä voidaan kieltää ylitöiden tekeminen, jos se näyttää aiheuttavan kuormittumista.

Suhtaudun aina kuunnellen myös kollegojen antamaan palautteeseen (kuormituksesta). Mut ensisijaisesti minä kyllä pyrin tekemään sen sillä tavalla, että käyn keskustelun työntekijän kanssa. H5

HUSLAB on organisaatio, jossa johtaminen tapahtuu kahdessa linjassa. Toisaalta johdetaan prosesseja ja toisaalta resursseja. Lähiesimies edustaa resurssipuolen johtajia. Jollain tasolla lähiesimiehet kokevat organisaatiomuodon lisäävän heidän työtaakkaansa. Heillä on monia eri henkilöitä, joiden kanssa asioista keskustellaan ja ollaan yhteydessä moneen suuntaan. Joskus tuntuu, että ylemmän tason johtajat unohtavat alemman tason johtajat, eikä oma esimies kuule lähiesimiestä. Asioiden johtaminen on hyvässä hoidossa ylemmällä tasolla, mutta ihmisten johtaminen saattaa unohtua asioiden paljoudessa. Ylhäältä tulee paljon päätöksiä, joiden jalkauttaminen on lähiesimiehen vastuulla. Joskus päätöksiä täytyy viedä nopealla tahdilla eteenpäin.

Toimintatavat on muuttunu. ehkä se organisaatorakennekin tekee, että on niin monia tahoja mihin oot yhteydessä. H5

Mun mielestä tämmösessä organisaatiossa, puhun jo ylempää en enää näin lähiesimiehenä, vaan sitten omien esimiesten puolesta ja heidän esimiestensä puolesta. Et pitäis saada kyllä se asijahtaminen ja ihmisjohtaminen jollain lailla tasapainoon. Että, kun tuolla ylhäällä johdetaan asioita, niin unohtetaan että täällä alhaalla on ihmisiä. Et siihen mä toivoisin jotain parannusta. H6

Työyksikössä henkilökunnalla ei välttämättä ole tietoa millaiset ovat lähiesimiehen vaikutusmahdollisuudet ylemmän tason päätöksiin. Organisaatiomuoto voi myös

vaikeuttaa lähiesimiehen tuntemusta työntekijöiden työstä, koska hän ei enää ole mukana prosessien johtamisessa. Organisaatio määrittelee linjaukset henkilökunnan palkitsemisesta ja tällä hetkellä lähiesimiehet kokevat, ettei heillä ole siihen riittävästi mahdollisuuksia. Haasteena tässä organisaatiomuodossa koettiin myös, jos analytiikka ja näytteenotto on jaettu omien tiimareiden vedettäväksi. Sama henkilökunta työskentelee kuitenkin molemmissa ja he joutuvat yhdessä suunnittelemaan toimintaa.

Paljonhan asioita tulee sit ylhäältä suoraan annettuna, että se varmaan se tietoisuuden lisääminen et mitkä kaikki asiat on sellasia oikeesti mihin ei pystytä yksikössä vaikuttaa, niin sitä varmaan pitäis lisätä tai jotenkin pystyä sitä tietoa avaamaan ja lisäämään. Vähän epäilen et se ei oo vieläkään ihan tiedossa, kuinka vähän esim. osastonhoitaja pystyy päättämään ja se tarkoittaa vähän samaa et, kuinka paljon me omassa yksikössä pystytään päättämään asioista. H7

HUSLAB laboratorion lähiesimiehillä on suuret yksiköt, useita toimipisteitä ja paljon alaisia johdettavanaan. Siitä aiheutuu haastetta työhyvinvoinnin johtamiseen. Jos johdettavat yksiköt ovat fyysisesti eri paikoissa, ei yhtenäisyyttä saavuteta toivotulla tavalla eikä lähiesimies voi olla kaikissa läsnä niin paljon kuin haluaisi. Työntekijöiden henkilökohtainen huomioiminen ei tällöin onnistu samalla tavalla kaikkien kohdalla. Suuri yksikkö vaikeuttaa kuulumisten kysymistä, työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työvuoroihin eikä työpisteisiin päästä niin usein kuin haluttaisiin.

Se on ihan selvä haaste tämmönen iso työyksikkö, että kaikki, jotka meillä käy firmoista fiksut ihmiset puhumassa sanoo, että ihanteellinen lähiesimiehen työntekijämäärä on 10-15, et sä pystyt hoitaa tän, sä pystyt olemaan läsnä ja olemaan aidosti kuunnella ja huomioida erilaisuutta ja kaikkea. H4

Työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että tuleviin muutoksiin pystyttäisiin varautumaan hyvissä ajoin etukäteen. Esimerkkinä mainittiin mm. tulevat eläköitymiset. Toisaalta rekrytointi hyvissä ajoin muutokset huomioiden ja toisaalta työprosessien suunnittelu ja kehittäminen auttavat muutostilanteiden läpiviemistä. Kun tulevia muutoksia on paljon, voi olla vaikea toteuttaa kaikkia henkilökunnan toiveita. Joskus muutokset joudutaan viemään läpi liian nopealla aikataululla, jolloin henkilökunnalle ei jää aikaa asennoitua ja harjoitella muutoksen vaatimia taitoja.

Pitää aina ennakoida kaikki eläkkeelle lähtemiset ja kaikki ajoissa koska on pitkät perehdytykset tämmöseen syväosaamiseen. H4

Ne (eläköitymiset) on kaikki sellasia asioita, mitkä pitää pitäis pystyy jollain tavalla ennakoidaan, nimenomaan prosessisuunnittelulla ja työn uudelleen organisoinnilla. H3

Haastatteluissa tuotiin esille huoli tulevaisuudesta. Miten ala saadaan säilymään houkuttelevana vaihtoehtona nuorille? Toisaalta huolta aiheutti myös yleinen työelämän suunta koventuneine vaatimuksineen. Laboratorio-organisaatiossakin on nähtävillä tilaaja-asiakkaiden koventuneet vaatimukset. Palvelua halutaan nopeammin, useammin ja erikoisempiin aikoihin kuin ennen. Negatiivista palautetta saadaan herkästi, ja usein sen vastaanottaa asiakasrajapinnassa työskentelevä hoitaja, millä voi olla vaikutusta hänen työhyvinvointiinsa.

Valitushan ensin kohdistuu niihin ihmisiin, jotka on vaikka siellä osastolla. Niillehän sitä ensin valitetaan. H2

5.2.3 Henkilöjohtamisen haasteet

Lähiesimiehet kokevat ihmisten johtamisen olevan jossain määrin haastavaa. Erilaiset ihmiset ja kaikkien tasapuolinen huomioiminen työyhteisössä tekevät siitä haastavaa. Lähiesimiehen on kyettävä hallitsemaan kokonaisuus yksittäiset ihmiset huomioiden. Joskus yksilöllisyyden huomioiminen voi uhata tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Tasapuolisuus puolestaan haastaa yksilöllisyyttä. Esimies voi tuntea epävarmuutta siitä, pystyykö hän tarpeeksi ottamaan kaikki huomioon. Avoimuutta on tavoiteltava työyhteisössä. Se voi olla haastavaa, koska yksittäisen työntekijän asioita ei voi ilman suostumusta kaikille kertoa. Esimerkiksi, jos henkilöllä on työrajoitteita, ei siihen syynä olevia henkilökohtaisia asioita saa kertoa muille. Jos esimies pyrkii tunnollisesti johtamaan erilaisia asioita voi ihmisten johtaminen jäädä vähemmälle. Suuressa organisaatiossa usein painopiste on asiajohtamisessa.

Aina kun sä oot ihmisten kanssa tekemisessä, niin sehän on hirveen haastavaa ja se henkisesti raskasta. H6

Joskus yksittäisten ihmisten huomioiminen voi olla haastavaa. Puheliat ihmiset tuovat itseään ja toiveitaan avoimemmin esimiehen tietoisuuteen, jolloin voi olla vaarana, että heitä tulee huomioitua enemmän. Toiset ovat enemmän syrjäänvetäytyviä ja hiljaisempia tai eivät muuten vaan tuo mielellään omia asioita julki. Esimies ei saisi unohtaa heidänkään tarpeita, vaikka niitä on vaikea tietää, jos henkilö ei aktiivisesti kerro niistä. Esimiehen olisi hyvä kannustaa ja motivoida hiljaisempia henkilöitä omien toiveiden esittämiseen. Jos työntekijä tekee kolmivuorotyötä, voi huomioimista haastaa se, etteivät työntekijä ja esimies tapaa pitkiin aikoihin. Joskus joudutaan menemään niin pitkälle, että tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta joudutaan tietoisesti rikkomaan, jotta yksittäisen ihmisen asiat tulevat huomioitua.

Joskus sitten joutuu rikkomaan ihan tietoisestikin sitä oikeudenmukaisuus tai tasapuolisuus asiaa. Kun tietää mikä sen henkilön tilanne on, niin niin et ei oikeestaan oo muita ratkaisuja, kun kahdesta huonosta valitsee sen toisen. H5

Kiittämiseen liittyy myös haasteita. Kiittämisen tulisi olla luontevaa. Kaikki toivovat saavansa työstään kiitosta, mutta esimiehellä ei useinkaan ole luontevia tilaisuuksia kiitosten esittämiseen. Jatkuvasti väkisin haetuissa tilanteissa kiittäminen saa aikaan päinvastaisia tuntemuksia työntekijöissä, kuin mikä on tarkoitus.

Kiitos sitten, se on semmonen yks haastava juttu. Et kiitostahan porukka, niin kuin kaikki tiedetään, haluamme sitä ja näin. Niin tuota se on mun mielestä semmonen aika iso haaste. Sä voit tuosta kävellä ohi ja nähdä jotain tilanteita tuossa analytiikassa tai näytteenotossa, mut sä et oo pääsääntöisesti siellä työtehtävissä. Et aika vähän tulee semmosia ihan luontevia, et hei nyt sä teit noin, et tosi kiva ja kiitos. H7

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus on jokaisen esimiehen tavoite, mutta siinäkin on omat haasteensa ja niiden tavoittaminen on vaikeaa. Jo se, miten eri ihmiset kokevat tasapuolisuuden, vaihtelee. Joskus tasapuolisuudesta joudutaan tinkimään joustavuuden nimissä ja päinvastoin. Joustaminen jonkun työntekijän hyväksi voi tuntua muista epätasapuoliselta, jos siitä ei avoimesti kerrota. Myös henkilökunnan joustaminen voi olla epätasaista. Joku joustaa aina pyydettyä ja toinen ei koskaan. Vuorotyö voi aiheuttaa epätasapuolisuuden kokemuksia, jos vuorot eivät jakaudu tasaisesti. Aamuvuoroissa työpistesijoittelu voidaan kokea tasapuolisuutta uhkaavana. Erityisesti bioanalytikot saattavat kokea useat peräkkäiset päivät polikliinisessä näytteenotossa epätasapuolisina. Työntekijöiden työrajoitteet näytteenottotyössä voivat olla tasapuolisuutta uhkaavia ja se myös aiheuttaa epätasaisuutta työpistesijoitteluun.

Jos sä teet paljon vuoroja ja sulla on vaikka kolme aamuvuoroa, ja sä et pääsekään joka kolmena vuorona laitteelle, niin se koetaan et, se ei oo tasapuolista. H8

Työntekijöiden koulutuksiin lähettäminen voi haastaa tasapuolisuutta, varsinkin jos innostuksessa ja kiinnostuksessa on vaihtelua. Palkitsemismenettelyitä ei välttämättä pystytä toteuttamaan tasapuolisesti tai palkan lisänä maksettavia henkilökohtaisia lisiä. Tavoite olisi kuitenkin, että vastaavanlaisista tehtävistä maksettaisiin samanlainen henkilökohtainen lisä. Joskus työntekijälle voi tulla tunne, ettei häntä kuunnella. Esimerkiksi tilanteet, joissa on päädytty johonkin ratkaisuun hakemalla kompromissia ihmisten mielipiteistä, voi toista mieltä oleva kokea, ettei hän tullut kuulluksi.

Kyllähän joudutaan kompromissi hakemaan. Koska jokainen on yksilö, joku aattelee et näin mä haluan ja sit meidän täytyy kuitenkin huomioida se muidenkin

mielipide. Se on varmaan se haaste, että joku on hirveen jyrkästi sitä mieltä, mut sit muut on vähän eri mieltä, et se pitää ottaa sil tavalla. Sekin on sitä demokratiaa. H4

Ammatillinen kehittyminen työssä on lähes kaikkien työtä tekevien työhyvinvoinnin edellytys. Lähiesimiehet ovat usein epätietoisia, mitä ammatillinen kehittyminen yksilölle tarkoittaa. Esimiehet epäilivät bioanalyytikoiden mieltävän ammatillisen kehittymisen hierarkiatasolta ylemmälle nousemiseksi. Laboratoriotyössä se ei kuitenkaan ole mahdollista ilman omaehtoista kouluttautumista. Laboratorioissa tapahtuu koko ajan muutoksia, laitteet vaihtuvat, tietojärjestelmät muuttuvat jne. Työ on jatkuvaa oppimista. Työolobarometrin ammatillisen kehittymisen osuuden tulosten perusteella voi esimies kuitenkin todeta, että bioanalyytikot eivät välttämättä koe ammatilliseksi kehittymiseksi uusien laitteiden tai tietojärjestelmien opettelua. Organisaatio voisi tarjota paremmin mahdollisuuksia ammattiuromallin mukaiseen kouluttautumiseen tarjoamalla taitavan tason koulutusta bioanalyytikoille.

Mitä se on se ammatillinen kehittyminen. Et labrahoitaja kuitenkaan ei se voi kemistiksi tai lääkäriksi ruveta. H2

Mun mielestä tällä hetkellä moni ei ajattele, että se on kehittymistä, kun laitteet vaihtuu, tulee uutta, niin moni ei koe sitä, et se on kehittymistä. H8

Ammatilliseen kehittymiseen on mahdollisuuksia koulutuksella tai ottamalla vastaan vastuuhoidajan tehtäviä. Kuitenkin innokkuus hakeutua koulutuksiin vaihtelee, eikä vastuutehtäviä mielellään haluta. Etenkin huonossa resurssitilanteessa jotakin työntekijää voi estää koulutuksiin hakeutumisessa ajatus, että omat työt jäävät muiden tehtäväksi sillä aikaa. Joskus tarjoutuu mahdollisuuksia osallistua erilaisiin projekteihin, mutta siinä haasteena voi olla rutiinitöistä irrottaminen, jos työntekijöitä on vähän. Jos jollakin on halukkuutta työkiertoon työyksiköstä toiseen, ei sitä estetä heti. Se on kuitenkin haastavaa toteuttaa laboratoriotyössä, koska perehdytykset ovat pitkiä ja oppimista olisi paljon.

Kyllähän meillä on vastuutehtäviä, työpistevastaavia, erilaisista asioista vastaavia ihmisiä, tiimareita. Ei niihin sit kuitenkaan kauheesti oo hakuu. H2

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytteen tuloksena lähiesimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta liittyvät lähiesimiehen omiin valmiuksiin johtaa työhyvinvointia, käytössä oleviin keinoihin, lähiesimiehen rooliin työhyvinvoinnin johtajana sekä työyhteisö- ja organisaatitaitoihin. Haasteita heillä on omassa toiminnassa, työn organisoinnissa ja henkilöjohtamisessa. Lähiesimiehet tuntevat hyvin työhyvinvointiin liittyviä asioita ja ovat niistä kiinnostuneita. Omaa valmiutta pidetään yllä kouluttautumalla, osallistumalla työhyvinvointi päiville ja ottamalla itseohjautuvasti selvää ohjeistuksista jne. Lähinnä työajan rajallisuus ja suuri määrä tehtäviä haastaa esimiestä järjestämään aikaa työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Tehtäviä joudutaan priorisoimaan kiireellisyyden mukaan.

Jos tarkastellaan työhyvinvoinnin strategisuuden toteutumista, niin lähiesimiehet hyödyntävät hyvin kaikkia organisaation tarjoamia apuvälineitä eli keinoja työhyvinvoinnin johtamisessa. Kun työhyvinvointiohjelma päivittyy, siihen tutustutaan mahdollisuuksien mukaan ja osallistutaan sen tiimoilta järjestettäviin koulutustilaisuuksiin. Tutkimuksessa ei selvinnyt, millaiseksi lähiesimiehet arvioivat työhyvinvointiohjelman merkityksen. Käytettävistä työhyvinvoinnin johtamisen keinoista hyödynnetään työolobarometria. Vuosittain järjestettävän kyselyn tuloksia käydään läpi jokaisessa yksikössä ja tulosten pohjalta etsitään tärkeitä kehittämiskohteita. Jonkun verran osoitettiin kritiikkiä kyselylomakkeen sopivuudesta laboratorio- organisaation kontekstiin. Toinen merkittävä keino työhyvinvoinnin johtamisessa on kehityskeskustelut tarjoten työntekijälle mahdollisuuden antaa ja saada palautetta ja pystyä vaikuttamaan omaan ammatilliseen kehittymiseen. Kehityskeskusteluiden pitäminen ei ollut säännöllistä kaikissa yksiköissä. Jotkut lähiesimiehistä kertoivat, ettei aika yksinkertaisesti riitä. Jokaisella on suuri määrä alaisia johdettavanaan ja kehityskeskustelut vaativat lähiesimieheltä suuren panostuksen, jotta niitä saadaan hyödynnettyä täydellisesti.

Monet lähiesimiehistä korostivat yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. He kokivat hyödyllisinä työterveyshuollon lähettämät tilastot sairaspöissaoloista. Tärkeintä yhteistyö

on työkyky prosessien hoitamisen yhteydessä. Esimies voi myös kannustaa työntekijää ottamaan yhteyttä työterveyshuoltoon, jos työntekijän tilanne sitä vaatii.

Esimiehellä on useita eri rooleja johtaessaan työhyvinvointia. Ensinnäkin hän tarkkailee, millainen on työhyvinvoinnin tila työntekijöillä, tai onko yhteisössä meneillään jotain, joka vaatii esimiehen puuttumista. Esimies kannustaa, tukee, on esimerkkinä. Hän osoittaa olevansa läsnä kuuntelemalla ja viettämällä aikaa henkilökunnan kanssa. Hän puuttuu työyhteisön ongelmiin, edistää tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta. Esimies mahdollistaa työntekijän ammatillisen kehittymisen. Esimieheltä vaaditaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja, jotta kaikki edellä mainitut roolit tulee toteutettua. Lähiesimiesten käsitykset omasta roolista ovat hyvin yhteneväisiä bioanalyttikoiden esimiestyölle asettamiin odotuksiin nähden.

Esimiehen vastuu toiminnan sujumisesta saattaa heikentää työntekijän kokemusta, että hän tulee kuulluksi ja hänen toiveensa tulevat huomioiduksi. Kun sairauspoissaoloja on paljon yhtä aikaa, saattaa esimies joutua tekemään päätöksiä, jotka eivät miellytä henkilökuntaa. Esimerkiksi jos joudutaan siirtämään henkilöitä työpisteestä toiseen tai työyksiköstä toiseen pienellä varoitusajalla. Tällaisissa tilanteissa on ensiarvoisen tärkeitä alais- ja työyhteisötaidot. Keskustelemalla avoimesti ja huomioimalla muita saavutetaan kaikkien kannalta mieluisampia ratkaisuja.

Bioanalyttikon työmäärään on vaikea vaikuttaa muuten kuin kunnollisella resursoinnilla. Kaikki näytteenottoon tulevat asiakkaat on palveltava, kaikki laboratorioon tulevat näytteet analysoitava, laitteet huollettava jne. Jos henkilökuntaa on äkillisesti poissa, on vajaan miehityksen pystyttävä kuitenkin tekemään kaikki työt. Paikallaolijoiden on joustettava ja ehkä pidennettävä työpäivää, että kaikesta työstä selvitään. Tämä lisää kuormittumista ja stressiä ja pidemmän päälle uuvuttaa. Lähiesimiehet tiedostavat tämän ja pyrkivät helpottamaan resurssipulaa palkkaamalla keikkalaisia silloin kun se on mahdollista. Työntekijöiden sijoittelussa huomioidaan resurssitilanne myös muiden yksiköiden tilanteet huomioiden ja apua tarjotaan yli työyksikkörajojen. Eräs esimies kertoi myös osallistuvansa rutiinityöhön helpottaakseen alaisten työtaakkaa.

Pula työntekijöistä vaikeuttaa työn organisointia. Suurimmassa osassa haastateltuja yksiköitä toimitaan organisaatiomallin mukaisesti, eli johdetaan kahdella linjalla. Lähiesimiehen vastuulla ovat resurssit ja tiimivastaava hoitaa työn päivittäisen organisoinnin. Näin ei kuitenkaan ollut kaikissa yksiköissä. Eri syistä johtuen lähiesimies

joutuu ottamaan osaa työn organisointiin ja jossain yksiköissä päävastuu siitä on kokonaan lähiesimiehellä. Tähän kannattaisi kiinnittää huomiota. Selkeä työnjako helpottaisi lähiesimiestä hoitamaan kaikki hänelle tehtävänkuvauksissa kirjatut vastuut. Hänen ei tarvitsisi tehdä niin paljon ylitöitä suoriutuakseen myös toiselle kuuluvista tehtävistä. Aikaa jäisi mahdollisesti tärkeiden kehityskeskustelujen pitämiseen.

Tässä työssä ei varsinaisesti tutkittu millaisia johtamistyyliä lähiesimiehet käyttävät. Kaikkia Vesterisen ym. tutkimuksen mukaisia visionääristä, valmentavaa, yhdistävää, demokraattista ja välillä komentavaa tai eristäytyvää johtamistyyliä ei tunnista tämän tutkimuksen tuloksista (Vesterinen ym. 2012). Haastatteluista voi kuitenkin päätellä jotain. Parhaiten löytyy yhdistävän, valmentavan ja demokraattisen johtamistyylin piirteitä. Lähiesimiehet pyrkivät edistämään luottamusta itsensä ja työntekijän välillä. Työntekijän henkilökohtaiset asiat pidetään salassa, paitsi jos henkilö itse antaa luvan toimia toisin. Työntekijöiden ammattitaitoa kunnioitetaan ja heitä kannustetaan uusien taitojen opetteluun. Demokratiasta puhuttiin, kun haluttiin tehdä päätöksiä keskustellen ja enemmistön mielipidettä kunnioittaen. Yhdessä kommentissa oli havaittavissa myös komentava tyyli, kun haluttiin säilyttää lähiesimiehen määräysvalta ohjeiden mukaiseen toimintaan.

Kun kuullaan sitä työntekijää ja kyllä pitää esimiehen sit pystyä sanomaan se, että nyt ohjeiden ja sääntöjen mukaan on pakko tehdä. H5

Se missä määrin lähiesimiehillä on johtamisessaan transformationaalisen johtamisen piirteitä, ei täysin selvinnyt tässä tutkimuksessa. Johtamistyylin perustana ovat johtajan karisma, työntekijöiden henkilökohtainen huomioiminen ja älyllinen haastaminen, sekä myönteinen asennoituminen muutokseen (Welford 2002:9). Lähiesimiehet kannustavat työntekijöitään hakeutumaan koulutuksiin, ottamaan vastaan haastavampia työtehtäviä tai avautumaan omista asioista. Eli tapahtuu älyllistä stimulointia. Palautteen ja erityisesti kiitoksen esittäminen voi olla välillä haasteellista, koska luontevia tilaisuuksia ei välttämättä ole. Tuleviin muutoksiin ja muihin ylhäältä tuleviin päätöksiin lähiesimiehet asennoituvat myönteisesti ja pyrkivät jakamaan tietoa positiivisessa valossa ja motivoimaan henkilöstöä uusien asioiden omaksumiseen. Päivittäisen johtamisen toimintatapa antaa henkilökunnalle helpon mahdollisuuden esittää omia kehittämisehdotuksia. Kaikkia kuunnellaan ja asioita pyritään viemään eteenpäin. Jotkut esimiehet toivat esille, että heillä vallitsee kokeilukulttuuri.

Työntekijöitä pyritään myös huomioimaan henkilökohtaisesti. Toiveita kuunnellaan ja pyritään toteuttamaan. Yksilöllisyydestä joudutaan välillä tinkimään tasapuolisuuden

nimissä. Kaikkia harrastuksista johtuvia työvuorotoiveita ei välttämättä pystytä toteuttamaan, jos se vaatii muilta työyhteisön henkilöiltä joustamista. Työpistekierto on suunniteltava tasapuolisesti, niin että kaikki kiertää myös niissä itselle vähemmän mieluisissa tehtävissä. Parhaiten joustavuuden ja tasapuolisuuden tasapaino saavutetaan keskustelemalla asioista avoimesti. Perustellaan, miksi on päädytty johonkin tiettyyn ratkaisuun ja ehkä toisella kertaa joustetaan jonkun toisen hyväksi. Eli muistetaan tasapuolisuus myös joustamisessa.

Eettisen johtamisen peruseriaatteista lähinnä esimerkkinä toimiminen ja yhteisten pelisääntöjen merkitys tuli selvästi esiin tässä työssä. Esimerkin merkitys nostettiin esiin työilmapiirin luomisessa. Esimerkkinä esimies toimii avoimesti ja reilusti sekä suhtautuu asioihin positiivisesti, jolloin myös henkilökunta tekee niin ja työyhteisön ilmapiiri paranee. Esimies osoittaa esimerkkiä myös tavassaan huolehtia omasta työhyvinvoinnista. Yhteiset pelisäännöt mainittiin useamman eri työyhteisön toiminnassa. Niiden ansioista työ on selkeää ja ristiriitatilanteissa voidaan vedota pelisääntöihin, jolloin asiat saadaan ehkä ratkaistua helpommin.

Alais- tai työyhteisötaitojen merkitys nousi esiin tässä työssä. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän laajaa vastuunottoa työyhteisön toimivuudesta ja oman ammattitaidon ylläpitämisestä. Siihen liittyy myös vastuu omasta työhyvinvoinnista. Laboratorioiden lähiesimiehet peräänkuuluttivat työntekijöiden alaitaitoja ja vastuunottoa omasta työhyvinvoinnista. He toivoivat työntekijöiden kertovan avoimesti ongelmatilanteista ja tuovan esiin kehittämisideoita. Ottamalla vastuuta yhteistoiminnasta edistetään yhteistyötä ja työyhteisön toimivuutta. Työntekijöiltä toivottiin oma-aloitteisuutta työvuorotoiveiden tai lomien päällekkäisyyksien hiomiseen. Koulutusta alaitaidoista toivottiin, vaikkakin epäiltiin sen aiheuttavan vastustusta alaisissa ja ilmentävän esimiesten osoittaman arvostuksen puutetta.

Yksi tärkeimmistä tämän työn aiheista on lähiesimiesten kertomukset omasta tuen tarpeesta työlleen. Useampi lähiesimies toi esiin työnohjauksen tarpeellisuuden. He joutuvat käsittelemään erilaisia tilanteita ja osa niistä voi olla hyvinkin haastavia. Heille olisi tärkeää päästä purkamaan omia tuntejaan työnohjauksessa ja saada sitä kautta voimia jaksaa paremmin. Lähiesimiehet toivoivat myös mahdollisuutta saada vertaistukea. Osastonhoitajien kokouksissa voitaisiin keskustella haastavista tilanteista ja varata sille tarpeeksi aikaa. Kukaan lähiesimiehistä ei maininnut mentorointia oman työnsä tukitoimena. Sitä kannattaisi kuitenkin käyttää erityisesti aloittelevien

lähiesimiesten tukemisessa. Yleisesti lähiesimiehet ovat tyytyväisiä organisaation järjestämiin koulutuksiin ja ohjeistuksiin, joita intranetistä löytyy työhyvinvointi asioiden hoitamiseen. Jossain määrin toivottiin enemmän tukea omilta esimiehiltä. Lähiesimiehen tarvitsee tuntea, että tulee kuulluksi ja että esimies on tavoitettavissa.

6.2 Tutkimustulosten vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin

Lähiesimiesten työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tutkimuksia ei Suomessa löydy montaa eikä laboratoriotyön kontekstissa ollenkaan. Lindström ja Vanhala raportoivat projektiraportissaan (2013) osastonhoitajan roolin kaksi eri suuntausta työhyvinvoinnin johtamisessa. Toisaalta he ovat mahdollistajia ja toisaalta huolehtijoita. Mahdollistaminen liittyy ammatilliseen kehittymiseen ja myös tämän opinnäytteen tuloksista käy ilmi lähiesimiehen rooli ammatillisen kehittymisen mahdollistajana. Koulutuksista informoidaan ja niihin osallistumiseen kannustetaan. Kehittymistä tapahtuu myös perehtymällä uusiin työtehtäviin ja laajentamalla osaamista sillä tavoin. Perehdytyksessä huolehditaan siitä, että työntekijä saa edetä omassa tahdissaan ja lopulta saavutetaan tila, jossa työntekijä tuntee hallitsevansa tehtävän. Vastuutehtävät tarjoavat myös kehittymisen mahdollisuuksia. Huolehtimisen suuntauksessa esimies huolehtii työntekijän hyvinvoinnista. Laboratorion esimiehet ymmärtävät läsnäolon merkityksen. Olemalla läsnä esimies kuuntelee ja kuulee mitä työntekijä sanoo ja on aidosti kiinnostunut hänen asioistaan. Hyvinvoinnista huolehditaan puuttamalla ristiriitatilanteisiin viivyttämättä ja kuormitustilanteisiin pyritään etsimään helpotusta palkkaamalla keikkalaisia. Näiltä osin saaduille tuloksille saadaan vahvistusta. Tässä työssä näkemys aiheeseen oli laajempi, kun tutkittiin työhyvinvoinnin johtamisen kokemuksia, ja esimiehen rooli oli yksi aihealue työhyvinvoinnin johtamisen kokemuksissa.

Silvennoisen (2008) pro gradu työssä tutkittiin osastonhoitajia henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjinä. Siinä tähän liittyvä johtamistoiminta kohdistui työhön, työyhteisöön ja työntekijään. Myös osastonhoitajan edellytyksillä oli vaikutusta. Periaatteessa tämän työn aineistosta löytyvät kaikki vastaavat elementit, mutta ryhmittely poikkeaa. Työhön kohdistuvia toimia olivat Silvennoisen työssä vaikutusmahdollisuudet, työvuorosunnittelu, perehdyttäminen ja työkierto. Myös laboratorioissa työvuorosunnittelu, perehdyttäminen ja työkierto yksikön sisällä

työpisteestä toiseen nostettiin esiin työhyvinvoinnin johtamisen keinona, vaikutusmahdollisuudet liittyvät tapoihin huomioida työntekijöitä erilaisissa yhteyksissä. Työ kliinisessä laboratorioissa vaatii pitkät ja kattavat perehdytykset, joten lähiesimiesten mielestä työkierto työyksiköstä toiseen on hankala toteuttaa. Silvennoisen työn työyhteisöön kohdistuvia toimia osastonhoitajilla oli avoin ja salliva ilmapiiri ja tiedottaminen. Myös nämä löytyvät tästä työstä. Erityisesti esimies toimiessaan esimerkkinä edistää hyvän työilmapiirin kehittymistä ja tiedottaminen liittyy työ- ja organisaatitaitoihin. Yhteneväisiä Silvennoisen työn kanssa ovat myös työntekijään kohdistuvat toimet, avoin vuorovaikutus, työntekijän henkilökohtainen huomioiminen ja täydennyskoulutus. Niin ikään esimiehen edellytykset kuten näkyvyys, osaaminen ja oikeudenmukaisuus löytyvät kaikki myös tästä työstä.

Oikeudenmukaisuus yksin nousi yllättävän vähän esille tämän työn aineistossa. Tasapuolisuudesta puhuttiin paljon ja oikeudenmukaisuus liitettiin aina tasapuolisuuteen. Haastattelun yhtenä teemana oli oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ja voidaan pohtia mikä merkitys sillä on lopputulokseen. Näiden tulosten pohjalta voisi ajatella, että tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat lähes synonyymeja esimiehille. Olisi ollut mielenkiintoista tietää mitä muuta oikeudenmukaisuus tarkoittaa lähiesimiehille kuin tasapuolisuutta johtamisessa. Kirjallisuuden mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa työntekijän kokemus oikeudenmukaisuudesta on merkittävä työhyvinvointia lisäävä tekijä (Perko – Kinnunen 2013:70).

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämä opinnäyte syntyi tekijän mielenkiinnosta työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Työ liittyy suuren kliinisen laboratorion organisaation työltään monipuolisiin työyksiköihin. Lopputulokseen vaikuttivat juuri nämä vapaaehtoisesti tiedonantajiksi valikoituneet, eikä unohtaa saa opinnäytteen tekijän tutkimuksen tekotaitoja. Seuraavassa pohdin miten nämä tekijät vaikuttavat työn tuloksen luotettavuuteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan koko tutkimusprosessia. Miten käytetty menetelmä sopii juuri tähän yhteyteen? Miten analyysi on tehty? Ovatko päätelmät oikeita?

Kun tutkitaan ihmisten kokemuksia, on laadullinen tutkimusmenetelmä sopiva. Tässä opinnäytteessä kartoitettiin lähiesimiesten kokemuksia ja haasteita, joita heillä on työhyvinvoinnin johtamisessa. Haastattelu aineiston keruumenetelmänä oli sopiva. Kyseessä oli teemahaastattelu ja teemojen valintaan vaikuttivat ennakkoon aiheesta luettu kirjallisuus ja tutkimusartikkelit. Yleisesti työhyvinvoinnista on saatavilla materiaalia paljon, ja kirjallisuuden valinnassa oli vaikeus valita juuri tämän työn kannalta olennaisia tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli löytää työhyvinvoinnin johtamista tutkivia artikkeleita, mutta niitä ei kuitenkaan löytynyt paljon. Toisaalta kirjallisuudesta löytyy perustelut haastatteluun valittuihin teemoihin. Voidaan pohtia, tukivatko teemahaastatteluun valikoituneet teemat tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Haastatteluiden kuluessa teemat selvästi ohjasivat tiedonantajien kertomuksia kokemuksistaan. Aihe on laaja, ja toisenlaisilla teemoilla olisi päästy todennäköisesti jossain määrin erilaisiin tuloksiin. Saadut tulokset kuvaavat hyvin työhyvinvoinnin johtamisen kentän monimuotoisuutta, sitä miten erilaisia asioita lähiesimiesten on pohdittava johtamistoiminnassaan ja miten erilaisia asioita on otettava huomioon. Tiedonantajien kertomuksissa kokemuksistaan oli paljon samankaltaisuuksia ja usealla lähiesimiehellä oli samansuuntaisia kokemuksia. Vaihtelua kertomuksiin toi se, missä määrin haastateltava keskittyi johonkin tiettyyn aihealueeseen. Haastattelijalle syntyi vaikutelma, että sellainen asia, joka oli akuutti juuri sillä hetkellä kullekin lähiesimiehelle, korostui hänen kertomuksessaan. Joku korosti uutta työvuorosuunnittelu järjestelmää, jossain oli ollut työpaikkahäirintä tapauksia ja jollakin oli selvästi enemmän kuormitusta. Tuloksena oli eri näkökulmia työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tässä työssä keskityttiin lähiesimiehen johtamistoimintaan työntekijöiden henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Rajausta oli tarpeellinen, jotta työ pysyi hallittavana. Haastattelun alkupuolella kartoitettiin, mitä lähiesimiehet ajattelevat kuuluvaksi työhyvinvoinnin johtamiseen. Silloin heillä oli mahdollisuus ottaa esiin aiheita, joita ei haastattelun myöhemmissä teemoissa ollut. Esiin nostettiin työturvallisuus ja ergonomia ja ne ovatkin ehdottoman tärkeitä työhyvinvoinnin osa-alueita, vaikka niitä ei nostettu tämän työn teemoiksi.

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin menetelmällä. Tutkijan kokemattomuus varmasti vaikutti lopputulokseen, vaikka apuna käytettiin kirjallisuutta sekä koulun tarjoamaa tukea. Litteroinnin tarkkuutta olisin voinut pohtia tarkemmin. Nyt litteroinnissa kirjattiin kaikki haastateltavien lausumat. Todennäköisesti

pelkän asian nostaminen olisi riittänyt samaan lopputulokseen. Toisaalta tarkasta litteroinnista ei ole haittaakaan. Luokitteluun otettiin mukaan kaikki mahdollinen asiaan olennaisesti liittyvä. Haastatteluissa pysyttiin aiheessa hyvin ja lausumia tuli paljon. Samasta asiasta saatettiin kertoa monin eri tavoin, vain pienellä näkökulma erolla.

Aineiston analyysiä jatkettiin edelleen sisällön erittelyllä eli kvantifioinnilla. Ilmausten määrän laskeminen yhteen tuottaa lisätietoa siitä, mitkä alaluokat esimiehet kokivat merkityksellisimpänä. Toisaalta haastattelun teemojen valinta määritteli paljon, mistä aiheesta esimiehet kertoivat. Joten kvantifioinnin merkitys tässä opinnäytteessä on hieman kyseenalainen. Esimerkiksi yhtenä teemana haastatteluissa oli kehityskeskustelut, joten niistä saatiin lausumia jokaiselta haastateltavilta useita aiheen eri näkökulmista, joten lukumääräksi tuli $n=50$.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia myös puolueettomuuden näkökulmasta. Miten objektiivisesti tutkija onnistuu ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajiaan? (Tuomi – Sarajärvi 2018.) Omassa työssäni haastateltavina olivat lähiesimiehet eli hierarkiatasolla minua ylempänä olevat. Pitkän urani aikana olen muodostanut mielipiteitä, millaista on hyvä johtaminen ja työhyvinvointiin tähtäävä toiminta. Vaikka pyrin objektiivisesti kuulemaan tiedonantajia ja kirjaamaan heidän lausumansa, alitajuntaisesti saattaa olla, että omalla asemalla alaisena on merkitystä tulkintaan. Toisaalta olen voinut nostaa esiin minulle enemmän merkityksellisiä asioita, joita lähiesimies ei ehkä pidä niin merkittävänä. Se ei missään vaiheessa ole ollut tarkoituksen mukaista ja jos näin on käynyt, on se tapahtunut tiedostamatta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla uskottavuutta (credibility), siirrettävyyttä (transferability), varmuutta (dependability) ja vahvistettavuutta (confirmability). Muitakin mahdollisia käsitteitä voidaan käyttää, mutta olen valinnut nämä tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mittareiksi. (Tuomi – Sarajärvi 2018.) Käsitteiden merkitys tässä tutkimuksessa on selvitetty sen tarkemman tarkastelun yhteydessä.

Uskottavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten olen onnistunut tulkitsemaan haastateltavien käsityksiä ja vastaako tekemäni tulkinnat niitä. Tutkimuksen luotettavuutta ja siltä osin myös eettisyyttä voidaan lisätä luetuttamalla valmis analyysi jollain tutkimuksen haastateltavista. Silloin haastateltava voi arvioida onko tutkija tulkinnut oikein haastateltavan sanomiset ja tehnyt niistä oikeanlaisia päätelmiä

(Kananen 2017: 177) Analyysin uskottavuutta pyrin lisäämään antamalla tiedonantajien tutustua analyysirunkoon ja antamalla heille mahdollisuuden kommentoida tai argumentoida analyysin tuloksia. Lähiesimiesten mielestä olin onnistunut tuomaan ilmi niitä seikkoja, joita haastatteluissa käsiteltiin. Joitakin kehittämissuhteita annettiin, esimerkiksi oikeudenmukaisuuden mukaan ottamisesta tuloksiin. Haastatteluissa kuitenkin oikeudenmukaisuus tuli esiin vain muutaman kerran ja ne on yhdistetty tasapuolisuutta käsitteleviin kohtiin. Omaksi osioksi nostamiseen ei ollut riittävästi aineistoa.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, miten tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin. Tutkimus toteutettiin suuren laboratorio-organisaation kontekstissa. Jokaisella organisaatiolla on omat työhyvinvoinnin johtamisen strategiset linjaukset, jotka vaikuttavat esimiesten työhön. Sitä osin lähiesimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta voivat vaihdella organisaatiosta toiseen. Lisäksi laboratorioita on erilaisia. Joissakin tehdään pelkästään analyysityötä ja joissakin otetaan pääsääntöisesti näytteitä. Sillakin on vaikutusta siihen, miten työhyvinvointia johdetaan ja mitkä asiat siinä painottuvat. Tämä työn konteksti oli laboratoriot, joissa tehdään sekä analytiikkaa että näytteenottoa. Uskon että vastaavanlaiseen kontekstiin siirrettynä tulokset voivat olla siirrettäviä, jos huomioidaan organisaatiotason vaikutus.

Varmuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, miten olen ottanut huomioon siihen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. Haastattelijana en ole voinut ottaa kaikkea huomioon ja tällä voi olla vaikutusta lopputulokseen. Haastattelutilanteeseen on voinut vaikuttaa tekijöitä, joita ei ole voitu ennakoita. Tilanne työpaikalla hetki ennen haastattelua on voinut olla hektinen tai haastava, enkä haastattelijana ole ollut siitä tietoinen. Mikä merkitys sillä on ollut? Haastateltavat nostivat enemmän asioita esille, jotka tuntuivat heille tärkeämmiltä juuri sillä hetkellä. Yksi haaste tässä työssä oli saada tarpeeksi monta tiedonantajaa. Useamman sähköpostimuistutuksen jälkeen tulos oli kahdeksan haastateltavaa. Voidaan pohtia, miten juuri nämä tiedonantajat valikoituivat. Mikä olisi ollut tulos, jos myös he, jotka eivät halunneet osallistua, olisivat tuoneet kokemuksensa esiin. Mikä esti heitä osallistumasta?

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, miten hyvin tulokseni vastaavat muita vastaavia tutkimustuloksia. Löysin vain vähän vastaavanlaisia tutkimuksia, joihin voisin työntä tuloksia verrata. Suurimmaksi osaksi tulokset ovat vastaavia. Erot johtuvat lähinnä tulkinnoista ja luokitteluista. Jokainen tukija on tehnyt ne omalla tavallaan, mutta asiat

pysyvät yhtäläisinä. Vahvistettavuuden pohdintaa on enemmän pohdinta osion kappaleessa 6.2.

6.4 Tutkimuksen eettisyys

Jo tutkimusaiheen valinta on eettisen pohdinnan paikka, onko eettisesti oikein alkaa tutkia juuri omaa aihetta? (Kankkunen–Vehviläinen-Julkunen 2013: 218). Mielestäni valitsemani aihe kestää eettisen tarkastelun ja sillä on organisaationi kannalta lisäarvoa tuottava merkitys. Työhyvinvointia kartoitetaan vuosittain työolobarometrilla, mutta johtamisen näkökulmasta sitä ei ole tutkittu. On hyödyllistä saada näkyväksi lähiesimiesten kokemuksia ja haasteita, jotta heitä voidaan jatkossa tukea siinä työssä. Eettisyyttä lisää myös tutkimukselle hankittava tutkimuslupa. (Kankkunen–Vehviläinen-Julkunen 2013: 222). Lupa myönnettiin 31.5 2018.

Tutkimus perustuu aina tutkittavien tietoiseen suostumukseen. Tutkittavia kohdellaan tasapuolisesti ja heidän yksityisyys turvataan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Vapaaehtoisuuteen kuuluu myös mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. (Kankkunen–Vehviläinen-Julkunen 2013: 218.) Jokainen osallistuja antoi tietoisesti suostumuksen haastatteluun allekirjoittamalla suostumuslomakkeen. Pysin takaamaan haastateltavien anonymiteetin. Nimiä, työyksiköitä, alaisten tarkkaa määrää tai työkokemusvuosia ei tuoda tutkimuksessa julki, koska kaikki ne voisivat auttaa tunnistamisessa.

Opinnäytteen aineiston kerääminen perustui vapaaehtoisuuteen. Lähetin haastattelupyynnön saatekirjeen mukana HUSLAB:in osastonhoitajille eli lähiesimiehille. Jouduin useampaan kertaan muistuttamaan tutkimuksesta, jotta sain tarvittavan määrän osallistujia. Ennen varsinaista haastattelua voi testata taitojaan ja teemoja pitämällä pilottihaastattelun (Pietilä 2017:125), ja näin toimin. Pilottihaastattelun perusteella ei kuitenkaan tarvinnut tehdä muutoksia haastattelu teemoihin. Kokemattomuus haastattelijana vaikutti ensimmäiseen haastatteluun kiireenä ja nopeana siirtymisenä asiasta toiseen. Onnistuin kuitenkin jatkossa antamaan haastateltaville aikaa koota ajatuksiaan ja jatkaa niin kauan kuin asiasta oli sanottavaa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin viivyttämättä. Kuuntelin haastattelut useaan kertaan läpi, jotta varmasti sain kirjattua lausutut asia oikein.

Haastattelussa pyrin välttämään johdattelemasta haastateltavia. Kuunnellessani haastatteluita jälkepäin huomasi kuitenkin joissakin kohdissa omien kommenttien johdatelleen haastateltavaa. Olen jättänyt tällaiset kohdat kokonaan pois luokitellusta aineistosta. Toisaalta voidaan pohtia, menetinkö sen yhteydessä joitain tärkeitä yksityiskohtia. Sisällön analyysin eettisyyttä huomioin ottamalla kaiken tutkimuksen kannalta oleellisen huomioon rehellisesti ja haastateltavien lausumia vääristelemättä.

6.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä työssä kartoitettiin lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisessa. Olisi mielenkiintoista ja tarpeellista tietää mitkä ovat työntekijöiden odotukset laboratorion lähiesimiesten johtamistoiminnalle. Työolobarometrin tuloksista voi päätellä jotain, mutta haastatteluissakin tuli ilmi, että niistä on välillä vaikea tulkita, kenelle kritiikki oikeastaan kuuluu johtajien hierarkiassa. Tässä tutkimuksessa usean yksikön ongelmana todettiin pula työntekijöistä ja suuri vaihtuvuus. Se kertoo jotain yleisestä työhyvinvoinnista. Olisi aiheellista tutkia tarkemmin, mitä taustalta löytyy. Tarkka henkilökunnan työhyvinvointitilan kartoitus antaisi viitteitä, mihin asioihin työhyvinvoinnin johtamisessa voisi kiinnittää enemmän huomiota. Toisaalta lähiesimiesten itsensä työhyvinvoinnin tutkiminen olisi aiheellista, jotta saadaan tietoa, miten sitä voidaan tukea.

Lähteet

- Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.
- Burke, Debra – Flanagan, Jane –Ditomassi, Marianne –Hickey, Patricia A. 2017. Characteristics of Nurse Directors That Contribute to Registered Nurse Satisfaction. The Journal of Nursing Administration Volume 47(4), April 2017, p 219-225
- Doody, Owen – Doody, Catriona M 2012: Transformational leadership in nursing practice. British Journal of Nursing Vol 21 No 20: 1212-1218.
- Ensio, Anneli – Suomalainen, Sanna – Lammintakanen, Johanna – Kinnunen, Juha 2014. Työtyytyväisyys meillä ja muualla. Kirjassa Työhyvinvoinnin keinot. Ranta, Tilander (toim.) Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Porvoo. Bookwell Oy. 61-75.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2008: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Forma, Pauli – Kaartinen, Risto – Pekka, Toni 2013: Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf > Luettu 7.5.2018.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint oy. Tampere. Verkkodokumentti < https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf> Luettu 4.10.2018.
- Heiskanen, Erika – Salo, Jari 2007. Eettinen johtaminen, Tie kestävään menestykseen. Talentum media oy. Helsinki.
- Holappa-Girgingaya, Jaana – Suhonen, Marjo – Paasivaara, Jaana. Laboratoriohoitajien työtyytyväisyys. Premissi 2/2013 Vol 8: 50-61
- HUS kehityskeskustelu 2016. Ohje päivitetty 3/2016.
- HUS Strategia 2018-2020.
- HUS 2018. Työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintasuunnitelma vuosille 2018–2021.
- HUSLAB Toimintakäsikirja 2018. Johtaminen ABC.
- Hyvärinen Matti 2017. Haastattelun maailma. Kirjassa Tutkimushaastattelun käsikirja. Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori (toim.) Tampere. Vastapaino. 11-45.
- Juuti, Pauli – Salmi, Pontus. Tunteet ja Työ uupumuksesta iloon 2014. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kananen Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Suomen yliopistopaino oy.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä 2. Sanoma Pro Oy

Kanste Outi 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö Vol 9 (2) 30-36.

Kanste Outi 2016. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Sairaanhoitaja 6-7. <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>

Ketola, Ritva – Toivonen, Risto – Tuomivaara, Pekka 2006. HUSLAB:in laboratoriohenkilöstön näytteenoton ergonomian kehittäminen ja henkilöstön työssä jaksamisen tukeminen. Työterveyslaitos. Työsuojelurahaston loppuraportti no 105159. <http://docplayer.fi/3895671-Huslab-in-laboratoriohenkiloston-naytteenoton-ergonomian-kehittaminen-seka-henkiloston-tyossa-jaksamisen-tukeminen.html> Luettu 10.5.2018

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito. Kunnallissalan kehittämissäätöjen Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala

Latvala, Eila – Vanhanen-Nuutinen, Liisa. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Kirjassa Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. WSOY.21-43.

Lindström, Sara – Vanhala, Sinikka 2013. Työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja huolenpito: Osastonhoitaja työhyvinvoinnin johtajana. Hyöty- hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella- projektiraportti. Aalto- yliopiston julkaisusarja kauppa + talous 5/2013: 89-100.

Manka Marja-Liisa – Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja.

Moura, André – Bernardes, Andrea – Balsanelli, Alexandre – Zanetti, Ariane – Gabriel, Carmen 2017. Leadership and nursing work satisfaction: an integrative review. Acta Paul Enferm. 2017; 30(4):442-50

Mäkisalo-Ropponen, Merja 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Kirjassa Työhyvinvoinnin keinot. Ranta, Tilander (toim.) Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Porvoo. Bookwell Oy.108 – 124.

Peltola Ulla 2008. Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajan kokemana. Pro Gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.

Perko, Kaisa – Kinnunen, Ulla 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seuranta tutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. <www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf> Luettu 15.11.2018.

Pietilä Ilkka 2017: Ryhmäkeskustelu. Kirjassa Tutkimushaastattelun käsikirja. Hyvärinen, Nikander, Ruusu vuori (toim.) Tampere. Vastapaino. 111-130.

Pursio Hannu 2010: Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Kirjassa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen Marjaana ja Pirkko-Liisa Vasterinen. Otava. Helsinki. 56-66.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus.
<https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf >Luettu 3.10.2018

Rehnbäck, Katriina – Keskinen, Soili 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Tutkimusraportti. Kuntien eläkevakuutus.

Romana, Anneli – Keskinen, Soili – Keskinen, Esko 2004. Oikeudenmukainen johtaminen - arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntatyö kunnossa. Tutkimusraportti. Kuntien eläkevakuutus.

Ruusuvuori Johanna – Nikander Pirjo 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Kirjassa Tutkimushaastattelun käsikirja. Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori (toim.) Tampere. Vastapaino. 427-442

Silvennoinen Anu 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä. Pro Gradu. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Skakona, Janne – Nielsenb, Karina – Borgb, Vilhelm – Guzman, Jaime 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* Vol. 24, No. 2, April-June, 107-139

Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkodokumentti. <<http://stm.fi/tyohyvinvointi>> Luettu 4.10.2017.

Suonsivu Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.2. PAINOS. Painettu EU:ssa.

Suutarinen, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Kirjassa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen Marjaana ja Pirkko-Liisa Vesterinen. Otava. Helsinki. 11-44.

Toppinen-Tanner, Salla (toim.) – Bergbom, Barbara – Friman, Riikka – Ropponen, Annina – Toivanen, Minna – Uusitalo, Hanna – Wallin, Marjo – Vanhala, Anna 2016. Työ @ Elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos. Helsinki

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työolobarometri 2016. Työ -ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Verkkodokumentti. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkjulkaisu.pdf?sequence=1_> Luettu 4.10.2017.

Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>> Luettu 4.10.2017.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Verkkodokumentti. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>> Luettu 1.2.2018.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Verkkodokumentti. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> >Luettu 1.2.2018.

TTK. Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Verkkodokumentti. <https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf> Luettu 2.10.2018

Vesterinen, Soili – Suhonen, Marjo – Isola, Arja – Paasivaara, Leena 2012. Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. Nurs Research and Practice. 2012; 2012: 605379.

Watson, Liana M 2009. Leadership's influence on job satisfaction. Radiologic Technology march/april 2009, vol. 80/no.

Welford, Claire 2002. Transformational leadership in nursing. Matching theory to practice. Nursing Management – U. 2002 Vol 9 No 4.7-11

Haastattelun teemat

Miten koet tuntevasi työhyvinvointiin liittyviä asioita? Oletko saanut koulutusta aiheesta? Miten työnantaja kouluttaa tai perehdyttää näihin asioihin?

Mitä kuuluu mielestäsi työhyvinvoinnin johtamiseen lähiesimiehen kannalta?

Miten otat työhyvinvointiin liittyviä asioita huomioon jokapäiväisessä johtamisessa? Mikä siinä on haastavaa?

Miten lähiesimies voi huomioida työhyvinvoinnin eri osa-alueita?

Ammatillinen kehittyminen

Miten lähiesimies voi edistää työntekijöiden ammatillista kehittymistä? (koulutuspäivät, työkierto, uusien tehtävien perehdyttäminen)

Työn organisointi

Millainen työn organisointi tukee työhyvinvointia?
Mikä siinä on haastavaa?

Ilmapiiri

Miten lähiesimies voi vaikuttaa työilmapiiriin?

Päätöksenteko

Miten osastolla tehdään päätöksiä?
Miten työntekijöiden ääni huomioidaan?

Kuormitustilanteet

Miten lähiesimies voi tunnistaa, jos työntekijä on ylikuormittunut?
Mitä siinä tilanteessa voi tehdä? Voiko esimies tukea työstä palautumista?

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

Miten toteutat oikeudenmukaisuus- ja tasapuolisuusperiaatetta työyhteisössä? Mikä siinä on haastavaa?

Yksittäisen työntekijän huomioiminen

Miten lähiesimies voi huomioida yksittäisen työntekijän?
(iän tuomat vaatimukset, työn- ja perheen yhteensovittaminen, toiveet)
Miten yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa itseensä liittyviin asioihin?
Mikä on haastavaa yksittäisen työntekijän henkilökohtaisessa huomioimisessa?

Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista?

Toteutuvatko ne työyksikössäsi? Ja jos ei, niin miksi?

Saatekirje ja haastattelupyyntö HUSLAB:in lähiesimiehille

Hyvä HUSLAB laboratorion lähiesimies,

Nykyisessä työelämässä lähiesimiehet joutuvat kamppailemaan jatkuvien muutosten, vähenevien resurssien ja henkilökuntapulan kanssa. Työhyvinvointi on merkittävässä asemassa työurien pidentämisessä, työntekijöiden sitoutumisessa työpaikkaan sekä kilpailuvaltti osaavan henkilökunnan houkuttelemiseksi. Kutsun sinua pohtimaan ja kehittämään työhyvinvoinnin johtamista.

Opiskelen kliinistä asiantuntijuutta sosiaali- ja terveystieteiden alalla Metropolia ammattikorkeakoulussa. Työssäni olen laboratoriohoitajana HUSLABin Peijaksen sairaalan laboratoriossa. Teen opinnäytetyötä osastonhoitajien kokemuksista työhyvinvoinnin johtamisessa kliinisessä laboratoriossa. Kartoitan haastattelemalla osastonhoitajien kokemuksia ja haasteita aiheeseen liittyen. Kyseessä on teemahaastattelu, teemat ovat tämän kirjeen liitteenä, voit tutustua niihin etukäteen.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja perustuu haastateltavan tietoiseen suostumukseen. Minua ohjaavat eettiset periaatteet; kaikkien osallistuvien henkilöllisyys suojataan, mitään mistä osallistujan voi tunnistaa, ei tuoda julki, tutkimusaineisto käsitellään ja säilytetään eettisesti oikein. Haastateltavat saavat mahdollisuuden tutustua tutkimustuloksiin ennen niiden julkistamista.

Haastatteluajankohdat sovitaan haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimukseeni liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Pia Kollanen

mailto: pia.kollanen@metropolia.fi

Suostumuslomake**SUOSTUMUSLOMAKE OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSHAASTATTELUUN
”LÄHIESIMIESTEN KOKEMUKSIA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA”**

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavalla on oikeus milloin vain keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyyn kysymykseen. Keskeytykseen saakka kerätty aineisto voidaan kuitenkin käyttää opinnäytteen aineistona.

Haastattelu kestää n.30 minuuttia. Haastattelu nauhoitetaan ääninauhalle, jonka jälkeen haastattelu kirjoitetaan tekstitiedostoksi. Tarvittaessa muutetaan tai poistetaan paikkatietoja ja muita erisnimiä (työpaikkojen tms. nimet), jotta aineistoon sisältyvien henkilöiden tunnistaminen ei ole enää mahdollista

Haastattelun luottamuksellisuus turvataan niin, että siitä tehtyä äänitallennetta ei luovuteta muiden kuin haastattelijan so. opinnäytetyön tekijän käyttöön. Henkilötietoja ei kerätä.

Ääninauha tuhotaan sen jälkeen, kun haastattelu on kirjoitettu tekstitiedostoksi.

Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa.

Tutkimusraporttiin voidaan sisällyttää suoria otteita haastatteluista.

Tutkimuksen päätyttyä ääninauhoista tehdyt tekstitiedostot säilytetään opinnäytetyön tekijän suojaussa tiedostossa.

(Rasti ruutuun)

Suostun haastateltavaksi yllä luetelluin ehdoin

Pvm

Allekirjoitus

Esimerkki sisällön analyysistä			
	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
H1/14 huomata niitä muutoksia ja merkkejä	H1/14 Työhyvinvointia haastavien muutosten ja merkkien huomaaminen	Esimies työhyvinvoinnin havainnoijana n=12	Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa
H1/18 sit piti muistuttaa tauotuksista, että pitääkää itsestänne huolta	H1/18 Tauoista muistuttaminen		
H1/50 kun tuntee henkilökuntansa, niin näkee kyllä missä mennään	H1/50 Henkilökunnan tunteminen		
H1/ 73 Pitää olla tuntosarvet herkillä koko ajan, että jokaisen työntekijän suhteen tavallaan, et onko hänellä jotain muutoksia esimerkiksi hänen käytöksessään ja tällaisessa ja sit sen mukaan sit tартtua niihin ja ohjata niihin asioihin.	H1/73a Muutosten seuraaminen työntekijöissä H1/73b Työntekijän käytöksen muutoksiin tarttuminen		
H3/38 esimiehenän kuuluu tarkkailla	H3/38 Esimies tarkkailijana		
H3/39 senhän näkee, et jos jollain on joku asia ehkä tota on väsyny tai alkaa tehdä virheitä	H3/39 Esimies henkilökunnan väsymisen havaitsijana		
H5/6 sitten myös se käytännön havainnointi. Minun mielestä esimiehellä kuuluu, me puhutaan hienosti gembailusta, niin se on sitä seuraa siellä työyksikössä, ei välttämättä sitä koko hetkeä sitä koko päivää sitä työntekoa, mutta kuitenkin piipahtaa sinne työpisteelle ja havainnoi missä kunnossa ihmiset on heti aamustakin voi	H5/6b Ihmisten kunnan havainnoiminen		

kattoo, onko ihmisellä jotakin.			
H6/33 vuosien saatossa semmonen ihmistuntemuskin lisääntyy, että tietää vähän, että millai lähestytään ketäkin.	H6/33 Ihmistuntemuksen karttuminen kokemuksen myötä		
H7/8 oon yrittäny tänä syksynä kiertää nää työpisteet läpi silleen, et en yhtään kokonaista päivää missään työpisteessä ole ollut mutta silleen, että oon aamusta ja sitten aina, jos välillä käy vähän tekemässä jotain omassa huoneessa, niin palaan takaisin, että nään sen niinku sen koko päivän tuota tehtävät. Niin tällaista on varmasti henkilökunta odottanu kauan ja sitä varmasti sais tehdä enemmänkin.	H7/8a Esimies työntekijöiden työntekoon perehtymässä		
H7/7 Työhyvinvointi on tosiaan laaja kysymys, että tietysti ihan tämmöistä just ajattelen ihan päivittäistä työhyvinvointia, niin tuota kuuntelemista, katsomista noin.	H7/7c Havainnointi päivittäisen työhyvinvoinnin johtamisen keinona		
H8/9 siinä pitää niinku seurata kans, että jaksaks ihmiset miten, mut mul on semmonen henkilökunta et ne kyl tulee hirveen äkkii, ne tulee vaan tosta ovesta sisälle, mul on aina ovi auki yleensä.	H8/9b Jaksamisen seuraaminen		