

# **HOITOHENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA**

Survey-tutkimus Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän psykiatrian  
vuodeosastoilla



Sairaanhoitaja [ylempi AMK] opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki  
Syksy 2021  
Jarno Penttilä

---

Tekijä	Jarno Penttilä	Vuosi 2021
Työn nimi	Hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Survey-tutkimus Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän psykiatrian vuodeosastoilla.	
Ohjaaja	Mervi Lepistö	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymää kehittämään psykiatrian suljettujen vuodeosastojen 5, 6, 7 ja 8 työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Tulosten avulla oli tarkoituksena luoda esihenkilöille työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Neljän edellisen vuoden kyselyiden tulokset osoittivat että, erityisesti työhyvinvoinnin ja työilmapiirin johtamisen osa-alueilla tulokset olleet huonoja. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada tarkempaa tietoa huonojen tulosten syistä ja tuoda esille työntekijöiden kokemuksia. Tutkimuksen tulosten avulla oli myös tarkoitus lisätä esihenkilöiden ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista.

Survey-tutkimus toteutettiin käyttämällä määrällistä tutkimusmenetelmää. Kysely toteutettiin tietylle ennakoitulle määrättylle joukolle, N=101. Vastausprosentti oli 37 %, n=37. Tutkimuksen teoriapohja rakentuu työhyvinvoinnin teorian kentälle ja Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaat ovat olennainen osa tätä tutkimusta.

Tutkimukseen osallistuneet kokivat työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä erityisesti luottamuksen ja arvostuksen puutteen esihenkilön taholta, turhan hierarkkisen johtamisen, töiden epätasaisen jakautumisen sekä henkilökunnan vaihtuvuuden.

Avainsanat: työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointi, työilmapiiri

---

Author	Jarno Penttilä	Year 2021
Subject	Nursing staff's experiences in managing well-being at work. Survey study in the psychiatric inpatient wards of the Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing.	
Supervisor	Mervi Lepistö	

## ABSTRACT

The purpose of the thesis was to help develop the well-being at work and well-being management of the closed wards 5, 6, 7 and 8 of the Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing.

The results of the surveys over the previous four years showed that, especially in the areas of well-being at work and work atmosphere management, the results have been poor. The aim of this thesis is to obtain more detailed information on the causes of poor results and to highlight employees' experiences. The results of the study was help to increase the understanding of employees' experiences among supervisors.

The Survey was carried out using the survey method. The survey was conducted for a specific predetermined set, N=101. The response rate was 37 %, n=37. The theory base of the study is built on the field of theory of well-being at work. Rauramo's (2004) "Stairs of well-being at work" are an integral part of this research.

The study participants felt that well-being at work was weakened especially by a lack of trust and appreciation on the part of the supervisor, unnecessary hierarchical management, uneven distribution of work and staff turnover.

Keywords: management of well-being at work, well-being at work, working atmosphere.

## Sisälllys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen .....	3
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	3
2.2	Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö .....	5
2.3	Työhyvinvoinnin teoria – työhyvinvoinnin portaat.....	6
2.3.1	Perustarpeet.....	8
2.3.2	Turvallisuuden tarve.....	9
2.3.3	Yhteisöllisyyden tarve .....	10
2.3.4	Arvostuksen tarve .....	10
2.3.5	Itsensä toteuttamisen tarve .....	11
2.4	Motivaatio ja työnimun merkityksellisyys .....	12
2.5	Merkityksellisyys työhyvinvoinnissa .....	15
2.6	Luottamuksellisuus .....	18
3	Johtaminen .....	20
3.1	Strateginen johtaminen .....	20
3.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen .....	22
3.3	Osaamisen ja työkyvyn johtaminen .....	23
3.4	Valmentava johtajuus ja jaettu johtajuus.....	25
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	29
4.1	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	29
4.2	Yhteistyökumppani ja työelämäyhteys.....	29
4.3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	30
4.4	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	32
4.5	Tutkimusmenetelmä .....	33
4.6	Aineistonhankinta .....	33
4.7	Aineiston analyysi .....	34
5	Tutkimuksen tulokset.....	36
5.2	Psyko-fysiologiset perustarpeet .....	36
5.3	Turvallisuuden tarve .....	37
5.4	Liittymisen tarve .....	40
5.5	Arvostuksen tarve.....	44
5.6	Itsensä toteuttamisen tarve .....	45
6	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	49

7 Johtopäätökset.....	51
Lähteet.....	57
Lähteet.....	60

## **Kuvat, taulukot ja kaavat**

Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat.....	7
Taulukko 1. Tutkimusongelmien ja kyselyn kysymysten yhteydet.....	48
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin portaiden ja kyselyn kysymysten yhteydet.....	49

## **Liitteet**

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Saatteet

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on työhyvinvoinnin johtaminen. Aihe on erittäin ajankohtainen, koska joka vuosi sosiaali- ja terveysalalle valmistuu vähemmän työntekijöitä ja alalta poistuu vuosittain myös huomattava määrä työntekijöitä. Työhyvinvointi ei tietenkään ole ainoa syy, miksi alaa vaihdetaan, mutta se on kuitenkin yksi suurimmista syistä. Yhteiskunnallinen vaikutus on siis merkittävä nyt ja tulevaisuudessa. Tehyn teettämän tutkimuksen mukaan 85 % erikoissairaanhoidossa työskentelevistä hoitajista on miettinyt sote-alalta lähtöä. Alalle on tutkimuksen mukaan vetovoimaa, muttei pitovoimaa, sillä jo muutaman vuoden valmistumisen jälkeen alanvaihtosuunnitelmat alkavat elää. Tehyn teettämän tutkimuksen yhtenä merkittävänä syynä perusasioiden, kuten riittämättömän palkkauksen jälkeen on johtamisvaje, eli esimiestyöstä on karsittu ja se näkyy johtamisen tasossa ja sitä kautta henkilöstön työhyvinvoinnissa. (Tehy, 2020)

Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen nousi subjektiivisesta kokemuksesta liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen, muutosjohtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen psykiatrian vuodeosastoilla Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymässä. Tutkimusaihe on yhteiskunnallisesti tärkeä ja ajankohtainen SOTE-uudistuksen, hoitotyön aliarvostuksen ja alan työntekijöiden vaihtuvuuden näkökulmasta mm. yksityisten palvelutarjoajien hoitotyön laiminlyöntien seurauksena aiheutuneen keskustelun kannalta.

Tutkimus on noussut käytännön tarpeesta ja sen tavoitteena on saada konkreettista tietoa siitä, miten hoitohenkilöstö kokee työhyvinvoinnin johtamisen Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän psykiatrisilla vuodeosastoilla. Työhyvinvointia kehittämällä työntekijöiden vaihtuvuus ja työn kuormitus saattaisi vähentyä ja luoda enemmän pysyvyyttä ja hyvinvointia työyhteisöissä.

Tämän survey-tutkimuksen taustamateriaalina on käytetty Työterveyslaitoksen teettämää vuoden 2017 työhyvinvointikyselyä sekä vuosien 2018, 2019 ja 2020 yhtymän toteuttamia Mitä Kuuluu- kyselyitä.

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa kehittämään Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän psykiatrian suljettujen vuodeosastojen 5, 6, 7 ja 8 työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Tulosten avulla on tarkoituksena luoda esihenkilöille työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimus paneutuu aiheisiin, joita ovat mm. motivaatio, työn imu, työn merkityksellisyys, luottamuksellisuus, työhyvinvoinnin johtaminen, strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen ja valmentava johtajuus.

## 2 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen

Yleensä kuulee sanottavan, että henkilöstö on yrityksen tai organisaation tärkein voimavara. Näin ollen johtamisessa tulisikin nostaa ihmisten johtaminen keskiöön. Ihmisen johtaminen eroaa muista johtamisen prosesseista juuri ihmisen moniulotteisuuden ja osin ennakoimattomuuden takia. Ihminen on moniulotteinen, psyko-fyysis-sosiaalinen olento, jonka toimintaan ja tekemiseen vaikuttaa taustalla monia eri tekijöitä. Ihmistä ja sen tekemistä ohjaa motivaatio, joko se on sisäsyntyistä tai ulkosyntyistä. Yksi merkittävä tekijä ihmisten johtamisessa on hyvinvoinnin johtaminen. Henkilöstön ollessa yksi kalleimmista investoinneista, on siis työhyvinvoinnin johtaminen tunnustettu yhdeksi merkittäväksi osa-alueeksi ihmisten johtamisessa. Nykyään se on osa strategista henkilöstöjohtamista ja sitä ohjaa lainsäädäntö.

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin, mitä työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen tarkoittavat ja mikä on niiden vaikutus työilmapiiriin ja henkilöstön työssä jaksamiseen. Luvussa käsitellään työhyvinvointiin liittyvää lainsäädäntöä sekä teoreettisen viitekehysten keskeisintä osaa, työhyvinvoinnin portaita. Lisäksi käsittelen motivaation, työnimun, merkityksellisyyden ja luottamuksellisuuden merkitystä työhyvinvoinnille.

### 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, ja se voi pitää sisällään erilaisia näkökulmia aina työsuojelusta työssä jaksamiseen, stressiin, työn imuun ja toki työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on edetty 1920-luvun stressitutkimuksista tämän päivän laaja-alaisempaan näkemykseen työhyvinvoinnista, jossa painotetaan työn imua, motivaatiota ja oppimista eli myönteisten asioiden esiin nostamista, eikä enää niinkään pahoinvoinnin torjumista. Myös tuloksellisuutta työhyvinvoinnin tuloksena on nostettu enemmän esille. Manka ym. (2007) määrittelevät työhyvinvoinnin organisaatiossa monen tekijän summana, johon vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. (Manka ym., 2007) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavanlaisesti. *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat*



*työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (TTL, n.d)*

Vesterinen (2010) määrittelee työhyvinvoinnin yksilön fyysisenä, psyykkisenä, henkisenä ja sosiaalisena holistisena tasapainotilana. Tasapainotilaa kuvaa se, että työhön sisältyvien stressaavien tilanteiden myötä hallinnan tunne säilyy, eikä se uhkaa terveyttä.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työn ulkopuolinen elämä kuten perhe, sosiaaliset suhteet ja elämäntilanne (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 24)

Vesterinen (2006) kuvaa työhyvinvoinnin johtamisen olevan kaikkien yhteinen asia. Hyvä johtaminen näkyy siinä, että työntekijät toimivat paremmin toistensa paremmassa työilmapiirissä ja työtulokset ovat parempia. Työntekijöiden välille kehittyvä yhteistyö ja yhteistoiminta vaatii jatkuvaa keskustelua. Työnteko on yhteistä tekemistä ja kanssakäymistä. (Vesterinen, 2006, s. 90)

Niirasen (2010) mukaan johtamisella on suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan taas vaikuttaa työntekijöiden parempaan työilmapiiriin ja tuloksellisuuteen, jolla on vaikutusta myös organisaatiotasolla. Asioista pitää voida keskustella työyhteisöissä, koska työntekijöiden positiivisempi asenne ja parempi työilmapiiri parantaa työkuluttuuria. (Niiranen ym., 2010, s. 152). Vesterinen (2006, s. 83) kertoo tutkimusten osoittavan myös sen, että johtaminen on ensisijaisessa asemassa, jos halutaan vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Työhyvinvointia voidaan kehittää, jos halutaan panostaa työyhteisön toimivuuteen ja nimenomaan johtaminen on siinä tärkeässä roolissa. (Vesterinen, 2006, s. 83)

Laineen (2017) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen voi parhaimmillaan olla kaikenkattavaa työelämän laadun kehittämistä, sillä hyvinvoinnin johtamisen tulisi ulottua niin itse työhön, työympäristöön, työyhteisön toimivuuteen, vuorovaikutussuhteisiin sekä aina yksittäiseen työntekijään ja hänen ajatuksiinsa. Juuri jokaisen yksilön henkilökohtainen elämä, ajatukset, tunteet vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamisen haasteellisuuteen. Johtajan on pyrittävä huomioimaan yksilön tarpeet, mutta samaan aikaan johtamisen tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista kaikkia työntekijöitä kohtaan. (Laine, 2017, s. 122)

Työhyvinvoinnin kehittäminen saattaa parhaassa tapauksessa olla asia, joka koskettaa työntekijöiden kaikkia työhön liittyviin osa-alueisiin, kuten työilmapiiriin, työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden työmotivaatioon. Varsinkin työilmapiirillä on suuri merkitys siihen, miten työntekijä kohtaa muut ihmiset työyhteisössä. Positiivinen ja rento ilmapiiri auttaa työyhteisöä toimimaan paremmin ja tällöin vuorovaikutus muiden kanssa on avoimempaa ja sujuvampaa. Laine (2017) korostaa ettei työntekijöiden ja esimiesten ja johdon välille saa tulla liian suurta kuilua. On tärkeää, että esimiehet ja johto osallistuvat ja näkyvät työntekijöiden arjessa, heille on yhteisiä foorumeita jakaa ajatuksiaan ja että he näkevät millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. (Laine, 2017, s. 122)

Laine (2017) ehdottaa perinteisen raportoinnin kehittämistä, jonka avulla olisi mahdollisuus saada työntekijät paremmin kuuluviin työhyvinvoinnin kehittämisessä, jos sinne osallistuisi myös esimies ja johto. Jos esimiesten ja työntekijöiden välillä ei ole keskustelua ja vuorovaikutusta niin silloin työkuultuuri ei organisaatiossa kehity. Työntekijät eivät saa liikaa erkaantua esimiehistä ja johdosta ja tätä ei Laineen (2017) mukaan tapahdu, jos avointa keskustelua käydään. Kaikkien tulisi välillä asettaa itsensä toisen asemaan ja miettiä, mitä voisi tehdä toisella tavalla. (Laine, 2017, ss. 127-128)

## **2.2 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö**

Työhön liittyvä lainsäädäntö antaa työntekijälle, oikeutta ja mahdollisuuksia tehdä työtään turvallisesti. Työhyvinvointia ohjaavat lait ovat työturvallisuuslaki 738/2002, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, työterveyshuoltolaki 1383/2001, työterveyshuoltolaki: opas työterveyshuoltolain soveltajille, sairausvakuutuslaki 1224/2004 ja työaikalaki 605/1996.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa ympäristöä, jossa työskennellään. Laki takaa työntekijälle paremmat työolosuhteet ja niiden ylläpitämisen sekä lain tarkoituksena on, että se ennaltaehkäisee ja torjuu työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työympäristöstä aiheutuvia vaaratekijöitä, jotka kohdistuvat henkiseen ja fyysiseen terveyteen.

(Työturvallisuuslaki 738/2002 § 1.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta vastaa siitä, että työpaikoilla noudatetaan työsuojelua koskevia säännöksiä ja lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisten ja sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006 § 1.)

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on se, että työnantajalla on velvollisuus järjestää työterveyshuolto ja työterveyshuollon sisältö sekä sen toteuttaminen. Lain tarkoituksena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä, edistää työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä edistää työyhteisön toimintaa yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 § 1.)

### **2.3 Työhyvinvoinnin teoria – työhyvinvoinnin portaat**

Ihmisympäristön uranuurtaja Abraham Maslow on kehittänyt tarvehierarkian, jonka hän on jaotellut viiteen eri kategoriaan. Kategoriat ovat nimeltään fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, avunannon tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow järjesteli kategoriat niin, että ne etenevät kaikista tärkeimmästä kaikista vähiten tärkeimpään kategoriaan. Tämä tunnetaan myös nimellä *Maslow`n pyramidi*. Psykologi Clayton Alderfer on tutkinut Maslow`n tarvehierarkiaa sekä motivaatioteoriaa ja on ajatellut, että nämä viisi tarvehierarkian tasoa voidaan tiivistää vielä kolmeen eri hierarkian tasoon. Ensimmäisenä on toimeentulotarpeet, jossa Alderfer käsittelee materiaalista turvallisuudentunnetta sekä yksilön olemassaoloa ja sen säilymistä. Toisena on liittymisentarpeet eli tarvetta olla vuorovaikutuksellisessa ihmissuhteessa ja tarpeena kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään, esimerkiksi työyhteisöön. Kolmas tarve liittyy itsensä kehittämiseen yksilönä, niin että sitä pystyy myös jollain tavalla hyödyntämään ja se tuottaa itselleen jotain sisäistä pääomaa. Kaikesta on kyse ihmisten inhimillisistä tarpeista ja kun niitä kyetään jollain tasolla tyydyttämään niin ne luovat motivaatiota ja paloa tehdä asioille jotain. (Aaltonen ym., 2020, s. 79)

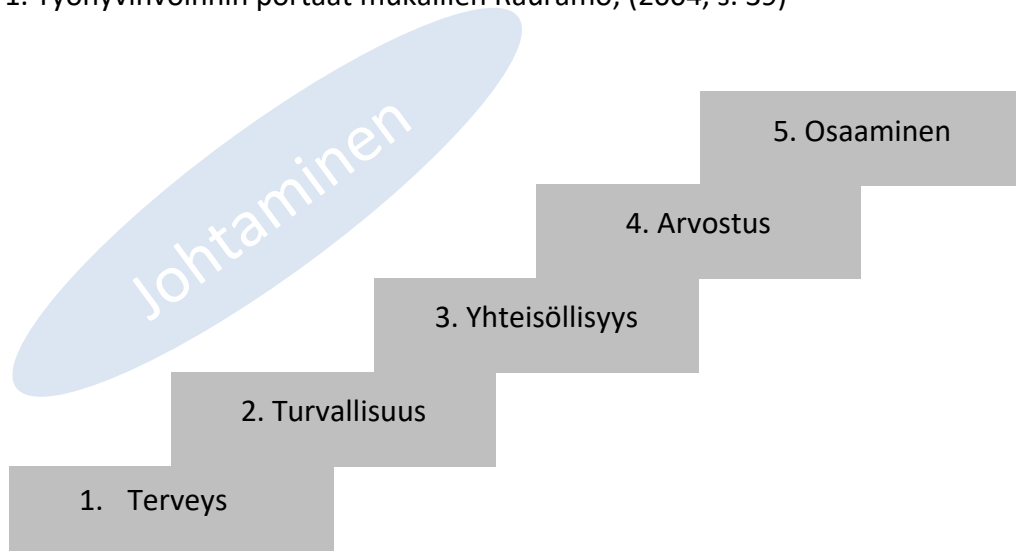
Suutarinen ja Vesterinen ehdottaakin, että Maslow`n tarvehierarkian päälle voidaan lisätä vielä yksi ylimääräinen taso, johon kuuluu ihmisen sisäinen draivi ja henkisyys. Ihmisten

innostumista ohjaa omat motiivit, arvot ja sisäinen energia sekä nämä myös määrittelevät sen, miten ihminen sitoutuu erilaisiin asioihin. Kaikki pitkälti liittyy henkisen hyvinvointiin ja henkiseen kasvuun (Ojala & Ahonen, 2005). (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 26)

Maslowin tarvehierarkia sopii hyvin työhyvinvoinnin teorian pohjalle. Esimerkiksi tätä mallinnusta työhyvinvoinnin näkökulmasta on eteenpäin vienyt Rauramo (2012), jonka työhyvinvoinnin portaat toimivat keskeisenä teoriapohjana tälle tutkimukselle.

Humanistinen psykologia määrittää ihmisen monitahoisena yksilönä, jossa korostuu ainutlaatuisuus, luovuus ja arvo. Humanistisen psykologina uranuurtaja Abraham Maslow on kehittänyt motivaatioteorian, jossa ihmisen tarpeet muodostavat tietynlaisen hierarkian. Hierarkian perimmäisenä tavoitteena on itsensä toteuttamisen motiivi, jota Maslow kuvaa aidon inhimillisen toiminnan voimana. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen pystyy väkisin pakottamaan tekemään työtä, mutta ei voi väkisin pakottaa pitämään siitä työstä vaan juuri motivaation tulisi olla se voima, joka tekee työstä mielekkään ja viihtyisän. Hyvinvoinnin taustalla on ihmisen näkeminen kokonaisuutena, jossa vapaa-aika vaikuttaa työhön ja työ vaikuttaa vapaa-aikaan. Rauramo (2004) käsittelee, miten yksityiselämän vaikeudet ja ongelmat vaikeuttavat työhön ja työmotivaatioon sekä itsensä toteuttamiseen ja taas työkuormitus sekä stressi vaikuttavat yksityisminään, perheeseen ja ystäviin. Kaikkien osa-alueiden tulisi olla tasapainossa, johon tarvehierarkialla tähdätään ja siihen pääsemällä on noustava portaita alemmalta tasolta kohti ylintä porrasta samalla oppien uutta ja kehittämällä itseään koko ajan. (Rauramo, 2004, ss. 39-40)

Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat mukailen Rauramo, (2004, s. 39)



### 2.3.1 Perustarpeet

Ensimmäiseen porrass on lähtökohta, jonka jälkeen nousee portaita ylöspäin. Ensimmäisen portaalle perustarpeet pitää olla ensin tyydytetyt. Ensimmäiseen portaaseen kuuluu fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, hengittäminen, syöminen, nukkuminen ja muut ihmiselle tärkeitä perustarpeet. Terveys on ihmiselle kaikista tärkein asia ja terveyden edistämällä voidaan parantaa elämänlaatua ja ennaltaehkäistä sairauksia sekä joutumista ennenaikaiselle eläkkeelle. Liikunnan osuudella terveyden edistämässä on suuri rooli ja hyvän fyysisen kunnon avulla ihminen jaksaa paremmin työelämässä ja vapaa-ajalla, mutta se myös tukee henkistä hyvinvointia. (Rauramo, 2012, ss. 25-27)

Ensimmäiseen portaaseen kuuluu työpaikkaliikunta ja jos se on hyvin suunniteltu, niin sillä on positiivisia vaikutuksia työkykyyn ja työhyvinvointiin. Terveellinen ruokavalio edistää terveyttä ja työkykyä, jaksamista sekä se auttaa liikkumaan aktiivisemmin ja sillä on vaikutusta painonhallintaan. Nukkuminen ja lepääminen on fysiologisesti erittäin tärkeitä, jotka korostuvat, jos ihminen tekee vuorotyötä. Vuorotyöhön liittyy terveyshaittoja, joita ovat muun muassa uniongelmat ja unettomuus. (Rauramo, 2012, ss. 28-33)

Ihmisen fysiologisten perustarpeiden tulisi olla tasapainossa. Päihteidenkäytön olisi hyvä olla kohtuullista, koska muuten sillä on vaikutusta työkykyyn, sairauspoissaoloihin ja työn kuormitus tuntuu entistä vaikeammalta. Jatkuva henkiselä kuormittuneisuudella, mutta myös fyysisellä kuormittuneisuudella on taas pitempiaikaisia vaikutuksia ja pahimmillaan ihminen ei palaudu kunnolla, työn teko kärsii ja se saattaa altistaa sairauksille. (Rauramo, 2012, ss. 34-44)

Psykososiaalinen kuormitus on viime vuosina lisääntynyt, jota on seurattava ja johon voidaan vaikuttaa esimerkiksi työn organisoinnilla, työmäärällä ja toiminnan johtamisella. Jatkuva kiire ja stressi lisää psykososiaalista kuormitusta ja sillä on merkitystä aivotoimintaan ja masennuksen puhkeamiseen. Ihmiseltä vaaditaan työelämässä koko ajan enemmän ja enemmän, fysiologisiin perustarpeisiin pitää kiinnittää huomiota. Työnantajalla on tässä rooli. (Rauramo, 2012, ss. 54-65)

### 2.3.2 Turvallisuuden tarve

Toisella portaalla korostuu turvallisuuden tunne ja tarve, jotka voidaan liittää niin työelämään, terveyteen, moraaliin, rahaan ja rikosten ennaltaehkäisyyn sekä torjumiseen. Työnantajalla on velvollisuus taata työntekijälle turvalliset työolot, johon kuuluu myös henkisen väkivallan minimointi. Turvallinen työpaikka on yhteistyön ja koko henkilöstön yhteinen asia, johon kaikki voivat omalla panoksellaan vaikuttaa. Turvallisuuden takaamiseksi, kaikkien on noudatettava sovittuja sääntöjä ja määräyksiä, joita on noudatettava. (Rauramo, 2012, ss. 69-71)

Työturvallisuuden tavoitteena on, ettei työtaturmia tapahdu lainkaan ja turvallisuusohjeistuksella pyritään estämään varsinkin vakavat tapaturmat, jotka johtavat työkyvyttömyyteen sekä kuolemaan johtavat onnettomuudet. Työtaturmien torjuminen on yhteistyötä, jossa järjestelmällisesti arvioidaan vaaratekijöitä ja tunnistetaan vaara- ja riskitekijät työpaikoilla, joka viime kädessä on organisaation tehtävä. (Rauramo, 2012, ss. 73-76).

Turvallinen työympäristö kattaa toimivat työtilat, ergonomiset työpisteet, vaaratekijöiden minimointi ja poistaminen, joilla pyritään välttämään työpaikkatapaturmia. Näitä organisaatioissa on tukemassa johdonmukainen turvallisuusohjeistus, joissa otetaan kantaa vapaa-ajan toimintaan. Työkuormitus voi liittyä fysikaalisiin, kemiallisiin, biologisiin sekä henkisiin altisteluihin. Työturvallisuuslain periaatteena on, että työnantaja puuttuu kaikkiin työpaikalla tapahtuvaan terveydelle haitalliseen kohteluun, kuten henkiseen kiusaamiseen. Näitä ovat työpaikkakiusaaminen, työsyryntä ja työhäirintä sekä työväkivalta. Ne voivat koostua monesta erilaisesta pienemmästä asiasta. (Rauramo, 2012, ss. 77-88)

Työsuojelu on työntekijän turvana ja apuna, joka on ennakoivaa, puuttuvaa ja turvallisuutta edistävää yhteistoimintaa työpaikoilla. Työsuojelu on työntekijän ja työnantajan välissä rakentamassa luottamusta mutta antamassa työntekijälle itsellekin mahdollisuuden vaikuttaa oman työn turvallisuuteen. (Rauramo, 2012, s. 100)

### 2.3.3 Yhteisöllisyyden tarve

Tarvehierarkian kolmas taso käsittelee yhteisöllisyyttä, joka muun muassa käsittää sosiaalisen kanssakäymisen työpaikalla ja vapaa-ajalla. Yhteisöllisyyteen työpaikalla liittyy henkinen hyvinvointi sekä työyhteisön merkitys työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Sosiaalinen tuen saaminen ja hyvin toimiva työyhteisö edesauttaa luottamuksen rakentumisen ja sitä kautta se vaikuttaa yksilön vuorovaikutuksellisuuteen ja avoimuuteen. Luottamus ja avoimuus näyttäytyy mielipiteiden esiin tuomisessa ja rohkeudessa puuttua työyhteisön epäkohtiin (Rauramo, 2012, ss. 103-107)

Työilmapiirin merkitys työhyvinvoinnissa on olennaista. Siihen voi vaikuttaa esihenkilön johtamistapa, sosiaaliset kontaktit ja organisaatiokulttuuri. Jokainen kokee työilmapiirin eri tavalla mutta siinä on tiettyjä elementtejä, jotka korostuvat. Näitä muun muassa ovat: työn selkeys, avoin tiedonkulku, kannustaminen, palkitseminen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, vaikutusmahdollisuudet, työrauha sekä työn merkityksellisyys. Jokaisella työntekijällä on yhteinen vastuu kehittää työyhteisön ilmapiiriä ja yhteishenkeä omalla toiminnallaan. Jotain ei voi olettaa saavansa, jos ei itse siihen yhtään panosta. (Rauramo, 2012, ss. 108-110)

Sosiaalinen pääoma on tulosta yhteisön välisestä luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta, joka perustuu yhteiseen tekemiseen, auttamiseen ja toisten tukeen. Ryhmä ei voi toimia tehokkaasti yhdessä, jos ei olla avoimia. Työyhteisössä pitää noudattaa yhteisesti sovittuja linjauksia ja sääntöjä, toimia yhteisen hyvän eteen, pitää avointa viestintää yllä ja edistää yhteisöllisyyttä. Jokaisen työntekijän panos on yhtä tärkeä positiivisen ilmapiirin luomisessa. (Rauramo, 2012, ss. 111-117)

### 2.3.4 Arvostuksen tarve

Neljännellä portaalla käsitellään arvostuksen tarvetta, joka voidaan Maslowin mukaan jakaa kahteen eri tasoon. Alempi taso käsittää sosiaaliseen arvostuksen, johon liittyy huomioiduksi tuleminen, muilta saatava kunnioitus ja huomiointi. Ylempään tasoon taas liittyy tunteet vapautteen ja riippumattomuuteen. Ihmisillä on tarvetta saada tuntee olevansa kunnioitettu

ja arvostettu, liittyy se työelämään, työyhteisöön tai vapaa-ajalla tapahtuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Rauramo, 2012, s. 123)

Omaa työtä on vaikeaa arvostaa, jos ei saa arvostusta muilta. Tämä vaikuttaa samalla tavalla itsearvostukseen. Työyhteisössä työkavereiden ja esihenkilön näyttämä arvostus auttaa työntekijää kokemaan yhteisöllisyyden tunnetta ja itsetunnon kasvua. Jos työllä ei ole mitään merkitystä, eikä se ole mielekästä, niin se on suorassa yhteydessä tuottavuuteen.

Esihenkilöllä on tässä iso rooli, hänen tulee osoittaa alaisilleen arvostusta, tukea ammatillisuuteen, ymmärtää yksilön tavoitteet sekä selkeyttää perustehtävä ja työn päämäärä. Esihenkilön tehtävänä on myös luoda alaisilleen turvallisuuden tunnetta. (Rauramo, 2012, s. 126)

Johtajan tulisi olla sosiaalinen, joka kykenee avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedottamiseen. Johtajan kannattaa jakaa vastuuta, olla tasavertainen, ja kehittää työyhteisön työhyvinvointia. Esihenkilö johtaa esimerkillään, jolla on suuri vaikutus koko työyhteisöön ja työyhteisön hyvinvointiin. Usein työyhteisöjen ongelmat liittyvät henkilökemioihin ja huonoon työilmapiiriin ja tässä esihenkilön pitää ymmärtää molempia osapuolia. Esihenkilön pitää olla neutraali ja ottaa ratkaisijan rooli konfliktitilanteissa. Työhyvinvoinnin johtamisen olisi hyvä olla suunnitelmallista ja jatkuvaa. (Rauramo, 2012, ss. 128-131)

Hyvään työskulttuuriin ja käytäntöön kuuluu toisen arvostaminen, rakentavan palautteen antaminen ja toimiva palkkaus. Kun kaikki asiat ovat tasapainossa niin työyhteisö kukoistaa ja kaikki hyötyvät toistensa panoksesta. Jos työntekijä kokee epäkohtia niin kehityskeskustelut ovat niitä varten. Siellä työntekijä voi antaa palautetta, saada palautetta omasta työstään, arvioida hyvinvointia ja asettaa uusia tavoitteita työhön. Parhaimmillaan kehityskeskustelu auttaa työntekijää kasvamaan ammatillisesti, josta tulee motivoitunut ja sitoutunut työntekijä. (Rauramo, 2012, ss. 139-142)

### **2.3.5 Itsensä toteuttamisen tarve**

Viides porras käsittää itsensä toteuttamisen tarvetta, johon kuuluu kognitiivisten taitojen käyttämistä, itsensä haastamista ja uuden oppimista. Ihmisellä on luontainen halu haastaa itsensä, kokeilla rajojaan ja kehittää älykkyyttään sekä tulla paremmaksi ihmiseksi, joten kun



muut tarpeet on tyydytetty, niin ihminen kykenee käyttämään koko potentiaalinsa hyödykseen. (Rauramo, 2012, s. 145)

Oma osaaminen ja kehittyminen edellyttää uusine haasteiden selvittämistä ja omaa osaamista on ylläpidettävä. Tämä on yksilön työllistymisen kannalta tärkeää. Elinikäisellä oppimisella on hyötyä, jolla voidaan vastata jatkuviin muutoksiin työelämässä ja yhteiskunnassa. Itsensä johtaminen antaa päämäärän ja tavoitteet, joita yritetään saavuttaa. (Rauramo, 2012, ss. 146-147)

Organisaatioissa esihenkilöt ja johtajat vastaavat työntekijöiden osaamisen kehittymisestä. Näitä voidaan edesauttaa kokouksilla ja kehityskeskusteluilla, mutta loppupelissä työntekijät itse ovat vastuussa omasta oppimisestaan. Työpaikalla yhteisen tiedon sekä kokemusten jakaminen hyödyttää koko työyhteisön oppimista mutta niiden ottaminen käytäntöön on haastavaa. Oppimista voi oppia, jos sen asettaa tavoitteelliseksi ja se on järjestelmällistä. Oppiminen tulisi olla motivoitunutta ja oppimisen tavoitteet pitäisi ymmärtää. Tärkeää myös on, että oppimista arvioidaan jossain vaiheessa. (Rauramo, 2012, ss. 149-153)

Työhyvinvointi ja osaaminen on työssä oleellista. Työntekijän tulee osata suunnitella työnsä ja asettaa työlle tavoitteet. Työtapojen kehittäminen, työyhteisön ilmapiiri ja oikeudenmukainen johtaminen on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Työympäristön pitää olla turvallinen ja työssä on saatava hyödyntää omaa ammattitaitoa ja oppimista. Oman oppimisen tueksi voi käyttää mentorointia, jos organisaatiolla on sellaista tarjolla. Oppimisen näkökulmasta mentori voi auttaa oppimisen tavoitteiden hahmottamisessa. (Rauramo, 2012, ss. 156-159)

## **2.4 Motivaatio ja työnimun merkityksellisyys**

Sinokki (2016, ss. 60-61) käsittelee motivaatiota ja sen suhdetta ihmisen käyttäytymiseen. Motivaatio on eräänlainen tiedostamaton tila, jonka tulisi ohjata yksilön vireystilaa ja tavoitteellisuutta mutta sillä on vahva merkitys ahkeruuteen, työhön uppoutumiseen ja toiminnan ylläpitämiseen. Motivaatiota ei voi yleistää, vaan kaikki kokee sen omanlaisena voimana, jonka mahdollisesti tiedostaa tai ei. Motivaatio antaa ihmiselle energiaa ja sillä on suuri vaikutus, miten sitoudumme jokapäiväiseen elämään, työhön ja muihin arkisiin asioihin

ja niiden suorittamiseen. Voidaan siis sanoa, että motivaatio on pääasiallisesti myönteinen asia, jonka perimmäisenä tarkoituksena on aktivoida, sitouttaa ja työntää ihmistä kaikissa asioissa eteenpäin.

Motivaatio voidaan jaotella kahteen eri kategoriaan. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäiseen motivaatioon liittyy positiivisia elementtejä ja asioita, joita muun muassa ovat iloitseminen, nauttiminen ja tyytyväisyyden tunne. Ulkoinen motivaatio taas käsittää enemmänkin negatiivisia asioita, kuten rangaistus mutta myös palkkiot. Jokaisen oma motivaatio koostuu yksilöllisistä asioista, eikä sitä voi yleistää. (Sinokki, 2016, s. 62)

Ulkoinen motivaatio voi liittyä myös rahaan ja tulonlähteisiin. Kokonaisuudessaan nämä ovat tärkeitä asioita ihmisen elämässä ja perustarpeiden tyydyttämisessä mutta pelkästään ne eivät kehitä kestäväää motivaatiotilaa. Tähän tarvitaan muutakin ja yksi tärkeimmistä asioista merkityksellisyys, joka liittyy sisäiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota voidaan kuvata tarpeena toteuttaa itseään sekä haluna kehittyä. Sisäinen motivaatio on vahvasti yhteydessä vilpittömään kiinnostukseen ja mielenkiintoon erilaisia asioita kohtaan. Jos ihminen tai työntekijä on sisäisesti motivoitunut niin pelkästään työn suorittaminen saattaa jo olla palkitsevaa. Tällöin yksilö tiedostamatta uppoutuu asioiden suorittamiseen, eikä siitä ole tarvetta saada mitään palkintoa, eikä taustalla ole uhkaa tai muitakaan pelkoja. (Leiviskä, 2011, s. 49)

Tehdystä työstä tulisi saada palautetta. Juuti (2016, s. 67) kokee tärkeäksi sen, että esihenkilöiden pitää antaa työntekijälle rakentavaa palautetta ja kehittämissuhteita, koska nämä vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Työn tulee olla sisällöltään mielekästä ja sillä on oltava jokin tavoite ja päämäärä. Jos työntekijän tavoitteet ja odotukset ovat selkeitä, ja työntekijä tietää, mihin suuntaan työura on etenemässä niin se vaikuttaa suuresti työntekijän sisäiseen motivaatioon.

Sydänmaanlakka (2020, s. 79) puhuu nykyaikaisen työverkoston monimutkaisuudesta ja monipuolisista yhteistyötahoista. Näissä toimiessaan yksilöiden halutaan kokea työnsä merkitykselliseksi. Ihmisellä on tarvetta kokea itsensä ja työnsä tärkeäksi sosiaalisessa ympäristössä. Suurempaan yhteisöön kuuluminen ja tunne arvokkuudesta vahvistavat merkityksellisyyttä. Sydänmaanlakka (2020, s. 79) nostaa asiantuntijuuden yhdeksi

merkittäväksi aiheeksi, jonka yhtenä keskeisenä asiana on työssä onnistuminen, työn sujuminen sekä onnistumisen kokemukset. Nämä ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon ja työntekijän ammatti-identiteetin rakentumiseen ja kehittymiseen.

Martela ja Jarenko (2014, ss. 33-34) korostavat sisäisen motivaation merkitystä yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin lähteenä. Sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia työntekijöitä. Johtamisella voidaan vaikuttaa motivaatioon, joka taas lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Kun omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys pääsevät toteutumaan mahdollistuu innostus ja työn imu, joka lisää hyvinvointia, tehokkuutta ja luovuutta.

Sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyttä voidaan vahvistaa johtamisen avulla. Keinoja ovat mm. vapauden johtaminen, työn tuunaaminen, innostusperusteinen rekrytointi, virtauksen mahdollistaminen, välitön palaute ja flow, osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen, vastuun kirkastaminen, yhteisön palveleminen/merkityksellisyys. (Martela & Jarenko 2014, s 36.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän työn hallitsemiseen ja vaikuttamiseen sekä työmotivaatiota edistäviin tekijöihin. Työmotivaation lähteinä ovat työ itsessään, työilmapiiri ja työyhteisön työskentely ja esihenkilön tapa tehdä työtään. Työntekijä tarvitsee palautetta työstään, myös kannustus ja valmentava ote esihenkilöltä sekä työyhteisöltä edistävät yksilön motivaatiota. (Vesterinen, 2006, ss. 102-103)

Työn imu -käsite liittyy vahvasti työntekijän työhön. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee positiivista, myönteistä ja pysyvää motivaation tunnetta ja työstä innostumista. Kun työntekijä kokee työn imua, niin uppoutuminen työhön syvenee. Työntekijästä tulee tarmokkaampi ja omistautuneempi työssään. Kun työntekijä haluaa panostaa työhönsä, niin työn vaikeudetkin on helpompi ylittää ja työntekijästä tulee ylpeä. Tällöin työ koetaan merkitykselliseksi ja se inspiroi. (Leiviskä, 2011, s. 43)

Sinokki (2016, ss. 192-193) käsittelee työn imu -käsitettä laajemmin, johon kuuluu toiminta työpaikoilla ja työilmapiirin kehittämisen jaettu vastuu. Kaikilla työntekijöillä on sama velvollisuus osallistua työilmapiirin kehittämiseen, koska se on taas yhteydessä parempaan

työmotivaatioon ja sitä kautta työntekijä voi kokea työn imua. Parempaan työilmapiiriin pääseminen tarkoittaa sitä, että kaikki ovat toisilleen avoimia, rehellisiä sekä muita kunnioittavia. Työilmapiirin kehittäminen ei saisi olla työntekijälle velvollisuus vaan oikeus, johon työntekijä haluaa vilpittömästi sitoutua. Paremman työilmapiirin kehittämisen tavoitteena on se, että kaikki viihtyvät paremmin työssään työntekijästä tulisi tuottavampi, jolloin työntekijä saattaisi kokea myös työn imua. Työolosuhteilla on vaikutusta työn imuun, mutta suurempi merkitys on siinä, minkälainen persoonallisuus ja suhtautuminen omaan työhönsä työntekijällä on. Työn imun kokemisella on merkitystä työntekijöiden vaihtuvuuteen, mutta myös asiakastyytyvyyteen.

Työn imusta puhuttaessa voidaan puhua myös käsitteestä työnilo. Työniloon olennaisesti kuuluu työtyytyväisyys. Työstä saadut kokemukset ja positiiviset tunteet liittyvät siihen, miten ihminen jaksaa tehdä työtään ja kuinka tyytyväinen hän on työhönsä kokonaisuudessaan. Työtyytyväisyys sitouttaa työntekijän työpaikkaansa. Työniloon voidaan liittää sama "virtaus" eli "flow", kuin työn imuun. Se parhaimmillaan ottaa ihmisen haltuunsa, tällöin työntekoon uppoudutaan ja siitä tulee vieläkin mielenkiintoisempaa, joka halutaan tehdä mahdollisimman hyvin. Pelkkä tekeminen on siis palkitsevaa ja työnteosta tulee nautinnollisempaa. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 101).

## **2.5 Merkityksellisyys työhyvinvoinnissa**

Merkityksellisyydestä puhuttaessa sillä tarkoitetaan syvällä ihmisessä olevaa tarvetta, joka yhdistää ihmisiä ajasta ja paikasta riippumatta. Käsitteenä se on liukas, siitä saa helposti otteen, mutta yhtä helposti se lipeää käsistä pois. Jokainen kokee merkityksellisyyden omalla tavallaan ja jokaisella meillä on siitä oma henkilökohtainen mielipide. Merkityksellisyys on teemana laaja, joka voi käsittää elämän tarkoituksesta omaan intohimoon ja kutsumukseen. Sen voi vahvasti yhdistää myös mielekkäisiin arkisiin asioihin ja työelämään. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, ss. 26-27)

Merkityksellisyydellä yleisesti tarkoitetaan sitä, että työssä itsessään on jotain arvokasta, eikä työ ei ole ainoastaan väline saada toimeentuloa. Työ pitää kokea merkitykselliseksi, jotta työstä ei tule pelkkää suorittamista, jolloin työ ei ole tuottavaa, eikä sitä koeta

arvokkaaksi. Merkityksellisyyden tunne on työn tuottavuuden ja oman hyvinvoinnin kannalta tärkeää. (Martela, 2018.)

Martela on tutkinut merkityksellisyyttä työssä. Perinteiset merkityksellisyyden lähteet, kuten uskonto, ovat menettäneet arvoaan ja työstä on tullut yhä tärkeämpää ja merkityksellisempää ihmisen elämässä. Merkityksellisyyden tunne parhaimmillaan voimistaa sisäistä paloa ja motivaatiota, jolla on yhteys laadukkaampaan työnjälkeen ja hyvinvointiin. Tämän takia yksilön itsensä, työnantajan ja yhteiskunnan kannalta olisi tärkeää, että jokainen kokee työnsä merkitykselliseksi. (Martela, 2018.)

Tuottavuuden ja kilpailukyvyn ohella tulevaisuuden trendejä ovat merkityksellisyys ja työn uudet muodot. Tutkijat nostavat esiin ”Työn määritelmä kyseenalaistetaan ja tarjotaan uusia määritelmiä, esimerkiksi työ merkityksellisenä vuorovaikutuksena”. Käsitys työstä uudistuu ja esimerkiksi perinteinen selkeä ero esimiehen ja työntekijän välillä hämärtyy tai jopa katoaa. Tulevaisuuden työ tulee olemaan entistä pirstaleisempaa, muuttuvampaa, väliaikaisempaa ja se keskittyy rutiinien sijasta ongelmien ratkomiseen ja vuorovaikutukseen eli tietotyö korostuu. Merkityksellinen toiminta nostetaan keskipisteeksi, jossa yksilöt toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa hyödyntäen omaa osaamistaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Organisaatiosta tulee väliaikaisempia ja taustalla toimivia rakenteita. (Dufva ym., 2017, ss. 10-11)

Työn käsitteen jaottelu kahteen täysin eri näkökulmaan. Työ toimeentulon tuojana ja suorittamisena jopa raatamisena (labor). Työ on materialistisesti palkitsevaa ja jopa usein ilman mielekästä sisältöä ja itsensä toteuttamisen mahdollisuutta. Toisen näkökulman mukaan työ on hyödyn ja käyttöarvon tuottamista itselle tai läheisille. Työ on tarkoituksellista ja merkityksellistä (work). Usein sillä viitataan kotona tai harrastuksiin liittyvänä toimintana, yhteiskunnallisesti palkitsemattomasta ja tunnustamattomasta työstä. Yksilön ja yhteiskunnan kannalta olisi yhdistää näiden käsitysten välillä olevaa kuilua, ja löydettävä keinoja kokea työtä merkitykselliseksi. (Dufva ym., 2017, s. 12.)

Frank Martela ja Sahimaa ovat tutkineet merkityksellisyyttä työssä. Heidän tulostensa mukaan työn merkityksellisyys koostuu neljästä tasosta; sosiaalinen taso, yksilötaso, organisaatiotaso ja yhteiskunta. Optimaalisessa tilanteessa työn merkityksellisyys tulisi läpi

leikata merkityksellisyyden kaikki neljä osa-aluetta aina henkilökohtaisesta kokemuksesta yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen saakka. (Martela 2018; Sahimaa 2017.)

Jos päämääränä on tuottaa jotain arvokasta, niin työ voi olla palkitsevaa myös sitä kautta. Esimerkiksi auttamalla muita ihmisiä voidaan työ kokea merkitykselliseksi. On tärkeää, että ihminen pääsee toteuttamaan itseään työssä, koska silloin työ koetaan arvokkaampana. Jokaisesta työstä tulisi löytää mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja kokea työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. (Martela, 2018.)

Martelan mukaan hyvinvointi ja onnellisuus (työssä) muodostuu kolmen psykologisen perustarpeen toteutumisesta. Omaehtoisuuden/autonomian tunne syntyy siitä, kun ihminen kokee sisäistä motivaatiota toimintaansa. Tällöin toiminnalle on tyypillistä, että henkilöllä on vapaus päättää omista tekemisistään, eikä se ole liian kontrolloitua tai käskettyä tekemistä. Kun yksilö kokee toiminnan päämääräänsä tärkeänä ja merkityksellisenä niin yksilö on motivoitunut tekemään työtä tehokkaasti ilman ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia. (Martela, 2014.)

Toisena teemana Martela nostaa kyvykkyyden, jolla tarkoitetaan ihmisen kokemusta siitä, että hän osaa työnsä ja pystyy tekemään sitä menestyksekkäästi nauttien siitä. Tähän liittyy myös flow-kokemus, jossa tekeminen on niin mielekästä ja siihen uppoutuu niin syvästi, että jopa ajantaju katoaa. (Martela, 2014.)

Kolmanneksi teemaksi Martela nostaa esille yhteisöllisyyden, jossa ihminen haluaa tulla kohdatuksi syvällisellä ja aidolla tavalla. Ihminen on ennen kaikkea sosiaalinen olento ja hyvinvointi on vahvasti kytköksissä muihin ihmisiin. (Martela, 2014.)

Toiminta, jota kutsutaan johtamiseksi, on yhtenäistä tunnustelua, jonka vaikutuksena alkaa selkiytymään niitä linjoja, joiden avulla pystytään etenemään. Johtaminen itsessään on perustehtävän järjeistämistä ja tavoitteiden kirkastamista sekä samalla myös jatkuvaa merkityksellisyyden kehittämistä. Sisältö ja merkityksellisyys kehittyy suurilta osin tutustumalla työyhteisöön ja oppimalla ammattinsa. Silti työnsä osaavaltakin työntekijältä saattaa hukkuu toiminnan mielenkiinto ja tärkeys muuttuvassa maailmassa. Työnteon sisällön säilyttäminen ja työn merkityksellisyyden kehittäminen on yksi johtamisen tärkeimmistä tehtävistä. (Vesterinen, 2006, ss. 87-88)

## 2.6 Luottamuksellisuus

Luottamus voidaan nähdä rakentavana voimana ja sitä esiintyy eri tahojen väleillä. Sen rakentamiseen pystytään vaikuttamaan johtamisella ja Juutin (2011, ss. 114-115) mukaan se koostuu useasta erilaisesta kyvystä olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Työn pitää olla kiinnostava, haastava, ja pitää olla mahdollisuus kehittää itseään, jotta yksilön ammatti-identiteetti rakentuu vahvemmaksi. Tasapainoisessa työtilanteessa johtajuus ei saisi pohjautua esihenkilön totaaliseen kontrolliin, eikä varsinkaan siihen olettamukseen, että esihenkilö tietää aivan kaiken. Jos henkilöstö on monimuotoinen, itseohjautuva ja luova niin tällaista kontrollia ei tarvita. Juuti (2011, ss. 114-115) näkee, että työn valvonnan tilalla tulisi olla vapaus tehdä omaa työtään, jolloin luovuuskin kasvaisi. Työyhteisön luottamusta nakertaa epävarma tilanne omasta työstään, epäoikeudenmukainen johtaminen sekä työn kuormittavuuden epätasainen jakautuminen. Esihenkilön pitäisi pyrkiä pitämään tilanne tasapainoisena ja kohdella kaikkia ystävällisesti sekä oikeudenmukaisesti.

Kaikilla esihenkilöillä pitäisi olla kykyä luoda luottamusta henkilökuntaansa. Jotta se onnistuisi parhaiten, tulisi esihenkilöiden pohtia omia arvoja, toimimalla eettisesti ja kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Esihenkilön tulee olla yhtä reilu myös ihmisenäkin kuin esihenkilönä, joiden avulla esihenkilö kykenee rakentamaan luottamuksen muihin. (Juuti, 2016, s. 22)

Luottamuksellisten suhteiden saavuttamiseksi alaisiin esimiehen pitäisi olla omassa työssään eettinen ja oikeudenmukainen mutta myös näyttää esimerkkiä. Oikeudenmukaisuus, hyvyyteen pyrkimys ja esimerkillisyys ovat niitä tärkeitä asioita, jotka pitäisi olla esimiehen tärkeimpiä ohjenuoria. (Juuti, 2016, s. 38)

Työyhteisöjen luottamus rakentuu ja särkyy yleensä henkilöiden suhteisiin liittyvissä asioissa. Maton vetäminen työkaverin alta, puhuminen selän takana, tai erimielisyyksien ja riitojen jättämättä käsittelemättä saattaa viedä luottamuksen nopeasti pois. Luottamuspula vaikuttaa kaikkien työn sujuvuuteen ja ilmapiiriin. Luottamuksen tulisi koskea koko työyhteisön työntekijöitä, mutta esimies on kuitenkin avainasemassa sekä näyttääkseen esimerkkiä, että selvittääkseen konflikteja. Luotettavaan toimintaan kannattaisi kiinnittää huomiota, koska sen vaikutuksella on monta hyvää vaikutusta. Luottamuksella voidaan

helpottaa sopeutumista muutoksessa. Työntekijä, jolla on luottamus toiseen ihmiseen ja hänen hyvään tarkoitukseen, kestää paremmin myös ikäviä päätöksiä. (Juuti, 2011, ss. 111-112)

Luottamuksen rakentumiseen ja pysymiseen vaaditaan Hulkkoson (2016, s. 75) mukaan yhdessä kerättyjä kokemuksia. On se sitten palaverissa istumista tai yhdessä sovituista asioista kiinnipitämistä mutta luottamuksellisen siteen vahvistuminen vaatii sen, että asiat sujuvat ja toiseen voi luottaa. Luottamuksen perustana on rehellisyys ja avoimuus, jotka ovat työyhteisössä tärkeitä asioita. Sama pätee yhdentävään johtajuuteen, jolla ei ole mitään merkitystä, jos on ilman luottamussuhteita.

Leiviskä (2011, ss. 140-141) kuvaa luottamusta psykologisena sopimuksena, jolla on monenlainen merkitys puhuttaessa työntekijöiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Psykologinen sopimus tarkoittaa, että työyhteisön jäsenillä on toisiaan kohtaan odotuksia ja velvollisuuksia. Velvollisuus koskee myös työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta ja siihen liittyy taloudellinen näkökulma, kuten minkälaisia palkkioita työntekijä tulee saamaan ja ettei ole pelkoa yllättäen erottamisesta. Luottamusta pidetään usein liian itsestäänselvyytenä, vaikka sen ylläpitämisenä vaaditaan avointa kommunikaatiota ja tasapuolista yhteistyötä. Tulevaisuudessa johtajilta vaaditaan enemmän työntekijöiden etujen pitämistä sekä mahdollisuuksien antamista jatkuvalla kehittämiselle ja työn pitämisenä tarpeeksi haasteellisena. Näin työntekijä on todennäköisesti lojaalimpi organisaatiotakin kohtaan. Leiviskän (2011, ss. 140-141) mukaan johtajien rehellisyys lisää alaistensa luottamusta ja jos rehellisyyttä ei löydy niin epäluottamus kasvaa.



### 3 Johtaminen

#### 3.1 Strateginen johtaminen

Organisaation strategialle voidaan nähdä useita olemassaolon syitä. Strategia voi olla organisaatiolle suunnannäyttävä. Hyvin rakennettu strategia vie organisaatiota sellaiseen tilaan, joka halutaan saavuttaa. Strategiaa tarvitaan myös kohdentamaan ja yhtenäistämään eri toimintojen osia organisaatiossa. Strategia auttaa myös organisaatiota löytämään identiteetin ja se tuo organisaation toimintaa johdonmukaisuutta. (Juuti, 2013, s. 80)

Juuti (2009, ss. 26-27) pohtii strategian merkitystä organisaatioissa, jotka eivät ole pakollisia mutta ovat hyödyllisiä. Organisaatioiden tulisi itse nähdä strategiat tarpeellisiksi, joihin kannattaa panostaa. Strategialla on suuri merkitys siihen, mihin suuntaan organisaation halutaan menevän ja mitä sillä halutaan saavutettavan. Strategialla asetetaan siis jotain tavoitteita, joita kohti edetään. Strategialla voidaan yhtenäistää organisaation eri osaluokkia, jolloin kaikilla on sama päämäärä. Toisaalta strategia myös määrittää sen, minkälainen organisaation on ja minkälainen identiteetti sillä on. Strategia kuvaa organisaation toimintaa ja se antaa sille johdonmukaisen rakenteen, jossa on paljon eri toimintoja. Kaikki siis tekee työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Organisaation menestyksen vuoksi strategioita tarvitaan. Menestyksen mahdollistaminen johtuu siitä, että organisaatio ymmärtää asiakkaiden eri tarpeet ja tekee kilpailijoiden toimintoihin nähden oikeita ratkaisuja, oikeisiin aikoihin ja oikeissa paikoissa. (Juuti, 2013, s. 80)

Juutin (2013, s. 79) mukaan erilaisia koulukuntia strategisesta johtamisesta on olemassa. Jokaisella niillä on edelleen annettavaa eri organisaatioille. Jokainen niistä koulukunnista on kehittänyt erilaisia menetelmiä analysoida organisaation tilaa ja välineitä, joilla voidaan laatia organisaatiolle sopiva strategia. Kyseiset analyysivälineet ovat yhdysiteitä johtamisen strategisen teorian ja näiden käytäntöjen välillä.

Strateginen johtaminen on Ansoffin (1984, esipuhe) mukaan johdon järjestelmällisin tapa lähestyä keskeisintä vastuuta sekä suhteuttaa että asemoida ympäristöään sillä tavalla, että kyetään hallitsemaan yllätykset ja varmistamaan jatkuva menestys yrityksessä.

Ansoff (1984, s. 17) on luonut teorian strategiselle johtamiselle. Teorian mukaan organisaatioilla on vastuu vastata valmiuksista, jotka vaikuttavat suoraan organisaation strategiseen käyttäytymiseen. Teorian mukaan myös käyttäytymisen mahdollisella onnistumisella tai epäonnistumisella on suora yhteys ympäristön häiriöön.

Mika Kamensky (2014, s. 19) määrittelee strategiselle johtamiselle kolme osa-aluetta. Yrityksellä on tietoinen strategia, jolla on keskeisiä toiminnan suuntaviivoja sekä keskeisiä tavoitteita maailmassa, joka muuttuu koko ajan. Lähtökohtana tässä on jatkuvasti muutoksessa oleva toimintaympäristö, yrityksen keskeiset tavoitteet ja linjat toiminnalle sekä asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen ja valintojen toteuttaminen ja tekeminen.

Toisena määritelmänä Kamensky (2014, s. 19-20) mainitsee ympäristön hallitsemisen strategialla. Tässä määritelmässä painottuu se, minkä yritys valitsee omaksi ympäristöksi. Määritelmän mukaan juuri sitä ympäristöä tulisi muovata ja siihen tulee vaikuttaa sekä osaltaan myös sopeutua. Tämä vaatii sen, että jo ympäristössä tapahtuneet muutokset ja tulevien muutokset vaatii järjestelmällistä seuranta.

Kolmas strategia lähtee eteenpäin yrityksen sisältä eli valitun strategian avulla yritys hallitsee sisäisiä ja ulkoisia vaikutteita sekä vuorovaikutussuhteita niin, että yritykselle asetetut ydin- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. Yrityksen sisäiset tekijät ja tavoitteiden asettaminen on lähtökohtana ja niiden saaminen balanssiin. Sekä työntekijöillä että yrityksen johdolla pitää olla yhteinen näkemys tulevasta muutoksesta ja kehittämisestä. Työntekijöillä pitäisi olla tarvittava tietotaito tulevaisuutta varten ja muutoksia sekä tulevia tapahtumia pitäisi kyetä ennakoita. Nämä ovat mahdollisia vain jatkuvan kehittämistyön ja kehityksen kautta.

(Kamensky, 2014, s. 20)

### 3.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Työntekijä ei ota koko osaamistaan käyttöön, jos työtehtävät eivät ole mielekkäitä. Esihenkilöt voivat käskää työntekijöitään tekemään työtä mutta eivät väkisin voi käskää ajattelemaan. Työnkuvan pitää olla tarpeeksi selkeä, joka pitää tarvittaessa selkeyttää ja selventää työntekijälle. Esihenkilöiden tulisi keskittyä osaamisen johtamiseen liittyviin velvollisuuksiin, kuten työntekijän osaamisen hyödyntämistä ja osaamisen mahdollista kehittämistä. Osaamisen strateginen suunta tulisi olla jokaisella työntekijällä tiedossa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, s. 124)

Johtajien tyyli keskustella on merkittävä johtamisen osatekijä työhyvinvoinnissa. Organisaatioiden kulttuuri johtaa koostuu pitemmän aikavälin kuluessa ja sitä pystytään myös järjestelmällisesti kehittämään parempaan suuntaan. Nykyaikana keskustellaan paljon vuorovaikutuksellisesta kanssakäymisestä, joka tarkoittaa sitä, että keskustelua kehitetään yksilöiden välillä sekä myötätuntoisesti ymmärretään toisen ihmisen tilannetta ja asemaa. (Laine, 2017, s. 129)

Nykyaikaiselta johtamiselta ja johtajalta vaaditaan erilaisia taitoja, jossa yhtenä tärkeänä ominaisuutena on arvojohtaminen. Näin työntekijät kokevat arvostuksen tunnetta itsestään ja tekemästään työstään. Johtaminen ei saisi olla autoritääristä vaan johtajan pitää luoda työntekijöilleen sopivia haasteita ja jatkuvia kehittämismahdollisuuksia. Työntekijän innostuminen työstään on positiivinen voima organisaatiolle. Työntekijät odottavat johtajaltaan muita ominaisuuksia, kuin käskemistä ja sanelemista, kuten joustamista, viisautta, esimerkillisyyttä ja taitoja ratkaista työyhteisön ongelmia. Henkilöstön luottamuksen saamiseksi johtajan on ansaittava työntekijöiden arvostus sekä luotava edellytykset työntekijöiden välisille vuorovaikutuksille paremman yhteistyön luomiseksi. Johtajan tulisi myös löytää yksittäisen työntekijän vahvuudet sekä pitää työntekijät tietoisina siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Kesti, 2007, ss. 176-177)

Kestin (2013, s. 86) mukaan tuottavuuden parantaminen lähtee ensisijaisesti esihenkilötyöskentelystä, koska se on koko tuottavuuden alkulähde. Jos esihenkilötyössä on paljon tarpeita kehittämiselle niin sillä on suuri vaikutus kokonaistoimintaan. Se vaikuttaa työkuultuuriin, osaamiseen sekä vahvasti työn tuottavuuteen ja samalla myös työn laatuun.

Tuottavuuden parantamisen ratkaisu ei ole työntekijöiden lisäkouluttaminen tai toiminnan kehittäminen vaan kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Yhteishengen heikentyminen vähentää tuottavuutta sekä varsinaiseen kehittämiseen on turha käyttää aikaa, jos esihenkilötyöskentelyn ongelmia ei ratkaista. Esihenkilöiden tulisi panostaa henkilöstöstrategiaan pitkällä aikavälillä ja tuottavuus paranisi, jos esihenkilöiden kohtelu olisi oikeudenmukaista, aitoa ja valmentavaa.

### **3.3 Osaamisen ja työkyvyn johtaminen**

Johtamisen yksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä asioista on johtaa voimavaroja. Rahan lisäksi sillä tarkoitetaan henkilöstöä, sen osaamista, fyysisiä, sosiaalisia ja kulttuurisia rakenteita sekä palvelujen käyttäjiä ja asiakkaita. (Niiranen ym., 2010, s. 17)

Osaaminen nähdään monitahoisena ilmiönä ja sen johtamista kyetään tarkastelemaan monista erilaisista näkökulmista. Organisaation pitää olla kyvykäs tarkastelemaan strategista osaamista, tällöin puhutaan strategisen tärkeysjärjestyksen näkyväksi tuomista ja sen toteuttamista. Organisaatiolla ja yksittäisellä henkilöllä on tiettyyn aihealueeseen liittyvää osaamista mutta sen lisäksi on myös kykyä, jotka esiintyvät organisaation eri prosesseissa, järjestelmissä, työvälineissä sekä organisaation malleissa toimia. (Niiranen ym., 2011, s. 93)

Sanchez ja Heene (2004, s. 65) esittävät osaamisen johtamiseen systeemisen mallin, jonka mukaan osaaminen elää, kehittyy ja jota voidaan tehokkaasti hyödyntää. Nämä ovat koko organisaation eri portaiden kohteina järjestelmällisesti ja systemaattisesti. Systeemisen lähestymistavan tavoitteena on, että osaamisen johtamisen monimuotoisuutta pystytään mallintamaan paremmin.

Sanchez ja Heene (2004, s. 65) puhuvat niin sanotusta osaamisperusteisesta lähestymistavasta ja varsinkin systeemisyydestä puhuttaessa strategisilla johtajilla on siinä suuri merkitys. Heidän tärkein tehtävänsä on suunnitella systeemi, jossa kaikkien työntekijöiden osaaminen otetaan kollektiivisesti huomioon. Johtajien pitää toteuttaa looginen systeemi, jossa organisaation arvot ja tavoitteet tulevat huomioitua ja osaaminen rakennetaan systeemisesti.

Ylhäältä alas ohjautuvasta traditionaalisesta ”hierarkkisesta” lähestymistavasta on kehittynyt osaamisen johtaminen, joka on kehittynyt kohti vuorovaikutuksellisuutta ja systeemistä tapaa johtaa. Uusi lähestyminen on erityisesti yksilöiden omatoimisuuden ja vastuun sekä syvällisemmin keskustelevan organisaatiokulttuurin yhdistelmä. (Sydänmaanlakka, 2020, s. 90)

Prosessit, jotka liittyvät osaamisen johtamiseen ja suoritukseen tulisi liittää organisaatio ja yksilö yhteen, joilla on vaikutusta lyhyeen ja pitkään aikaväliin. Olennaista on, että viestintä painottuu yrityksen strategiseen tahtotilaan sekä nostaa yksilön hyödyn esille. Oma osaaminen ja sen johtaminen luo edellytyksiä sille, että yksilö voi tehdä työtä, jossa viihtyy, josta nauttii ja joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia eteenpäin kehittymiselle.

(Sydänmaanlakka, 2020, s. 92)

Organisaation operatiivinen toiminta eli osaamisen johtaminen keskittyy yksilöiden osaamisten kehittämiseen ja erilaisten tehtävien suuntaaminen vaatimusten mukaisesti. Yksilöiden erityisosaamisten käyttäminen organisaation hyödyiksi kannattaisi olla jatkuvaa sekä tehokasta. Strateginen ja operatiivinen näkökulma, jotka liittyvät osaamisen johtamiseen ovat vahvasti sidoksissa työntekijöiden osaamisessa. (Niiranen ym., 2011, ss. 94-95)

Juuti (2013, s 163) näkee osaamisen johtamisen ytimen olevan asiantuntijoiden johtamisessa mutta ongelmana tässä on se, että esihenkilö ei väittä tietävänsä enemmän, kuin hänen alaisensa. Jos esihenkilö luulee olevansa johtamassaan ryhmässä kaikkia muita asiantuntijoita viisaampi, niin hän on eksynyt väärälle polulle ja tästä koituu hänelle vaikeuksia. Esihenkilön työnkuvaan kuuluu enemmänkin organisointi, talousasiat, kokoustaminen ja mahdollistaminen, jotka vievät runsaasti aikaa asiantuntemuksen ylläpitämisestä.

Työyhteisöissä, joissa vastuualueet, velvoitteet, luottamus ja toistensa vahvuudet tiedetään yleisesti, niin edellytykset turvalliselle ja toimivalle työnteolle on olemassa. Työntekijän tulisi tietää oma taito ja osaamisen ja työnkuvan pitäisi olla samalla tasolla osaamisen kanssa. Jos työnkuva ja oma osaaminen kohtaavat niin työntekijäkin on tyytyväisempi. Työmotivaatiota lisää se, että työntekijä tietää voivansa edetä työurallaan. Jos näin ei ole niin tyytyväisyys

laskee huomattavasti. Esihenkilön ja työntekijän pitää yhdessä miettiä, mitkä työntekijän kehittämisaalueet ovat ja muokattava työnkuvaa niin, että työntekijä jaksaa tehdä työtään ja on myös tyytyväinen siihen. Esihenkilön pitää antaa työntekijälleen aikaa kuuntelemiseen ja reagoida mahdolliseen kehittämistarpeeseen. (Kesti, 2013, s. 92)

Erilaiset aiheet ja asiat tarvitsevat erilaista erikoisosaamista tai erilaisia johtajia, jotta prosessi ongelmien selvittämiseksi jäsentyy. Yksittäiseltä esimieheltä ei odoteta, eikä vaadita aina olevan tarpeeksi tietämystä ja taitoa enemmän, kuin muilla työryhmän jäsenillä. Johtaminen tulisi nousta esiin silloin, kun organisaatiossa tai työyksikössä esiintyy haasteita, joihin johtajan pitää puuttua ja ratkaista. (Sullivan, 2012, s. 43)

Kestin (2013, s. 86) mukaan tuottavuuden parantaminen lähtee ensisijaisesti esihenkilötyöskentelystä, koska se on koko tuottavuuden alkulähde. Jos esihenkilötyössä on paljon tarpeita kehittämiselle niin sillä on suuri vaikutus kokonaistoimintaan. Se vaikuttaa työkuultuuriin, osaamiseen sekä vahvasti työn tuottavuuteen ja samalla myös työn laatuun. Tuottavuuden parantamisen ratkaisu ei ole työntekijöiden lisäkouluttaminen tai toiminnan kehittäminen vaan kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Yhteishengen heikentyminen vähentää tuottavuutta. Kesti (2013, s. 86) on sitä mieltä, että varsinaiseen kehittämiseen on turha käyttää aikaa, jos esimiestyöskentelyn ongelmia ei ratkaista. Esihenkilöiden tulisi panostaa henkilöstöstrategiaan pitkällä aikavälillä ja tuottavuus paranisi, jos esihenkilöiden kohtelu olisi oikeudenmukaista, aitoa ja valmentavaa.

Esihenkilön pitäisi tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu ja aktiivisesti osallistua työyhteisön arkeen, koska tällöin esihenkilöllä on mahdollisuus tehdä vaadittavia toimenpiteitä, joilla työyhteisön tuottavuus paranisi ja työyhteisö uskaltaisi kokeilla myös uusia toimintavaihtoehtoja tuloksellisen toiminnan saavuttamiselle. (Juuti, 2016, ss. 37-38)

### **3.4 Valmentava johtajuus ja jaettu johtajuus**

Esihenkilötyöskentelyllä on tiettyjä vaatimuksia ja odotuksia, jotka tulisivat täyttää. Esihenkilön odotetaan kohtelevan kaikkia samantarvoisesti, vaikka taas toisaalta työntekijän vahvuudet kannattaisi ottaa huomioon, koska sen hyödyntämisellä on vaikutusta työssä viihtymiselle. Innokkaampi työntekijä on tuottavampi, joka auttaa rakentamaan myös

työilmapiiriä. Esihenkilön tulee olla kannustava sekä valmentava ja yhtenä tärkeänä asiana on luoda yhteisöön yhtenäistä me-henkeä. Jos työntekijää kunnioitetaan ja arvostetaan, niin työntekijä haluaa kehittyä työssään. Esihenkilön työnkuvaan kuuluu vastata yhteisön työturvallisuudesta, joka on suorassa yhteydessä työhyvinvointiin. Jotta työntekijä tuntisi arvostusta niin esihenkilön pitää jakaa vastuuta työntekijöilleen ja antaa mahdollisuus itse organisoida töitään. Valmentava johtaminen tukee työntekijän ammatillista kehittymistä, koska näin työntekijän vahvuudet voidaan ottaa huomioon. (Kesti, 2007, s. 178)

Jotta esihenkilö kykenee kehittämään omaa toimintaansa, niin silloin esihenkilön on jatkuvasti arvioitava omia työskentely- ja toimintatapoja. Oman arvioinnin on oltava pitkäjänteistä ja siihen kannattaa ottaa omat alaisensa myös ajoittain mukaan. Esihenkilö on työntekijöiden valmentaja, jonka pitää kannustaa, tukea ja neuvoa työntekijöitään. Työntekijöiden tehokkuuden ja tuottavuuden taustalla on aktiivinen ja opastava esihenkilö, joka pitää työntekijänsä oikealla polulla. Kestin (2013, s. 87) mielestä esihenkilön sosiaaliset taidot ovat tärkeitä, varsinkin kun työn ja toiminnan haasteet pitää ratkaista yhdessä työntekijöidensä kanssa. Loppu pelissä esihenkilötyöskentely on yhdessä tekemistä, josta kaikki oppii toisiltaan jotain ja jossa kaikki saavat antaa toisilleen rakentavaa palautetta ja tukea.

Johtajien tulisi osattava ymmärtää oma työnkuvansa työntekijöiden taitojen ja osaamisen vaalijoina ja tasapainoisen työnteon kehittäjinä. Tämän osan ymmärtämisen jälkeen esimiehet kykenevät vaalimaan eri vastuualueella olevan työntekijän ja organisaation suhteita uudella lailla. (Vesterinen, 2006, s. 85)

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa vahvasti se, miten esimiehet kohtaavat ja kohtelevat alaisiaan. Esihenkilön pitää ottaa yksittäinen työntekijä ja työntekijän vahvuudet yksilönä huomioon, kaikkia työntekijöitä ei voida kohdata samalla tavalla. Tällä toimintatavalla on suuri merkitys sekä vaikutus työntekijän oman arvostuksen tunteeseen. (Viitala, 2005, s. 319)

Ihmiset kokevat asiat hyvin yksilöllisellä tavalla. Kokemukset ovat ainutlaatuisia ja monipuolisia. Esihenkilön kannattaa välttää sitä, ettei liikaa puutu työntekijän näkemykseen. Kysyvän johtamisen avulla esihenkilö pystyy vähitellen pääsemään työntekijän

ajatusmaailmaan sisälle ja tämän tiedon tuella esimies voi ehdottaa työntekijälle jotain muuta lähestymistapaa koetuille asioille, joiden tavoitteena on saada työssään parempi suoritus aikaan. Esihenkilö voidaan nähdä tietynlaisten suoritusten ongelmien ratkojina ja selvittäjinä (Vesterinen, 2006, s. 87)

Uuden ajatusmallin mukaan johtaminen on perusta mahdollistamiselle, valtuuttamiselle ja varsinkin työntekijän sitouttamiselle työyhteisöön (Savage, 1996). Uusiutunut organisaatio on taas vastaavasti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ohjautuva innovatiivinen ja luova sekä samankaltaisille ihmisten välisille suhteille perustuva yhteisö. Parhaimmillaan johtaminen on jaettava, vuorovaikutuksellista ja siinä pyritään saamaan kaikkien työntekijöiden vahvuudet ja parhaat puolet esille, joita voidaan tehokkaasti hyödyntää moniammatillisessa työryhmässä. (Juuti, 2011, ss. 14-15)

Juuti (2006, ss. 141-142) käsittelee kirjassaan organisaatioiden operatiivisia toimintoja ja toimintasuunnitelmia, joita ei voida toteuttaa tai kehittää eteenpäin ilman, että siinä olisi työntekijät aktiivisesti mukana. Kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnin johtaminen perustuu ihmisen johtamiseen ja valmentamiseen. Organisaation menestyksen taustalla on työntekijän hyvä työhyvinvointi. Tämä yhteys on havaittu mutta se on haastava ja ristiriitainen. Johdon täytyy pitää työntekijöistään hyvää huolta, koska sillä on suora yhteys tuottavuuden paranemiseen ja organisaation uudistumiseen. Uudenlainen toimintatavan edellytykset ovat ihmisissä ja heidän välillään tapahtuvassa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Juuti (2006) kuvaa työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta samankaltaiseksi, kuin työn ulkopuolella tapahtuvaa ihmissuhdetta. Kaikki ihmisten väliset suhteet perustuvat eräänlaiseen vaihtoon, joka syntyy tasapuolisuudesta sekä säännöllisesti käytävästä vuorovaikutuksesta. Tätä vaihtoa ei tapahdu, jos esimiehellä ei ole alaisilleen vilpittömään keskusteluun käytävää aikaa. Jos kanssakäymistä tai aitoa ja kiireetöntä kuuntelua ei tapahdu niin vaihto kärsii. Pohjimmiltaan johtaminen onkin palvelemista ja mahdollistamista sekä muiden ihmisten huomioonottamista. Tämän onnistumisessa esihenkilöltä vaaditaan johtamistaitoa ja sitä, että asenne on kohdallaan.

Organisaatio onnistumisen taustalla on vaatimus siitä, että johtaja sekä työyhteisö kehittyvät. Hyvä johtaja ymmärtää sen, että organisaatiolla ei ole mahdollisuutta kehittyä tarpeeksi, jos siellä työskentelevät ihmiset ei halua kehittyä. Hyvää johtajaa voidaan kuvata



valmentajaksi mutta samalla myös ohjaajaksi. Opastaessaan muita, myös johtaja itse oppii samalla. Opastaminen ja valmentaminen vaativat keskustelua, vuorovaikutusta ja kyseenalaistamista. Oikeita kysymyksiä etsiessään, johtaja saa sellaisia vastauksia, joiden avulla johtaja voi yhdessä työntekijöidensä kanssa kehittää organisaatiota eteenpäin. Vääriä kysymyksiä kysyttäessään johtajan on tyydyttävä siihen, ettei juuri saa keneltäkään vastauksia. (Juuti, 2006, s. 142)

Jaetun johtajuuden syntymiselle vaaditaan tietynlaista johtamistyyliä. Juuti (2013, s. 147) arvioi tämän toteutuvan siinä vaiheessa, kun esimies on sisäistänyt pyrkimyksen auttaa muita ihmisiä. Jos esihenkilö ei ole sisäistänyt sitä niin tavoitteet jäävät esihenkilön omiksi. Jos esihenkilö haluaa saada muutkin työntekijät samanlaiseen palvelevaan asenteeseen niin esihenkilön täytyy kohdella kaikkia tasapuolisesti ja arvostaa muita. Palvelevalla johtamisella on monta hyvää puolta koska, tällä tavalla esimies tulee samalle tasolle työntekijän kanssa ja heidän epätasa-arvoinen suhteensa tasapainottuu. Esihenkilöstä tulee nöyrä ja palveleva, joka mahdollistaa jaetun johtajuuden toteutumiseksi käytännön tasolla.

Salonen (2020, ss. 177-178) näkee johtamisen olevan tukemista ja palvelemista. Näiden toimintojen avulla työntekijät saadaan paremmin onnistumaan työssään. Voidaankin todeta, että työyhteisö ja työntekijät eivät ole johtajaa varten vaan toisinpäin. Nykyään johtamistrendi on paljon siirtynyt niin sanottuun palvelevaan johtamismalliin, jossa esihenkilö nähdään valmentavana johtajana. Palvelevaan johtamismalliin kuuluu muiden arvostaminen, vahvuuksien huomioonottaminen ja halukkuus auttaa muita menestymään ja kukoistamaan työssään. Tällöin koko organisaatio hyötyy kaikkien panostuksesta ja organisaatio saa vahvan merkityksen. Palveleva johtaja on tunneälykäs, joka kuuntelee työyhteisöä, luo työyhteisöön positiivisuutta ja johtaa työyhteisön energiaa oikeaan suuntaan.

## **4 Tutkimuksen toteuttaminen**

### **4.1 Opinnäytetyön lähtökohdat**

Tutkimuksen tarkoitus on aidosti palvella Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän psykiatrian osastojen esimiestyötä työhyvinvoinnin johtamisessa. Aihe on ollut usean vuoden ajan esillä työyhteisöissä ja koska asiaa ei ole saatu toistaiseksi ratkaistua parhain päin, katsoin että tässä olisi hyvä, joskin haasteellinen tilaisuus tutkia ja kehittää ilmiötä.

Tässä luvussa tutustutaan yhteistyökumppaniin sekä avataan tarkemmin tapaustutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita.

### **4.2 Yhteistyökumppani ja työelämäyhteys**

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina ja työelämäyhteytenä toimii Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymä (PHHYKY). Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon ja ympäristöterveyden palveluita yli 212 000 asukkaalle Päijät-Hämeessä. PHHYKY on maakunnan suurin alan toimija ja työnantaja. Palveluksessa on noin 7000 asiantuntijaa. Omistajakunnat ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä. Hyvinvointikuntayhtymä kuuluu HUS Helsingin yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueeseen.

Tutkimus toteutettiin Päijät-Hämeen keskussairaalan psykiatrian tulosalueen suljetuilla vuodeosastoilla 5, 6, 7 ja 8. Osasto 5 on akuuttipsykiatrian vastaanotto-osasto, joka kuuluu mielialahäiriölinjastoon. Osasto 7 on akuuttipsykiatrian vastaanotto-osasto, joka kuuluu psykoosilinjastoon. Osastot 6 ja 8 ovat kuntoutuspsykiatrian osastoja.

Kysely lähetetään näiden osastojen hoitohenkilöstölle, jotka vastaavat tutkimukseen täysin anonymisti. Psykiatrian vuodeosastojen hoitohenkilöstön yhteenlaskettu henkilömäärä on 101 henkilöä eli potentiaalisia vastaajia on riittävä määrä luotettavan tutkimustulosten saamiseksi.

### 4.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymässä on useina vuosina teetetty työterveyslaitoksen Työhyvinvointikyselyitä sekä organisaation omia Mitä Kuuluu- kyselyjä. Työhyvinvoinnin osalta tulokset ovat psykiatrian osastoilla olleet huonot. Tämän tutkimuksen tavoitteena on paneutua näiden ilmiöiden taakse tarkentavilla kysymyksillä, joista olisi tarkoituksena saada suoria vastauksia ja mielipiteitä sekä rakentavia näkökulmia. Näiden pohjalta ja analyysin kautta saisin konkreettista tietoa niistä aiheista, joihin esihenkilöt voisivat jatkossa kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin ja työilmapiirin parantamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on parantaa koko psykiatrian hoitohenkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä lisätä työssä pysymistä ja työmotivaatiota. Tarkoituksena on myös, että esihenkilöt pystyisivät hyödyntämään tutkimustuloksia työssään parantaakseen työhyvinvointia yksiköissään.

Opinnäytetyössä tutkitaan erityisesti työhyvinvoinnin johtamista työntekijöiden kokemuksina ja siitä näkökulmasta, miten työhyvinvointia voidaan kokonaisvaltaisesti parantaa. Työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvointia tutkitaan sen takia, koska neljänä edellisvuotena toteutetut työhyvinvointikyselyt ovat antaneet viitteitä siitä, että kyseiset asiat ovat heikolla tasolla tai jopa huonosti.

Työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvointia kartoitetaan Webropol -työkalulla rakennetulla kyselylomakkeella, jossa on 39 kysymystä, joihin liittyy avoimia vastauksia. Kyselytutkimuksen vastausten avulla on tarkoitus koota eräänlainen työkalu tai tietopaketti esihenkilöille, joka voisi auttaa heitä kehittämään työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyviä asioita ja puutteita. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on se, että hoitohenkilöstö saa anonyymisti ja rehellisesti vastata kysymyksiin sekä myös antaa palautetta ja kehittämisajatuksia työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyviin asioihin.

Tämä tutkimus kohdistetaan spesifiin joukkoon, yhden kuntayhtymän tietyn alan (psykiatrian) osastoille. Tutkimukset voidaan jaotella kolmeen traditionaaliseen tutkimusstrategiaan; kokeellinen, *survey* -ja tapaustutkimus. Tämä tutkimus on siis enemmän tapaustutkimus, kun tutkimustoimet ovat kohdistettu tiettyyn rajattuun joukkoon, mutta siinä on myös piirteitä *survey* -tutkimuksesta, sillä tutkimusaineistoa kerätään

kyselyllä ja ilmiön kuvailun lisäksi on tarkoituksena myös selittää ilmiötä. Tutkimusaineistona on muutakin materiaalia, eikä tutkimuksen tuloksia voi tai ole tarkoitus suoranaisesti yleistää koskevaksi koko hoitohenkilöstöä tai muuta henkilöstöä koskevaksi, vaikka tuloksia toki voi ja kannattaa soveltaa (Hirsjärvi ym., 2008, ss. 130-131)

Hirsjärvi ym. (2008, ss. 125-126) painottavat, että tutkijan on oltava pohtinut tutkimuksen filosofisia ja metodologisia lähtökohtia. Koska tieteellisen tutkimuksen tulisi olla mahdollisimman luotettava, on tutkijan perusteltava valintansa ja tuotava myös omat lähtöajattelunsa esiin. Millä tavalla tutkija itse kokee tai näkee ilmiön, onko hänellä ennakkoletuksia tai –ajatuksia tuloksista, syistä tai seurauksista?

Tutkimuksen filosofiset lähtökohdat voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin; ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Ontologinen pohdinta pitää sisällään sen, millaisena ilmiön luonne näyttäytyy, mikä on todellista ja mitä voi todistaa tutkimuksella? Esimerkiksi mitä on ylipäätään johtaminen ja työhyvinvointi, miten sitä mitataan? Tässä se käsitetään työntekijöiden kokemuksena ilmiöstä. Epistemologisessa pohdinnassa taas kysytään tutkijan ja tutkittavan välistä suhdetta ja miten arvot liittyvät näiden ilmiöiden ymmärtämiseen? Tässä kohtaa tutkijana tiedostan hyvin asemani tutkittavan kohteen työntekijänä, ja oma kokemukseni varmasti vaikuttaa asettamiini tutkimuskysymyksiin ja omat näkemykseni ja arvoni ohjaavat työtäni. Pyrin tuomaan omat lähtökohtani mahdollisimman hyvin auki, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. Logiikka taas ohjaa tekemään selväksi sen, miten tutkimustieto näytetään toteen ja että tulokset ovat relevantteja. Koen, että työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta saan parhaimman kuvan kysymällä työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia aiheesta. (Hirsjärvi ym., 2008, s. 126)

Tiukka jaottelu kvalitatiivisen (laadullisen) ja kvantitatiivisen (määrällisen) välillä on keskusteluttanut tutkijoita jo pitkään. Ikään kuin pitäisi päättää kumpaa lähestymistapaa tutkimus edustaa. Tutkimusmenetelmät ohjaavat tätä jaottelua eniten, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetään haastatteluita, kenttätutkimusta, havainnoita ym. Kun taas kvantitatiivisessa menetelmässä aineiston keruu tapahtuu kyselyiden, tilastojen, lukujen ym. menetelmin avulla. (Hirsjärvi ym., 2008, ss. 131-132)

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen, jossa käytetään kuvailevan tutkimuksen lähestymistapaa. Kyselylomakkeessa on pääsääntöisesti dikotominen jaottelu, mutta osassa kysymyksiä pyritään saamaan kumpaakin kysymykseen vastaus, jolla päästään tutkittavien ilmiöiden taakse.

#### **4.4 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset**

Tutkimustehtävä on muotoiltu yhdessä kohdeorganisaation kanssa sovittaen heidän intressinsä omaan tutkimusintressiini. Tutkimustehtävästä oli molemmilla osapuolilla hyvin samankaltainen ajatus, joten mitään suurempia kompromisseja ei tarvinnut tehdä. Olin myös ilahtunut, että organisaatio suostui ottamaan tämän kohteen tutkittavaksi, vaikka aiemmat tulokset työhyvinvointikyselyistä eivät olleet organisaation maineen näkökulmasta parhaita mahdollisia. Tutkijana minulle tuli tästä hyvä mieli, organisaatio haluaa selvittää ilmiötä tarkemmin ja syvällisemmin, jolloin tutkittavana olevalle ilmiölle ollaan halukkaita tekemään parannuksia ja tuloksia ja ratkaisuehdotuksia varmasti hyödynnetään.

Tarkoituksena on nimenomaan saada hoitohenkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia työilmapiiristä, työhyvinvoinnista, ja sen johtamisesta. Näiden näkemysten ja subjektiivisten kokemusten avulla on tarkoitus luoda työkalu esihenkilöille, jotka voivat halutessaan vaikuttaa paremman työilmapiirin, työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen luomiseen.

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat PPHYKY:n sairaalapsykiatrian osastojen työhyvinvoinnin johtamisen osatekijät hoitohenkilökunnan näkökulmasta?
- Mitä on johdonmukainen esihenkilötyöskentely?
- Miten työn merkityksellisyyttä ja työmotivaatiota voidaan parantaa hoitohenkilökunnan mielestä?

## 4.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusaineiston keräämistapa on luonteeltaan *kysely* ja se on *Survey*-tutkimuksen keskeinen tutkimusmenetelmä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2008, s. 188)

Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla on mahdollista kerätä huomattavan iso tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan ottaa mukaan suuri joukko ihmisiä ja kyselytutkimuksen avulla voidaan kysyä monta eri asiaa. Kyselymenetelmää pidetään tehokkaana, koska se säästää aikaa ja vaivaa. (Hirsijärvi ym., 2008, s. 190)

Kyselylomake toteutetaan Webropol- työkalulla, ja kysely tulee olemaan kaikille vastaajille sama verkkokysely. Se tekee tutkimusasetelmasta formaalin ja strukturoidun (Hirsijärvi ym., 2007, s. 289). Avoimet vastaukset tuovat vapautta, mutta lähinnä niiden avulla pyritään saamaan kysymykseen vielä tarkentavampaa ja syvällisempää tietoa henkilön kokemuksesta. Kyselylomakkeen riskeinä tai puutteina on, että usein vastausprosentti voi olla heikko, kun tulee paljon kyselyitä ja työaika on kiireistä. Tähän pystyy vaikuttamaan menemällä eri osastojen infotiimeihin ja osastokokouksiin markkinoimaan kyselytutkimusta ja painottamaan sitä, että vain vastaamalla voi vaikuttaa siihen, että tilanteeseen voidaan saada parannusta. Toinen riski on se, että jos saadaan vastaamaan, voi kiireessä vain ruksia jotain, eikä lueta kysymyksiä kunnolla, tai ymmärtää vastausasteikon väärin päin. Tähän voi vaikuttaa tekemällä kyselystä mahdollisimman selkeän, ja kohtuullisen mittaisen kyselyn. Lisäksi kysely on hyvä testauttaa testiryhmällä. Riskinä on myös, ettei avoimille kentille jakseta kirjoittaa täsmällistä vastausta tai omaa kokemustaan. Tähänkin asiaan kannattaa vaikuttaa painottamalla sen merkitystä osallistamalla infotiimeihin ja osastokokouksiin.

## 4.6 Aineistonhankinta

Tutkimusaineisto muodostuu Työterveyslaitoksen teettämästä vuoden 2017 työhyvinvointikyselystä sekä vuosien 2018, 2019 ja 2020 yhtymän toteuttamista Mitä Kuuluu- kyselyistä. Lisäksi teen kyselyn psykiatrian vuodeosastojen 5, 6, 7 ja 8 hoitohenkilöstöille (n=101), jonka avulla pyrin pääsemään aiempien kyselyiden tuloksien taakse. Pyrkimyksenä on saada konkreettisia ja täsmällisiä vastauksia, joiden avulla voidaan

löytää kehittämiskohteita työhyvinvoinnin ja työilmapiirin parantamiseen sekä erityisesti työhyvinvoinnin johtamiseen.

Kyselytutkimuksen kysymykset lähetettiin 12 päivä huhtikuuta psykiatrian osastojen 5, 6, 7 ja 8 hoitohenkilöstölle, jotka vastasivat tutkimukseen täysin anonymisti. Vastausaika hoitohenkilöstölle oli kaksi viikkoa ja vastausprosentin jäämisen alhaiseksi jatkoin kyselyä viikolla. Psykiatrian vuodeosastojen hoitohenkilöstön yhteenlaskettu henkilömäärä on 101 henkilöä. Osa yhteenlasketuista hoitohenkilöistä on sijaisia ja kesätyöntekijöitä sekä varahenkilöitä, jotka tekevät työtä usealla eri osastolla.

Tutkimuksen kysely lähetettiin 101 henkilölle työsähköpostin kautta. Tutkimuksen vastausmäärä oli sen nähden alhainen (tutkimuksen  $n=37$ ) eli vastausprosentti on 37 %. Osasto 5 vastausprosentti on 54 % (20 vastaajaa), osasto 6 vastausprosentti on 11 % (4 vastaajaa), osasto 7 vastausprosentti on 16 % (6 vastaajaa) ja osasto 8 vastausprosentti on 19 % (7 vastaajaa).

Alun perin tulokset oli tarkoitus analysoida osastokohtaisesti. Vastausprosentin jääminen alhaiseksi, tarkastelen tuloksia yhtenä suurempana kokonaisuutena.

#### **4.7 Aineiston analyysi**

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, vaikka tutkimusaineistossa on sekä määrällistä että laadullista dataa. Laadullista aineistoa syntyy kyselyssä olevista avoimista vastauskentistä, joissa pyydetään omin sanoin perustelemaan vastauksia. Näitä vastauksia kategorisoin, eli katsoin, löytyykö kuinka paljon samaan asiaan viittaavia vastauksia. Luin vastauksia useaan otteeseen ja löysin sieltä yhdistäviä tekijöitä ja mahdollisia selityksiä ja selventäviä asioita. Määrällisen aineiston käsittelin suoraan Webropol -ohjelman analytiikka sovelluksella ja sieltä tuli prosentit. Aineiston analyysin aloitin heti, kun sain tulokset.

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on löytää samankaltaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, joten teorian merkitys on suuri. Teorian kerääminen määrällisessä tutkimuksessa tulee ennen kyselyn toteuttamista, jonka jälkeen taas palataan uudestaan teoriaan. Määrällinen tutkimus

pyrkii selittämään ja täsmentämään aikaisempia teorioita ja saamaan tarkempia vastauksia sekä tuloksia tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka, 2007, s. 25)

Aineiston tulokset on tiivistetty kuvioilla, jotta ne voidaan havainnoida paremmin sekä tulokset on pyritty tiivistämään mahdollisimman selkeiksi ja tiivistetyiksi. (Vehkalahti, 2014, s. 87)



## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Tutkimusjoukon kuvaus

Tutkimusjoukko koostui neljän (5, 6, 7 ja 8) suljetun psykiatrisen osaston hoitohenkilökunnasta, johon kuuluu sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä mielisairaanhoitajia.

Kysely lähetettiin edellä mainittujen osastoiden työntekijöille, joiden yhteenlaskettu määrä oli 101 henkilöä. Hoitohenkilöstöön kuului lyhyt- ja pitkäaikaisia sijaisia sekä niin sanottuun varahenkilöstöön kuuluvia hoitajia.

Kaikkiin kysymyksiin vastattiin täysin anonyymisti, ainoastaan kotiosasto pyydettiin ilmoittamaan. Anonymiteettia painotettiin useamman kerran ennen kyselyn lähettämistä ja vielä muistutuksena kyselyn aikana.

### 5.2 Psyko-fysiologiset perustarpeet

Psyko-fysiologista tarvetta testattiin kysymyksillä 9, 11, 12 ja 13.

Vastaajista 59 % (n=22) koki työn imua viimeisen kuuden kuukauden aikana ja 41 % (n=15) vastaajista ei ole kokenut työn imua viimeisen kuuden kuukauden aikana. Niiden kohdalla, jotka eivät kyenneet uppoutumaan työhönsä täysillä (41 %), kokivat että asioiden pitäisi muuttua. Vastauksissa ilmenee, että arvostus koettiin puutteelliseksi. Näiden lisäksi muita arvostusta alentavia tekijöitä ovat: ilmapiiri, työnkuvan epäselkeys, heikko palkkaus ja ettei yhtenäisiä linjoja noudateta.

Vastaajista 59 % (n=22) koki työn aiheuttavan stressiä ja 41 % (n=15) koki, ettei työ aiheuta stressiä.

Niiden kohdalla, jotka kokivat työn aiheuttavan stressiä (59 %), stressiä aiheuttavia tekijöitä ovat kiire, haastavat ja väkivaltaiset potilaat, sijaisten vaihtuvuus ja hoitajien

kokemattomuus. Näiden lisäksi muita tekijöitä, jotka aiheuttavat stressiä ovat: työtehtävien epätasa-arvoinen jakautuminen, henkilökunnan vaihtuvuus, ylemmän johdon tekemät päätökset, alati vaihtuvat käytännöt sekä negatiivinen asenne ja arvostuksen puute.

Edellä mainittujen vastaajat kokivat työn aiheuttamaa stressiä (59 %), niin stressi näyttäytyy väsymyksenä, unettomuutena ja muina uniongelmina sekä ärtyneisyytenä, asioiden unohteluna ja työmotivaation puutteena. Lisäksi stressi näyttäytyy myös kriittisyytenä, jaksamattomuutena, jännitteenä työyhteisössä sekä ylikierroksilla käymisellä.

Vastaajista 78 % (n=29) koki, että työmäärä on kohtuullinen ja 22 % (n=8) koki, että työmäärä on kohtuuton. Niiden vastaajien kohdalla, jotka kokivat työmäärän olevan kohtuutonta (8 %), niin kohtuuttomuutta aiheuttavat työn kuormittavuus, opiskelijoiden ohjaaminen vaativan työn lisäksi sekä sijaisten määrä. Näiden lisäksi kohtuutonta työmäärää aiheuttaa hoitajien vähäinen kokemus, ääri rajoilla työskentely sekä vastualueet.

### 5.3 Turvallisuuden tarve

Turvallisuuden tarvetta testattiin kysymyksillä 4, 6, 8, 10, 17, 19, 29 ja 30

Vastaajista 59 % (n=22) panostaa työhönsä ja käyttää normaalia enemmän aikaa ja vaivaa työn tekemiseen ja 22 % (n=15) ei panosta työhönsä, eikä käytä normaalia enempää aikaa ja vaivaa työn tekemiseen. Niiden kohdalla, jotka eivät halua panostaa työhönsä (22 %), niin työhön panostamista vähentäviä tekijöitä ovat liian pieni palkkaus ja henkilökohtaisen lisän puute sekä arvostuksen puuttuminen. Lisäksi muita tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ettei työhön panosteta ovat näkemuserot potilaan hoitamisessa, haastava potilasmateriaali ja se, että elämä on työn ulkopuolella.

Vastaajista 59 % (n=22) koki, että saavat riittävästi osallistua päätöksentekoon työyhteisössä ja 41 % (n=15) koki, ettei saa riittävästi osallistua päätöksentekoon. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että saa riittävästi osallistua päätöksentekoon (59 %), niin siihen vaikutti se, että saa esittää oman mielipiteen työyhteisössä, päätöksistä käydään avointa keskustelua ja yksittäisellä työntekijällä on vaikutusmahdollisuus vaikuttaa potilastyöhön. Niiden kohdalla, jotka kokivat, etteivät saa riittävästi osallistua päätöksentekoon (41 %), niin syytä ovat se,

että päätöksenteko tehdään ylemmällä tasolla eli esihenkilöiden toimesta sekä tunne siitä, ettei todellista vaikutusmahdollisuutta ole sekä myös vuorotyön luonne. Lisäksi muita tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ettei päätöksentekoon saa riittävästi osallistua vastaajien mielestä ovat hierarkia sekä esihenkilön arvostuksen puute.

Vastaajista 65 % (n=24) koki, että työyhteisö kykenee ratkaisemaan vallitsevat ristiriidat keskenään ja 35 % (n=13) koki, ettei ristiriitoja saada ratkaistua keskenään.

Niiden kohdalla, jotka kokivat, että ristiriidat saadaan ratkaistua keskenään (65 %), niin ristiriitojen ratkaisemisen avaintekijöitä ovat avoin keskustelu ja aktiivinen vuorovaikutus sekä esihenkilön tuki. Näiden lisäksi muita avaintekijöitä ovat pitämällä yhtyeisiä iltoja työajan ulkopuolella, yhteistyöllä ja se, että esihenkilö lopulta sanoo, miten toimitaan. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että ristiriitoja ei saada ratkaistua (35 %) niin, ristiriitojen selvittämistä estäviä tekijöitä ovat se, että osastolla on vahvoja persoonia, jotka eivät kykene ottamaan palautetta vastaan, asioista puhutaan selän takana tai henkilökemioissa on ongelmaa, jolloin asioita ei oteta edes puheeksi. Näiden lisäksi muita ristiriitojen selvittämistä estäviä tekijöitä ovat esihenkilön roolin puutteellisuus, esihenkilötasolla ei ole tietoa ristiriidoista, avoin vuorovaikutuskulttuuri puuttuu ja se, että työyhteisössä on herkästi loukkaantuvaa väkeä.

Vastaajista 57 % (n=21) koki, että nykyinen työtehtävä motivoi ja 43 % (n=16) vastaajista koki, että nykyinen työtehtävä ei motivoi. Niiden kohdalla, joita nykyinen työtehtävä motivoi (57 %), niin motivaatiota lisäsi potilastyön kiinnostavuus, toimivan työryhmän merkitys ja itsensä kehittäminen työssään. Niiden kohdalla, jotka kokivat motivaation vähentyneen (43 %), niin motivaatiota heikensi johtamisen ongelmat, kiire sekä se, ettei ammatillista kehittymistä hyödynnetä tarpeeksi. Lisäksi muita motivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat palkkaus, huono lääkäri tilanne ja arvostuksen puute.

Vastaajista 84 % (n=31) koki, että työnkuva on selkeä ja 16 % (n=6) kokee, että työnkuvaa pitäisi selkeyttää. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että työnkuvaa pitää selkeyttää (16 %), niin he kokivat, että perustehtävä on vain epäselkeä. Muita työnkuvan epäselkeyttä aiheuttavia tekijöitä ovat erilaiset näkemykset potilaan hoitamisessa ja se, että potilaat hoidetaan väärällä osastolla.

Vastaajista 38 % (n=14) koki, että työyhteisö noudattaa yhteisesti sovittuja toimintatapoja/hoitolinjauksia ja 62 % (n=23) kokee, ettei työyhteisö noudata yhteisesti sovittuja toimintatapoja/hoitolinjauksia. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei yhteisiä hoitolinjauksia ja toimintatapoja noudateta (62 %), niin vastauksista ilmenee se, että hoitolinjauksia jätetään tahallaan noudattamatta ja usein vain ”sooloillaan” ja se, ettei selkeitä strukturoituja hoitolinjauksia ole sekä uusista linjauksista ei yksinkertaisesti tiedetä tai uusien työntekijöiden perehdytys ei toimi kunnolla. Näiden lisäksi, mitkä asiat vaikuttavat siihen, ettei yhteisesti sovittuja toimintatapoja/hoitolinjauksia noudateta ovat väärinkäsitys, työvuoroon tulevan hoitajan yksittäinen näkemys, lääkärin vaihtuvuus ja niin sanottujen ”pikku- pomojen” mielipiteet.

Vastaajista 49 % (n=18) koki, että työtä arvostetaan ja 51 % (n=19) kokee, ettei työtä arvosteta. Niiden kohdalla, jotka kokivat arvostuksen puuttuvan (51 %), niin arvostusta heikentäviä tekijöitä ovat palkkaus, esihenkilön välinpitämättömyys työntekijää kohtaan sekä esihenkilön moittiminen työntekijää suhteessa positiivisen palautteen antamiseen. Näiden lisäksi muita arvostusta heikentäviä tekijöitä ovat korkeamman johdon toiminta ja organisaation vähättelevä toiminta, henkilökohtaisen lisän puuttuminen ja se, ettei palaute mene perille.

Vastaajista 68 % (n=25) koki, että työyhteisön jäsenet tukevat omalla toiminnallaan esihenkilön työskentelyä ja 32 % (n=12) koki, ettei työyhteisön jäsenet tue omalla toiminnallaan esihenkilön työskentelyä. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että esihenkilön tukeminen näkyy työyhteisössä (68 %), niin työyhteisössä esihenkilön tukeminen näyttäytyy itseohjautuvuutena ja vastuunottamisena sekä toimimalla sovittujen ohjeiden mukaisesti ja ottamalla esihenkilö mukaan arjen toimintoihin. Näiden lisäksi muita esihenkilöä tukemisena näyttäytyviä tekijöitä ovat tekemällä työtä mahdollisimman hyvin, luottamalla esihenkilöön, vetämällä yhtä köyttä ja olematta tyrmäämättä kaikkia ideoita, joita esihenkilö esittää. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että esihenkilön työtä omalla toiminnallaan pitäisi tukea enemmän (32 %), niin tukea esihenkilölle voisi antaa vähentämällä kritisointia, antamalla esihenkilölle rakentavaa palautetta sekä sanomalla asiat ääneen. Näiden lisäksi muita tekijöitä, miten omalla toiminnallaan esihenkilöä voisi tukea ovat vähentämällä vastarintaa uudistuksiin ja miettimällä esihenkilön työn kokonaiskuvaa.

## 5.4 Liittymisen tarve

Liittymisen tarvetta testattiin kysymyksillä 2, 18, 25, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 36 ja 37.

Vastaajista 70 % (n=26) koki, että esihenkilö luottaa häneen työntekijänä ja 30 % (n=11) koki, ettei esihenkilö luota häneen työntekijänä. Niiden kohdalla, jotka kokivat esimiehen luottavan (70 %), niin esihenkilön luottamus näyttäytyy vastuun antamisena, itsenäiseen työskentelyyn kannustamisena, päätöksentekoon ottamisena mukaan, vuorovaikutuksellisuutena ja palautteen antamisena. Niiden kohdalla, jotka eivät kokeneet, että esihenkilön luottaa häneen työntekijänä (30 %), niin epäluottamus näyttäytyy ammattitaidon vähättelynä ja käyttämisen kokemisena. Lisäksi muita epäluottamusta lisääviä tekijöitä esihenkilöä kohtaan ovat negatiivisen palautteen antaminen pienistä asioista, huomauttelu sekä perustyöhön puuttuminen, vaikka esihenkilö ei itse käytännön työtä tee.

Vastaajista 30 % (n=11) koki, että epäonnistuneet päätökset ja kehittämisyritykset peruutetaan, jos ne eivät palvele työyhteisöä ja 70 % (n=26) koki, ettei epäonnistuneita päätöksiä ja kehittämisyrityksiä peruuteta, jos ne eivät palvele työyhteisöä. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei kehittämisyrityksiä peruuteta (70 %), vaikka ne eivät ole palvele työyhteisöä, niin vastauksista ilmenee se, että kehittämisyrityksen epäonnistumista ei haluta myöntää, työntekijöitä ei kuunnella kehittämisvaiheessa ja päätösten arviointi myöhemmin puuttuu. Näiden lisäksi muita tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ettei epäonnistuneita päätöksiä ja kehittämisyrityksiä peruuteta, jos ne eivät palvele työyhteisöä ovat se, ettei peruuttamiseen haluta nähdä vaivaa, ei kuulu esihenkilön tapoihin, halutaan todistaa jotain ja ne peruutetaan mutta vasta viiveellä.

Vastaajista 65 % (n=24) luottaa omaan esihenkilöön ja 35 % (n=13) ei luota omaan esihenkilöön. Niiden kohdalla, jotka kokivat luottavansa omaan esihenkilöön (65 %), niin luottamus näyttäytyy esihenkilön toiminnassa niin, että koetaan tulleen esihenkilön toimesta kuulluksi, esihenkilö pitää sovitusta asioista kiinni, yhteistyö esihenkilön kanssa toimii, on avointa keskustelua esihenkilön kanssa ja esihenkilö on saatavilla. Muita tekijöitä, jotka lisäävät esihenkilön luottamusta on se, että esihenkilö on helposti lähestyttävissä,

esihenkilö ei ota asioita henkilökohtaisesti, esihenkilö on tasapuolinen ja asiat eivät jää roikkumaan.

Niiden kohdalla, jotka kokivat, että luottamuksessa on puutteita (35 %), niin luottamuksen puute näyttäytyy luottamuspulana työryhmään, työnteon käyttämisellä, esihenkilön puuttumisella liikaa hoitolinjauksiin ja, ettei esihenkilö luota työntekijöiden näkemyksiin. Lisäksi muita luottamuspulaa aiheuttavia tekijöitä esihenkilöä kohtaan ovat, ettei esihenkilö ota päätöksentekoon mukaan, joutuu perustelemaan esihenkilölle työntekoaan, esihenkilön esittämä luottamus on näennäistä ja se, että esihenkilö huomauttelee asioista.

Vastaajista 43 % (n=16) koki, että esihenkilö ottaa työntekijöiden mielipiteet aidosti huomioon ja 57 % (n=21) koki, ettei esihenkilö ota työntekijöiden mielipiteitä aidosti huomioon. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei esihenkilö aidosti huomioi työntekijöidensä mielipiteitä (57 %), niin vastauksista ilmenee, että esihenkilön koetaan olevan enemmän organisaation puolella, kuin työntekijöiden puolella sekä kokemus siitä, että työntekijöiden mielipiteillä ei ole merkitystä, koska päätökset ovat tehty jo etukäteen. Näiden lisäksi vastauksista ilmenee, että avoin keskustelun esihenkilön kanssa puuttuu, riippuu kuka mielipiteen esihenkilölle esittää ja se, että ylempi johto määrittää loppupelissä osaston toiminnan ja nämä asiat koetaan niin, ettei esihenkilö aidosti huomioi työntekijöidensä mielipiteitä.

Vastaajista 73 % (n=27) koki, että esihenkilö on riittävästi arjessa läsnä ja saatavilla ja 27 % (n=10) koki, ettei esihenkilö ole riittävästi arjessa läsnä ja saatavilla. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei esihenkilö ole riittävästi arjessa läsnä (27 %), niin esihenkilön saatavuutta vähentää kiire. Muu saatavuutta vähentävä tekijä on se, että esihenkilö on usein etäpäivillä.

Vastaajista 73 % (n=27) koki, että esihenkilön pitäisi jollain keinoilla/tavoilla parantaa työyhteisön hyvinvointia ja 27 % (n=10) koki, ettei esihenkilöllä ole tarvetta parantaa työyhteisön hyvinvointia millään keinoilla/tavoilla. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että esihenkilön pitäisi jollain keinolla/tavoilla parantaa työyhteisön hyvinvointia (73 %), niin työyhteisöä parantavia keinoja/tapoja olisi kannustaminen, henkilökunnan puolella oleminen, henkilökohtainen lisän saaminen, tyhy-päivien saaminen takaisin ja esihenkilön avoimempi vuorovaikutus. Näiden lisäksi muita keinoja/tapoja, joilla esihenkilö voisi

parantaa työyhteisön hyvinvointia olisi olemalla läsnä, pitämällä sovituista asioista kiinni, ottamalla näkyvämmän roolin yhteisössä ja olemalla positiivisempi.

Vastaajista 76 % (n=28) koki, että yhteistyö esihenkilön kanssa on sujuvaa ja 24 % (n=9) koki, ettei yhteistyö ole esihenkilön kanssa sujuvaa. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että yhteistyö esihenkilön kanssa on sujuvaa (76 %), niin sujuvuutta edisti se, että esihenkilö on helposti lähestyttävissä, yhteistyö esihenkilön kanssa on sujuvaa, esihenkilö on arjessa läsnä, vuoropuhelu esihenkilön kanssa toimii ja esihenkilön kanssa löytyy keskinäinen kunnioitus ja luottamus. Näiden lisäksi muita sujuvuutta edistäviä tekijöitä ovat vastauksen saaminen kysymyksiin ja se, että käytännön asiat esihenkilön kanssa toimivat.

Niiden kohdalla, jotka kokivat, että yhteistyössä pitäisi muuttua jotain (24 %), jotta yhteistyö olisi sujuvampaa, niin viestinnän pitäisi olla parempaa ja esihenkilön tulisi olla helpommin lähestyttävissä. Näiden lisäksi sujuvuutta heikentäviä tekijöitä ovat liialliset jännitteet esihenkilön kanssa ja asioiden viipyminen matkalla.

Vastaajista 70 % (n=26) koki, että esihenkilön johtamisosaamisessa on puutteita ja 30 % (n=11) koki, ettei esihenkilön johtamisosaamisessa ole puutteita. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että esihenkilön johtamisosaamisessa on puutteita (70 %), niin johtamisosaaminen vaatisi parempia vuorovaikutustaitoja, johtamistaitojen päivittämistä, luottamuksellisempaa asennetta, työyhteisön mukaan ottamista rekrytointiin ja tasapuolisempaa asennetta työyhteisöä kohtaan. Muita asioita, jotka vähentävät vastaajien mielestä esihenkilön johtamisosaamista ovat selän takan syyttely, tilanteiden ennakointi, vähäisten resurssien antaminen kehittämistyöhön, luottamuksen vähäinen osoittaminen työryhmää kohtaan ja olemalla itsevaltiat ja asioita saneleva.

Vastaajista 54 % (n=20) oli tyytyväisiä oman esihenkilön johtamiseen ja 46 % (n=17) koki tyytymättömyyttä oman esihenkilön johtamiseen. Niiden kohdalla, jotka olivat tyytyväisiä esihenkilön johtamiseen (54 %), niin tyytyväisyyttä edisti esihenkilön tasapuolisuus, sovittujen asioiden hoitaminen ja esihenkilön ammattitaitoisuus. Näiden lisäksi muita tyytyväisyyttä edistäviä tekijöitä ovat esihenkilön kiinnostus työntekijöiden asioita kohtaan, esihenkilö antaa positiivista ja kehittävästä palautetta, esihenkilö antaa työrauhan ja, että esihenkilö on neutraali.

Niiden kohdalla, jotka kokivat, etteivät ole esihenkilön johtamiseen tyytyväisiä (46 %), niin tyytymättömyyttä aiheuttaa se, että esihenkilö on enemmän organisaation puolella, kuin henkilöstön puolella, esihenkilö ei kohtele kaikkia tasavertaisesti, esihenkilö ei kuuntele tarpeeksi ja eikä esihenkilö keskustele riittävästi. Näiden lisäksi muu tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä on rekrytointi.

Vastaajista 65 % (n=24) koki, että sai esihenkilöltä mielestään riittävän ajoissa tarpeellista informaatiota toimialan/osaston tulevista muutoksista ja 35 % (n=13) ei kokenut saavansa esihenkilöltä riittävän ajoissa tarpeellista informaatiota toimialan/osaston tulevista muutoksista. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei informaatiota saada riittävän ajoissa (35 %), niin vastauksista ilmenee se, että esihenkilö antaa informaation hitaasti ja se, että organisaation viestintä on myös hidasta. Näiden lisäksi informaation saamattomuutta lisääviä tekijöitä ovat informaation saamisen vaihtelevuus ja se, että saa itse pyytää esihenkilöä selvittää toimialan/osaston tulevat muutokset.

Vastaajista 54 % (n=20) koki, että työyhteisö on toimiva ja 46 % (n=17) koki, ettei työyhteisö ole toimiva. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei työyhteisö ole toimiva (46 %), niin työyhteisön toimimattomuutta vähentää se, että on liikaa sijaisia ja lyhytaikaisia keikkalaisia, yhteisiä hoitolinjauksia ei noudateta, esihenkilö ei kuuntele tarpeeksi ja työyhteisön muutosmotivaatio on puutteellista. Lisäksi muita työyhteisön toimimattomuutta vähentäviä tekijöitä ovat yhteistyön puute eri osastojen välillä, yhteishengen heikkous, uusien työntekijöiden puutteellinen mentorointi, tehtävien epäselkeys ja henkilökunnan vaihtuvuus.

Vastaajista 46 % (n=17) koki, että esihenkilö luo yhteishenkeä ja 54 % (n=20) koki, ettei esihenkilö luo yhteishenkeä. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että esihenkilö luo yhteishenkeä (46 %), niin koettiin, että esihenkilö on läsnä arjessa, esihenkilö antaa työyhteisölle positiivista palautetta ja esihenkilö on huumorintajuinen. Näiden lisäksi muita tekijöitä, joilla esihenkilö luo yhteishenkeä ovat ymmärtämällä, tukemalla osaston ulkopuolista toimintaa ja olemalla kiinnostunut, mitä osastolla tapahtuu.



Niiden kohdalla, jotka kokivat, että esihenkilön pitäisi luoda yhteishenkeä (54 %), niin esihenkilöltä toivottiin enemmän avointa keskustelua ja yhteishengen luomista. Muita tekijöitä, joita esihenkilöltä toivottiin ovat kannustavampi ote, ottamalla isompi rooli työyhteisön välisissä ongelmissa, sanelupolitiikan lopettaminen sekä pitämällä henkilöstön puolta.

## 5.5 Arvostuksen tarve

Arvostuksen tarvetta testattiin kysymyksillä 14, 15, 21, 22, 23 ja 24.

Vastaajista 57 % (n=21) on viimeisen vuoden aikana ajatellut vaihtavansa työpaikkaa ja 43 % (n=16) ei ole viimeisen vuoden aikana ajatellut vaihtavansa työpaikkaa. Niiden kohdalla, jotka ovat ajatelleet viimeisen vuoden aikana vaihtavansa työpaikkaa (57 %), niin työpaikan vaihtamista edistäviä tekijöitä ovat se, ettei esihenkilö arvosta, liian pieni palkka, osaston sekava rakenne sekä halua vaihtaa alaa kokonaan. Niiden lisäksi muita työpaikan vaihtamista edistäviä tekijöitä ovat huonontunut työilmapiiri, työhön kyllästyminen, työmotivaation puute ja henkilökunnan vaihtuvuus.

Niiden kohdalla, jotka ovat viimeisen vuoden aikana ajatelleet vaihtavansa työpaikkaa niin vastaajista 29 % (n=6) haluaa hoitotyöstä kokonaan pois ja 71 % (n=15) haluaa vaihtaa osastoa tai kokonaan organisaatiota.

Vastaajista 70 % (n=26) koki, että pääsee kehityskeskustelussa hyvään vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa ja 30 % (n=11) koki, ettei pääse kehityskeskustelussa hyvään vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei pääse hyvään vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa (30 %), niin hyvän vuorovaikutuksen esteinä ovat vuorovaikutuksen vaikeudet esihenkilön kanssa sekä kehityskeskustelun kaavamaisuus ja osalla ei ole ollut kehityskeskusteluita esihenkilön kanssa ollenkaan. Näiden lisäksi muita syitä hyvän vuorovaikutuksen esteinä ovat se, että kehittäminen koetaan näennäisenä, kehityskeskustelua ei koeta tarpeelliseksi ja asiat junnaavat kehityskeskustelussa paikallaan.

Vastaajista 54 % (n=20) koki, että kehityskeskustelu selkeyttää työn tavoitteita ja 46 % (n=17) koki, ettei kehityskeskustelu selkeytä työn tavoitteita. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että

kehityskeskustelu ei selkeytä työn tavoitteita niin (46 %), siihen vaikuttavia tekijöitä ovat se, että kehityskeskustelu koetaan pakkopullaisuutena, kehityskeskustelun jälkeen on tunne siitä, ettei mikään muutu, kokemus ettei kehityskeskustelussa ole oikeasti todellista mahdollisuutta vaikuttaa henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä kaksi työntekijää ei ole ollut kehityskeskustelussa ollenkaan. Lisäksi muita siihen vaikuttavia tekijöitä ovat se, että esimies on vaikeasti lähestyttävä ja kehityskeskustelussa on liikaa osaston toiminnan kuvausta.

Vastaajista 57 % (n=21) koki, että esihenkilö antaa työstä selkeää ja rakentavaa palautetta ja 43 % (n=16) koki, ettei esihenkilö anna työstä selkeää ja rakentavaa palautetta. Niiden kohdalla, jotka eivät kokeneet saavansa esihenkilöltä selkeää ja rakentavaa palautetta (43 %), niin vastauksista ilmenee se, että esihenkilöltä saadaan palautetta liian vähän, esihenkilöltä saatava palaute on ristiriitaista ja esihenkilön kiire estää palautteen saamista. Näiden lisäksi muita tekijöitä, ettei selkeää ja rakentavaa palautetta saada on se, ettei esihenkilö ei koe sitä merkitykselliseksi asiaksi ja ettei esihenkilö ei ole tasa-arvoinen kaikkia työntekijöitä kohtaan.

Vastaajista 58 % (n=22) on antanut esihenkilölle rakentavaa palautetta ja 42 % (n=15) ei ole antanut esihenkilölle rakentavaa palautetta. Niiden kohdalla, jotka eivät ole antaneet esihenkilölle rakentavaa palautetta (42 %), niin palautteen antamattomuuden syynä on pelko siitä, miten esihenkilö reagoi palautteeseen ja pelko siitä, mitä palautteen antamisen jälkeen seuraa. Lisäksi muita palautteen antamattomuuden syitä ovat kokemus siitä, ettei ole tullut esihenkilön puolelta kuulluksi, esihenkilö suuttuu ja loukkaantuu sekä palautteen antaminen ei kuulu tapoihin.

## **5.6 Itsensä toteuttamisen tarve**

Itsensä toteuttamisen tarvetta testattiin kysymyksillä 3, 5, 7, 16, 20, 31, 38 ja 39.

Vastaajat ovat kokeneet merkityksellisiä tekijöitä työssään, merkityksellisiä tekijöitä ovat työyhteisö ja hyvä työilmapiiri, potilaan hoidon vaikuttavuus sekä esimiehen antama tuki ja omiin työvuoroihin vaikuttaminen. Niiden kohdalla, jotka kokivat merkityksellisten tekijöiden puutteita työssään niin, vastauksissa mainittiin hoitolinjojen puutteellisuus, esihenkilön

arvostuksen puute ja positiivisen palautteen antaminen. Muita puuttuvia merkityksellisiä tekijöitä ovat työrauhan puuttuminen, vastuun jakautuminen epätasaisesti työyhteisössä, työkokemukseen luottaminen ja henkilökohtaisen lisän puuttuminen.

Vastaajista 54 % (n=20) koki, että saa vaikuttaa oman työn sisältöön ja 46 % (n=17) koki, ettei saa tarpeeksi vaikuttaa oman työn sisältöön. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että on vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä sisältöön (54 %), niin vastauksista ilmenee, että on mahdollisuus saada valita oma työtehtävänsä työvuorossa, saa avoimesti esittää omia näkemyksiään potilaan hoitolinjauksista ja on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön hoitosuhteen sisällä. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei saa vaikuttaa työnsä sisältöön (46 %), niin vaikutusmahdollisuutta vähentäviä tekijöitä on se, että esihenkilöt ja ylempi johto tekevät päätökset siitä, mitä osastolla kehitetään ja miten potilaan hoitolinjaukset määrittyvät, eikä hoitajien näkemyksiä kuunnella tosissaan, vaan päätökset on tehty jo etukäteen. Lisäksi muita vaikutusmahdollisuuksia vähentäviä tekijöitä ovat luottamuksen puute, demokratian puuttuminen, vastaavan hoitajan päätäntävalta sekä työn lääkärivetoisuus.

Vastaajista 54 % (n=20) koki, että koko osaaminen tulee työssä hyödynnettyä ja 46 % (n=17) koki, ettei koko osaamista tule työssä hyödynnettyä. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että osaaminen tulee kokonaisvaltaisesti hyödynnettyä niin (54 %), hyödyntäminen näyttäytyy vastuualueiden merkityksenä osaamisen hyödyntämisessä, esihenkilö tukee osaamisen hyödyntämistä ja hoitosuhdetyöskentelyn merkitys. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei esihenkilö hyödynnä osaamista niin (46 %), vastauksista ilmenee, että esihenkilö tekee viime kädessä päätökset ja vastuu ei jakaudu työyhteisössä tasapuolisesti. Lisäksi muita tekijöitä, ettei osaamista hyödynnetä ovat ajanpuute, henkilökohtaisen lisän puuttuminen, ei koeta, että on annettu mielekäs vastuualue vaan se mikä on vapaana sekä se, ettei esihenkilö tiedä vahvuuksia tai ettei lisäkoulutus ei tarjoa uusia työtehtäviä tai etenemismahdollisuutta.

Vastaajista 92 % (n=34) koki, että on riittävä osaaminen suhteessa nykyisiin työtehtäviin ja vastuualueisiin ja 8 % (n=3) koki, ettei ole riittävä osaamista nykyisiin työtehtäviin ja vastuualueisiin. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että osaamisessa on puutteita (8 %), niin puutteet näyttäytyvät lisäkoulutuksen tarpeena ja muita puutteita aiheuttavia tekijöitä ovat se, ettei DKT- ja masennusryhmän vetämistä osata.

Vastaajista 38 % (n=14) koki, että jos on omaa työtä koskeva kehittämisidea niin se on helppo saada joustavasti käytännön kokeiluun ja 62 % (n=23) koki, ettei kehittämisidea ole helppo saada joustavasti käytännön kokeiluun. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että kehittämisideoita ei ole helppo saada joustavasti käytäntöön (62 %), niin käytäntöön kokeiluun saamisen vaikeuksia ovat negatiivinen asenne kehittämistä kohtaan ja vanhat toimintatavat. Näiden lisäksi muita estäviä tekijöitä ovat se, että esihenkilö ei luota työryhmään, esihenkilöt sanelevat muutokset ja se, ettei riitä ajatuksia uudelle kehittämiselle.

Vastaajista 46 % (n=17) koki, että esihenkilöllä on motivoiva ja kehittävä työote ja 54 % (n=20) koki, ettei esihenkilöllä ole motivoiva ja kehittävä työote. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että esihenkilöllä on motivoiva ja kehittävä työote (46 %), niin esihenkilö koetaan kannustavana ja kuuntelevana. Näiden lisäksi muita tekijöitä, jotka koetaan esihenkilön motivoivana ja kehittäväenä työotteena ovat se, että esihenkilö on läsnä arjessa, esihenkilö on avoin uudelle, esihenkilö arvostaa mielipiteitä ja esihenkilön päätökset ovat reiluja ja perusteltuja.

Niiden kohdalla, jotka kokivat, että esihenkilöllä ei ole kehittävä ja motivoiva työote (54 %), niin esihenkilön kehittävä ja motivoiva työotteeseen puutteina koetaan liiallisen negatiivisen palautteen antaminen, motivoinnin puutteellisuus sekä esihenkilön johtamistyyli on hierarkkista. Näiden lisäksi muita puutteellisia tekijöitä ovat se, että esihenkilö sivuuttaa uudet asiat, esihenkilö nojaa omiin päätöksiin, esihenkilö ei huomioi henkilökunnan työhyvinvointia ja esihenkilö kehuu liian harvoin henkilökuntaa.

Vastaajista 57 % (n=21) koki, että esihenkilö perustelee tekemänsä päätökset henkilöstölle ja 43 % (n=16) koki, ettei esihenkilö perustelee tekemänsä päätöstä henkilöstölle. Niiden kohdalla, jotka kokivat, ettei tehtyjä päätöksiä perustella henkilöstölle (43 %), niin vastauksissa ilmenee se, ettei esihenkilö koe sitä tarpeelliseksi. Näiden lisäksi muita tekijöitä, miksi esihenkilö ei perustelee tekemänsä päätöstä henkilöstölle on esihenkilön ylimielinen asenne, perustelu on vaikeaa ja asiat vaan ilmoitetaan.

Vastaajista 59 % (n=22) koki, että esihenkilön tekemät päätökset ovat johdonmukaisia ja 41 % (n=15) koki, ettei esihenkilön tekemät päätökset ole johdonmukaisia. Niiden kohdalla, jotka kokivat, että päätökset eivät ole johdonmukaisia (41 %), niin epäjohdonmukaisuus esihenkilön toiminnassa näyttäytyy niin, että työvuorosunnittelu ei ole oikeudenmukaista vaan henkilöstä riippuvainen sekä esihenkilön päätökset ovat ajoittain epäjohdonmukaisia, jotka eivät palvele työyhteisöä. Näiden lisäksi muita epäjohdonmukaisia tekijöitä ovat esihenkilön ristiriitainen puuttuminen hoitotyöhön, esihenkilön päätökset eivät ole todellisuuteen sopivia ja se, että esihenkilö painostaa uusiin työtehtäviin.

Taulukko 1. Tutkimuskysymysten ja kyselyn kysymysten yhteydet.

<b>Tutkimuskysymykset</b>	<b>Kyselyn kysymykset</b>
Mitkä ovat PPHYKY:n sairaalapsykiatrian osastojen työhyvinvoinnin johtamisen työhyvinvoinnin johtamisen osatekijät hoitohenkilökunnan näkökulmasta?	6, 7, 10, 11, 16, 18, 23, 26, 30, 32, 36
Mitä on johdonmukainen esihenkilötyöskentely?	20, 21, 22, 25, 28, 31, 33, 35, 37, 38, 39
Miten työn merkityksellisyyttä ja työmotivaatiota voidaan parantaa hoitohenkilökunnan mielestä?	2, 3, 4, 5, 8, 9, 13, 14, 17, 19, 24, 27, 29, 34

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin portaiden ja kyselyn kysymysten yhteydet.

<b>Työhyvinvoinnin portaat</b>	<b>Kyselyn kysymykset</b>
5. Itsensä toteuttamisen tarve	3, 5, 7, 16, 20, 31, 38, 39
4. Arvostuksen tarve	14, 15, 21, 22, 23, 24
3. Liittymisen tarve	2, 18, 25, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 37
2. Turvallisuuden tarve	4, 6, 8, 10, 17, 19, 29, 30
1. Psykofysiologiset perustarpeet	9, 11, 12, 13

Tuloksista tulee esillä, että psykiatrisen osastojen työhyvinvoinnin johtamisessa on kehitettävää ja parannettavaa. Työyhteisöllä on myös vastuu työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämisessä, eikä se voi pelkästään jäädä esihenkilöiden vastuulle. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, joten on tärkeää, että asiasta keskustellaan kollektiivisesti ja yksilöllisesti.

## 6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Määrällinen tutkimusmenetelmä on menetelmä, joka antaa kuvan eri muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrällinen tutkimustulos on objektiivinen eli tutkija ei voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Vilkka, 2007, s. 13)

*Kysely* on määrällisessä tutkimuksessa yksi tapa kerätä aineistoa, jossa jokaiselta kyselyn vastaajalta kysytään täysin samat kysymykset. Se on aineiston keräämisen tapa, jossa kaikkien kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. *Vakiointi* tarkoittaa sitä, että vastaajien kysymykset ovat samoja, vastaajat vastaavat kysymyksiin samassa järjestyksessä ja täysin samalla tavalla. Kyselylomaketta voidaan käyttää silloin, kun havaintoyksikkönä on esimerkiksi mielipide tai käyttäytyminen. (Vilkka, 2007, ss. 27-28)

Kysely on sopiva tapa kerätä aineistoa, kun tutkittavia on paljon ja tutkittavat ovat eri paikoissa hajallaan mutta kyselyn yhtenä ongelmana on se, että vastausten saaminen on hitaampaa ja tutkija saattaa joutua tekemään uusintakyselyn. Myös kyselyn ajoittaminen kannattaa miettiä tarkkaan, koska muuten vastausprosentti saattaa jäädä sen takia liian alhaiseksi ja tällöin uusintakyselyn lähettäminen ei ole niin tehokasta. (Vilkka, 2007, s. 28)

Validiteetti kertoo sen, että mittaako tutkimus sitä, mitä piti mitata? Tämän kyselytutkimuksen tulokset vastaavat tarkasti kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Vehkalahten (2014, s. 41) mukaan tässä tutkimuksessa validiteetin voidaan arvioida olevan sitä, että avoimilla vastauskentillä saatiin tarkkoja ja luotettavia vastauksia sekä mielipiteitä tutkittavista asioista.

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla, koska mittaustulokset ovat tarkkoja sekä spesifisiä. Vastaukset ovat vastaajien subjektiivisia kokemuksia, niitä on siis vaikeaa kyseenalaistaa. Vastaukset ovat käsitelty analyysityökalulla, joten mittausvirheitä ei esiinny. (Vehkalahti, 2014, s. 41)

Reliabiliteettia tukee myös se, että tutkimus on hyvin toteutettavissa uudestaan muissakin työyhteisöissä, koska kysymyksissä haetaan tarkkoja ja suoria vastauksia. Tuloksissa on

havaittu, että useampi vastaaja päätyy samaan tulokseen, joten tutkimus voidaan todeta reliabeliksi. (Vilka, 2007, s. 148)

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista tulee esille, että hoitohenkilöstön arvostuksen ja luottamuksen tunteen puute ja ammattitaidon vähäinen arvostaminen laskee työmotivaatiota.

Tutkimuksen tuloksista tulee esille, että moni hoitaja kokee palkkauksen liian pieneksi verrattuna työmäärään sekä henkilökohtaisen lisän saamisen evääminen tulee vastauksissa vahvasti esille, varsinkin kun puhutaan työhön panostamisesta.

Tulosten mukaan työyhteisössä työmäärä jakautuu epätasaisesti, johtaminen on hierarkkista ja hoitajien mielipiteitä ei kuunnella aidosti, eikä heihin luoteta. Nämä asiat vähentävät luottamusta myös esihenkilöön ja ylempään johtoon.

Osa hoitohenkilöstöstä kokee, ettei esihenkilöiden pitäisi puuttua hoitotyöhön, koska he eivät ole tehneet hoitotyötä pitkään aikaan ja esihenkilöiden tekemät päätökset ovat usein ristiriidassa varsinaista potilastyötä tekevien kanssa. Sama näkemys korostuu osaston toiminnan ja potilastyön kehittämisen osa-alueella. Osa hoitohenkilöstöstä kokee, että heidän mielipiteitään kysytään, mutta niillä ei ole mitään käytännön merkitystä vaan esihenkilö lopulta päättää asiat heidän puolestaan. Tämä taas saa aikaan tunteen, ettei voi tarpeeksi vaikuttaa omaan työnkuvaan.

Tulokset osoittavat, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen koetaan puutteelliseksi, joka luo lisää stressiä ja kiireen tunnetta työyhteisössä. Henkilökunnan vaihtuvuus ja kokeneiden työntekijöiden siirtyminen muualle, on koettu työn laatua ja työyhteisöä heikentäväksi asioiksi. Vastauksista myös ilmenee, että opiskelijoiden ja sijaisten ohjaaminen ja perehdyttäminen kuormittavassa tilanteessa on koettu haasteelliseksi ja voimavaroja kuluttaviksi tekijöiksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työyhteisössä koetaan, ettei henkilökuntaa kuunnella tarpeeksi, kun kehitetään työnkuvaa ja osaston toimintaa. Työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi koetaan se, että esihenkilöt puuttuvat liikaa käytännön työhön.

Kehityskeskusteluiden puutteellisuus ja kokemus niiden hyödyttömyydestä nousi yhtenä isona asiana tuloksista esille. Osa vastaajista ei ole käynyt vielä kertaakaan



kehityskeskustelussa ja moni vastaaja kertoi, että heillä ei pidetä vuosittaisia kehityskeskusteluita. Vastaukset ovat yhdenmukaisia myös organisaation aikaisemmissa työhyvinvointikyselyissä?

Tulosten mukaan työyhteisön hyvinvointia heikensi se, että uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ei kysytä henkilökunnan mielipidettä. Tällä on vahva yhteys esihenkilön arvostukseen. Negatiivisuutta työyhteisöön tuo vahvojen persoonien joustamattomuus sekä pelko siitä, miten esihenkilö reagoi, jos ottaa tiettyjä asioita hänen kanssaan puheeksi.

Henkilökunnan arvostusta esihenkilöä kohtaan heikensi se, että esihenkilö koettiin olevan enemmän organisaation puolella, kuin henkilökunnan puolella. Tämä koettiin luottamussuhdetta heikentävä asiana esihenkilöä kohtaan.

Matalaan vastausprosenttiin voi olla monta syytä. Yhtenä asiana voidaan olettaa, että hoitohenkilökunta ei ole viitsinyt vastata kyselyyn, koska aikaisemmistakaan kyselyistä ei ole ollut hyötyä. Tätä tukee se, että kun tarkastelin neljän edellisvuoden kyselyitä, niin jokaisessa kyselyssä painottuu juuri ne samat kohdat, jotka vaikuttavat työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin johtamiseen heikentävästi. Jos neljänä edellisenä vuotena asiat eivät ole parantuneet, niin voi olla, että hoitohenkilöstö epäilee, ettei tämänkään tutkimus tuo niihin muutosta.

Pieneen vastausprosenttiin voi myös vaikuttaa osastojen kuormittava tilanne, kuten kiire, stressi tai huono työilmapiiri, eikä silloin todennäköisesti jakseta vastata kyselyyn. Osa henkilöstöstä saattaa kokea haluttomuutta vastata kyselyihin ollenkaan, koska saatetaan kokea, ettei oikeaa vaikutusmahdollisuutta ole.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa kehittämään Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän psykiatrian suljettujen vuodeosastojen 5, 6, 7 ja 8 työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Tulosten avulla on tarkoituksena luoda esihenkilöille työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Jos henkilö ei saa muilta arvostusta, niin myös oman arvostuksen tunne vähenee. Arvostuksen saamisella on siis suora vaikutus itsearvostukseen. Esihenkilön ja työkavereiden näyttämä arvostus vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Työllä on oltava jokin merkitys, koska muuten se ei ole tuottavaa. Esihenkilöllä on siinä suuri rooli, hänen tulee osoittaa alaisilleen arvostusta ja tukea ammatilliseen kasvuun sekä myös selventää työn tavoite ja päämäärä. Esihenkilön tulisi ymmärtää yksilön tavoitteet sekä esihenkilön tehtävä on luoda työyhteisöön turvallisuutta. (Rauramo, 2012, s. 126)

Juuti ja Vuorela (2002, ss. 106-107) kuvaavat, että hyvän työhyvinvoinnin ja johtamisen edellytyksinä voidaan pitää keskustelevaa kulttuuria. Keskusteleva johtamistapa luo yhteisöihin avoimempaa vuorovaikutusta sekä auttamisen ja luottamuksen ilmapiiriä. Jos johtaminen on autoritääristä ja sanelevaa, niin tämä luo työyhteisöihin sulkeutuneen ja mahdollisesti vihaisen työilmapiirin. Jos esihenkilö on avoimen vuorovaikutuksellinen ja keskusteleva, niin tällöin hän pystyy hyödyntämään kehityskeskusteluita hyvinvoinnin johtamisessa. Jos työyhteisöissä ei ole keskustelevaa ja puhumista tukevaa kulttuuria, niin silloin se lisää epäluuloa sekä vahvistaa puhumattomuutta.

Tutkimukset osoittavat, että kannustavan palautteen antaminen lisää työyhteisöön positiivista ilmapiiriä. Kestin (2013, s. 95) mukaan positiivisen palautteen antaminen lisää työmotivaatiota, tuloksellisuutta, innostusta sekä parantaa työyhteisön asennetta organisaatiota kohtaan. Kesti (2013, s. 95) nostaa esille niin sanotun ”hampurilaismallin”, jossa huomioidaan sitä, miten palaute annetaan. Hampurilaismallin tarkoituksena on ensin antaa työntekijälle positiivista palautetta, sen jälkeen keskustellaan työntekijän kanssa kehittämistarpeesta ja viimeisenä asiana annetaan positiivisella otteella kannustavaa palautetta.

Esihenkilön tehtävänä on rakentaa luottamusta, mutta myös ansaittava työyhteisön luottamus. Luottamuksen rakentuminen kestää pitkään, mutta sen saavutettua esihenkilöllä on helpompaa johtaa työhyvinvointia, koska työntekijät uskaltavat avoimesti kertoa näkemyksensä ja mielipiteensä esihenkilölle ja muulle työyhteisölle. Hyvällä luottamuksella on suora vaikutus tuottavuuteen sekä viihtyvyyteen työssä. Koko työyhteisö siis hyötyy luottamuksellisuudesta. Silloin, kun esihenkilö on luottamuksen arvoinen, niin työntekijät kokevat positiivisuutta, hyvää energiaa ja työmotivaatio nousee. Tällöin koko työyhteisö myös panostaa enemmän työntekoon. (Kesti, 2013, s. 91)

Uuden työntekijän perehdyttäminen pitäisi olla järjestelmällistä ja siinä tulisi olla valmis suunnitelma. Uudelle työntekijälle tulisi olla nimetty henkilö, joka ottaa hänestä vastuun esittelemällä työtilat, työyhteisön ja organisaation. Uuden työntekijän huomioiminen on alkuvaiheessa todella tärkeää, näin hän tuntee itsensä tervetulleeksi. Jos nimettyä vastuuhenkilöä ei uuden työntekijän tullessa ole, niin uusi työntekijä saattaa tuntea itsensä ei-toivotuksi, joten on tärkeää panostaa uusien työntekijöiden perehdytysuunnitelmaan. Perehdyttäminen tulisi olla ystävällistä ja asiallista, vaikka tilanne olisi kiireinen ja kuormittava. (Juuti & Vuorela, 2002, s. 49)

Uuden työntekijän sitoutumiseen perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus ja tutkimuksen tulosten mukaan melko iso osa on ajatellut vaihtavansa työpaikkaa tai alaa. Perehdytyksellä työhyvinvoinnin johtamisen osana voidaan vaikuttaa sitoutumiseen ja sen vuoksi hyvään perehdytykseen kannattaa satsata.

Tutkimuksen avulla päästiin niiden ilmiöiden taakse, jonne pitikin päästä. Työyhteisöissä oli asioita, joihin esihenkilöiden pitäisi puuttua, mutta myös muuttaa niitä. Tavoitteena pitäisi olla se, että kaikki kokee työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen hyvänä, vaikka se tavoitteena onkin haastava. Tässä esihenkilöllä on suuri rooli ja halutessaan niille voi myös tehdä jotain.

Johtamisen pitäisi olla läpinäkyvää ja informatiivista. Jos hoitohenkilöstön ja esihenkilön välille kasvaa liian iso kuilu, niin sillä on suora yhteys siihen, miten hoitohenkilöstö arvostaa ja luottaa esihenkilöön. Esihenkilöiden pitäisi kohdella kaikkia tasapuolisesti ja tasavertaisesti.

Tutkimuksen perusteella suosittelen, että jokainen esihenkilö tutustuu tutkimustuloksiin ja sen jälkeen miettii, että onko omassa johtamisessaan ja toiminnassaan jotain kehitettävää. Sen jälkeen tuloksia tulisi käsitellä yhdessä henkilöstön kanssa ja antaa mahdollisuus vielä keskustella asiasta avoimesti yhdessä. Tärkein kuitenkin on ratkaisukeskeisyys, että otetaan joku tai muutama asia, johon koko työyhteisönä keskitytään ja yritetään parantaa yhdessä työhyvinvointia. Esihenkilöltä tämä vaatii erityisen suurta oman toiminnan kriittistä tarkastelua ja valmiutta laittaa omat johtamismallit ja -käytännöt kyseenalaisiksi ja valmiutta muuttaa toimintaa. Tutkimustulokset tulee viedä ylemmälle johdolle, jonka velvollisuus on seurata, mitata ja kehittää esihenkilöiden johtamista. Esihenkilöille voisi tarjota esimerkiksi valmentavan johtamisen koulutusta, joka tukisi esihenkilötyötä enemmän henkilöstöä kuuntelevampaan ja osallistavampaan suuntaan.

Monessa sairaanhoitopiirissä on käytössä arviointilomakkeita, joilla arvioidaan esihenkilöiden johtamista. Arviointilomakkeita täytetään jopa 2-4 kertaa vuodessa. Jos esihenkilöiden työtä arvioidaisiin järjestelmällisemmin ja useammin, niin muuttuisiko esihenkilöiden johtamisessa jotain?

Tutkimuksen aihe on erittäin ajankohtainen ja samankaltaisia työyhteisöjä on Suomessa todella paljon, joten uskon, että tutkimusta voidaan hyvinkin yleistää.

Jos tutkisin aihetta lisää, niin tarkastelin aihetta hieman suppeammin ja keskittyisin pienempiin kokonaisuuksiin. Toteuttaisin tutkimuksen yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Toisaalta tutkimuksen voisi toteuttaa pelkille esihenkilöille ja tutkia heidän kokemuksiaan omasta johtamisestaan.

Heräsi myös kysymys, onko tämänkaltaiset kyselyt ja organisaatioiden työhyvinvointikyselyt vanhanaikaisia vai olisiko syytä kehittää toisenlainen mittari, kun mitataan työilmapiiriä, työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista? Tätä on syytä pohtia sen takia, että jos kyselyissä on vuosi toisensa jälkeen samankaltaiset tulokset, eikä muutosta ole tapahtunut, niin mitä hyötyä niistä silloin on?

Onko mittareissa jotain vikaa vai onko vika siinä, ettei tuloksiin puututa tarpeeksi vakavasti? Uskon, että kukaan ei halua tai ketään ei oikeasti kiinnosta vastata työhyvinvointikyselyihin, jos ne eivät johda johonkin muutokseen tai se ei kehitä työhyvinvointia parempaan suuntaan.

Välttämättä itse mittareissa ei ole vikaa, mittarit kuitenkin auttavat johtoa ja esihenkilöstöä johtamaan tiedolla. Kysymys on enemmänkin asenteesta ja osaamisesta hyödyntää kerättyä tietoa johtamisessa.

Mielestäni organisaatioiden työhyvinvointikyselyiden tulosten käsittelyyn tulisi keskittyä entistä tarkemmin. Tulosten käsittelyyn tulisi tehdä tarkat ohjeet, ja ohjata esihenkilöitä käymään osastokohtaisista tuloksista keskustelua heti tulosten valmistuttua. Esihenkilöllä tulee olla riittävä osaaminen käydä avoin, ratkaisukeskeinen dialogi henkilöstönsä kanssa esiin nostetuista ongelmakohdista. Erityisen tärkeää on osallistaa henkilöstö yhdessä ratkaisuiden löytämiseen ja kuunnella heitä ja heidän näkemyksiään. Kuitenkin kaikilla työyhteisön jäsenillä on velvollisuus osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen ja parantamiseen, joten tällä tavalla siitä tulisi konkreettisempaa ja työyhteisön yhteinen asia. Esihenkilöiden tulee taas käsitellä omia tuloksiaan johdon kanssa ja sitä kautta voidaan koota organisaatiotasoisempia työhyvinvoinnin toimenpideohjelmia.

## Lähteet

Ansoff, H. Igor. (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Otava.

Dufva M., Halonen M., Kari K., Koivisto, T., Koivisto, R. ja Myllyoja, J. Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta.

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti\\_jaettava\\_ymm%C3%A4rryst%C3%A4\\_ty%C3%B6n\\_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti_jaettava_ymm%C3%A4rryst%C3%A4_ty%C3%B6n_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Otavan kirjapaino.

Hulkkonen, V. (2016). *Yhdentävä johtajuus. Esimiestaito tänään ja huomenna*. Melior Oy.

Juuti, P. & Aaltio, I. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus kirjapaino Oy

Juuti, P. (2011). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Johtamistaidon opisto. Hansaprint.

Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas*. Print Best.

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Hansaprint

Kesti, M. (2007). *Huipputuottava Organisaatio*. Edita Prima Oy

Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Vammalan kirjapaino Oy

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita.

Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turun yliopisto 2017.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Leiviskä, E. (2011). *Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä*. As Paketti.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Edita.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön: eväitä kehittämistyön avuksi*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos: Tampereen yliopisto: Euroopan sosiaalirahasto 2007.

Martela, F. (2018). *Merkityksellisen työn kolme elementtiä*.  
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>

Martela, F. ja Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.  
[https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf)

Martela, F. (2014). *Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää*.  
<https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Niiranen, V., Seppälä-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Edita 2004.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Bookwell.

Sanchez, R. & Heene, A. (2004). *The new strategic management. Organization, competition and competence*. John Wiley & Sons, Inc.

Sahimaa, J. (2017). *Pro gradu -Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä?* [pro gradu –tutkielma, Helsingin yliopisto]  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201710235575>

Salonen, E. (2020). *Johda energiaa. Kohti uusiutuvaa organisaatiota*. Raamatutrukoda OU, Viro 2020

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tallinna 2016.

Sullivan, J. Eleanor. (2012). *Effective leadership and management in nursing*. Eight Edition

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.

Sydänmaanlakka, P. (2020). *Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia*. Pertec 2014.

Tehy. (2019). *Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa Kysely tehyläisille sairaanhoitajille*. Tehyn julkaisusarja B:1/19.  
[https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijät\\_erikoissairaanhoi-dossa - kysely tehyläisille sairaanhoitajille id 14430.pdf/](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoi-dossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf/)

TTL. (n.d). *Työhyvinvointi*. Työterveyslaitos.  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 738/2002.  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vehkalahti, K. (2014). *KYSELYTUTKIMUKSEN mittarit ja menetelmät*. Oy Finn Lectura Ab.

Vesterinen, P. & Arikoski, J. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WS Bookwell.

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otava.

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Gummerus kirjapaino Oy



## Lähteet

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöiden eettiset suositukset*. [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

## Liite 1: Kyselylomake

2. Koetko, että esihenkilösi luottaa sinuun työntekijänä?

- a. KYLLÄ
- b. EN (millä tavoin luottamuksen puute näyttäytyy esihenkilön toiminnassa?)

3. Mitkä tekijät tekevät työstäsi merkityksellistä?

- a. Luettele, mitkä tekijät ovat työssäsi sinulle merkityksellisiä?
- b. Luettele, mitkä merkitykselliset tekijät nyt puuttuvat?

4. Panostatko työhösi? (eli käytät normaalia enemmän aikaa ja vaivaa työn tekemiseen)

- a. KYLLÄ
- b. EN (mitkä syyt tähän vaikuttavat siihen, että et panosta työhösi?)

5. Koetko, että saat vaikuttaa työsi sisältöön?

- a. KYLLÄ (minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla on?)
- b. EN (mistä syistä luulet tämän johtuvan?)

6. Koetko, että saat työyhteisössäsi riittävästi osallistua päätöksentekoon?

- a. KYLLÄ (minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla on?)
- b. EN (mitkä syyt mielestäsi vaikuttavat siihen, ettet saa riittävästi osallistua päätöksentekoon?)

7. Koetko, että työssäsi sinun koko osaamisesi tulee hyödynnettyä?

- a. KYLLÄ (miten sinun osaamistasi hyödynnetään?)
- b. EN (mitkä syyt mielestäsi vaikuttavat siihen, ettei esihenkilö hyödynnä sinun osaamistasi tarpeeksi?)

8. Motivoiko nykyinen työtehtäväsi sinua?

- a. KYLLÄ (mitkä asiat työssäsi motivoivat sinua?)
- b. EI (mitkä asiat vähentävät motivaatiasi?)

9. Oletko viimeisen kuuden kuukauden aikana kokenut työn imua? (uppoudut työhösi täysillä)

- a. KYLLÄ

b. EN (luettele, mitkä asiat pitäisi muuttua, jotta pystyisit paremmin uppoutumaan työhösi?)

10. Koetko, että työnkuvasi on selkeä?

- a. KYLLÄ
- b. EN (miten työnkuvaasi pitäisi selkeyttää?)

11. Aiheuttaako työsi stressiä?

- a. KYLLÄ (mitkä tekijät sitä aiheuttavat?)
- c. EI

12. Millä tavalla stressi näkyy sinulla?

13. Koetko, että työmääräsi on kohtuullinen?

- a. KYLLÄ
- b. EN (mitkä tekijät tekevät työmäärästäsi kohtuutonta?)

14. Oletko viimeisen vuoden aikana ajatellut vaihtavasi työpaikkaa?

- a. KYLLÄ (mitkä asiat tähän vaikuttavat eniten?)
- b. EN

15. Jos olet ajatellut vaihtavasi työpaikka niin

- a. Haluan kokonaan pois hoitotyöstä
- b. Haluan vaihtaa osastoa tai organisaatiota

16. Koetko, että sinulla on riittävä osaaminen suhteessa nykyisiin työtehtäviisi ja vastualueisiisi?

- a. KYLLÄ
- b. EN (minkälaisista osaamista sinulta mielestäsi puuttuu?)

17. Noudattaako työyhteisö yhteisesti sovittuja toimintatapoja/hoitolinjauksia?

- a. KYLLÄ
- b. EI (miten tämä käytännössä näyttäytyy?)

18. Peruutetaanko epäonnistuneet päätökset ja kehittämisyritykset, jos nämä eivät palvele työyhteisöä?

- a. KYLLÄ
- b. EI (mistä syystä luulet, ettei näin toimita, jos ne eivät ole osoittautuneet hyödyllisiksi?)

19. Koetko, että työtäsi arvostetaan?

- a. KYLLÄ
- b. EN (mistä tekijöistä huomaat arvostuksen puuttuvan?)

20. Jos sinulla on työtäsi koskeva kehittämisidea, koetko että sinun on helppo saada se joustavasti käytännön kokeiluun?

- a. KYLLÄ
- b. EN (mistä mielestäsi johtuu, ettei sitä saada joustavasti kokeiluun?)

21. Koetko, että kehityskeskusteluissa pääset hyvään vuorovaikutukseen esihenkilösi kanssa?

- a. KYLLÄ
- b. EN (mistä syistä luulet tämän johtuvan?)

22. Koetko, että kehityskeskustelu selkeyttää työsi tavoitteita?

- a. KYLLÄ
- b. EN (mitkä syyt tähän mielestäsi vaikuttavat?)

23. Antaako esihenkilösi sinulle työstäsi selkeää ja rakentavaa palautetta?

- a. KYLLÄ
- b. EI (mistä luulet tämän johtuvan?)

24. Annatko esihenkilöllesi rakentavaa palautetta?

- a. KYLLÄ
- b. EN (miksi et anna?)

25. Ottaako esihenkilösi työntekijöiden mielipiteet huomioon?

- a. KYLLÄ
- b. EI (mistä luulet tämän johtuvan?)

26. Luotatko esihenkilöösi?

- a. KYLLÄ (mitkä tekijät luovat luottamuksellista suhdetta esihenkilösi kanssa?)

b. EN

27. Koetko työyhteisösi toimivaksi?

a. KYLLÄ

b. EN (miten työyhteisöstä mielestäsi saataisiin toimivampi?)

28. Koetko, että esihenkilösi on riittävästi läsnä ja saatavilla arjessa?

a. KYLLÄ

b. EN (mistä syistä sen luulet johtuvan?)

29. Kykeneekö työyhteisösi ratkaisemaan vallitsevat ristiriidat keskenään?

a. KYLLÄ (millä keinoin ristiriidat saadaan ratkaistua?)

b. EI (miksi ristiriitoja ei mielestäsi saada ratkaistua?)

30. Tukevatko työyhteisön jäsenet omalla toiminnallaan esihenkilön työtä?

a. KYLLÄ (millä tavoin tukeminen näkyy?)

b. EI (millä keinoin mielestäsi työyhteisön pitäisi tukea esihenkilön työtä?)

31. Onko esihenkilölläsi motivoiva ja kehittävä työote?

a. KYLLÄ (miten tämä esihenkilön toiminnassa näyttäytyy?)

b. EI (miten tämä esihenkilön toiminnassa näyttäytyy?)

32. Pitäisikö esihenkilön mielestäsi jollain keinoilla/tavoilla parantaa työyhteisösi työhyvinvointia?

a. KYLLÄ (millä tavoilla/keinoilla?)

b. EI (siihen ei mielestäni ole tarvetta)

33. Luoko esihenkilösi yhteishenkeä?

a. KYLLÄ (millä tavoin?)

b. EI (millä keinoilla mielestäsi esihenkilön pitäisi luoda yhteishenkeä?)

34. Onko yhteistyö esihenkilösi kanssa sujuvaa?

a. KYLLÄ (mitkä tekijät tekevät yhteistyöstä sujuvaa?)

b. Ei (mitä sinun ja esihenkilösi välisessä yhteistyössä pitäisi muuttua, jotta yhteistyö olisi sujuvampaa?)

35. Koetko, että esihenkilösi johtamisosaamisessa on puutteita?

a. KYLLÄ (minkälaisia taitoja esihenkilösi tulisi mielestäsi kehittää?)

b. Ei

36. Oletko tyytyväinen oman esihenkilösi johtamiseen?

a. KYLLÄ (mikä esihenkilösi johtamisessa on erityisen hyvää?)

b. EN (mihin erityisesti et ole tyytyväinen?)

37. Saatko mielestäsi esihenkilöltäsi riittävän ajoissa tarpeellista informaatiota toimialan/osaston tulevista muutoksista?

a. KYLLÄ

b. EN (millä tavalla toivoisit informaation saamisen muuttuvan?)

38. Perusteleeko esihenkilösi tekemänsä päätökset henkilöstölle?

a. KYLLÄ

b. Ei (mistä syistä ajattelet, ettei tehtyjä päätöksiä perustella henkilöstölle?)

39. Koetko, että esihenkilösi tekemät päätökset ovat johdonmukaisia?

a. KYLLÄ

b. EN (mitkä asiat/päätökset eivät mielestäsi ole johdonmukaisia?)

**Liite 2: Saatteet**

F0

**Saate vastaajien työsähköposteihin:**

Hei,

Kysely liittyy YAMK opinnäytetyöhöni, jossa tutkitaan työhyvinvoinnin johtamista. Toivoisin, että voisit käyttää hetken aikaasi (n. 30 min) kyselyn vastaamiseen. Jokainen vastaus on tärkeä tutkimukselle. HUOM kyselylinkki on tämän viestin lopussa.

Kysely toteutetaan täysin anonyymisti. Vastausaika on kaksi viikkoa 28.4.2021 asti. Tutkimuksen tulokset julkistetaan organisaatiolle niiden valmistuttua.

Tutkimus toteutetaan PHHYKY:n psykiatrian vuodeosastojen 5, 6, 7 ja 8 hoitohenkilöstölle. Kysely pohjautuu vuoden 2017 Työhyvinvointikyselyyn sekä vuosien 2018-2020 Mitä Kuuluu -kyselyihin. Tämän kyselyn tarkoituksena on saada täsmällisempiä vastauksia ja lisää tietoa edellä mainituissa kyselyissä esiin nousseisiin kehitettäviin kohtiin liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen. Kyselyn tuloksien avulla voidaan saada työhyvinvoinnin johtamiseen lisää tietoa työntekijöiden kokemuksista ja siten tulokset voivat toimia työkaluina kehittäessään ja johtaessaan osastojen työhyvinvointia.

Lisätietoja:

Jarno Penttilä

jarno.penttila@phhyky.fi

**Saate, joka oli kysymysrungon alussa:****Työhyvinvoinnin johtamisen kysely  
PHHYKY:n psykiatrian hoitohenkilöstölle**

Kysely liittyy YAMK opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimus toteutetaan PHHYKY:n psykiatrian vuodeosastojen 5, 6, 7 ja 8 hoitohenkilöstölle. Kysely pohjautuu vuoden 2017 Työhyvinvointikyselyyn sekä vuosien 2018-2020 Mitä Kuuluu -kyselyihin. Tämän

kyselyn tarkoituksena on saada täsmällisempiä vastauksia ja lisää tietoa edellä mainituissa kyselyissä esiin nousseisiin

kehitettäviin kohtiin liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen. Kyselyn tuloksien avulla voidaan saada työhyvinvoinnin johtamiseen lisää tietoa työntekijöiden kokemuksista ja siten tulokset voivat toimia työkaluina kehittäessään ja johtaessaan osastojen työhyvinvointia.

- Vastausvaihtoina on Kyllä/En. Harvoin asia on näin mustavalkoinen, vastaa kumpaa vaihtoehtoa koet enemmän työssäsi.
- Lisäksi kysymyksissä on avoimet tekstikentät. Toivon näihin vastauksia, jotta saan enemmän konkreettista tietoa hoitohenkilöstön kokemuksista.
- Kysely toteutetaan täysin anonyymisti.
- Vastausaika on kaksi viikkoa 28.4.20121 asti.
- Tutkimuksen tulokset julkistetaan organisaatiolle niiden valmistuttua.