



**Amanda Vesterlund**  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Porin kampus  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Sairaanhoitaja (AMK)  
Tutkintonimike  
Opinnäytetyö, 2020

**HOITOTYÖN ESIMIES SAIRAANHOITAJIEN TYÖHYVINVOINNIN  
TUKENA PORIN PERUSTURVAN SAIRAALAPALVELUISSA**

---

## TIIVISTELMÄ

Amanda Vesterlund

Hoitotyön esimies sairaanhoitajien työhyvinvoinnin tukena Porin perusturvan sairaalapalveluissa

41 sivua, 4 liitettä

08, 2020

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Hoitotyön koulutusohjelma

Sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto, Sairaanhoitaja (AMK)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Porin perusturvan sairaalapalveluissa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Porin perusturvalle esimiestyön kehittämiseksi tietoa sairaanhoitajien työhyvinvoinnista. Yhteistyökumppanina toimi Porin perusturvan sairaalapalvelut.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi hoitotyössä, vastuunjako sekä työn jakaminen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa käytettiin aineistonhankintamenetelmänä puhelinhaastattelua. Haastateltavat valikoituivat Porin perusturvan sairaalapalveluissa työskentelevien sairaanhoitajien keskuudesta. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja 8 sairaanhoitajaa antoi suostumuksensa haastattelun. Haastattelukysymykset olivat avoimia.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että Porin perusturvan sairaanhoitajat ovat pääosin tyytyväisiä työhyvinvointiinsa tällä hetkellä. Haastattelussa tuli ilmi oivalluksia siitä, miten paljon työhyvinvointiin työntekijä voi itse vaikuttaa. Työhyvinvointiin eniten vaikuttavaksi tekijäksi nostettiin työyhteisö ja työilmapiiri. Sairaanhoitajat kertoivat elämäntapoihin liittyvien asioiden vaikuttavan työhyvinvointiin. Myös työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan korostettiin. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että sairaanhoitajat olivat suhteellisen tyytyväisiä lähiesimiehensä panokseen työhyvinvoinnin edistämässä. Hoitotyön lähijohtajat koettiin helposti lähestyttävänä. Sairaanhoitajat toivoivat jatkossa lähiesimiehiltään enemmän palavereita, ja yhteisten linjausten asettamista työyhteisöön ja työn tekemiseen. Rakentavaa palautetta toivottiin myös saatavan useammin.

Asiasanat: johtaminen, lähiesimies, työhyvinvointi

## ABSTRACT

Amanda Vesterlund

Nursing supervisor in support of nurses' well-being at work in Porin Perusturva hospital services

41 pages, 4 appendices

08, 2020

Diakonia University of Applied Sciences

Bachelor's Degree Programme in Health Care

Registered Nurse

The purpose of this study was to find out the experiences the nurses working in Porin Perusturva healthcare unit had on well-being at the workplace. The aim was to provide information for the management of Porin Perusturva and their development of well-being at the workplace.

The key concepts on which the study was built up were well-being at work in nursing, the division of responsibilities and the division of labor. The study was carried out as qualitative study, in which empiric data was gathered via telephone interviews. The interviewees were selected from among nurses working in Porin Perusturva hospital services. Participation was on a voluntary basis and eight nurses responded the interview.

The results of the study showed that the nurses are mainly satisfied with their well-being at work. The interviews revealed insights into how much employees can influence on their well-being at work by themselves. The working community and the atmosphere there were raised as the most influencing factors for well-being. Nurses also stated that issues in lifestyle affect well-being at work. The distinction between work and leisure was also emphasized. The results showed also that nurses were relatively satisfied with the contribution of their supervisor in promoting their well-being at work. Supervisors in nursing were perceived as approachable. In the future, nurses are expecting more meetings from their immediate supervisors and the adjustment of common guidelines for the working in the community. Nurses were also expecting constructive feedback more often.

Keywords: Leadership, Local leadership, Well-being at work

## SISÄLLYSLUETTELO

<u>1 JOHDANTO</u> .....	4
<u>2 TYÖHYVINVOINTI HOITOTYÖSSÄ</u> .....	5
<u>2.1 Sairaanhoidajan työhyvinvointi</u> .....	5
<u>2.2 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin hoitotyön näkökulmasta</u> .....	8
<u>2.3 Hoitotyön esimiehen yhteys koettuun työhyvinvointiin</u> .....	9
<u>2.4 Motivointi ja palkitseminen</u> .....	10
<u>2.5 Kehityskeskustelut</u> .....	12
<u>2.6 Vastuunjako ja työn jakaminen</u> .....	14
<u>2.7 Autonominen työvuorosunnittelu</u> .....	15
<u>3 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT</u> .....	16
<u>3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset</u> .....	17
<u>3.2 Tutkimusaineiston hankinta</u> .....	17
<u>3.3 Tutkimusaineiston analyysi</u> .....	18
<u>4 TULOKSET</u> .....	20
<u>4.1 Lähiesimiesten keinot edistää työhyvinvointia</u> .....	20
<u>4.2 Sairaanhoidajien työhyvinvointi Porin perusturvan sairaalapalveluissa</u> .....	22
<u>4.3 Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset</u> .....	24
<u>5 POHDINTA</u> .....	28
<u>5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys</u> .....	29
<u>5.2 Oma ammatillinen kasvu</u> .....	30
<u>6 LÄHTEET</u> .....	31
<u>LIITE 1 SAATEKIRJE</u> .....	34
<u>LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO</u> .....	35
<u>LIITE 3 SAIRAANHOITAJIEN KOKEMUS ESIMIESTYÖSTÄ, SISÄLLÖN ANALYYSI</u> .....	36
<u>LIITE 4 SISÄLLÖN ANALYYSI SAIRAANHOITAJIEN KOKEMUKSISTA</u> ....	38

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi työpaikalla on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla ja sen kehittäminen kuuluu molemmille osapuolille. Muita tärkeitä toimijoita työhyvinvoinnin edistämiseksi on työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Tärkeänä työhyvinvointia tukevana elementtinä on myös työterveyshuolto. Hyvinvointi työssä vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työntekijöiden kykyyn antaa panoksensa työyhteisölle. (Hakanen. i.a.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Porin perusturvan sairaalapalveluissa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Porin perusturvalle tietoa sairaanhoitajien kokemasta työhyvinvoinnista.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto hankittiin Porin perusturvan sairaalapalveluista. Porin perusturva edistää terveyttä ja hyvinvointia Porin, Ulvilan ja Merikarvian kunnissa. Alueella on yhteensä noin 101 000 asukasta. Porin perusturvan toiminta-ajatuksesta tulee ilmi asukkaiden hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden tukeminen. Toiminnan kuvataan olevan asiakkaita kunnioittava, osaava ja siihen vaikuttavan määrätietoisen johtamisen. Porin perusturvan toimintakertomuksessa 2017 kerrotaan vahvuuden olevan motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Toiminta perustuu moniammatillisuuteen ja kumppanuuksiin. (Porin perusturva-keskus. 2017, 4-5.)

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi sairaanhoitajien työhyvinvoinnin, ja esimiestyön vaikutuksen siihen. Tarkastelin työhyvinvointia myös esimiestyöskentelyn näkökulmasta, mutta pääpainotus oli sairaanhoitajien kokemuksessa. Aiheen valintaan vaikutti se, että opiskelen sairaanhoitajan ammattiin ja koen työhyvinvoinnin olevan tärkeä asia. Toivon myös tulevassa työpaikassani olevan hyvä työyhteisö ja työilmapiiri, ja haluan tietää miten voin myös itse osaltani edistää sitä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI HOITOTYÖSSÄ

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia edistävät muun muassa motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Työhyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. i.a.)

Perinteisesti työhyvinvointi on tarkoittanut työturvallisuuden vähimmäisvaatimusten täyttymistä. Nykyajan nopeasti muuttuvassa työympäristössä tämä lähestymistapa on tullut riittämättömäksi. Kaksi tärkeintä työntekijöiden työterveyteen liittyvää käsitettä ovat turvallisuus ja hyvinvointi, ja ne voidaan erottaa toisistaan. Sen sijaan, että keskitytään pelkkien onnettomuuksien ja fyysisten vammojen ehkäisyyn, on tärkeää korostaa myös mielenterveyttä ja työperäisen stressin keventämistä. Lisäksi työnantajalla nähdään olevan yhä tärkeämpi rooli työntekijöiden aktiivisen elämän ja terveellisten elämäntapojen edistämiseksi. (Torrington, Hall & Taylor. (2008), 527-528.)

### 2.1 Sairaanhoidajan työhyvinvointi

Työhyvinvointityö on säädettyä toimintaa. Siihen mahtuu myös paljon ei-lakisääteistä toimintaa esimerkiksi terveiden elämäntapojen edistämistä, virkistys- ja kulttuuritoimintaa, liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä. Työhyvinvointityö on saanut alkunsa työsuojelutyöstä. Päävastuu työsuojelusta on työnantajalla, mutta siinä korostuu myös työntekijän rooli työn ja työolojen kehittämisessä. Parhaimmillaan työsuojelutyöllä aikaansaadaan työntekijälle työhyvinvointi ja työkyky, ja organisaatiolle sujuvaa toimintaa. Työhyvinvointia säätelee suorasti tai epäsuorasti lainsäädäntö. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat muun muassa työturvallisuuslaki (L738/2002), työterveyshuoltolaki (L1383/2001), työsopimuslaki (L55/2001) laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L334/2007), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (L609/1986), laki

yksityisyyden suojasta työelämässä (L347/2019), vuosilomalaki (L162/2005), työeläkelaki (L395/2006), ammattitautilaki (L459/2015). (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11–17.)

Historiallisessa katsauksessa työssä selviytymisen ja jaksamisen on ajateltu pitkään olevan ihmisen terveydellisiin ominaisuuksiin liittyvää toimintaa. Asiaa on pitkään arvioitu vain elimistön terveyden ja työstä selviytymisen näkökulmasta. Työkyvyttömät ihmiset ovat pitkälti olleet aiemmin vain aistivammaisia tai raajarikkoisia henkilöitä. Työkyky käsitteenä on tullut vasta 1970-luvulla, jolloin työterveystutkimuksessa on etsitty sopivia perusteita työntekijöiden eläkkeelle siirtymistä varten. (Suonsivu 2011, 14–15.)

Työhyvinvoinnin mittarit ovat toiminnan ohjauksessa ja arvioinnissa tärkeä työkalu. Mittarien käytön taustalla on halu kehittää ja saada hyötyä. Työhyvinvointimittauksista saadaan selville kriittiset parantamista ja huomiota vaativat kohdat. Sillä saadaan selville myös, miten työntekijät viihtyvät ja toimivat työssään. Mittausten tekeminen on tärkeää ennaltaehkäisevää työtä. On tärkeää puuttua epäkohtiin ja parantaa niitä, ennen kun ne muodostuvat ongelmiksi. Esimerkkejä ennakkoivista työhyvinvointimittareista on muun muassa vaara- ja läheltä piti -ilmoitukset, kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, työjärjestelmää ja kuormittumista kuvaavat mittarit, erilaiset auditoinnit ja työntekijöiden turvallisuusaloitteet. (Suonsivu 2011, 97–98.)

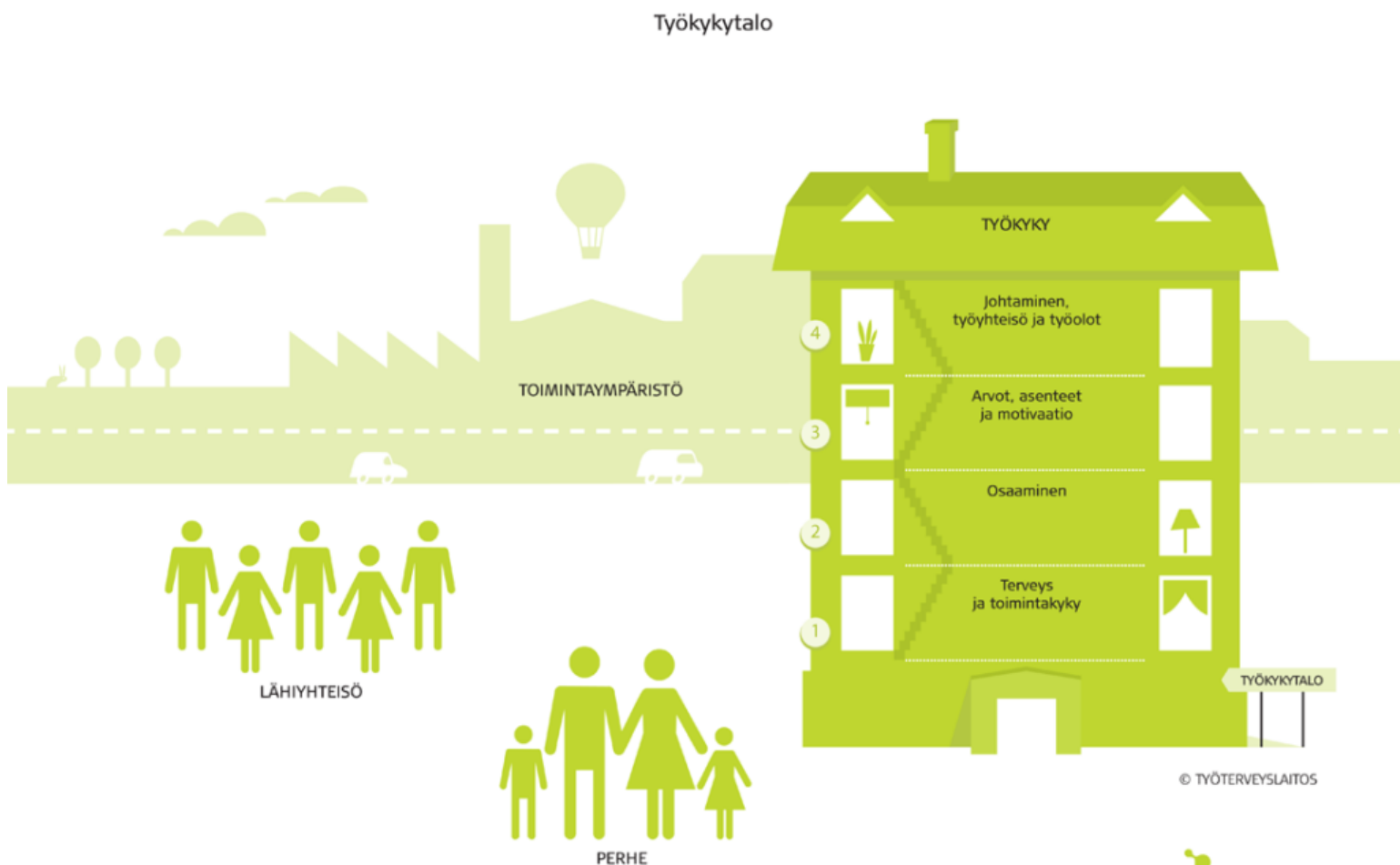
Hyvän työhyvinvoinnin mittarin piirteet:

- tarkoituksenmukaisuus: mitataan oikeaa asiaa
- luotettavuus
- relevanssi: onko mitattavaa asia organisaatiolle olennainen
- käytännöllisyys: mittarin on hyvä olla helppokäyttöinen ja kustannustehokas (Suonsivu 2011, 97–98.)

Työhyvinvointi mielletään fyysisenä, psyykkisenä, sosiaalisena ja henkisenä tasapainona. Ihminen pyritään näkemään kokonaisuutena. Työhyvinvointi koetaan myös työn hallinnan tunteena, mutta siihen mahtuu myös inhimillisesti stressiä. Stressiä on kuitenkin oltava sellaisissa rajoissa, ettei terveys vaarannu.

Työhyvinvointiin rinnastetaan myös perhe, elämäntilanne ja muut ulkopuoliset siihen vaikuttavat tekijät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.)

Työkykyä voidaan kuvata nelikerroksisena talona. Ensimmäisessä kerroksessa kuvataan terveys ja toimintakyky. Toisessa kerroksessa on osaaminen. Sen perustan muodostaa peruskoulutus sekä ammatillinen osaaminen. Tässä on huomioitu myös elinikäisen oppimisen tärkeys. Kolmannessa kerroksessa on työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä yhdistyy työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Oma asenne työntekoon vaikuttaa huomattavasti työhyvinvointiin. Talon neljännessä kerroksessa kuvataan johtaminen, työyhteisö ja työolot. Esimiehellä on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä edistävää toimintaa. Pitää muistaa, että työkykytalossa eri kerrokset tukevat ja vahvistavat toisiaan. (Pehkonen. i.a.)



Kuvio 1. Työhyvinvointitalo (Hakanen. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi.)



## 2.2 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin hoitotyön näkökulmasta

Ihmissuhteisiin työpaikalla tulisi myös kiinnittää huomiota. Kiusaamisen ja syrjinnän suhteen tulee olla nollatoleranssi, koska se on suuri uhka työkyvylle. Vastakkaisessa tilanteessa, kun työyhteisöllä on hyvä yhteishenki ja hyvät vuorovaikutussuhteet, se näkyy myös asiakkaille ja potilaille ja tehostaa työn tuottavuutta. Työhyvinvoinnin on koettu myös voivan ”tarttua” työntekijästä toiseen.

Sosiaalisia suhteita voidaan parantaa esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriä parantamalla, opettelemalla ja opettamalla rakentavan palautteen anto ja kehittää työntekijöiden sosiaalista pääomaa. Myös vuorovaikutuskäytännöt, tiedonkulku ja oikeudenmukaisuus työpaikalla tulisi ottaa huomioon. (Mäkineniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 13.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä avoimuus ja luotettavuus on tärkeitä elementtejä. Siellä kannustetaan ja innostetaan työntekijöitä, ja tulee kokemus yhteen hiileen puhaltamisesta. Myönteisen palautteen antaminen työyhteisössä on tärkeää sen hyvinvoinnin kannalta. Ongelmatilanteistakin tarvitsee uskaltaa puhua, ja toimintakyky pystyä pitämään myös muutostilanteissa. (Hakanen i.a.)

Aikaisemmin johtajat olivat auktoriteetti, mutta nykyään ne ovat pyrkineet pudottautumaan rivityöntekijän tasalle monessakin asiassa. Nykyisessä työelämässä käskeminen, auktoriteetti ja liika kontrollointi ei ole toimivaksi koettuja menetelmiä. Myöskään passiivisuus ja kaverillinen johtaminen ei ole toimivaksi todettuja tapoja. Esimiestyö ei myöskään ole pelkästään työyhteisön johtamista, vaan esimerkkinä oloa ja mentorointia. Omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista on todella tärkeä pitää huolta. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7–11.)

Hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta tekeväälle työyhteisölle. (Mäki ym. 2014, 11).

Työssä kehittymistä tukeva johtaja saa tuloksia näkyville, joissa työntekijä osaa toimia itseohjautuvasti, ratkoa ongelmia sekä kehittää ja rakentaa hyvää yhteistyötä. Mikäli työntekijä tarvitsee paljon ohjausta ja on epävarma

osaamistasostaan, vaaditaan esimieheltä enemmän delegointia, opettamista ja neuvomista. Tätä kutsutaan vaikuttavaksi johtamisotteeksi. Kun osaamistaso ja itseohjautuvuus on kehittynyt, voi esimies toimia enemmän mahdollistajana ja valmentajana työyhteisössä. Välittämistä on tärkeä osoittaa tietoisesti alaisilleen. Olemalla kiinnostunut ja ottamalla työntekijät henkilökohtaisesti, esimies voi osoittaa välittämistä. (Surakka 2018, 10–11.)

Esimiehen keskeisin tapa saada työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseen on esimieskoulutus. Aiemmin on havaittu, että relevantti tapa vaikuttaa asioihin on esimiesvalmennus. Esimiesvalmennuksen saaneiden esimiesten työn on huomattu laskevan työntekijöiden stressitasoa, parantavan unenlaatua ja se antaa kokemuksen paremmasta esimiestuesta. Koulutus antaa myös keinoja ja tukea esimiehelle puuttua työntekijöiden työpahoinvointiin. Esimiestyö ja tapa johtaa voi uhata tai edesauttaa työssä jaksamista. Esimieheltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja välittämistä työntekijöiden puolesta. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 13– 15.)

### 2.3 Hoitotyön esimiehen yhteys koettuun työhyvinvointiin

Esimiestyössä on neljä eri mallia. Palveleva tyyli, autenttinen tyyli, transformaationaalinen tyyli sekä positiivinen tyyli. Nimensä mukaisesti palvelevassa johtamistyyliissä esimies haluaa palvella ja antaa paljon alaisilleen. Hän mahdollistaa paljon koulutuksia ja työntekijöiden itsensä toteuttamista. Palvelevan johtajan luonteenpiirteitä on nöyrä, aito, anteeksiantava ja kriitikistä kehittävä. Tämän tyylin on todettu parantavan koettua työn imua. Tällaisella tyyllillä johtava tukee alaisensa työhön sitoutumista, voimaantumista ja tätä on kuvattu johtajaksi, joka on oikeudenmukainen ja antaa alaisilleen mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 20–21.)

Autenttiseen tyyliin johtava esimies toimii vahvasti moraaliperiaatteidensa mukaan ja on avoin itseensä kohdistuvalle kritiikille ja erilaisille näkemyksille. Esimies tuntee hyvin omat vahvuudet ja heikkoudet, ja keskustelee avoimesti

alaistensa kanssa. Tämä tarjoaa voimaannuttavia työoloja, jotka vaikuttavat positiivisesti työn mielekkyyteen. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 20–21.)

Transformationalisella tyyllillä johtava esimies esittää visionsa ymmärrettävällä tavalla, ja saa työntekijät kokemaan, että he tekevät merkityksellistä työtä. Esimies luottaa kovasti alaisiinsa ja luo pysyvyyden tunnetta työyhteisöön. Transformationalisessa tyyliässä avainasioina on motivointi, älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomiointi. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 20–21.)

Positiivisuudella johtava esimies tukee tiimityötä, kannustaa oppimaan uutta ja kehittämään itseään. Työntekijöissä pyritään herättämään myönteisiä tunteita, koska sillä on havaittu olevan yhteys työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Tämän tyylin omaksunut esimies antaa palautetta, kannustaa ja antaa tunnustusta hyvin suoriutuneille työntekijöilleen. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 20–21.)

#### 2.4 Motivointi ja palkitseminen

Työyhteisön jäsenten motivointi ja innostaminen ovat työhyvinvoinnin kannalta esimiehen tärkeitä elementtejä. Motivaatiota on ulkoista ja sisäistä. Sisäiset on subjektiivisia, sisäisesti välittyviä. Ne ovat enimmäkseen tunneperäisiä ja liittyvät usein työn sisältöön. Keskeisintä tässä on kiinnostus työtehtäviin, into uusien asioiden oppimiseen ja halu tehdä merkittävää ja tärkeää työtä, sekä auttaa muita. Ulkoiset tekijät ovat objektiivisempia ja organisaatiosta johdettavissa olevia asioita. Tällaisia on esimerkiksi palkka, palkkiot, tunnustukset, ulkopuolinen tuki ja erilaiset osallistumismahdollisuudet. (Laaksonen & Ollila 2017, 168, 189–191.)

Hyvin motivoituneet työntekijät työskentelevät ahkerammin, tuottavat enemmän ja laadukkaammin ja osallistuvat todennäköisimmältään organisaation toimintoihin ja irtisanoutumiset motivaatiosyistä ovat epätodennäköisimpiä. Motivaatio on ihmisessä psykologinen ominaisuus, joka ajaa yksilöä tavoitetta kohti ja auttaa sen saavuttamisessa. Se liittyy tekijöihin, jotka saavat käyttäytymään tietyllä tavalla.

Se on abstrakti ominaisuus ihmisessä, ja motivaatiota ei pysty havaitsemaan suoraan. (Sandri, Bowen 2011, 45.)

Työn on oltava myös riittävän haasteellista, jotta työ kannustaa omien voimavarojen käyttöön. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja tarkentaminen luo haastetta työhön ja lisää sitä kautta motivaatiota. Tämän vuoksi säännölliset arviointikeskustelut työntekijöiden kanssa on tärkeitä. Esimiehen on tärkeä ottaa mukaan suunnittelutyöhön työntekijöitään, joka tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Palaute ja arviointi kannattaa ottaa mukaan arkiseen työhön, ja ottaa tavaksi pyytää myös omasta toiminnastaan säännöllisesti palautetta ja pyrkiä muuttamaan toimintaansa sen perusteella. (Laaksonen & Ollila 2017, 189–191.)

Ihmiset arvostavat saadessaan työssään vastuuta ja vapautta päättää asioista. Työyhteisön ideoiden ja ehdotusten huomiointi parantaa työhyvinvointia. On myös tärkeää, ettei työnteossa ole kohtuutonta painetta. Työntekijöille on tärkeää saadessaan kokea itsensä hyödylliseksi työssään. (Robertson & Cooper 2011. 4–21.)

Työssä palkitseminen on esimiehen taitolaji ja monialainen kokonaisuus aineellisesta aineettomaan. Parhaimmillaan palkitseminen on oikea-aikaista ja oikeudenmukaista. Palkitsemista voidaan tarkastella kahdelta näkökulmalta. Organisaation näkökulmasta palkitseminen toimii silloin, kun sillä voidaan ohjata, motivoida ja sitouttaa olemassa olevaa henkilöstöä yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja houkutella halutunlaista henkilöstöä organisaation palvelukseen. Palkkaus ei kuitenkaan ole ainut työmotivaation tae. Palkitsemisen pitää olla osa johtamista, jolloin se tukee osaltaan muunmuassa kannustamista, tavoitteellisuutta ja palautteenantoa. Aineettomia palkitsemistapoja voi olla esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa ja osallistaminen päätöksentekoon, arvostus ja palautteen anto ja työnantajan antama mahdollisuus kehittyä työssä, esimerkiksi tarjoamalla koulutuksia. Myös työaikajärjestelyihin vaikuttaminen voi olla osa palkitsemista. (Okko 2014.)

Julkisella sektorilla bonukset ja huomionosoitukset ovat siellä usein rahallisesti pieniä. Hoiva-alalla työtuloksen mittaaminen on hankalaa, mutta hyvästä työstä pitää muistaa palkita. Hoitotyön johtajan pitää miettiä arvo, jota työyhteisö

tuottaa, ja miten palkitsemisella tuetaan ja huomioidaan tavoitteiden saavuttamista. (Suorsa 2018.)

## 2.5 Kehityskeskustelut

Esimiestyössä käytetään 360 asteen arviointia, joka koostuu alaisten, esimiehen ja vertaisten arvioinnista. Lisäksi tähän kuuluu itsearviointi. Johtaminen on viestintää ja vuorovaikutuksen osaaminen on esimiehelle yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 21, 90.)

Työntekijän kehittymistarpeita tulee arvioida jatkuvasti ja käyttää tähän erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä kehittymistarpeiden seulomiseksi. Siellä käydään yhdessä työntekijän kanssa läpi vahvuus- ja kehittymisalueita. Tavoitteena on kehittää yksilöitä ja nostaa työmotivaatiota ja kohentaa työilmapiiriä. Keskusteluiden tulee olla luottamuksellisia ja henkilökohtaisia. Palautetta tulee antaa vastavuoroisesti. Kehityskeskustelut olisivat parhaimmillaan työntekijän ja esimiehen välistä hyvin valmisteltua keskustelua eli dialogia. Dialogi käsittää, että molemmat kuuntelevat vastavuoroisesti toistaan ja pyrkii ymmärtämään toisiaan. (Laaksonen & Ollila 2017, 200.)

Kehityskeskustelun sisältö jaetaan työtehtävien ja suoritusten arviointiin, uusien tavoitteiden sopimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Se ei suinkaan ole mikään juttutuokio tai neuvottelu, vaan rakentava kokonaisuus. Se ei saa myöskään olla pakon edestä tehtävä käytäntö, vaan molemmilla osapuolilla on oltava kehittymisen ja kehittämisen tavoite. Organisaatiolle kehityskeskustelut antavat tietoa yhteisistä tavoitteista, lisää työntekijöiden ja johdon keskinäistä arvostusta ja kehittää yhteistyön ilmapiiriä. Esimiehelle puolestaan kehityskeskustelut luovat selkeämpää johtamista, lisää tavoitteellista johtamistyön kehittämistä, auttaa esimiestä toimimaan parempana työntekijöidensä ohjaajana, opastajana ja työssä tukijana. Työntekijänä oman työn sisältö selkiytyy, omat odotukset konkretisoituvat ja tässä on oiva tilaisuus tuoda esille omat kehittymishalut ja tulla ymmärretyksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 199–201.)

Kehityskeskusteluja on pidetty työelämässä jo kauan, mutta ne on työpaikan mukaan kulkeneet eri nimillä kuten esimerkiksi suunnittelukeskustelu, kehittävä keskustelu, työparien keskustelu sekä tavoitteellinen keskustelu. Eri nimet kuvaavat asennettamme keskusteluihin. Keskustelulle on tullut asettaa jokin tuottava nimi, ettei se ole vain keskustelua vaan tuloksellista ja hyödyllistä työtä. Kehityskeskusteluun asennoituminen ei ole paljoakaan muuttunut 1960-luvun jälkeen, kun ne on otettu käytäntöön. Vasta noin 1980-luvulla esimiehet alkoivat tiedostaa, mitä hänen ja alaisten välinen hyvä sosiaalinen suhde ja kommunikaatio merkitsee työilmapiiriin ja tuloksiin. Kehityskeskustelujen historia alkoi jo vuosisadan vaihteessa, kun ihmisten työsuorituksista alettiin kiinnostua. Vasta 1950-luvun lopussa Peter Drucker lanseerasi Management by Objectives-järjestelmän. Samanaikaisesti suunnittelukeskustelu otettiin työpaikoilla välineeksi. MbO-järjestelmällä mitattiin ainoastaan työsuorituksia.

Myöhemmin 1960 ja 1970 luvulla kiinnostus syventyi työn laatuun, työrauhaan ja motivaatioon. Myöhemmin on selitetty vanhan suunnittelukeskustelun ja nykyisen kehityskeskustelun eroja. Suunnittelukeskustelua ei mielletty vastavuoroiseksi keskusteluksi. Siinä korostui suunnittelu ja tavoitteet ja työntekijän arviointi. Suunnittelukeskustelu miellettiin enemmän haastattelutilanteeksi, kun tasavertaiseksi kanssakäymiseksi esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelussa on enemmänkin tavoitteena tasapuolinen dialogi, ja keskiössä on työntekijän kehittyminen persoonana sekä ammatissaan. Keskustelussa on selvä yhteinen päämäärä. Tässä keskustelumudossa vaihdetaan mielipiteitä ja osapuolet kunnioittavat toisiaan. Molemmat osapuolet ymmärtävät ideaalitulanteessa kehityskeskusteluiden tavoitteen. (Ronthy-Österberg, Rosendahl 2004, 94–98.)

Kehityskeskustelu on tarkoitettu koko työyhteisölle, mutta ryhmässä käydyt keskustelut eivät voi korvata yksilökehityskeskusteluita. Niitä voi tuki ottaa ajan salliessa lisäksi. Ryhmätyöskentely on hyödyllistä esimiehelle ja työntekijöille, koska ryhmässä vastauksia löydetään eri tavalla ja ongelmia ja ristiriitoja saadaan ratkaistuksi. Tämä vahvistaa ryhmäytymistä ja sosiaalista kommunikaatiota työyhteisössä. (Ronthy-Österberg, Rosendahl 2004, 150–151.)

## 2.6 Vastuunjako ja työn jakaminen

Työhyvinvointia edistetään lisäämällä osallisuutta ja vastuuta työyhteisössä työskenteleville. Mikäli sairaanhoitaja pystyy vaikuttamaan esimerkiksi missä järjestyksessä työnsä tekee, se tutkitusti vähentää työstressiä. Yhteinen työnkehittäminen siis luo parempaa ilmapiiriä ja parantaa työssä jaksamista. (Uusitalo & Alalaurinaho i.a.)

Delegointi tarkoittaa tehtävien uudelleenjärjestämistä ja työtehtävien jakoa eteenpäin. Delegointiin kuuluu myös oleellisena hyvä koordinointi, jotta delegoidut työt eivät ole päällekkäisiä ja sitä kautta jäisi tekemättömiä töitä. Jokaisessa työyhteisössä delegointi voi tapahtua omalla tavalla. Työntekijät voivat paikoin ilman esimiestä jakaa tehtäviä itseohjautuvasti keskenään, kun he tietävät kokonaisvastuunsa. Tällöin työryhmä kantaa vastuun tehtäväkokonaisuuden tuloksista. Delegointiin kuuluu oleellisena ryhmän sisällä keskustelu, ja sopiminen siitä ketä pystyy mistäkin työtehtävästä sovitussa ajassa selviytymään. Joskus on myös tilanteita, jossa työyhteisöä ei saada koolle päättämään yhdessä delegoitavista asioista. Silloin vastuu on esimiehellä. Hän jakaa tehtävät parhaaksi näkemällään tavalla alaistensa kykyjä punniten tasaisesti kaikkien kesken. Kun esimiesasemassa oleva henkilö delegoi tehtäviä, on lopullinen vastuu kokonaisuudesta hänellä. (Mäki ym. 2014, 7.)

Esimiehen oman jaksamisen kannalta delegoiminen ja vastuunjako on todella tärkeää. Omiin alaisiinsa tulee luottaa. Työntekijöiden pahinta passivoimista on se, ellei heihin luota ja tekee töitä heidän puolestaan. Kaikille on annettava tilaisuus kokeilla ja oppia. Johtaja ei saa pyrkiä ”sankari johtajan” rooliin, kaikesta ei tarvitse tietää kaikkea ja kaikkea ei tarvitse osata. Haitallinen ominaisuus johtajalle on myös mikromanageeraus. Mikromanageerauksella tarkoitetaan että esimies valvoo läheltä ja tarkasti työntekijöidensä työntekoa. Tämä uuvuttaa ja on haitaksi esimiestyölle.

Jos esimies välttelee tehtäviään, tai ei ota rooliaan, johtajuus saattaa siirtyä niin sanotuille epävirallisille johtajille. Esimiehen tulee olla työntekijöilleen empaattinen mutta jämässä. (Mäki ym. 2014, 7.)

Työsuunnittelu on tuotava lähelle perustyöntekijöitä, jotta he voivat ymmärtää ja toteuttaa suunnitelman sisältöä paremmin. Työntekijöiden taitoja ja voimavaroja on hyödynnettävä mahdollisimman hyvin työn jakamisella, eli delegoinnilla. Sen on todistettu vahvistavan työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Johtajan rooliin katsotaan kuuluvaksi asioiden ja ihmisten johtamista, päätöksentekoa, keulakuvana toimimista, vastuun ja vallanottoa sekä asiantuntijuutta. Johtajat ovat myös suunnittelijoita, opettajia ja järjestelijöitä, ja nämä roolit vaativat monipuolista osaamista. Vaatii kykyä rakentaa yhteinen idea, ja kyseenalaistaa erilaisia toimintamalleja ja vaalia enemmän kehityksellistä ajattelutapaa. (Laaksonen & Ollila 2017, 208–209.)

Kokonaisvaltaisen tuotanto- ja toimintatapojen muutoksen on tuonut mukanaan digitalisaatio. Monessa työssä ei enää ole selkeärajaisia tehtäviä. Roolit ja toimenkuvat työpaikalla ovat laajempia ja voivat sisältää monia vastuualueita. Koko työyhteisön toiminta on jatkuvasti muokkautuvaa. Lähtökohtana työn kehittämisessä on, että työhyvinvointia voidaan edistää lisäämällä aktiivista toimimista työntekijöille, ja lisätä mahdollisuuksia oman työn hallintaan. Resilenssillä tarkoitetaan tapauskohtaista muutoskykyä ja sitä, että toimintaa kehitetään ja erilaisia tilanteita ennakoidaan jatkuvasti. (Uusitalo & Ala-Laurinaho i.a.)

## 2.7 Autonominen työvuorosuunnittelu

Työvuoroautonomia on yhteisöllinen ja työntekijälähtöinen tapa suunnitella työvuoroja. Jokainen työntekijä saa tehdä omat työvuoronsa yhteistyössä muun työyhteisön kanssa. Se luo työntekijälle vastuuta ja vapauksia, ja tarjoaa mahdollisuuden vapaa-ajan suunnitteluun. Olemassa on oltava reunaehdot ja yhteiset säännöt, jotta työvuorojen autonominen suunnittelu onnistuu. Autonominen suunnittelu ei muuta työpäivien pituuksia tai työhön tulon aikaa. Reunaehtoina työnteossa toimii muun muassa työaikalaki (L872/2019) työehtosopimus, paikalliset sopimukset sekä yksikön toiminta. Yhteisillä pelisäännöillä varmistetaan, että työvuorosuunnittelu on tasapuolista ja oikeudenmukaista. Vaikka työvuoroautonomiassa työntekijät suunnittelevat itse työvuorot, varmistus tapahtuu aina



esimiehen taholta, joka myös varmistuu työvuorosuunnittelun asianmukaisuudesta. (Saarikoski 2017.)

Toimivassa työaikalaissa on mainittu muun muassa, että yleistyöajassa säännöllinen viikkotyömäärä on 40 tuntia viikossa, ja 8 tuntia päivässä. Työntekijälle on taattava työvuorojen välille 11 tunnin lepoaika. Uusin työaikalaki on tullut voimaan 1.1.2020. Hyvät työajat tutkitusti lisäävät työntyytyväisyyttä ja työn vetovoimaa. Työajan ulottuvuuksiin kuuluu esimerkiksi työn pituus, vuorokauden aika, palautuminen ja sosiaaliset ulottuvuudet. Vapaa-ajan järjestely ja työn ennustettavuus ja työaikaan vaikuttamismahdollisuudet ovat positiiviseksi koettuja asioita. (Härmä, Puttonen, Ropponen, Sallinen. i.a.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään esimerkiksi silloin, kun ilmiö ei ole entuudestaan tuttu. Tutkimuksen avulla ilmiötä ymmärretään paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että esimerkiksi haastateltavat tietävät ilmiöstä ja aiheesta mahdollisimman paljon. (Kananen 2014, 16–18, 97.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi opinnäytetyöhöni, koska olen valinnut haastateltavat niin että he tiesivät työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä mahdollisimman paljon. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään selvittämään ilmiön merkitystä ja tarkoitusta, jotta aiheesta saadaan kokonaisvaltaisempi ja syvempi käsitys. Työhyvinvointia sairaanhoitajien kokemana ei myöskään ole ennen Porin perusturvassa tutkittu.

### 3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Porin perusturvan sairaalapalveluissa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Porin perusturvalle esimiestyön kehittämiseksi tietoa koetusta työhyvinvoinnista.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisilla keinoilla Porin perusturvan sairaalapalveluiden vuodeosastoilla työskentelevät sairaanhoitajat kokevat lähiesimiesten edistävän työhyvinvointia?
2. Millaiseksi Porin perusturvan sairaalapalveluissa työskentelevät sairaanhoitajat kokevat työhyvinvointinsa?

### 3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineisto kerättiin yksilöpuhelinhaastatteluna. Laadullisessa tutkimuksessa kootaan tietoa keräämällä haastatteluaineistoa Porin perusturvan sairaalapalveluissa työskenteleviltä sairaanhoitajilta. Aiheeni haastateltaviksi valikoitui vuorotyötä tekevät sairaanhoitajat, jonka vuoksi kohdistin haastatteluni heihin.

Haastattelin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen 8 sairaanhoitajaa Porin kaupungin sairaalapalveluista. Haastattelut toteutettiin puhelimitse ennalta sovittuna ajankohtana. Haastattelut nauhoitettiin, ja myöhemmässä vaiheessa äänitteet litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastatteluihin valikoitui itse vapaaehtoisiksi ilmoittautuneita.

Haastattelussa aineistonkeruunmenetelmänä etuna on joustavuus. Haastattelijaa voi toistaa kysymyksen, pyytää vastaukseen tarkennusta ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun onnistumisen kannalta eduksi katsotaan,

jos haastateltava tietää haastattelun ajankohdasta ennalta, niin hän on voinut valmistautua siihen. (Tuomi, Sarajärvi 2018.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puhelinhaastattelun etuna on vastausten nopea saanti, kysymysten ymmärtämisen tarkistusmahdollisuus, korkeat vastaajamäärät ja kohtuulliset kustannukset. Puhelinhaastattelun maksimikesto olisi hyvä olla maksimissaan noin 30 minuuttia. (Tilastokeskus i.a.)

Haastatteluissa hain vastauksia tutkimuskysymyksiini ja haastattelun kysymykset on muotoiltu sen mukaisesti. 1-3 kohdat sisältävät vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja 4-6 toiseen tutkimuskysymykseen. (Liite 2.)

### 3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytin induktiivista sisällönanalyysia. Tämä siis käsittää sen, että käsittelin haastatteluaineistoani eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Haastattelut nauhoitin, ja myöhemmin litteroin aineiston tekstimuotoon. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi kirjoitettuja aineistoja. Analyysissani tavoitteena oli muodostaa tutkittavasta aiheestani tiivistetty kuvaus, joka liitti saamani tulokset laajempaan kontekstiin ja vertasi niitä muihin aiheita koskeviin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Induktiivinen sisällönanalyysi on aineistolähtöistä. Siinä luokitellaan sanoja tai lauseita niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Se perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota opinnäytetyön ongelmanasettelu ohjaa. Jos aiheesta ei tiedetä tai aikaisempi tieto on hajanaista, on aiheellista käyttää induktiivista lähtökohtaa. Induktiivisessa sisällönanalyysissa pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus siten, etteivät aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat ohjaa analyysia. Sisällönanalyysiin liittyy aina valmisteluvaihe. Se alkaa litteroinnin jälkeen analyysiyksikön valinnalla. Analyysiyksikkö voi siis olla yksittäinen sana tai

teema. Tässä opinnäytetyössä analyysiyksiköksi valikoitui lausuma. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009, 135-136.)

Sisällönanalyysia tehdessä ensimmäiseksi pitää päättää mikä aineistossa vastaa tutkimuskysymyksiin, eli mihin haetaan vastauksia. Kuuntelin aineisto läpi ja litteroin haastattelut tarkasti tekstimuotoon. Sen jälkeen erotin merkiten yliviivaustussilla asiat, jotka sisältyivät siihen teemaan, johon halusin hakea vastauksia. Merkityt asiat erotettiin muusta materiaalista. Aineisto luokiteltiin, tyypitettiin ja teemoiteltiin ja sitten kirjoitin siitä yhteenvedon. Ensimmäinen vaihe oli, että alkupe-  
räismateriaali pelkistettiin, eli redusointiin. Redusointi pitää sisällään sen, että kaikki epäoleellinen karsitaan pois. Data tiivistetään tai pilkotaan osiin. Opinnäytetyössäni tämä tarkoitti litteroidun aineiston läpi käymistä, ja ei-olennaisten asioiden yliviivaamista tekstistä mustalla tussilla. Tutkimuskysymysten kannalta oleelliset lausumat siirsin erilliseen tekstitiedostoon. Pelkistämisen jälkeen seuraa klusterointi, eli ryhmittely. Alkuperäismateriaali käydään tarkasti läpi, ja haetaan yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet laitetaan ryhmiin, ja yhdistetään luokiksi, jotka sisältävät alaluokat. Tämä työvaihe käytännössä opinnäytetyössäni tarkoitti oleellisten lausumien jakamista kategorioihin tutkimuskysymysten mukaan. Värikoodeilla merkkäämällä samaa tarkoittavat lausumat sai ryhmiteltyä. Samaa tarkoittavat lausumat voitiin niin yhdistää ala- ja yläluokiksi, jotka taas nimettiin sen sisältöä kuvaavasti. Klusterointia seuraa abstrahointi eli käsitteellistäminen. Siinä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusterointi on jo osa tätä prosessin osaa. (Tuomi, Sarajärvi, 2018, 52-54.)

Sisällönanalyysissa tulee muistaa, että tutkittavien asioiden määrä on oltava rajallinen, kaikkea ei voi yhdessä tutkimuksessa käsitellä. On valittava tarkka ja kaapeasti rajattu ilmiö, johon keskitytään, ja siitä on pyrittävä kertomaan kaikki informaatio. (Tuomi, Sarajärvi 2018.)

## 4 TULOKSET

Puhelinhaastattelun antoivat ennalta vapaaehtoisiksi ilmoittautuneet 8 sairaanhoitajaa Porin perusturvan sairaalapalveluista. Haastateltavista sairaanhoitajista 2 olivat miehiä, ja 6 naisia.

### 4.1 Lähiesimiesten keinot edistää työhyvinvointia

Sairaanhoitajien vastauksista tuli esille muutamia keskeisiä kokemuksia hyvästä hoitotyön johtamisesta. Niitä piirteitä olivat muun muassa avoimuus, kuunteleminen, helposti lähestyttävyyden, rakentavan palautteen antamisen taito ja läsnäolo. Useissa sairaanhoitajien vastauksissa nousi myös painotus siitä, että esimiehen toivotaan rohkeasti ottavan vastuuta ja johtavan vaikeitakin tilanteita. Esimiehen ja johtamisen tarve korostuu, kun työyhteisössä kohdataan jokin kriisi.

*”Hyvä hoitotyön johtaminen on minun mielestäni tasapuolista ja monipuolista. Esimieheltä pitää tulla silloin kun henkilökunta pallottelevat keskenään päivän polttavia aiheita, niin esimieheltä pitää tulla se selkeä ohjeistus. Jämäkkyttä, ja yhdenmukaista ohjeistusta.”*

*”Asetelma siellä työyhteisössä on sellainen, että esimies on osa sitä tiimiä. Hän luo sellasen hengen sinne työpaikalle että me tehdään yhdessä tätä työtä. Semmonen hyvä me-henki.”*

*”Esimies osaa toimia johtajana ja osaa olla tarpeen tullen tiukka ja antaa selkeät ohjeet ja puolustaa alaisiaan. Ja reilu, reilu pitää olla.”*

Sairaanhoitajat kokivat lähiesimiehen tällä hetkellä edistävän heidän työhyvinvointiaan. Sairaanhoitajien vastauksissa oli paljon yhteneväisyyttä ja toistoa, mutta useimmiten vastaukseksi nousivat, että esimies on helposti lähestyttävä ja kuuntelee mielipiteitä ja ehdotuksia työntekijöiltään. Myös työvuoroautonomiia pidettiin tärkeänä työhyvinvointia tukevana tekijänä, kun työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan työnsä jaksottamiseen ja aikataulutukseen. Työvuoroautonomian koettiin tukevan työhyvinvointia, koska sen avulla pystyy paremmin luomaan sisältöä henkilökohtaiseen arkeensa työn vastapainoksi.

*”Lähiesimies kuuntelee mitä meillä työntekijöillä on mielessä ja ottaa huomioon, jos työ kuormittaa paljon ja puuttuu siihen tarvittaessa.”*

*”Työvuoro autonomia. Me saadaan esittää itse toiveita mitä vuoroja halutaan tehdä, ja millon pidetään vapaapäiviä. Kyllä se edistää työhyvinvointia.”*

*”Osastonhoitaja on joustava, ja ymmärtäväinen. Ja on niin kuin samaa henkeä meidän hoitajien kanssa. Ei nosta itseään jalustalle, että hän on pomo. Toki joskus voisi sitäkin vähän enemmän tehdä.”*

Sairaanhoitajien toiveina lähiesimiehille työhyvinvoinnin edistämisestä konkreettisina vinkkeinä tulivat esimerkiksi, että palavereita toivottiin olevan enemmän ja TYKY päivien vähyyttä myös nostettiin puheeksi. Yhteisten palavereiden lisäämisen koettiin vaikuttavan siihen, että kaikilla työntekijöillä olisi aina ajankohtainen tieto sovituista pelisäännöistä. Positiivisen palautteenannon lisäämistä koettiin myös toivotuksi keinoksi.

*”Positiivinen ja rakentava palaute on tärkeitä.”*

*”Säännölliset kehityskeskustelut on ainakin meillä semmosia mitä henkilökunta odottaa. Hyvää kehityskeskusteluissa on se, että on varattu runsaasti aikaa mutta huono puoli on se että ne on niin harvoin niin osa niistä kiperistä kysymyksistä saattaa unohtua.”*

*”Vois olla useammin osastotunteja/palavereita jossa olisi kaikki osaston vakituiset hoitajat paikalla jotta yhteiset pelisäännöt olisi aina kaikille selvät.”*

#### 4.2 Sairaanhoitajien työhyvinvointi Porin perusturvan sairaalapalveluissa

Sairaanhoitajat kuvasivat työhyvinvointiaan tällä hetkellä myönteisesti, ja pääosin työhyvinvointi tällä hetkellä koettiin hyväksi. Työssä jaksetaan ja työilmapiirin nostivat kaikki haastateltavat vastauksissaan esille.

*”Hyvä työhyvinvointi on kyllä. Työilmapiiri vaikuttaa tosi paljon siihen omaan työhyvinvointiin.”*

*”Mää koen että mun työhyvinvointi on tällä hetkellä ihan hyvä, että ajoittainhan se tietysti vaihtelee tilanteista riippuen. Työssähän tulee luonnollisesti semmosia ajanjaksoja jollon se on stressaavampaa ja kuormittavampaa, mutta pääsääntöisesti mä tunnen että mun työhyvinvointi on hyvä.”*

*”Meillä on hyvä työporukka ja se on suuri voimavara, kun muuten on aika raskas työ.”*

Konkreettisina tekijöinä työhyvintiin sairaanhoitajat kokivat vaikuttavan laajasti monenkin asian. Sairaanhoitajat nostivat useasti vastauksissaan työntekijän oman hyvä fyysisen kunnon, työkaverit ja mieluisan työn. Huumoria pidettiin tärkeänä selviytymiskeinona raskaaseen työhön. Myös työstä palautumista pidettiin tärkeänä elementtinä. Myös henkilökohtaisen elämän asioiden tiedostettiin vaikuttavan työhyvinvointiin.

*”Merkittävimpanä, raskastakin hommaa jaksaa kun siinä on semmonen pieni huumorinkipinä mukana. Uskoakseni omassa*

*työyhteisössä se on edelleen kunnossa se huumori ja semmonen yhteen hiileen puhaltaminen. Se on merkittävä voimavara arjessa.”*

*”Palautuminen siitä työstä. Siihen vaikuttaa aika paljon henkilökohtainen elämä, se miten pystyy vapaa-ajalla rentoutumaan ja unohtamaan ne työasiat.”*

*”Ilmapiiri vaikuttaa ihan hirveesti työpaikalla. Ja se yhteishenki. Osastotyötä kun tehdään yhdessä ja tää on kuitenkin tiimityötä, ni se että hommat pyörii ja hommat toimii ja pystyy luottaa kaveriin ja on semmonen avoin ilmapiiri. Jos on joku ongelma, niin käydään sitä ihan avoimesti läpi. Keskustellaan ja käydään läpi, ja mietitään mitä olisi voitu tehdä toisin.”*

Sairaanhoitajat kuvasivat keinoja, joilla he itse vaikuttavat työhyvinvointiin. Vastauksista kävi ilmi, että liikuntaa, ravitsemusta ja säännöllistä elämänrytmiä pidettiin tärkeinä tekijöinä johon työntekijä voi itse työhyvinvointiaan tukea ja edistää. Myös positiivisen mielen ja -suhtautumisen uusiin asioihin sairaanhoitajat kertoivat olevan konkreettinen keino parantaa työhyvinvointia.

*”Oma hyvä fyysinen kunto ja itsestä huolehtiminen.”*

*”Työn ja vapaa-ajan erottaminen. Kun olet vapaalla, niin ei tarvi miettiä työasioita.”*

*”Jaksan työssäkin paremmin, kun otan ne vapaa-päivät rennosti. Ei ajattele sillan työasioita. Koska jos murehtii sillan työasioita, niin on henkisesti töissä koko ajan. Ja se rasittaa ainakin mun mielestä.”*



### 4.3 Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset

Hoitotyön esimiehen tärkeimpinä keinoina työhyvinvoinnin edistämisessä sairaanhoitajat näkivät olevan esimiehen vuorovaikutustaidot. Esimerkiksi avoimuutta, helposti lähestyttävyyttä sekä toisen asemaan sijoittumisen kykyä arvostettiin. Vastauksista korostui myös toive siitä, että esimies on itse tehnyt sairaanhoitajan työtä joskus ja tietää millaista arkityö on. Käytännön tietämys ei saisi kadota.

Tärkeänä pidettiin myös työhyvinvoinnin kannalta sitä, että lähiesimies kysyy kuulumisia säännöllisesti työntekijöiltään, ja ottaa huomioon työn vaihtelevan kuormittavuuden. Lähiesimiehen rohkeus puuttua vaikeisiin asioihin, ja tehdä päätöksiä nähtiin tärkeänä. Useat sairaanhoitajat toivat esille sitä, että näitä luonteenpiirrettä ja jämäkkyyttä kaivattaisiin usein enemmänkin. Hoitotyön esimiehen halutaan ja hänen odotetaan olevan kehittäjä ja suunnannäyttävä, joka puolustaa tarvittaessa työntekijöitään.

Sairaanhoitajat toivoivat esimiehen pystyvän huomioimaan työntekijät yksilöinä. Työntekijöitä arvostavaan johtamistyyliin sisältyi sairaanhoitajien mukaan oikeudenmukainen ja tasapuolinen työntekijöiden kohtelu, sekä esimiehen luotettavuus. Arvostetuksi tuleminen työpaikalla koettiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Lähiesimiehen sosiaalisiin taitoihin toivottiin avoimuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Avoimuudella sairaanhoitajat tarkoittivat sitä, että esimies keskustelee vaikeistakin asioista työntekijöiden kanssa ja pitää työntekijät tiedotuksella ajan tasalla vallitsevasta tilanteesta.

TYKY päiviä, ja osaston yhteisiä palavereita sairaanhoitajat toivoisivat pidettävän enemmän. Kaikkein sairaanhoitajien mielestä hoitotyön esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, jotta työhyvinvoinnistakin koskevia asioita uskaltaa ottaa puheeksi avoimesti ja suoraan.

Myös hoitotyön esimiehen itsensä johtamisen taitoja arvostettiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sairaanhoitajat kokivat, että heidänkin työhyvinvointiinsa vaikuttaa, mikäli esimies osaa ottaa palautetta vastaan työntekijöiltään, ja on valmis

kehittämään itseään ja työtä toiveiden mukaan. Paitsi palautteen vastaanottaminen, myös rakentavan palautteen antamista toivottiin ja sen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin, mikäli työntekijä pystyy itse vaikuttamaan kehittymiseensä. Kehityskeskusteluja arvostettiin sairaanhoitajien keskuudessa, ja niitä toivottaisiin jopa olevan useammin. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä kehittymistarpeiden seuloiseksi.

Hoitotyön esimieheltä oletettiin automaattisesti muutamia asioita, jotka tukevat työhyvinvointia. Muun muassa riittävä henkilöstöresurssin takaaminen sekä työn luonne tasapainossa potilaiden hoitoisuuteen koettiin olevan työhyvinvointiin vaikuttava asia, johon hoitotyön johtaja voi vaikuttaa.

Yhteenvetona hoitotyön johtajan työhyvinvoinnin edistämisen keinoihin voitiin todeta, että lähiesimies voi inhimillisyydellä ja taitavilla vuorovaikutustaidollaan vaikuttaa suurilta osin työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Sairaanhoitajat nostivat esille ja toivoivat hyvin inhimillisiä ja luonnollisia asioita, joiden kokee parantavan huomattavasti työhyvinvointiaan.

Porin perusturvan sairaalapalveluissa työskentelevät sairaanhoitajat kokivat työhyvinvointinsa tällä hetkellä hyväksi. Toki vastaajat huomioivat työn aina välillä olevan kuormittavampaa, mutta kun tasapaino työssä pysyy, niin työhyvinvointikin pysyy vakaana.

Vaikeampienkin työpäivien ja haastavampien aikojen ylitse sairaanhoitajat kuvasivat huumorin ja hyvän työyhteisön kantavan. ”Yhteen hiileen puhaltamista” ja vankkaa kollegiaalisuutta sairaanhoitajat arvostivat.

Konkreettisiin keinoihin työhyvinvoinnin edistämisestä, mihin työntekijä voi itse vaikuttaa löysivät haastateltavat sairaanhoitajat useita keinoja. Levon, liikunnan ja hyvän ruokavalion tärkeyttä korostettiin useissa vastauksissa. Hyvää fyysistä kuntoa arvostettiin, ja sen koettiin olevan suorassa vaikutuksessa työssä jaksamiseen ja sen kautta työhyvinvointiin. Työhyvinvointi työpaikalla on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla, ja sen kehittäminen kuuluu molemmille osapuolille (Hakanen. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi). Myös oman asenteen ja

muutosmyönteisyyden koettiin olevan avainasemassa työhyvinvoinnin tarkastelussa. Hoitotyön koetaan olevan jatkuvassa muutoksessa, ja uutta pitää oppia päivittäin. Oma innostunut ja positiivinen asenne auttaa jaksamaan jatkuvaa muutosta.

Työntekijät kokivat myös omalle vastuulleen jäävän työn ja vapaa-ajan erottaminen, ja tarpeellisen levon saaminen vapaapäivinä. Sairaanhoitajat kertoivat omista keinoistaan, joilla työntekemistä vapaa-ajallaan tasapainottaa. Niitä olivat esimerkiksi rentoutuminen, kävely, uinti, jooga, lenkkeily, perheen kanssa oleminen ja ystävien tapaaminen. Sairaanhoitajat nostivat esille myös, että kotiasiat eivät kuulu työpaikalle, eikä toisinpäin. Tämä työn rajaaminen koettiin auttavan työhyvinvointia edistävästi. Työhyvinvointiin rinnastetaan myös perhe, elämäntilanne ja muut ulkopuoliset siihen vaikuttavat tekijät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24).

Porin kaupungin sairaalapalveluissa kerrottiin olevan käytössä autonominen työvuorosunnittelu, jonka koettiin myös olevan isona vaikuttavana tekijänä työhyvinvointiin. Sairaanhoitajat korostivat, että viikonloppu vapaat ja peräkkäisten vapaapäivien suunnitteleminen työvuorolistaan parantaa työstä palautumista, ja sitä kautta työhyvinvointia. Monet kokivat, että kun pääsee itse vaikuttamaan työvuorosunnitteluun, tuntuu että on arvostetumpi työyhteisössä ja että kaikkien toiveita kuunnellaan ja pyritään toteuttamaan. Autonominen työvuorosunnittelu mahdollisti myös sairaanhoitajien vastausten mukaan kotiarjen ja harrastusten suunnittelemista ja toteutumista ja tätä kautta vaikutti, että elämään pystyi järjestämään tasapainottavaa tekemistä työn ohelle.

Yhteenvetona tuloksia voidaan verrata nelikerroksiseen työkykytaloon.

Ensimmäisessä kerroksessa kuvataan terveys ja toimintakyky, jota haastatteluihin vastanneet sairaanhoitajatkin vastauksissaan toivat ilmi. Oma terveys, pitää olla kunnossa, jotta voi antaa parhaan panoksensa muiden hoitoon. Toisessa kerroksessa työkykytaloa on osaaminen. Se rakentuu ammatillisesta osaamisesta sekä elinikäisen oppimisen ajatuksesta. Sairaanhoitajat kokivat positiivisena asiana, ja työhyvinvointia tukevana seikkana esimiehen mahdollistamat koulutukset ja niihin osallistuminen. Kouluttautumista pidetään tärkeänä osana

ammattitaidon ylläpitämisessä Porin perusturvan sairaalapalveluissa. Työkykytalon kolmannessa kerroksessa ovat työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Sairaanhoitajat kertoivat oman työhyvinvointinsa edistämisestä, että oma asenne on ratkaisevassa asemassa koko ajan muuttuvassa työssä. Muutoksen sietokykyä pitää olla, ja uusiin asioihin pitää osata suhtautua. Talon neljännessä kerroksessa kuvataan johtaminen, työyhteisö ja työolot. Johtamiseen sairaanhoitajat olivat pääosin tyytyväisiä, ja kuvasivat lähiesimiehiään muun muassa ihmisläheisiksi ja ymmärtäväisiksi. Työyhteisön vaikutuksesta työhyvinvointiin ei sovi kiistellä, sillä se nousi jokaisen sairaanhoitajan merkittävimpänä tekijänä työhyvinvointiin vastatessa. Työkykytaloissa eri kerrokset tukevat ja vahvistavat toisiaan. (Pehkonen i.a.)

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tulokset jakautuivat tutkimuskysymysten mukaan kahteen pääluokkaan, eli esimiesten keinoihin edistää työhyvinvointia sekä sairaanhoitajien kokeman työhyvinvoinnin tarkasteluun. Tässä opinnäytetyössä on selvitetty sairaanhoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista, ja vastauksia voidaan Porin perusturvassa hyödyntää. Esimiehenä on tärkeä tietää, mitä mieltä alaiset ovat johtamisesta ja millaista johtamista he toivovat, ja mitä seikkoja johtamisessa arvostavat. Tulokset antavat myös lisätietoa työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä konkreettisia keinoja hoitotyön johtajalle, sekä työntekijälle työhyvinvoinnin lisäämisestä työyhteisössä.

Työhyvinvointia edistävät muun muassa motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiiri sekä työntekijöiden ammattitaito (Sosiaali- ja terveysministeriö i.a).

Haasteltavat sairaanhoitajat toivoivat toistuvasti vakiintuneempaa palaverikäytäntöä, ja useammin mahdollisuutta ajatustenvaihtoon koko työyhteisön kesken. Tähän omat haasteensa luo vuorotyö, jota Porin perusturvan sairaalapalveluissa tehdään.

Vuorovaikutuskäytännöt, tiedonkulku ja oikeudenmukaisuus työpaikalla ovat asioita, joita lähiesimiehen tulee ottaa huomioon. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 13).

Haastateltavilta sain kuvan, että useimmat pitävät kehityskeskusteluja tarpeellisena ja ymmärtävät tuloksiin tähtäävyyden ja dialogin merkityksen. Sairaanhoitajat eivät viestittäneet kehityskeskusteluiden tarpeettomuudesta, mikä näyttyy positiivisena asiana.

Kehityskeskusteluissa käydään yhdessä työntekijän kanssa läpi vahvuus- ja kehittymisalueita (Laaksonen & Ollila 2017, 200).

Sairaanhoitajat kertoivat toistuvasti tiedostavansa suurena tekijänä oman aktiivisuuden ja liikunnan osuuden työhyvinvointiin. Tässä voisi olla työnantajalle

mahdollisuus huomioida ja kannustaa omasta terveydestä ja kunnosta huolehtimiseen mahdollistamalla työsuhde-etuna liikuntaharrastuksia työntekijöilleen. Työhyvinvointityöhön mahtuu myös esimerkiksi terveiden elämäntapojen edistämistä, virkistys- ja kulttuuritoimintaa, liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja esi-  
miestaitojen kehittämistä (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11–17.)

Hyvinvoiva hoitaja jaksaa tehdä työtään sydämellä. Kun työntekijät ovat työkykyisiä ja osaavia, potilaat saavat hoitoa, joka on laadukasta. Tästä moninaisesta kokonaisuudesta työhyvinvoinnin eteen vastaa hoitotyön johtaja, ja työntekijä itse. Keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin on monia, ja niiden vaikutukset ovat yksilöllisiä.

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Aiheen valinnassa olen ottanut huomioon opinnäytetyön tarpeellisuutta tekijälle itselleen sekä Porin perusturvan sairaalapalveluille. Haastatteluihin osallistuville olen selvittänyt tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja että haastattelu perustuu täysin vapaaehtoisuuteen ja siitä voi kieltäytyä myös kesken tutkimuksen. Haastattellessani tiesin haastateltavien nimet, mutta vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi missään vaiheessa opinnäytetyössä. Vastaustapa antaa mielestäni vastata vapaammin kysymyksiin. Kysyin haastattelun alussa suostumuksen haastateltavilta. (Liite 1.) Avoimilla kysymyksillä toin mahdollisuuden tuoda mielipiteensä omin sanoin esille. Suurimmaksi osaksi haastateltavat vastasivat kysymyksiin laajasti ja monipuolisesti.

Opinnäytetyö toteutetaan noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä, jolloin työ on eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja sen tulokset ovat uskottavia. Opinnäytetyö toteutetaan rehellisesti ja huolellisesti, tämän näkyen esimerkiksi tutkimustulosten tallettamisessa ja tulkinnassa. Haastattelut kerätään puheluäänitteinä, joita säilytettiin prosessin ajan lukitulla tietokoneella ja ne hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyö prosessin päätyttyä. Opinnäytetyöhön on valikoitunut luotettavia lähdemateriaaleja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

## 5.2 Oma ammatillinen kasvu

Aineiston analysoiminen ja tutkimustulosten käsittely syvensi tietoa työhyvinvoinnista ja esimiestyön vaikutuksista työhyvinvointiin. Puolistrukturoitu haastattelu oli sopiva tapa kerätä aineistoa. Haastatteluiden pitäminen yksilöhaastatteluina paransi anonymiteettia, ja vaikutti osaltaan varmasti vastausten laatuun. Hyvin suunnitellut ja hiotut avoimet kysymykset mahdollistivat laadukkaan aineiston saamisen sisällönanalyysia varten. Avoimet kysymykset antoivat monipuolisen ja laajan materiaalin, koska vastausvaihtoehtoja ei oltu muotoiltu valmiiksi. Opinnäytetyön alkuvaiheessa tarkastelin haastattelukysymykseni, ja testasin niitä, ettei päällekkäisyyksiä tai toistoa synny kysymyksien välillä.

Opinnäytetyön laatiminen vaati pitkäjänteisyyttä ja prosessityöskentelyä. Se vaati myös perehtymistä laajalti tutkittuun tietoon ja luotettavaan lähdeaineistoon. Opinnäytetyö lisäsi kiinnostustani ja tietouttani työhyvinvointiin liittyviin asioihin, ja sen kehittämiseen. Koen myös, että opinnäytetyö antoi itselleni eväitä työelämään, ja työhyvinvoinnistani huolehtimiseen tulevaisuudessa.

Sairaanhoitaja AMK koulutuksesta valmistuneen osaamisvaatimuksissa eli kompetensseissa yhtenä vaatimuksena on tutkimus- ja kehittämis- ja innovaatioosaaminen. Lisäksi vaatimuksena on näyttöön perustuva toiminta sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Eriksson, Korhonen, Merasto & Moisio 2015, 42.) Varsinkin näihin ammatillisiin vaatimukseen opinnäytetyö valmisti hyvin. Koen, että koko opinnäytetyöprosessi on ollut kehittämisosaamisen opettelua.

## 6 LÄHTEET

- Eriksson, E., Korhonen, T., Merasto, M., Moisio, E. (2015). *Sairaanhoitajan osaaminen. Sairaanhoitajakoulutuksen tulevaisuus – hanke*. Bookwell Oy, Porvoo.
- Hakanen, J. (i.a.) *Työhyvinvointi*. Saatavilla 5.2.2020  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Härmä, M., Puttonen, S., Ropponen, A., Sallinen, M. (i.a.)  
*Työaika*. Saatavilla 4.8.2020  
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/>
- Kananen, J., (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Tampere. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print
- Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. (2009). *Tutkimus hoitotieteessä*. WSOYpro Oy.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L., Vanhala, A. (2011). *Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen*. Tammerprint Oy.
- Laaksonen, H., Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Mäki, T., Liedenpohja, A-M., Parikka, U-R. (2014). *Johtamisen kulmakivet*. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala.
- Okko, S. (2014). *Oikeudenmukainen palkkaus tukee työmotivaatiota*. Saatavilla 4.3.2020  
<https://uusikaiku.fi/oikeudenmukainen-palkkaus-tukee-tyomotivaatiota/>
- Pehkonen, I. (i.a.) *Työkykytalo*. Saatavilla 5.2.2020  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Porin perusturvakeskus. *Toimintakertomus 2017*. Saatavilla 26.11.2019  
[https://www.pori.fi/sites/default/files/atoms/files/petu\\_toimintakertomus2017\\_nettiin\\_2.pdf](https://www.pori.fi/sites/default/files/atoms/files/petu_toimintakertomus2017_nettiin_2.pdf)



- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S., Seitsamo, J. (2003). *Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys*. Vammalan kirjapaino Oy.
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011). *Well-being Productivity and happiness at work*. Palgrave MacMillan, London.
- Ronhy-Österberg, M., Rosendahl, S. (2004). *Kehityskeskustelun opas*. WS Bookwell Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. (2006). *Analyysin äärellä*. Saatavilla 25.2.2020  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)
- Sandri, G., Bowen, R., (2011) *Meeting employee requirements*. Industrial Engineering. s. 44-48.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (i.a.) *Työhyvinvointi*. Saatavilla 4.3.2020  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suutarinen, M, Vesterinen, P-L. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Copyright UNIPress.
- Suorsa, B. (2018). *Palkitseminen ruokkii motivaatiota*. Saatavilla 17.4.2020  
<https://www.sttk.fi/2018/02/14/palkitseminen-ruokkii-motivaatiota/>
- Saarikoski, R. (2017). *Työaika-autonomia*. Saatavilla 4.8.2020  
<https://www.superlehti.fi/tyoelama/pelisaannot/tyoaika-autonomia-auttaa-tyon-ja-vapaa-ajan-yhteensovittamisessa/>
- Suvakka, T. (2018). *Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut*. Decanet Oy, Espoo, Suomi.
- Tilastokeskus (i.a). *Tiedonkeruumenetelmän valinta*. Saatavilla 4.3.2020  
[https://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk\\_toiminta\\_tiedonkeruu.html](https://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html)
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen*

*loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa.* Saatavilla  
7.12.2019

[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.*

Saatavilla kirjautuneena

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Uusitalo, H., Ala-Laurinaho, A. (i.a) *Työn kehittäminen.* Saatavilla 13.3.2020

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>

Valpola, A. (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet.*

WSOY – Kirjapainoyksikkö Juva.

## LIITE 1 SAATEKIRJE

Hei!

Opiskelen Diakonia-ammattikorkeakoulun Porin kampuksella sairaanhoitajaksi ja teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on hoitotyön esimiehen rooli sairaanhoitajien työhyvinvoinnin tukijana. Toteutan haastatteluni Porin perusturvan sairaalapalveluissa työskenteleville sairaanhoitajille.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Porin perusturvan sairaanhoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Tavoitteenani on tuottaa Porin perusturvalle esimiestyön kehittämiseksi tietoa työhyvinvoinnista.

**Haastattelut toteutetaan maanantaina 20.4 sekä keskiviikkona 22.4. puhelimitse.**

Toivon ennakkoon osastoilta valikoituvan 1-2 vapaaehtoista sairaanhoitajaa haastateltaviksi. Haastatteluun on hyvä varata aikaa n. 20-30min.

Osallistuminen haastatteluun on toivottavaa, mutta vapaaehtoista. Haastattelut nauhoitetaan, ja tallenteet hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä, voit olla minuun yhteydessä alla olevaan sähköpostiin.

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstä ja vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin, Amanda Vesterlund  
[amanda.vesterlund@student.diak.fi](mailto:amanda.vesterlund@student.diak.fi)

## LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Millaista on mielestäsi hyvä hoitotyön johtaminen?
2. Miten lähiesimiehesi edistää työhyvinvointiasi?
3. Anna 3 konkreettista vinkkiä lähiesimiehellesi, miten hän voisi edistää työhyvinvointiasi?
4. Millaiseksi koet työhyvinvointiasi tällä hetkellä?
5. Mitkä konkreettiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin?
6. Anna itsellesi kolme neuvoa, joilla voisit itse positiivisesti vaikuttaa työhyvinvointiisi?

LIITE 3 SAIRAAHOITAJIEN KOKEMUS ESIMIESTYÖSTÄ, SISÄLLÖN ANALYYSI

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus / lausuma	Alakategoria	Yläkategoria
"Tarvii osata ottaa asioita puheeksi"			
"Esimies ottaa asioita hoitaakseen, jos on jokin ongelma"			
"Pitää järjestyksen työssään"			
"Esimies ottaa asioita hoitaakseen, jos on jokin ongelma"			
"Se että sanoo että näin me se asia tehdään tai hoidetaan"	Vastuunkantaminen		
"Ottaa huomioon, jos työ kuormittaa paljon ja puuttuu siihen tarvittaessa"		Lähiesimiehen vuorovai- kutustaidot	
"Mä koen että hyvä esimies tietää että on esimies ja pitää olla auktoriteettia"			
"Kuuntelee alaisiaan, mitä kentällä tapahtuu"			Työhyvinvointia edistävät keinot
"Voi mennä kertomaan, jos on joku asia mikä mieltä painaa"	Kuunteleminen		
"Kyllä esimies kuulumisia kyselee meidän osastolla suht säännöllisesti"			
"Helposti lähestyttävä pitää olla, että uskaltaa sanoa, jos on jotain huolia"			
"Asetelma siellä työyhteisössä on sellainen, että esimies on osa sitä tiimiä"	Helposti lähestyttävyys		
"Osastonhoitaja on joustava, ja ymmärtäväinen. Ja on niinkun samaa henkeä meidän hoitajien kanssa"			
"Positiivinen ja rakentava palaute on tärkeitä"	Rakentavan palautteen antaminen	Rakentava palaute	
"Rakentavaa palautetta olisi kiva saada useammin"			
"Ottaa rakentavasti palautteen vastaan, ja ottaa"			

<p>myös ehdotuksia vastaan eikä heti tyrmää niitä”</p> <p>”Esimiehen on hyvä kuunnella palautetta myös alaisilta ja mahdollisesti muuttaa toimintatapojaan sen mukaan”</p>	<p>Rakentavan palautteen vastaanottaminen</p>		
<p>”Vois olla useemmin osastotunteja/palavereita jossa olisi kaikki osaston vakituiset hoitajat paikalla jotta yhteiset pelisäännöt olisi aina kaikille selvät”</p> <p>”Palavereja voisi olla useammin. Keskusteltaisiin jostain asiasta pienessä ryhmässä”</p>	<p>Vuorovai- kutuskäytännöt</p>	<p>Tiedonkulku</p>	
<p>”Meille tulee sähköpostilla kyllä tiedotteita koko organisaation asioista, että tiedottaminen toimii ihan hyvin”</p> <p>”Poikkeustilanteissa a olisi hyvä jos esimiehellä olisi aina ajankohtaista tietoa”</p>	<p>Tiedottaminen</p>		
<p>”Jos haluaa mennä, niin pääsee koulutuksiin. Meillä tuetaan kouluttautumista ja se on hyvä asia työhyvinvoinnin kannalta”</p> <p>”Säännölliset kehityskeskustelut on ainakin meillä semmosia mitä henkilökunta odottaa”</p>	<p>Kehittämisen tukeminen</p>		
<p>”Työvuoro autonomia. Me saadaan esittää itse toiveita mitä vuoroja halutaan tehdä, ja millon pidetään vapaapäiviä. Kyllä se edistää työhyvinvointia”</p> <p>”Työvuoro autonomia on tosi tärkeä juttu. Saa itse vaikuttaa työvuoroihin toiveiltaan”</p>	<p>Työn jakaminen</p>	<p>Palkitseminen</p>	

## LIITE 4 SISÄLLÖN ANALYYSI SAIRAANHOITAJIEN KOKEMUKSISTA

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus / lausuma	Alakategoria	Yläkategoria
"Oma fyysinen kunto ja jaksaminen vaikuttaa siihen hyvinkin paljon"		Työntekijän omat keinot vaikuttaa työhyvinvointiin	
"Fyysinen kunto vaikuttaa varsinkin osastotyössä"	Fyysinen kunto		
"Lenkkeily, se että pitää itsestään huolta"			
"Oma terveys. Se että on itse terve"			
"Jaksan työssäkin paremmin, kun otan ne vapaa-päivät rennosti"	Riittävä lepo		
"Pyrkii nukkumaan hyvin"			
"Säännöllinen vuorokausirytm. Tai ainakin niin säännöllinen mitä se voi kolmivuorotyöntekijälle olla"			
"Ravinnon merkitys kolmivuorotyössä. Ei voi syödä ihan mitä sattuu"	Ravinto		Sairaanhoitajien työhyvinvointi
"Terveellinen ruokavalio"			
"...tarkoitan sillä sitä, että kun lähdet töistä, niin sulla	Asenne		

<p>on sellainen olo, että oot tehnyt parhaas, ja antanut sen ammattitaitos ja kirjannu asiat”</p>			
<p>”Pitää olla ennakkoluuloton ja valmis ottamaan uusia asioita vastaan ja kokeilla niitä”</p>			
<p>”Positiivinen mieli. Aina ei ole hyvä päivä, mutta sen ei tarvitse peilata töihin”</p>			
<p>”Jotta jaksaa kuunnella muitenkin murheita, on oma henkinen hyvinvointi oltava kunnossa”</p>			
<p>”Meillä on hyvä työporukka ja se on suuri voimavara kun muuten on aika raskas työ”</p>	Työyhteisö	Sosiaaliset suhteet työpaikalla	
<p>”Työyhteisö. Työkaverit”</p>			
<p>”Merkittävimpänä, raskastakin hommaa jaksaa kun siinä on semmonen pieni huumorinkipinä mukana. Uskoakseni omassa työyhteisössä se on edelleen kunnossa se huumori ja semmonen yhteen hiileen puhaltaminen. Se on merkittävä voimavara arjessa”</p>			
<p>”Laajasti vaikuttaa myös työyhteisö. Mä koen että meillä on hyvä työyhteisö. Me tuetaan toinen toisiamme ja me ollaan hyvin erilaisia.</p>			



Meillä on hyvä semmonen yhteishenki”			
”Ilmapiiiri vaikuttaa ihan hirveesti työpaikalla. Ja se yhteishenki. Osastotyötä kun tehdään yhdessä ja tää on kuitenkin tiimityötä”	Työilmapiiri		
”Työilmapiiri vaikuttaa tosi paljon siihen omaan työhyvinvointiin”			
”Palautuminen siitä työstä. Siihen vaikuttaa aika paljon henkilökohtainen elämä, se miten pystyy vapaa-ajalla rentoutumaan ja unohtamaan ne työasiat”	Vapaa-ajan ja työn erottaminen	Palautuminen työstä	
”Työn ja vapaa-ajan erottaminen. Kun olet vapaalla, niin ei tarvi miettiä työasioita”			
”Tehny sen työn niin hyvin, että sä voit lähtee sieltä hyvin mielin ja jättää ne työasiat sinne kun kello lyö kolme.”			
”Jaksan työssäkin paremmin, kun otan ne vapaa-päivät rennosti. Ei ajattele silloin työasioita. Koska jos murehtii silloin työasioita, niin on henkisesti töissä koko ajan. Ja se rasittaa ainakin mun mielestä”			

"Vastapainoa tälle työlle. Lenkkeily, ja se että pitää itsestään huolta"	Vastapainoa työlle		
"... vapaa-ajalla tekemään semmosia mielekkäitä asioita"			