



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

OSALLISTAVAN JOHTAMISEN MERKITYS VANHUSTYÖN TYÖPAIKAN VETO- JA PITOVOIMAAN

Laadullinen haastattelututkimus

TEKIJÄ:

Virpi Kehänen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Virpi Kehänen	
Työn nimi Osallistavan johtamisen merkitys vanhustyön työpaikan veto- ja pitovoimaan	
Päiväys	24.10.2022
Sivumäärä/Liitteet	41 / 5
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Vetovoimainen vanhustyö – hanke	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tehdyissä selvityksissä sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoima koetaan heikoksi. Työtä itsessään pidetään merkityksellisenä ja tärkeänä, mutta työn vaatavuutta vastaamattomaksi koettu palkka, riittämättömät resurssit ja työn kuormitus heikentävät veto- ja pitovoimaa. Myös työoloihin ja työhyvinvointiin liittyvissä teki- jöissä koetaan olevan parantamisen varaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää osallistavan johtamisen toteutumista tutkittavassa työyksikössä sekä selvittää osallistavan johtamisen merkitys veto- ja pitovoimaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tulosten perusteella mallintaa osallistavaa johtamista tarkasteltavassa työyksi- kössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Kohderyhmänä oli Vetovoimainen vanhustyö – hankkeeseen liittyvän työyksikön työntekijöitä. Tutki- mukseen osallistui työntekijöitä työyksikön kahdesta eri työpisteestä, joista haastateltiin kuusi (6) työnteki- jää. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että työn veto- ja pitovoimaan sekä osallistavaan johtamiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Tutkimuksessa tulokset jaoteltiin neljään pääluokkaan, jotka ovat veto- ja pitovoimaa ylläpitävät ja heikentävät tekijät, osallistavan johtamisen merkitys veto- ja pitovoimaan, osallistava johtaminen työyksi- kössä sekä osallistavan johtamisen kehittäminen työyksikössä. Tuloksia tarkasteltiin työn ominaisuuksien ja itse työhön liittyvien asioiden, työyhteisöön ja työkalvereihin liittyvien asioiden sekä oman ja esihenkilön toi- minnan näkökulmista. Tutkimuksessa ilmeni, että toimivalla osallistavalla johtamisella voidaan vaikuttaa vahvistavasti työn ja työpaikan veto- ja pitovoimaan. Toimiva osallistava johtaminen vaikuttaa myös positii- visesti työilmapiiriin, työyhteisöön ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksia kannattaisi jatkossa hyödyntää osallistavan johtamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen työyksikössä.</p>	
Avainsanat osallistava johtaminen, veto- ja pitovoima, vanhustyö	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Virpi Kehänen	
Title of Thesis The Importance of Participatory Management in the Attraction of Work in the Elderly Care	
Date 24 October 2022	Pages/Appendices 41 / 5
Client Organisation /Partners Vetovoimainen vanhustyö – project	
<p>Abstract</p> <p>Attraction and retention of workers in the social and health care is perceived as weak in the studies conducted. The work itself is considered meaningful and important but a salary that does not correspond to the demands of the work, insufficient resources and work load make it difficult to attract and retain workers. Also matters related to working conditions and well-being need improvement. The purpose of the study was to find out how participatory management is realized in the investigated work unit and to study the importance of participatory management in attracting and retaining workers. The aim of the study was to model participatory management in the researched unit based on the results.</p> <p>The research method was a qualitative case study. The data collection of the study was carried out with the help of thematic interviews. The target group was employees of Vetovoimainen vanhustyö – project. Employees from two different works place of the work unit participated in the study. Six employees were interviewed. The data was analysed using inductive content analysis.</p> <p>The study revealed that there are several influencing factors that affect the attraction and retention of work and participatory management. The results of the study were divided into four main categories: factors sustaining and weakening attraction and retention, the importance of participatory management, participatory management in the work unit, and development of participatory management in the work unit. The results were examined from the following perspectives: job characteristics and work related matters, matters related to the work community and colleagues, and the worker´s own and the supervisor´s actions. The study revealed that effective participatory management can influence the attraction and retention of work. Effective participatory management has also a positive effect on the work atmosphere, the work community and well-being at work. The results of the study could be used in the future for developing and strengthening participatory management in the work unit.</p>	
<p>Keywords participatory management, attraction and retention, elderly care</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA.....	6
2.1	Johtaminen hoitotyössä.....	6
2.2	Osallistava johtaminen	7
3	VETO- JA PITOVOIMA	9
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	11
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	12
5.1	Kohdejoukon kuvaus.....	12
5.2	Tutkimusmenetelmän esittely	12
5.3	Aineiston hankinta	12
5.4	Aineiston analyysi	13
6	TULOKSET.....	16
6.1	Veto- ja pitovoima.....	16
6.1.1	Veto- ja pitovoimaa ylläpitävät tekijät.....	16
6.1.2	Veto- ja pitovoimaa heikentävät tekijät.....	20
6.2	Osallistavan johtamisen merkitys veto- ja pitovoimaan	22
6.2.1	Veto- ja pitovoimaa vahvistavat tekijät	22
6.2.2	Veto- ja pitovoimaa heikentävät tekijät.....	23
6.3	Osallistava johtaminen työyksikössä	23
6.4	Osallistavan johtamisen kehittäminen työyksikössä	24
7	POHDINTA	27
7.1	Tulosten tarkastelua.....	27
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	31
7.3	Jatkotutkimus ja kehittämisaiheet	32
	LÄHTEET	34
	LIITE 1: HAASTATTELUN TEEMAT	37
	LIITE 2: TUTKIMUSTIEDOTE.....	38
	LIITE 3: KUVA 1. VETO- JA PITOVOIMA	39
	LIITE 4: KUVA 2. ESIHENKILÖN TOIMINTA	40
	LIITE 5: KUVA 3. TYÖYKSIKÖSSÄ TOTEUTUU / KEHITETTÄVÄÄ	41

1 JOHDANTO

Terveys- ja hoiva-alalla työntekijävajetta voidaan mitata jo tällä hetkellä tuhansissa työntekijöissä. Julkisen alan eläkevakuuttaja Kevan teettämien eläköitymis- ja koulutusennusteiden pohjalta tilanne ei tule tulevaisuudessa helpottamaan ja erityisesti hoiva-alalla tilanne on huolestuttava. Ennusteiden mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana kunta-alan tämänhetkisestä henkilöstöstä jää eläkkeelle kolmasosa, mikä on nykyisistä työntekijöistä lähes 180 000 henkilöä. Lähihoitajia eläkkeelle siirtyy noin 19 000 ja sairaanhoitajia noin 13 000. Myös valtiotyöntekijöistä noin joka kolmas eli 35 000 henkilöä eläköityy vuoteen 2030 mennessä. (Keva a 2021.)

Sairaanhoitajille ja lähihoitajille tehdyissä selvityksissä sosiaali- ja terveysalan vetovoima koetaan heikoksi. Työtä itsessään pidetään tärkeänä ja merkityksellisenä, mutta työn vaativuutta vastaamattomaksi koettu palkka, riittämättömät resurssit ja työn kuormitus heikentävät vetovoimaa. (Coco 2019; Coco & Roos 2020.) Myös työhyvinvointiin ja työoloihin liittyvissä tekijöissä koetaan olevan parantamisen varaa (Hahtela & Karhe 2021, 37). Johtamisen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työn sisältö, työskentelyolosuhteet, työyhteisöön liittyvät ihmissuhteet ja työilmapiiri sekä henkilön osaaminen ja elämäntavat. Jaetun johtamisen avulla työyhteisöä ja työympäristöä voidaan kehittää ottamalla työyhteisön jäsenet mukaan päätöksentekoon, toimintaan ja kehittämiseen. Näin työyhteisön jäsenet pääsevät vaikuttamaan asioihin ja sitoutuvat yhteisiin päämääriin. (Juuti 2015, 23.)

Tulevaisuuden työssä korostuu yhä enemmän suunnitelmallinen ja hyvä perehdytys, mentorointi-, tuki- ja työnohjausmahdollisuudet, selkeät ura- ja palkkakehitysmahdollisuudet, toimivat käytännöt sekä osallistava ja välittävä johtaminen (Hahtela & Karhe 2021, 37). Osastonhoitajat arvioivat tulevaisuuden johtamisen olevan enenevässä määrin jaettua. Työ tapahtuu moniammatillisissa tiimeissä, joiden kesken vastuuta ja päätöksentekoa jaetaan tasavertaisesti. Henkilöstöjohtamisessa korostuu työhyvinvointi ja rekrytointi, joiden avulla tavoitteena on alan vetovoimaisuuden lisääminen. (Nurmeksela 2021, 89.)

Tämä työ on osa projektityötä, joka liittyy Savonia-ammattikorkeakoulun Vetovoimainen vanhustyö – hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on selvittää vanhustyön veto- ja pitovoimatekijöitä ja kehittää Pohjois-Savon alueen hoiva- ja vanhuspalvelualan työyksiköitä vetovoimaisemmiksi kehittämällä yksiköiden työympäristöä ja johtamista (Vetovoimainen vanhustyö 2021).

Vetovoimainen vanhustyö – hankkeessa työyksiköihin on tehty henkilöstökysely vuonna 2020. Kyselyssä on selvitetty mm. mielikuvia tämän hetken vanhustyöstä, toimivia käytäntöjä, työn palkitsevuutta, osallistavaa johtamista, voimavara-, mielekkäys- ja kuormitustekijöitä, työhön liittyviä sitoutumistekijöitä sekä kehittämistarpeita. (Vetovoimainen vanhustyö 2021.) Henkilöstökyselyn perusteella tähän työhön valittiin hankkeessa mukana oleva vanhustyön työyksikkö, jossa kyselyn perusteella osallistavan johtamisen nähtiin toteutuvan parhaiten. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tarkemmin, millaista osallistava johtaminen on vanhustyön työyksikössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää osallistavan johtamisen merkitys veto- ja pitovoimaan. Työssä selvitetään mitkä asiat yksikössä toteutuvat työntekijöiden mielestä hyvin ja miten ne on toteutettu. Tavoitteena on saada esille hyviä käytänteitä osallistavan johtamisen malliin.

2 JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA

2.1 Johtaminen hoitotyössä

Johtajuutta ilmenee usein kaikilla tasoilla ihmisten välisessä toiminnassa, vaikka se herkästi mielletään yksittäisen henkilön ominaisuudeksi. Todellisuudessa johtajuus on usein jaettua ilman nimettyjä rooleja. Olosuhteet, jossa johtajuutta toteutetaan, vaikuttavat myös johtajuuteen. Yhteiskunnan tapojen ja kulttuurin merkitys korostuu ja organisaation toimiala, strategia, henkilöstö ja käytänteet vaikuttavat siihen, millaista johtajuutta tarvitaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2018, 6.) Hyvä johtaminen on sekä tuloksellista että työhyvinvointia edistävää (Juuti 2016, 9).

Johtaminen hoitotyössä perustuu johtamisen ja hoitotyön asiantuntijuuteen, alan tutkimuksen tuntemiseen, käytännön kokemukseen ja palvelujärjestelmän sekä toimintaympäristön tuntemiseen. Se on osa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden kokonaisjohtamista. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STM) 2009, 38–39.) Johtamistoiminta koostuu usein yhteistyön, henkilöstöjohtamisen ja päivittäisen johtamisen osa-alueista (Nurmeksela 2021, 88). Hoitotyön johtaminen luo edellytykset hoitotyön vaikuttavuudelle, laadulle ja tuloksellisuudelle. Johtajan on tunnettava sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö ja hänen asemansa edellyttää henkilöstön ohjausta ja valvontaa. Toimintayksiköissä johtajat toimivat eri nimikkeillä erilaisissa organisaatioissa ja eri organisaatiotasoilla strategisessa johdossa, keskijohdossa ja esimiestyössä. (STM 2009, 38–39.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa palvelut tuotetaan usein verkostomaisissa toimintaympäristöissä. Johtamistehtäviin liittyy palvelukokonaisuuksien suunnittelua ja koordinoitavastuusta sopimista usein yli organisaatorajojen. (STM 2009, 39.) Organisaatioissa odotetaan aitoa yhteistyötä ja moniammatillista tasavertaista sekä vastuullista tiimijohtamista ja muutoshalukkuutta moderniin johtamiseen löytyy. Organisaatioissa tulisi pyrkiä ennakoivaan suunnitteluun ja toimintaan. (Nurmeksela 2021, 95.) Toimintakokonaisuuksien ja palveluprosessien yhteensovittaminen sekä käytäntöjen yhtenäistäminen edellyttää uudenlaisen johtamisen kehittämistä. Moniammatillisten tiimien ja verkostojen yhteiseen tavoitteeseen sitoutumiselle ja eri henkilöstöryhmien yhteistyölle luodaan perusta osallistavalla johtamisella. Sillä tuetaan myös organisaation ja asiantuntijuuden oppimista sekä kehittämistä. (STM 2009, 39.)

Hoitotyön johtajan tehtävien sisältö voidaan luokitella erilaisiin johtamistoimintoihin ja -periaatteisiin. Johtamistoimintoihin kuuluu työn johtaminen, ohjaaminen, suunnittelu, seuranta ja organisointi. (Aarva 2009, 192–193.) Johtamistoiminta sisältää myös yhteistyöhön, henkilöstöjohtamiseen ja päivittäiseen johtamiseen liittyviä toimia (Nurmeksela 2021, 92). Henkilöstöjohtaminen kuuluu keskeisenä osana hoitotyön lähiesimiehen johtamistoimintoihin. Johtamisen lähtökohtana ovat arvot ja asiakaslähtöisyys, ja hoitotyön lähiesimiehellä on oltava kokonaisvaltainen työote. Johtamistoimintoihin kuuluvat myös ihmisjohtamisen ulottuvuus sekä asiantuntijuuden johtaminen. (Aarva 2009, 192–193.) Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen rooli kasvaa. Vetovoimaisuuden lisäämiseksi satsataan henkilöstön rekrytointiin ja perehdyttämiseen, työssä oppimiseen, hyvinvointiin työssä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Nurmeksela 2021, 95.) Hoitotyön johtamisen johtamisperiaatteista keskeisimpiä ovat arvot, osaamisen johtaminen, yhteistyö ja asiakaslähtöisyys sekä strategia (Aarva 2009, 192–193).

2.2 Osallistava johtaminen

Johtaminen on vuorovaikutusta, joka edellyttää kykyä luopua yksin tietämisestä. Tieto syntyy suhteissa ja tietäminen on vuorovaikutteista toimintaa. Kyky vahvistaa yhteistoimintaa liitetään johtajuustaitoihin. Vaikein haaste johtajuudessa on moninaisuuden ja ristiriitaisuuden, epävarmuuden ja epätietoisuuden sekä ihmisten hallinnan ja kontrolloimisen rajallinen hyväksyminen jokapäiväisessä elämässä. (Ropo ym. 2005, 51–52.)

Johtamiseen liittyvät englanninkieliset sanat management (asioiden johtaminen) ja leadership (ihmisten johtaminen eli johtajuus) kuvaavat hyvin johtamisen eri puolia. Asioiden johtaminen liittyy organisaatioon, esimerkiksi toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon. Ihmisten johtaminen puolestaan liittyy johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin koskevaan toimintaan. Johtamista kuvattaessa asioiden johtamisella ja ihmisten johtamisella on keskeinen merkitys, vaikka johtamiseen liittyy paljon muutakin. Johtaminen pyrkii kehittämään toimintoja ja myös johtamista voidaan pyrkiä kehittämään esimies- tai asiantuntijakeskeisesti tai ihmiskeskeisesti. (Juuti 2016, 47.)

Ulkomaalaisessa kirjallisuudessa käytetään käsitettä shared governance, jota suomenkielisessä kirjallisuudessa vastaavat termit osallistava johtaminen ja jaettu johtajuus. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, joka kannustaa ja tukee henkilöstön osallistumista. Se luetaan yhteistyöhön perustuviin johtamistapoihin. Nämä johtamistavat edistävät työntekijöiden ammatillisuutta ja osallistumista päätöksentekoon. (STM 2009, 34.) Osallistavan johtajuuden tavoitteet sisältävät päämäärän paremmasta kommunikaatiosta, vahvistuneista yhteistyösuhteista, lisääntyneestä ammatillisesta kasvusta sekä tyytyväisyydestä osallistua hoitotyön päätösten tekoon (Siller, Dolansky, Clavelle & Fitzpatrick 2016, 326).

Osallistava johtajuus voidaan kuvata mallina, jossa hoitajat saavat itsenäisesti hallita ja päättää työhönsä liittyvistä tehtävistä, mikä puolestaan edistää vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia, ammatillista kehittymistä, yhteistyötä sekä itsenäisyyttä. Osallistava johtaminen nostaa esiin puitteet, joilla organisaatio voidaan rakentaa niin, että vaikutusmahdollisuudet ja päätöksen teko sisältyvät organisaation rakenteisiin. (Porter-O'Grady 2001, 470.) Yksi osallistavan johtamisen pääpaino on juuri hoitajien osallistuminen organisaation ja oman yksikön päätösten tekoon. Hoitajat saavat olla mukana ratkaisemassa ongelmia ja kehittämässä hoitotyötä sekä ottaa vastuuta päätösten teossa. (Siller ym. 2016, 325; Medeiros 2018, 12.)

Osallistava johtaminen on sekä osaamisen että muutoksen johtamista. Siinä on piirteitä transformaationaalisesta johtamisesta. Osallistava johtajuus voi tarkoittaa johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista. Painopisteenä on tehtävien osittaminen ja siirtäminen delegoinnin ja organisoimisen avulla. Hyödyntämällä osallistavan johtamisen mallia tavoitellaan parempaa hoitajien työtyytyväisyyttä ja parempia hoidon tuloksia. Osallistavan johtamisen tavoitteena on kehittää työyhteisöjä, joissa työntekijät pystyvät kehittämään ja käyttämään asiantuntemustaan. Yhdessä työyhteisön kanssa luodaan sellaiset työolot, joissa henkilöstön työmotivaatio on hyvä ja jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen on mahdollisuus. Tärkeää on avoin kommunikaatio ja yhteistyö. Tavoitteena on joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen ja arvostaminen, tiimityöskentely, henkilöstön kannustami-

nen sekä talousmittareiden kehittäminen ja työprosessien tehostaminen. (Ropo ym. 2005, 19; Sara-järvi, Mattila & Rekola 2011, 84; McKnight & Moore 2020.) Johtajalta odotetaan tukea tiimityöskentelyyn sekä ajan järjestämiseen niin, että hoitajat pystyvät osallistumaan sekä yhteisiin palavereihin että potilashoittoon. Johtajan odotetaan myös mahdollistavan osallistavaan johtamiseen liittyvät koulutukset hoitajille. (Wilson, Speroni, Jones & Daniel, 2014, 22.)

Sillerin ym. (2016, 327) tutkimuksessa selvitettiin osallistavan johtamisen ja työhön sitoutumisen yhteyttä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhön sitoutumiseen liittyy käsitys osallistavasta johtamisesta. Työhön sitoutumisella ja osallistavalla johtamisella on yhteys, joka liittyy oman työn ja tiedon hallintaan, henkilöstöhallintaan, resursseihin sekä osallistumiseen organisaation päätösten tekoon. Vahvin yhteys työhön sitoutumiseen on mahdollisuus vaikuttaa itsenäisesti omaan työhön liittyviin resursseihin. Myös McKnight ym. (2020) kuvaa hoitajien parempaa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista osallistavan johtamisen mallin toteutuessa. Hoitajat sitoutuvat kehittämään työyhteisöään, kun he kokevat ja näkevät, että heitä kuunnellaan ja heidän ideansa otetaan käytäntöön. Tämä lisää työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. McKnight ym. (2020) nostaa esille myös selkeän ja johdonmukaisen kommunikaation tärkeyden, se edistää kollegiaalisuutta, lisää potilasturvallisuutta ja rakentaa luottamusta.

Osallistava johtaminen vaikuttaa positiivisesti hoidon laatuun ja potilasturvallisuuteen. Osallistava johtaminen yhdenmukaistaa hoitokäytäntöjä ja päätöksentekoa. Se myös antaa hoitajille mahdollisuuden ja vastuun vaikuttaa ja kehittää omaa työtään. Hoitajat kokevat, että osallistavan johtamisen mallin mukaan toimiessa he voivat osallistua itseään kiinnostaviin asioihin ja kehittää hoitotyötä oman mielenkiinnon mukaan. (Kanninen, Häggman-Laitila, Tervo-Heikkinen & Kvist 2019, 558, 564.)

3 VETO- JA PITOVOIMA

Väestön tarpeita vastaavalle sosiaali- ja terveyspalvelutarjonnalle keskeinen edellytys on henkilöstön saatavuus ja pysyvyys. Väestön ikääntyessä sen palveluntarve kasvaa ja näin sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman tarvekin kasvaa. Samaan aikaan kasvaa myös työntekijöiden eläkepoistuma. Sosiaali- ja terveysalan ja sen johtamisen houkuttelevuutta on lisättävä. Henkilöstön hyvinvoinnista, riittävyydestä ja osaamisesta on huolehdittava ja toimintakulttuuria on kehitettävä monialaisesti. (STM 2012, 30.)

Kuntien työvoimaennusteen 2030 pohjalta Keva ehdottaa, että valtioneuvosto ottaa kantaa sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden työvoimatarpeeseen, alan houkuttelevuuteen sekä koulutuksen aloituspaikkamääriin. Nykyisten työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista on huolehdittava ja Keva onkin ehdottanut valtioneuvostolle yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja työkykyjohtamisen parantamiseksi. Myös työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan työn ohella tulee parantaa. (Keva b 2021.)

Organisaatioita, jotka pystyvät rekrytoimaan ja sitouttamaan henkilökuntaa myönteisen työnantajakuvan ja edistykellisen organisaationkulttuurin avulla, pidetään vetovoimaisina. Työhön sitoutuminen ja henkilöstön työtyytyväisyys ovat suurempia ja työuupumus ja halu lähteä organisaatiosta puolestaan vähäisempiä vetovoimaiseksi koetuissa organisaatioissa. Tyypillistä vetovoimaisille organisaatioille on työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden maksimointi määrätietoisesti ja systemaattisesti yhdessä työntekijöiden kanssa. Vetovoimaisissa organisaatioissa johtamiseen kuuluu kannustava ja tukeva työkulttuuri sekä urakehityksen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Kehittämällä tiimien yhteistoimintaa, osaamista, motivaatiota ja sitoutumista, ylläpidetään organisaation vetovoimaisuutta. (Meretoja & Koponen 2008, 9–10.)

Työntekijöihin vetoavat työn sopiva vaatimustaso, palkitsevuus, myönteiset työkokemukset ja mahdollisuus tehdä laadukasta työtä. Työssä viihtyvyyttä lisäävät työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin, tiivis työyhteisö ja työpaikan henki, työn mielenkiintoisuus, vaihtelevuus ja haasteellisuus sekä aikaansaamisen tunne ja uusien asioiden oppiminen. (Meretoja & Koponen 2008, 12.) Työpaikkaan sitoutumista lisää työntekijän kokemus oman työn merkityksellisyydestä. Omien kykyjen hyödyntäminen, tunne, että pystyy vaikuttamaan työtehtävien suorittamiseen ja sisältöön sekä tunne, että pystyy antamaan potilaille heidän tarvitsemaansa hoitoa lisäävät myös työpaikkaan sitoutumista. Myös työilmapiirillä ja työyhteisön sisäisiin suhteisiin liittyvillä tekijöillä on vaikutusta työpaikkaan sitoutumiseen. Huonot suhteet työtovereihin ja työpaikalla ilmenevä häirintä sekä harvoin saatu tuki työtovereilta ja esimieheltä vähentävät työpaikkaan sitoutumista. (Laine 2005, 88–94.) Hyvä työilmapiiri edellyttää avointa ja keskustelevaa vuorovaikutusta. Johtajalla on avainasema työyhteisön ilmapiirin kehittäjänä. Häneltä odotetaan tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja luotettavuutta. Johtajan on mahdollistettava tilaisuuksia, esimerkiksi osastokokouksia, joissa asioista voidaan keskustella ja oltava lähellä työntekijöitä sekä puututtava ristiriitatilanteisiin. (Surakka 2009, 12.) Työntekijät, jotka pitävät esimiestyötä huonona, sitoutuvat muita heikommin työpaikkaan (Laine 2005, 90). Johtajilta ja kollegoilta saatu tuki parantaa organisaatioon sitoutumista (Meretoja & Koponen 2008, 14).

Tehyn sairaanhoitajille teettämässä selvityksessä kerättiin tietoa työoloista erikoissairaanhoidossa sairaanhoitajien näkökulmasta. Selvityksen tarkoituksena on kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä erikoissairaanhoidon työoloista ja saada tietoa erikoissairaanhoidon vetovoimasta, hoitotyönlaadusta, potilasturvallisuudesta, henkilöstömitoituksesta ja työhyvinvoinnista sairaanhoitajien arvioimana. (Coco 2019, 9, 14.) Tehyn lähihoitajille teettämässä selvityksessä kerättiin tietoa työoloista hoitotyön toimintaympäristössä lähihoitajien näkökulmasta. Selvityksen tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveysalan työoloja, vetovoimaa ja osaamiseen liittyviä tekijöitä lähihoitajien kertomana. Selvityksessä saadaan tietoa siitä, miten lähihoitajat arvioivat vetovoimaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi työoloja, perehdytystä, osaamista, työhyvinvointia sekä kuormitusta. (Coco & Roos 2020, 5, 12.)

Yli puolet sairaanhoitajista arvioi sosiaali- ja terveysalan vetovoiman vähäiseksi (Coco 2019, 14). Myös lähihoitajat arvioivat sosiaali- ja terveysalan vetovoiman heikoksi (Coco & Roos 2020, 20). Sekä sairaanhoitajat että lähihoitajat kokevat työn tärkeäksi ja merkitykselliseksi, mutta vetovoimaa heikentää työn vaativuutta vastaamattomaksi koettu palkka ja riittämättömät henkilöstöresurssit (Coco 2019, 10; Coco & Roos 2020, 20). Hoitajien sitoutumista organisaatioon vähentää lyhyt ja riittämätön perehdytys. Myös puutteellinen osaaminen esimerkiksi lääkehoidossa, haavanhoidossa ja vuorovaikutustaitojen hallinnassa koetaan heikentäväksi tekijäksi. (Coco & Roos 2020, 20–21.) Sekä sairaanhoitajille että lähihoitajille kuormitusta aiheuttavat työtehtävien keskeytykset ja useat samanaikaiset tehtävät, työskentely eettisten periaatteiden vastaisesti sekä kiire, haastavat vuorovaikutustilanteet, riittämätön henkilöstömitoitus ja vuorotyö (Coco 2019, 12, 14; Coco & Roos 2020, 20–21). Alan houkuttelevuutta vähentää palkkatyytymättömyys, kohtuuttomat työn vaatimukset, huoli omasta jaksamisesta, yhteiskunnallisen arvostuksen puute, huonot työolosuhteet sekä epäoikeudenmukainen johtaminen ja esimiehen tuen puute (Helander, Roos & Suominen 2019, 183–184, 186–187).

Vetovoimaa lisää kannustavan lähiesimiehen lisäksi palkka, joka vastaa työn vaativuutta, asianmukaiset henkilöstöresurssit, ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus, ergonominen työvuorosuunnittelu ja työaika-autonomia, uralla eteneminen, toimiva sijaispankki, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä laajennetut tehtäväkuvat (Coco 2019, 10; Coco & Roos 2020, 14). Sitoutumista organisaatioon lisää hyvä työpaikkakulttuuri. Tuen saaminen, työtyytyväisyys ja ammatillinen tyytyväisyys lisäävät sitoutumista ja vetovoimaa. (Sannemann, Roos & Suominen 2020, 35.) Arvostavalla johtamisella on yhteys organisaatioon sitoutumisessa. Hyvin toteutunut arvostava johtaminen, urakehityksen tukeminen ja osaamisen arvostaminen lisäävät työntekijöiden sitoutumista. (Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2015, 7.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän työn tarkoituksena on selvittää osallistavan johtamisen toteutumista työntekijöiden näkökulmasta Vetovoimainen vanhustyö – hankkeessa mukana olevassa työyksikössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää osallistavan johtamisen merkitys veto- ja pitovoimaan. Tässä työssä haetaan tarkentavaa tietoa työntekijöiden käsityksistä osallistavasta johtamisesta ja sen merkityksestä veto- ja pitovoimaan ryhmähaastattelulla. Tavoitteena on saatujen tulosten perusteella mallintaa osallistavaa johtamismallia tarkasteltavassa työyksikössä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä asiat työntekijöiden käsityksen mukaan ylläpitävät tai heikentävät vanhustyön veto- ja pitovoimaa?
- Mitä merkitystä työntekijöiden käsitysten mukaan osallistavalla johtamisella on vanhustyön veto- ja pitovoimaan?
- Miten osallistava johtaminen toteutuu työyksikössä työntekijöiden käsityksen mukaan?
- Miten osallistavaa johtamista voisi kehittää työyksikössä?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Kohdejoukon kuvaus

Vetovoimainen vanhustyö – hankkeen puitteissa työyksikköön on tehty vuonna 2020 henkilöstökysely, jonka tarkoituksena oli selvittää vanhustyön veto- ja pitovoimatekijöitä. Tavoitteena oli tunnistaa työyksikön vahvuudet ja kehittää menetelmä, jolla työyhteisöstä voi valmentaa entistä paremman. Kyselyn yksi likertin asteikolla luokiteltu kysymys liittyi osallistavaan johtamiseen. Vastaukset osallistavaan johtamiseen liittyviin väittämiin olivat keskimäärin melko tai täysin samaa mieltä. Vastauksissa korostui työntekijöiden ja esimiehen avoimet ja luottamukselliset suhteet sekä hyväksyttävä kehitettävien asioiden esille nostaminen. Myös ongelmatilanteisiin nopeasti puuttuminen nousi esille. Työntekijöiden tasavertainen kohtelu ja arvostus, perusteltu päätöksenteko sekä esimiehen tuki työskentelytapojen uudistamiseen koettiin melko hyvänä.

Opinnäytetyö liittyy Savonia-ammattikorkeakoulun Vetovoimainen vanhustyö – hankkeeseen. Opinnäytetyön kohderyhmä on yksi Vetovoimainen vanhustyö – hankkeessa mukana oleva työyksikkö, joka toimii Pohjois-Savon maakunnan alueella. Yksikkö auttaa ja tukee sairastuneita perheitä ja heidän arkeaan, antaa vertaistukea, järjestää kuntouttavia kursseja, lomaa sekä koulutuksia. Yksikkö toimii sen puolesta, että sairaudesta huolimatta sairastunut henkilö ja hänen läheisensä pääsevät vaikuttamaan ja osallistumaan yhteiskuntaan tasavertaisina jäseninä. Tutkimuksen kohderyhmä oli tutkittavan yksikön työntekijät yksikön kahdesta eri toimipisteestä. Työntekijät työskentelevät eri tehtävänkuvuissa yksioissa. Tavoitteena oli haastatella kahdeksaa työntekijää. Haastatteluihin osallistui lopulta kuusi (n=6) työntekijää työyksikön kahdesta eri työpisteestä, kolme kummastakin.

5.2 Tutkimusmenetelmän esittely

Tämän työn lähestymistapa on laadullinen eli työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan asian kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään asian syvälliseen ymmärtämiseen. Usein laadullinen tutkimus on kuvailevaa eli deskriptiivistä ja se antaa uuden tavan ymmärtää ilmiöitä. (Kananen 2014, 18–22.) Tämä tutkimus kohdentuu tutkittavan ilmiön laatuun ja osallistujia on vähän, joten lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote. Opinnäytetyö on tapaustutkimus ja päättely on aineistolähtöistä. Tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen muoto, jolla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta tai asiasta. Tapaustutkimus voi liittyä yksittäiseen tapaukseen tai pieneen joukkoon tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä todellisessa tilanteessa tai toimintaympäristössä. (Metsämuuronen 2009, 222; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 134–135.) Tutkimus päädyttiin toteuttamaan tapaustutkimuksena, sillä tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin osallistavan johtamisen yhteyttä veto- ja pitovoimaan.

5.3 Aineiston hankinta

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin kahtena ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on tehokas ja joustava menetelmä tuoda esiin haastateltavien mie-

lipiteitä. Tavoitteena on luoda avoin ja vapaa ilmapiiri, jossa keskustelu on mahdollista. Haastattelussa on mahdollista kysyä uudelleen, tarkentaa sekä keskustella. Haastateltaville voidaan esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin se on aiheellista. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja perusteltua onkin, että tiedonantajilla on mahdollisuus tustua kysymyksiin, teemoihin tai aiheeseen etukäteen. (Eskola & Suoranta 2005, 96–97; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–85.)

Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Se etenee etukäteen valittujen aihepiirien eli teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään ja saamaan käsitys tutkittavasta ilmiöstä tai kohteesta sekä löytämään tutkimustehtävän tai tutkimuksen tarkoituksen mukaisia merkityksellisiä vastauksia. (Kananen 2014 72, 76; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Koska tässä työssä haluttiin saada tietoa työntekijöiden käsityksistä ja näkemyksistä osallistavasta johtamisesta ja sen merkityksestä veto- ja pitovoimaan, menetelmäksi sopi teemahaastattelu.

Tutkimuksen haastattelun teemat muotoutuivat aiemman kyselyn ja teorian pohjalta. Teemat rakentuivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä tukeviksi niin, että teemojen avulla tutkittavasta ilmiöstä pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat (liite 1). Käsitellyt teemat olivat osallistava johtaminen, osallistavan johtamisen käytännöt ja veto- ja pitovoima.

Tutkittavan yksikön esimies tiedotti työntekijöitä tästä opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä aineistonkeruusta. Haastateltaville lähetettiin tutkimustiedotteet, joista ilmeni anonymiteetti ja vapaaehtoisuus (liite 2) sekä haastattelun teemat. Haastattelu toteutettiin kahtena eri ryhmänä eli tehtiin kaksi ryhmäteemahaastattelua. Haastattelut tapahtuivat tutkittavan yksikön tiloissa marraskuussa 2021. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella Helppo äänentallentaja ohjelmaa apuna käyttäen. Puhelimen lisäksi haastattelut nauhoitettiin myös tabletilla varmistaen nauhoitusten tallentumisen useammalla välineellä, jos olisi tullut teknisiä ongelmia.

5.4 Aineiston analyysi

Aineiston litterointi alkoi heti haastattelujen jälkeen marraskuussa. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisen tallenteiden kirjoittamista sellaiseen muotoon, jotta niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimetoodeilla. Litterointi voidaan tehdä käyttäen eri litteroinnin tasoja, kuten karkea tasoista yleiskielistä litterointia. Tällä tarkoitetaan lähes kaiken tekstin kirjaamista muuttaen murre sanat kirjakielelle, mutta jättäen äännähdykset ja äänenpainot kirjaamatta. (Kananen 2014, 101–102). Opinnäytetyön aineisto litteroitiin sanasta sanaan lukuun ottamatta sananpainoja ja äännähdyksiä. Litteroinnin yhteydessä haastateltavat koodattiin muotoon H1 (haastateltava1). Litteroiduista haastatteluista kertyi tekstiä 28 sivuaCalibri fontilla, kirjainkoko 11 ja rivin väli 1,5.

Aineistoja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti sisällönanalyysillä. Johtopäätösten tekoa varten tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus, joka on tiivistetty ja yleisessä muo-

dossa oleva. Analyysi voi olla induktiivista eli aineistolähtöistä (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivista eli teorialähtöistä (yleisestä yksittäiseen) riippuen tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107, 117.)

Opinnäytetyössä käytettiin lähestymistapana aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu. Analyysin avulla tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan tiivistetysti. Aineisto puretaan ensin osiin ja sisällöllisesti samankaltaiset osat yhdistetään. Aineistolähtöisen analyysin päävaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Kylmä & Juvakka 2007, 113–116; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)

Laadullisen tutkimuksen analyysin laadun määrää paljon se, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa. Aineistoon tutustutaan jo sitä kerätessä ja aineistoa litteroidessa. Kokonaisuuden hahmottaminen mahdollistaa aineiston yksityiskohtaisemman analyysin. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäisilmaisut pelkistetään, jotta aineisto saadaan tiiviiseen ja ymmärrettävään muotoon. Pelkistettyä aineistoa on helpompi käsitellä. (Kylmä & Juvakka 2007, 116; Kananen 2008, 89; Puusa 2020, luku 9.) Opinnäytetyön sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla haastatteluaineistoa läpi useita kertoja. Kokonaiskuvan hahmotuttua aineistoa lähdettiin teemoittelemaan karkeasti haastatteluteemojen mukaan. Teemat voivat muodostua aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti tai aineistoista voi löytyä uusia teemakokonaisuuksia (Puusa 2020, luku 9). Karkean teemoittelun jälkeen aineistoa tutkittiin tutkimuskysymysten kautta ja etsittiin kaikki niihin liittyvät ilmaukset. Tämän jälkeen alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki alkuperäisten ilmaisujen pelkistämisestä

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU
”ja on mahdollisuus juuri nimenomaan itekin ideoida ja viedä asioita eteenpäin, pystyy itse kehittämään” H3	Mahdollisuus ideoida ja kehittää työtä
”vastuualueitahan on työntekijöille jaettu, mutta toki yhdessä näitä kehitetään” H2	Vastuualueet työntekijöillä
”ei pysty ihan sitä päivän kulkua suunnittelemaan, mutta sen päivän sisällön pystyy” H6	Työpäivän sisältöä pystyy itse suunnittelemaan

Analyysin seuraavassa vaiheessa on vuorossa aineiston luokittelu, jossa pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään eri luokkiin. Pelkistetyistä ilmaisuista pyritään löytämään käsitteitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavista ja samankaltaisista käsitteistä muodostetaan ryhmiä ja niiden sisältöä yhdistelemällä muodostetaan käsitteitä, joista saadaan sisältöä kuvaavia alaluokkia.

Luokittelu jatkuu yhdistelemällä alaluokkia, joista saadaan yläluokkia ja niitä yhdistelemällä pääluokkia. Aineiston ryhmittely on osa abstrahointia eli käsitteellistämistä, jossa tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan ja valikoidaan ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Luokittelu aloitettiin muodostamalla pelkistetyistä ilmaisuista alaluokkia. Alaluokat yhdisteltiin edelleen yläluokiksi, jotka lopulta muodostivat pääluokat. Pääluokkia muodostui yhteensä seitsemän (7) kappaletta. Osasta pääluokkia (veto- ja pitovoimaa ylläpitävät ja heikentävät tekijät) muodostettiin vielä yhdistäviä luokkia ja lopulta aineisto saatiin luokiteltua neljään (4) luokkaan. Taulukossa 2 on esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelystä alaluokiksi ja alaluokista yläluokiksi.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja luokittelusta

PELKISTÄMINEN	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Mahdollisuus ideoida ja kehittää työtä Mahdollisuus viedä asioita eteenpäin itsenäisesti Ideoita pystyy esittämään avoimesti	Mahdollisuus työn kehittämiseen	Hyvät käytänteet
Työntekijät perehdyttävät uusia Työntekijöille annetaan vastuuta työtehtävistä Vastuualueet työntekijöillä	Osallistaminen / Mahdollisuus vaikuttaa itsenäisesti työhön	
Omaa työpäivää pystyy itse aikatauluttamaan Työpäivän sisältöä pystyy itse suunnittelemaan	Vaikuttaminen / Mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn	

6 TULOKSET

6.1 Veto- ja pitovoima

Tutkimuksessa nousi esiin työn veto- ja pitovoimaa ylläpitäviä ja heikentäviä tekijöitä. Tutkimuksessa havaittiin asioita kolmesta eri näkökulmasta. Työn veto- ja pitovoimaa voi sekä ylläpitää että heikentää **työn ominaisuudet ja itse työhön liittyvät asiat, työyhteisöön ja työkaveriinhin liittyvät asiat** sekä **oma ja esihenkilön toiminta**.

6.1.1 Veto- ja pitovoimaa ylläpitävät tekijät

Työn ominaisuudet ja itse työhön liittyvät asiat

Tutkimuksessa ilmeni, että monipuolista ja vaihtelevaa työtä pidetään veto- ja pitovoimaisena. Haastateltavat kertoivat, että mahdollisuus tehdä monipuolisesti erilaisia asioita ja tehtäviä lisää työn mielekkyyttä ja näin myös ylläpitää veto- ja pitovoimaa. Mielekkäänä pidetään myös työtä, jossa tehtävät ja rutiinit vaihtuvat.

”tässä työssä vetovoimainen tekijä on se, että on paljon kaikkee erilaista”

”mä tykkään siitä, että saa tehdä hirveen monenlaista eri asiaa, tosi monipuolista ja erilaista”

Tutkimuksessa nousi esiin koulutuksen ja työn kehittävyuden vaikutus veto- ja pitovoimaan. Haastateltavat kertoivat, että ovat päässeet työn kautta koulutuksiin ja oppimaan uusia asioita. Omaa ammattitaitoa on päässyt kehittämään ja omassa työssä on kehittynyt taitavaksi. Haastateltavat kertoivat, että saavat vastuuta ja mahdollisuuden käyttää ammattitaitoaan.

”se on sitä pitovoimaa, kun annetaan mahdollisuus oppia ja kehittää työtä”

”on tosi tärkeää, että on mahdollisuus myös siihen kehittämiseen, sekini lisää työhyvinvointia ja kaikkea siinä työssä”

Tutkimuksessa ilmeni, että osallistaminen ja mahdollisuus itsenäiseen työn kehittämiseen lisäävät veto- ja pitovoimaa. Haastateltavat kertoivat, että heillä on mahdollisuus ideoida ja kehittää omaa työtään. Asioita voi viedä avoimesti ja itsenäisesti eteenpäin. Haastateltavat toivat esille, että siihen myös kannustetaan.

”annetaan mahdollisuus kehittää työtä”

”tuntuu hyvältä, kun saa itse aikaan jotain ja saa itse kehittää”

Tutkimuksessa nousi esiin itseohjautuvuus ja vaikuttaminen. Haastateltavat kertoivat, että mahdollisuus oman työn organisoimiseen sekä joustavuus ja vapaus työn rytmittämisessä lisäävät veto- ja pitovoimaa. Työn mielekkyyttä lisää mahdollisuus vaikuttaa oman työpäivän kulkuun.

”tietyt jutut pitää tehdä, mutta sitten on kaikkee, että pystyy itse rytmittämään päivän mittaan”

Tutkimuksessa ilmeni, että veto- ja pitovoimaa lisää myös vapaus valita työtehtäviä ja asiakkaita. Haastateltavat kertoivat, että heitä ei painosteta mihinkään ja heitä kuunnellaan asiakkaiden valinnassa.

”jos et oo jostain lainkaan kiinnostunut, et pysty, et kykene, niin ei valikoida semmoisia asiakkaita... niitä on kuunneltu ja hyväksytty”

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja heitä osallistetaan esimerkiksi oman työn suunnitteluun. Työntekijät saavat vastuuta ja heillä on mahdollisuus johtaa itseään. Omaa työtä pystyy suunnittelemaan ja organisoimaan itsenäisesti. Työajan sisältöön pystyy vaikuttamaan ja työpäivistä voi muodostaa sellaisia, että työntekijät kokevat, että pystyvät tekemään työnsä hyvin. Haastateltavat kertoivat, että kyky ja mahdollisuus johtaa itseään lisäävät veto- ja pitovoimaa.

”tosi itsenäisestihän me suunnitellaan tätä omaa työtämme, siihen voidaan vaikuttaa”

”itselläkin rupeaa olemaan pikkuhiljaa taitoo, siitä päästään siihen itsensä johtamiseen, semmoinen taito on hyvä, että jotenkin osaa myös itse johtaa itseään”

Haastateltavat kertoivat, että mahdollisuus vaikuttaa itse työpäivän sisältöön sekä joustava työaika on työn kuormittavuuden kannalta tärkeää. Tutkimuksessa ilmeni, että sopivaa kuormitusta ja joustavuutta pidetään veto- ja pitovoimaa lisäävinä tekijöinä. Haastateltavien käsityksen mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön on tärkeää ja vetovoimaista.

”jos miettii työn kuormitusta, se on tärkeätä, että pystyy itse vaikuttamaan siihen millaisiksi ne työpäivät muodostuu”

Tutkimuksessa nousi esiin työn asiakaslähtöisyys, merkityksellisyys ja arvostus. Työn lähtökohtana on ihmisten kunnioitus ja asiakaslähtöinen työskentely. Ihmisten kohtaamista arvostetaan. Työ on ihmisläheistä ja se lisää työn veto- ja pitovoimaa.

”mulle työn vetovoima on kyllä sitä et tää työ vaan vetää puoleensa. ne on asiakkaat ja asiakaskohtaukset, jotka pitää mut kiinni”

”mulle pelkät asiakkaat sitouttaa, koska niihin sitoutuu, ei niitä vois jättää”

”mun mielestä tän työn vetovoima on myös se, että tää on semmoista ihmisläheistä työskentelyä”

Tutkimuksessa ilmeni, että työtä pidetään mielekkäänä ja merkityksellisenä. Työtä arvostetaan itse ja sitä pidetään tärkeänä. Haastateltavat kertoivat, että työn mielekkyys sekä mukava ja mielenkiintoinen työ vaikuttaa veto- ja pitovoimaan. Työpaikalle on mukava mennä. Haastateltavat kertoivat myös, että mukava työyhteisö lisää työn imua. Haastateltavien käsityksen mukaan näiden asioiden esille tuominen on myös tärkeää.

”se mitä minä saan tästä työstä, se on jotain semmoista mitä minä en sais millään summalla rahaa. mä en sais niitä tarinoita, elämyksiä ja sitä lämpöä, läheisyyttä, niitä nauruja ja niitä yhteisiä itkuja, kun tulee sitä luottamusta. et se on jotain niin hienoa”

”varmaan joku tää työnimu on täällä”

Tutkimuksessa selvisi, että oikein mitoitettut ja riittävät resurssit sekä riittävästi aikaa työn tekemiseen lisäävät veto- ja pitovoimaa.

”yks varmaan tämmöinen pitovoimatekijä on just se, että on aikaa. voit ajan kanssa olla ja tehdä”

Tutkimuksessa ilmeni, että palkka ja riittävä toimeentulo lisäävät työn veto- ja pitovoimaa. Myös työn yleinen arvostus ja mielekkyys vaikuttavat veto- ja pitovoimaan. Yleisesti mielekkäänä ja arvostettuna sekä merkityksellisenä pidetyn työn ajatellaan lisäävän veto- ja pitovoimaa ja alalle hakeutumista.

”tällä hetkellä puhutaan, että arvostetaanko työtä, myös toimeentulosta ja työn mielekkyydestä... että työntekijät saa semmoisen kuvan, että haluavat hakeutua alalle”

Tutkimuksessa nousi esiin työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen ylläpito. Haastateltavat kertoivat, että työssä jaksamista tukeva vapaa-aika ja harrastukset vaikuttavat hyvinvointiin ja antavat sitä kautta voimia työhön. Näin myös työssä jaksaminen lisääntyy ja veto- ja pitovoima vahvistuu. Tutkimuksessa ilmeni myös, että on tärkeää pystyä erottamaan työ ja vapaa-aika. Haastateltavat kertoivat tärkeäksi sen, että työasiat voi käsitellä työkavereiden kanssa ja vapaa-ajalla niitä ei tarvitse miettiä. Se lisää osaltaan työhyvinvointia ja parantaa veto- ja pitovoimaa.

”et se oma arkikin on semmosta, että pystyy lepäämään tai viettämään semmosta vapaa-aikaa, joka myös virkistää ja antaa voimia”

”se on tärkeä, että kun on vapaa-ajalla, niin sitten ei mieti niitä työasioita”

”se on semmoinen tilanne mihin pitäis pyrkiä, että ne työt oikeesti jäis sinne työpaikalle”

Työyhteisöön ja työkavereihin liittyvät asiat

Työyhteisöön liittyvissä asioissa tutkimuksessa nousi esiin yhteisöllisyys ja työyhteisön myönteinen ilmapiiri. Työympäristöä ja ilmapiiriä pidetään turvallisena ja työyhteisössä on hyvä yhteishenki. Haastateltavien käsityksen mukaan hyvä yhteishenki ja hyväksyvä sekä turvallinen ilmapiiri lisäävät veto- ja pitovoimaa.

”se hyväksyntä jotenkin tuntuu täällä hirveen ihanalle”

”täällä voi olla oma itsensä”

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden hyväksyntä ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat veto- ja pitovoimaan. Haastateltavat toivat esiin, että työntekijöiden moninaisuus hyväksytään ja työntekijä saa olla oma itsensä. Haastateltavien käsityksen mukaan veto- ja pitovoimaa lisää, jos työntekijä hyväksytään sellaisena kuin hän on.

”onko se sitten pitovoimaa vai mitä, mutta esimiehet hyväksyy meidän erityisosaamisalueet”

”saa olla karvoineen hampaineen, vahvuuksineen heikkouksineen”

Esille nousi myös työntekijöihin luottaminen ja arvostus sekä avoimuus. Haastateltavat kertoivat, että työkavereilta ja esihenkilöltä voi aina kysyä neuvoa ja mielipiteitä ja esihenkilö on tavoitettavissa.

”Ihan mikä tahansa asia, ei tarvihe jäädä miettimään, että uskaltaako tästä mainita, täällä ei oo ollenkaan semmoista”

”kyllä mä koen, että mun työpanosta arvostetaan”

Oma ja esihenkilön toiminta

Tutkimuksessa nousi esiin esihenkilön toiminnan vaikutus työn veto- ja pitovoimaan. Haastateltavat kertoivat, että saavat esihenkilöltä sekä ammatillista että suuntaa antavaa tukea. Esihenkilön luo on helppo mennä ja työntekijät saavat tukea ja apua kaikissa tilanteissa. Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilö on läsnä ja osa työyhteisöä. Johtajuutta ei korosteta. Haastateltavien käsityksen mukaan nämä asiat lisäävät veto- ja pitovoimaa.

”on helppo mennä, jos jotain sattuu, niin on se tuki ja apu takana”

”johtamisella on todellakin paljon merkitystä vetovoimaan, tämänhetkisessä työssä on hirveen helppo johtajan kanssa toimia ja keskustella asiasta ku asiasta ja hänet tavoittaa”

Tutkimuksessa selvisi, että osallistava sekä kannustava ja hyväksyvä johtaminen vaikuttavaa veto- ja pitovoimaan lisäävästi. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöitä kuunnellaan ja erityisosaaminen huomioidaan. He kertoivat myös, että työntekijöiden osaaminen ja rajoitukset huomioidaan ja hyödynnetään uusien asiakkaiden kanssa. Haastateltavien käsityksen mukaan tämä lisää veto- ja pitovoimaa.

”se on jotain ihan huippua, mä luulen et semmoinen toteutuu aika harvassa työpaikassa... koska se sitouttaa ja antaa sitä mielekkyyttä, kun saat antaa sitä parasta mihin kykenet”

Tutkimuksessa nousi esiin esihenkilön positiivisen asenteen ja työntekijöiden tukemisen merkitys pitovoimaan. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilön omalla esimerkillä ja kannustavalla asenteella on veto- ja pitovoimaa lisäävä vaikutus. Myös esihenkilön ammatillinen tuki ja epäkohtiin puuttuminen vaikuttaa veto- ja pitovoimaan.

”just se, että esimieskin on innostava ja häntä kiinnostaa ja haluaa kehittää sitä toimintaa ja viedä eteenpäin, niin totta kai se tarttuu työntekijöihin ihan yhtä lailla”

Tutkimuksessa nousi esiin veto- ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä rakentavan palautteen antaminen sekä työntekijältä että esihenkilöltä. Haastateltavat kertoivat, että saavat sekä positiivista että kehitettävää palautetta. He voivat ja uskaltavat myös itse antaa palautetta ja tuoda esille ideoita ja kehittämiskohteita.

”antamalla myönteistä palautetta ja kiitosta työstä”

”se on minusta hyvän työpaikan merkki, että työntekijöillä on semmoinen tunne, että he voi ja uskaltaa antaa palautetta”

6.1.2 Veto- ja pitovoimaa heikentävät tekijät

Työn ominaisuudet ja itse työhön liittyvät asiat

Tutkimuksessa nousi esiin riittämättömyys ja työn kuormittavuus. Haastateltavien käsityksen mukaan veto- ja pitovoimaa heikentää, jos työ on kuormittavaa ja raskasta. Myös kiire lisää kuormitusta. Tällöin työtehtäviä voi jäädä tekemättä tai niistä ei suoriudu. Haastateltavat toivat esiin, että jos työntekijä kokee, ettei hänen työpanoksensa riitä, vaikuttaa se heikentävästi veto- ja pitovoimaan. Myös kiire heikentävää veto- ja pitovoimaa.

”jos tekee koko ajan itse omasta mielestä tarpeeksi, mutta mikään ei riitä, niin sit tulee semmoinen...”

Tutkimuksessa ilmeni, että riittämättömät ja väärin mitoitettut resurssit heikentävät veto- ja pitovoimaa. Haastateltavat toivat esiin, että työntekijöiden on joustettava enemmän ja jaettava tehtäviä ja vastuualueita, jos muita työntekijöitä on poissa. Tällöin myös vapailla tulee mietittyä työasioita enemmän.

”resurssi on semmoinen tärkeä asia, että silloin kun on poissa työstä, niin ei tarttis sen takia miettiä”

Haastateltavat toivat esiin, että kaipaavat enemmän aikaa työn kehittämiseen. Työyksikössä on ollut paljon muutoksia ja aikaa on mennyt perusasioiden parissa. Kehittämiseen ja muihin asioihin on jäänyt vähemmän aikaa. Haastateltavat kertoivat, että tilanne on kuitenkin alkanut pikkuhiljaa tasoittua ja aikaa uusille ideoille on hiljalleen lisääntynyt.

”että sitä ihan niinku kaipaa aikaa työn kehittämiseen”

Tutkimuksessa nousi esiin myös työn epävarmuus. Veto- ja pitovoimaa heikentää, jos koetaan epävarmuutta työn jatkumisesta.

”se heikentää sitoutumista omalla laillaan, kun ei koskaan tiedä paljonko on työtunteja tiedossa, kun asiakaskunta vaihtelee”

Tutkimuksessa selvisi, että huono palkka ja arvostuksen puute heikentävät veto- ja pitovoimaa. Haastateltavien käsityksen mukaan veto- ja pitovoima heikkenee, jos itse työtä ei arvosteta tai työn yleinen arvostus on huonoa. Haastateltavat toivat myös esiin, että veto- ja pitovoima heikkenee, jos työ ei ole mielekästä tai merkityksellistä. Myös epämieluisat työtehtävät heikentävät veto- ja pitovoimaa.

”jos pakotettais et sun täytyy, et jos meinaat saada palkkas täältä, niin sinun täytyy tehdä tää”

Tutkimuksessa ilmeni, että työn veto- ja pitovoima heikkenee, jos vaikuttamisen mahdollisuus puuttuu. Haastateltavat kertoivat haasteellisiksi muutokset, joihin ei voi itse vaikuttaa, mutta jotka vaikuttavat työyhteisöön ja työn tekemiseen. Myös henkilöstön vaihtuvuus ja hajallaan eri paikoissa oleva työyhteisö on haastava.

”myös se, jos paljon vaihtuu työyhteisössä ihmiset”

”haastavaa on se, että ollaan monessa eri toimipisteessä”

Tutkimuksessa selvisi, että puutteellinen perehdyttämiskulttuuri ja itseohjautuvuuden puuttuminen vaikuttaa veto- ja pitovoimaan. Jos työntekijä ei hallitse työtehtäviään tai suoriudu työstään, veto- ja pitovoima heikkenee.

”jos puuttuis tuki tai työ muodostuisi semmoiseksi, että tuntuu, että siitä ei pysty suoriutumaan kunnolla. pitää olla tunne siitä, että hallitsee sen työn mitä tekee”

Työyhteisöön ja työkavereihin liittyvät asiat

Tutkimuksessa selvisi, että yhteisöllisyyden puuttuminen ja huono työilmapiiri heikentää veto- ja pitovoimaa. Jos työyhteisössä on huono ilmapiiri tai jos esihenkilö ja työyhteisö eivät ole työntekijän tukena, veto- ja pitovoima heikkenee. Haastateltavat kertoivat, että epäkohtien esille tuomisen ja kehittämideoiden miettimisen lisäksi olisi hyvä pohtia myös työn positiivisia asioita ja ylläpitää myönteistä ajattelua. Haastateltavat kertoivat, että myönteinen työpaikkakulttuuri ja ajattelu vie asioita eteenpäin yhtä lailla tai jopa enemmän kuin pelkästään epäkohtien pohtiminen ja kehittäminen.

”on toki hyvä, että puhutaan epäkohdista ja mietitään kehittämisen aiheita, mut jos koko ajan vaan se ajatus on mahdollisissa epäkohdissa, niin se kulttuuri muodostuu semmoseks epäkohtakulttuuriksi”

Tutkimuksessa ilmeni, että erilaiset arvot työyhteisössä heikentävät veto- ja pitovoimaa. Haastateltavat kertoivat, että on kuormittavaa, jos toiminta on oman moraalin ja arvojen vastaista. Myös epäoikeudenmukaisuus ja hyväksynnän puuttuminen vaikuttavat veto- ja pitovoimaan. Haastateltavat toivat esiin, että jos työntekijä ei saa olla oma itsensä, vaikuttaa se heikentävästi veto- ja pitovoimaan.

”se on tosi vaikea asia, jos oma moraal ei salli sitä millä tavalla toimitaan, ois varmasti tosi kuormittavaa”

Oma ja esihenkilön toiminta

Tutkimuksessa nousi esiin, että autoritäärinen johtaminen heikentää veto- ja pitovoimaa. Jos esihenkilö määrää kaikesta ja työtehtäviä sanellaan ylhäältä päin, veto- ja pitovoima heikkenee. Jos työntekijä ei pysty itse vaikuttamaan työhön, veto- ja pitovoima heikkenee myös tällöin.

”ois varmaan turhauttavaa, jos kokee silleen, että sanellaan ylhäältä kaikki ja on semmoinen epätoivoinen olo itsellä, että ei pysty vaikuttamaan siihen työhön”

Tutkimuksessa ilmeni avoimuuden ja rakentavan palautteen puuttumisen vaikutus veto- ja pitovoimaan. Jos työntekijä ei saa palautetta tekemästään työstä tai jos palautetta ei uskalleta antaa tai sitä ei kuunnella, vaikuttaa se veto- ja pitovoimaa heikentävästi. Haastateltavien toivat esille, että

jos työntekijän antama palaute menee kuuroille korville, tulee olo, ettei työhön voi vaikuttaa mitenkään. Tällöin ajatellaan, että epäkohtiin ei puututa ja kehittämisideoita ei kuulla.

”palautehan on tosi tärkeä, jos et saa palautetta siitä mitä teet, niin eihän se myöskään motivoi eikä kannusta siinä työn teossa eikä lisää pitovoimaa”

”jos esimies on semmoinen, joka hoitaa nimenomaan vaan sen esimiestehtävän, niin eihän se koskaan voi tietää, mitä sen pitää tai mitä parantamista siinä on, jos työntekijät ei anna tai uskalla antaa palautetta”

6.2 Osallistavan johtamisen merkitys veto- ja pitovoimaan

Tutkimuksessa nousi esiin osallistavan johtamisen tekijöitä, joilla on vaikutusta työn veto- ja pitovoimaan. Tekijät voidaan jakaa veto- ja pitovoimaa vahvistaviin ja niitä heikentäviin tekijöihin.

6.2.1 Veto- ja pitovoimaa vahvistavat tekijät

Tutkimuksessa nousi esiin veto- ja pitovoimaa vahvistavana tekijänä työntekijöiden tukeminen. Haastateltavien käsityksen mukaan vahvistavana, hyvänä tekijänä pidetään esihenkilön suuntaa antavaa ja ammatillista tukea. Haastateltavat kertoivat myös esihenkilön tavoitettavuuden ja läsnäolon lisäävän veto- ja pitovoimaa. Lisäksi hyvänä tekijänä haastateltavat kertoivat esihenkilön puuttumisen epäkohtiin. Esille nousi myös esihenkilön työntekijöiden osallistamista tukeva toiminta.

”tukemassa, turvaamassa, neuvomassa kiperissä tilanteissa, niinku aatellaan et on tietoa ja taitoa”

”hyvä pomo pysyy taustalla ja on silti näkyvä, olemassa oleva ja helposti tavoitettavissa”

”vähän niinku teamliiderinä siellä, vedän tätä hyvää joukkoa, joka itse näköjään osaa tehdä”

Haastateltavat käsityksen mukaan osallistava johtaminen sekä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja työn kehittämiseen lisää veto- ja pitovoimaa. Hyvänä tekijänä pidetään työntekijöiden omaa toimintaa ja mahdollisuutta johtaa itseään.

”ollaan itse semmoisia aktiivisia ja itseohjautuvia ja kiinnostuneita”

Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että mahdollisuus ideoita ja viedä asioita itsenäisesti eteenpäin vahvistaa veto- ja pitovoimaa. Myös mahdollisuus työn kehittämiseen on hyvä, vahvistava tekijä.

”se on ihana tunne, kun pääsee semmoiseen työn tekemisen flow tilaan... se on semmoinen huippu juttu, missä saa jonkun idean ja pääsee viemään sitä eteenpäin”

”lisäähän se työhyvinvointia ja sitä merkittävyyttäkin siinä asiassa, koska siitä tulee niitä onnistumisen tunteita ja sitä tunnetta just, että luotetaan”

Veto- ja pitovoimaa vahvistavana tekijänä tutkimuksessa nousi esiin rakentavan palautteen vastaanottaminen työntekijöiltä. Haastateltavien käsityksen mukaan on tärkeää, että esihenkilö pyytää työntekijöiltä palautetta ja kehittämisideoita. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että esihenkilö tietää oikeasti

millaista työ käytännössä on. Tutkimuksessa ilmeni myös työntekijän palautteen antamisen tärkeys ja se, että työntekijä uskaltaa kertoa epäkohdista. Myös työntekijän esihenkilölle antama tuki on tärkeää.

”esimiehen pitäis oikeestaan pyytääkin säännöllisesti työntekijöiltä palautetta, mitä kehittämisehdotuksia teillä on, ootte nähny epäkohtia hommassa mitä teette”

”kyllä se on tosi tärkeätä, että työnantaja tietää sen, että minkälaista se työ käytännössä on”

”ja se auttaa sitä esimiestäkin tekemään hyvää työtä, jos se saa sen palautteen”

Tutkimuksessa ilmeni vahvistavana tekijänä toimiva osallistava johtaminen ja sen merkitys työyhteisöön. Haastateltavien käsityksen mukaan osallistavalla johtamisella voi vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja työhyvinvointiin sekä koko työyhteisöön. Se myös lisää veto- ja pitovoimaa.

”kyllä mä luulen ainakin, että työmotivaatio kasvaa” ... ”työtyytyväisyys myös”

”se mahdollistaa ilon siihen työhön” ... ”ja jaksaa, vaikuttaa jaksamiseen”

6.2.2 Veto- ja pitovoimaa heikentävät tekijät

Tutkimuksessa nousi esiin autoritäärisen johtamisen heikentäviä tekijöitä. Haastateltavien käsityksen mukaan esihenkilö, joka ei tiedä kunnolla työn sisältöä tai sitä mitä työntekijät tekevät, ei voi tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä eikä kunnioittaa ja arvostaa työntekijöitä. Heikentävänä asiana haastateltavat toivat esille myös sen, jos esihenkilö ei puutu epäkohtiin. Lisäksi haastateltavien näkemyksen mukaan heikentävä tekijä on työntekijöiden mielipiteiden huomiotta jättäminen.

”jos ei oikeen tiä työn sisältöä, ni mitenkä voi tehdä niitä päätöksiä”

”ja ainakin puuttua sitten, ei se välttämättä aina riitä, että kysytään kysymisen vuoksi”

”tuntuu jotenkin tosi vanhanaikaiselta ees aatella et tulis sieltä ylhäältä jalustalta alas-päin”

Tutkimuksessa ilmeni myös yhteisöllisyyden puuttumisen heikentävän veto- ja pitovoiman tekijöitä. Jos yhteinen tekeminen on vähäistä, vähenee veto- ja pitovoima.

”aikaisemmin me ollaan jaettu sitä omaa osaamista ja tietoo ja pohdittu yhdessä”

6.3 Osallistava johtaminen työyksikössä

Tutkimuksessa nousi esiin osallistavan johtamisen hyviä käytänteitä työyksikössä. Haastateltavat kertoivat, että heillä on mahdollisuus työn kehittämiseen. He pystyvät esittämään ideoita ja kehittämisehdotuksia avoimesti ja heillä on mahdollisuus viedä asioita itsenäisesti eteenpäin. Esihenkilö myös pyytää kehittämisehdotuksia ja kannustaa tuomaan ideoita esille.

”esimies tulee sanomaan et oisko ehdotuksia, kun tiität sen asiakkaan, niin mikä toimis, oisko teillä mielessä mitenkä tehtäis”

Tutkimuksessa selvisi, että työyksikössä pystyy vaikuttamaan asioihin ja työskentelemään itsenäisesti. Oman työpäivän sisältöä pystyy suunnittelemaan ja omaa työpäivää pystyy aikatauluttamaan.

”tietysti pystyy omaa työpäivää suunnittelemaan silleen, vapaasti sitä mitä milloinkin tekee”

Haastateltavat toivat esiin, että heillä on mahdollisuus toteuttaa itseään ja he pystyvät paneutumaan asiakkaiden tarpeisiin. Haastateltavat kertoivat myös, että he saavat vastuuta asioista ja heillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon.

”paneutuukin siihen asiakkaan tarpeeseen, koska se sitä vuorovaikutusta”

”yhdessä pohditaan asioita ja annetaan sitä vastuuta, tuntuu siltä et se vastuu on yhteinen”

Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöitä osallistetaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön itsenäisesti. Työntekijät perehdyttävät uusia työntekijöitä ja toimivat kouluttajina. Työntekijöille annetaan työtehtävistä vastuuta ja heillä on myös omia erillisiä vastuualueita. Työyksikössä on mahdollisuus tehdä erilaisia asioita ja käytäntöjä kannustetaan kyseenalaistamaan.

”on ainakin saanu tehdä. jos vaikka ei oo ennen ollut kouluttajaihminen, niin tässä on ainakin oppinut semmosta myös, on saanut paljon ammattitaitoa lisää”

”saa tosiaankin toteuttaa itseään”

Haastateltavat toivat esiin, että työyhteisössä on myönteinen ilmapiiri. Muutoksista pystytään sopimaan yhdessä ja asioita kehitetään yhdessä. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että työyhteisössä on luottamuksellinen ilmapiiri. Työkaveriin luotetaan ja ollaan itse luotettavia.

”ja jos tulee muutoksia, niitä tulee. sitten vaan järjestellään, sekään ei oo ollut ongelma täällä”

”onhan meillä jokaisella varmasti tosi iso rooli, kun on kuitenkin loppunsa aika pieni tämä työyhteisö. että mitenkä me toimitaan ihan puolin ja toisin”

Tutkimuksessa nousi esiin rakentavan palautteen antaminen esihenkilöltä ja työntekijöiltä. Haastateltavat kertoivat, että pystyvät kysymään palautetta ja myös saavat sitä. He myös kokivat, että he uskaltavat antaa palautetta ja annettu palaute menee perille. Lisäksi he kertoivat, että työnantaja pyytää työntekijöiltä palautetta jonkin verran.

”sieltäkin on ymmärretty, että on tärkeitä, että työntekijät uskaltaa antaa suoraa palautetta ja se palaute menee perille”

6.4 Osallistavan johtamisen kehittäminen työyksikössä

Tutkimuksessa nousi esiin kehittämisajatuksia osallistavaan johtamiseen tulevaisuudessa. Haastateltavat kertoivat, että kaipaavat lisää yhteistoimintaa työntekijöiden kesken. Myös yhteisiä työhyvinvointipäiviä toivotaan. Työyhteisön asioiden kehittämiseen kaivataan kehittämispäiviä ja asioiden pohtimiseen ja tiedonjakoon yhteisiä kokoontumisia. Haastateltavat toivat esiin, että työyksikössä

pitäisi olla yhteisiä kokoontumisia kasvotusten kerran kuussa, mutta työyhteisön muutosten ja koronan vuoksi niitä ei ole viime aikoina ollut. Myös kehittämispäiviä on järjestetty joskus aiemmin.

”on annettu palautetta, että ois hyvä, että ois enemmän yhteisiä päiviä, kun työtä tehdään nii yksin”

”mä oon jääny kaipaamaan sitä, ku meillä oli ennen nää kehittämispäivät, nyt se ois tosi mukava, että ne ois tälle työyhteisölle ja tälle porukalle”

Haastateltavat kertoivat, että aikaisemmin työyksikössä on järjestetty koulutuspäiviä, mutta korona-aika on vaikuttanut niin, että niitä ei ole nyt ollut. Haastateltavat toivovat, että koulutukset jatkuvat jossain vaiheessa. Lisäksi koulutuksiin toivotaan lisää valinnanvapautta. Esiin nousi myös kehityskeskustelut ja työnohjaus. Haastateltavat kertoivat, että työyksikössä on ollut kehityskeskusteluja ja niihin toivotaan säännöllisyyttä. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että mahdollisuus työnohjaukseen olisi hyvä asia.

Yhtenä kehittämiskohteena tutkimuksessa nousi esiin tiedonkulun parantaminen ja kehittäminen työyhteisössä. Haastateltavat toivovat, että sama tieto tulisi yhteisesti koko työyhteisölle eikä pysähtyisi johonkin niin, että se kerrotaan jollekin, jonka oletetaan kertovan sen muille. Esille nousi myös tiedonkulun parantaminen molempiin suuntiin, esihenkilöltä työntekijöille ja työntekijöiltä esihenkilölle.

”jotenkin se tiedon kulku, että siinä varmasti on edelleenkin kehitettävää”

”viestintä on varmaan semmoinen yhdessä kehitettävä asia meidän työyhteisössä”

Kehittämiskohteena tutkimuksessa ilmeni myös rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Esiin nousi säännöllisen palautteen puuttuminen ja työntekijöiden rohkeus antaa palautetta. Haastateltavat kertoivat, että aina palautetta ei anneta sitä kysyttäessä, mutta jälkeen päin asioista kuitenkin saatetaan purnata. Palautteen antamisen toivotaan muuttuvan rutiiniksi niin esihenkilön kuin työntekijöiden puolesta. Myös rohkeuden pyytää ja antaa palautetta toivotaan lisääntyvän puolin ja toisin. Konkreettisenä ehdotuksena esiin nousi palautelaatikko, johon voisi antaa palautetta ja kehittämisehdotuksia.

”enemmän palautetta nimenomaan silloin kun sitä pyydetään”

”parannusehdotuksia, se joka tekee sen työn kentällä, niin tietää konkreettisesti”

”se on just nimenomaan reilua esimiestäkin kohtaan, että se tietää, ei tule yllätyksenä”

Tutkimuksessa ilmeni, että osallistavaan johtamiseen kaivataan pelisääntöjä. Johtamisen rakenteiden toivotaan olevan selkeämpiä ja osallistavaan johtamiseen toivotaan konkreettisia pelisääntöjä. Tällä hetkellä johtamisen käytännöt ovat välillä ristiriitaisia. Joissakin asioissa saa ja pitää tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta aina niiden asioiden ei koeta olevan selkeitä. Itsensä johtamiseen kaivataan enemmän ohjausta ja tukea.

"mä ehkä kaipaisin jotain selkeämpää rakennetta tai jotain siihen osallistavaan johtamiseen"

"mun mielestä se ei aina oo ihan selkeätä, että mitä se voi olla se oma johtaminen... että voinko mä itsenäisesti päättää vai pitääkö siihen olla esimiehen hyväksyntä"

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelua

Työn ominaisuudet ja itse työhön liittyvät asiat

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että monipuolinen ja vaihteleva työ lisää veto- ja pitovoimaa (liite 3). Työtehtävien erilaisuus, vaihtuvuus ja monipuolisuus ylläpitävät työntekijöiden motivaatiota ja työn imua. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan työn imua edistävät erilaiset työhön liittyvät voimavareteerijat. Työn monipuolisuus on yksi työtehtäviin liittyvä voimavara. Korkiakankaan, Koiviston, Olinin & Laitisen tutkimuksen (2022, 6) mukaan vanhustyössä nähdään paljon myönteisiä asioita kuten monipuolinen työnkuva, erilaiset työn sisällöt ja työtehtävät. Näiden koetaan lisäävän yksilötasolla vanhustyön vetovoimaisuutta.

Riittävät resurssit työn tekemiseen sekä sopiva kuormitus nousivat esille tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan kiire ja riittämättömät resurssit heikentävät veto- ja pitovoimaa. Kuormituksen kasvaessa myös riittämättömyyden tunne kasvaa. Myös Korkiakankaan ym. (2022, 6, 9) tutkimuksessa kuvattiin riittämättömien resurssien aiheuttavan kiireen ja tunteen, että työtä ei pysty tekemään kuten haluttaisiin. Työn vaatimusten ja resurssien epäsuhtaan nähtiin aiheuttavan työn hallinnan heikentymistä, riittämättömyyden tunnetta ja eettistä kuormitusta (Korkiakangas ym. 2022, 6, 9). Myös Coco (2019, 10–12) ja Coco & Roos (2020, 20–21) toivat esille riittämättömien henkilöstöresurssien lisäävän kuormitusta ja heikentävän veto- ja pitovoimaa. Korkiakankaan ym. (2022, 6) mukaan riittävien resurssien varmistaminen on yksi välttämätön keino vanhustyön vetovoimaisuuden edistämisessä. Tässä tutkimuksessa ilmeni myös, että huono palkkaus vaikuttaa veto- ja pitovoimaan heikentävästi. Palkkatyytymättömyys nousi esille myös nuorten sairaanhoitajien tutkimuksessa aikomuksesta lähteä ammatistaan. Nuoret sairaanhoitajat toivat esille eriarvoisen palkkapolitiikan eikä työstä maksettavaa palkkaa pidetty työn vaativuutta ja kuormittavuutta vastaavana (Helander ym. 2019, 183–186).

Tämän tutkimuksen mukaan asiakaslähtöinen ja merkityksellinen työ lisää työn veto- ja pitovoimaa. Tutkimuksessa nousi esiin työn ihmisläheisyys ja sen vaikutus veto- ja pitovoimaan. Työssä käytetään omaa persoonaa ja ihmisten kohtaamista arvostetaan. Vanhustyö koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi ja itse työtä arvostetaan. Työn hyviä asioita halutaan tuoda esille ja tärkeänä pidetään työn arvokkuuden esille tuomista. Yleisen arvostuksen puute puolestaan heikentää työn veto- ja pitovoimaa. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan löytää yhdenvertaisuutta Korkiakankaan ym. (2022) tutkimuksen tuloksiin. Korkiakankaan ym. (2022, 6) tutkimuksessa nousi esiin asiakkaiden ja omaisten kohtaaminen sekä heiltä saatu palaute myönteisenä asiana vanhustyössä. Alan vetovoimaisuutta on puolestaan vähentänyt alalle muodostunut ikävä maine, jossa myönteiset asiat ovat jääneet syrjään esille nostettujen kielteisten asioiden vuoksi. Vanhustyön yksiköiden kielteinen maine vähentää vetovoimaa ja saa työntekijöille aikaan ristiriitaisia tunteita, mikä saa miettimään alan vaihtoa. (Korkiakangas ym. 2022, 7.) Vetovoimaisuutta edistävinä keinoina Korkiakankaan ym. (2022, 7) tutkimuksessa nousi esiin vanhustyön myönteisten asioiden esille tuominen, julkinen kiitos, näkyvyys ja arvostuksen osoittaminen.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että koulutus ja työn kehittävyys ylläpitävät veto- ja pitovoimaa. Omassa työssä halutaan olla taitavia ja ammattitaitoa halutaan pitää yllä ja kehittää. Mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen sekä osaamisen ja tietojen päivittämiseen ovat veto- ja pitovoimaa ylläpitäviä tekijöitä. Tutkimuksen tulos on yhteneväinen sekä Cocon (2019, 10) että Cocon & Roosin (2020, 14) selvitysten sekä Korkiakankaan (2022, 6) tutkimuksen kanssa, joissa yhtenä vetovoimatekijänä nousi esille mahdollisuus kehittää ammattitaitoa ja edetä uralla. Mahdollisuutta oman työn kehittämiseen pidettiin myös veto- ja pitovoimaa ylläpitävänä tekijänä tässä tutkimuksessa. Kun asioita pääsee itsenäisesti ideoimaan ja kehittämään, myös mielenkiinto työhön säilyy. Samoin kuin McKnight ym. (2020) tuo esille työn kehittämisen vaikutuksen työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyden lisääntymiseen, myös tässä tutkimuksessa nousi esille työn kehittämisen veto- ja pitovoimaa ylläpitävä sekä työtyytyväisyyttä lisäävä vaikutus.

Tutkimuksessa nousi esiin vaikuttamisen mahdollisuuden ja itseohjautuvuuden puuttumisen heikentävän veto- ja pitovoimaa. Puolestaan mahdollisuus vaikuttaa itsenäisesti työhön lisää ja ylläpitää veto- ja pitovoimaa. Oman työn ja työpäivän hallinnan tunne on yhteydessä myös työn kuormittavuuteen. Mahdollisuus vaikuttaa työn ja työpäivän sisältöön lisää tunnetta, että työn pystyy tekemään hyvin ja vähentää työstä aiheutuvaa kuormitusta. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ylläpitää veto- ja pitovoimaa ja kannustava osallistaminen lisää myös mahdollisuutta itseohjautuvuuden lisääntymiseen. Näiden nähtiin vaikuttavan työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Samoin kuin tässä tutkimuksessa myös Korkiakangas (2022, 6) tuo esille vetovoimaisuutta edistävänä asiana mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Työntekijöiden osallistaminen arkityön kehittämiseen vahvistaa työhyvinvointia. Hyvinvointia lisää myös, jos työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin. (Korkiakangas 2022, 6.)

Työyhteisöön ja työkavereihin liittyvät asiat

Tässä tutkimuksessa nousi esiin hyvän työilmapiirin merkitys. Yhteisöllisyys, hyväksyntä, avoimuus ja luottamus työyhteisössä ylläpitävät veto- ja pitovoimaa sekä lisäävät työhyvinvointia. Hyvä yhteishenki työyhteisössä auttaa jaksamaan työssä. Turvallisessa työympäristössä työntekijä voi olla oma itsensä ja kokea kuuluvansa tasavertaisena työyhteisöön. Yhteisöllisyyden puuttuminen puolestaan huonontaa työilmapiiriä ja heikentää veto- ja pitovoimaa. Työntekijöiden hyväksynnän puuttuminen ja epäoikeuden mukaisuus heikentävät työilmapiiriä. Myös erilaiset arvot voivat vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimintaan. Työhyvinvoinnista ja työntekijöistä huolehtiminen koettiin tärkeänä myös Korkiakankaan (2022) tutkimuksessa. Turvalliseksi koetussa työyhteisössä työstä ja sen sujuvuudesta kannetaan yhdessä vastuu. Työyhteisöllä nähtiin olevan merkitystä opiskelijoille ja uusille työntekijöille annettavan myönteisen kuvan syntymiseen. Toisten kohtelemisen ja toisista välittämisen nähtiin vaikuttavan myös työyksikön hyvän maineen rakentumiseen ja turvallisen työtyöilmapiirin syntymiseen. (Korkiakangas 2022, 6.)

Tässä tutkimuksessa nousi esille puutteellinen perehdyttäminen. Jos koetaan, että työstä ei selviydytä tai perehdytys ei ole riittävää, vaikuttaa se heikentävästi veto- ja pitovoimaan. Työntehtävien hallitsemattomuus heikentää työssä jaksamista. Myös Helander (2019) toi esiin tutkimuksessaan nuorten sairaanhoitajien negatiivisista kokemuksista riittämättömän ja huono laatuinen perehdytyk-

sen vaikutuksesta työelämän valmiuksiin. Helanderin tutkimuksen (2019, 187) mukaan huono perehdytys aiheuttaa puutteellista perustaa omalle työlle ja vaikeuttaa asemoitumista työssä. Cocon & Roosin (2020, 22) selvityksessä puolestaan nousi esille riittävän pitkä ja suunnitelmallinen perehdyttäminen yhtenä keskeisenä pitovoimaa vahvistavana tekijänä.

Esihenkilön toiminta

Tässä tutkimuksessa selvisi, että osallistavalla johtamisella voidaan vahvistaa veto- ja pitovoimaa (liite 4). Tärkeäksi nähdään esihenkilön toiminta. Työyksikön veto- ja pitovoimaa vahvistaa esihenkilöltä saatu ammatillinen ja suuntaa antava tuki. Esihenkilön luo on helppo mennä ja tukea ja apua on saatavilla. Esihenkilö on läsnä ja tavoitettavissa ja osa työyhteisöä. Johtajuutta ei korosteta. Myös Sannemann ym. (2020, 35) tuo esiin tutkimuksessaan esihenkilöltä saadun tuen yhteyden työpaikkaan sitoutumisessa ja vetovoiman lisääntymisessä.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että autoritääriinen johtaminen heikentää veto- ja pitovoimaa. Tutkimuksen tuloksista voidaan löytää yhdenvertaisuutta Helanderin ym. (2019) tutkimuksen tuloksiin. Nuoret sairaanhoitajat kokivat hoitoalan johtamisen epätyytyttäväksi ja vanhanaikaiseksi ylhäältä alaspäin olevaksi käskyttämiskulttuuriksi (Helander ym. 2019, 183). Myös tässä tutkimuksessa veto- ja pitovoimaa heikentäväksi tekijäksi kuvattiin käskyttävä ja määräilevä johtaminen. Esihenkilö ei voi tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä, jos hän ei tiedä johtamansa työn sisältöä eikä tiedä mitä työntekijät tekevät. Veto- ja pitovoima heikkenee, jos esihenkilö ei puutu epäkohtiin, ei arvosta työntekijöitä tai ei ota työntekijöiden mielipiteitä huomioon. Samaa tuli esille Helanderin ym. (2019, 183) tutkimuksessa, jossa sairaanhoitajat kuvasivat, ettei esihenkilö tunne kenttätöitä, kohteli epäreilusti, ei puuttunut työpaikkakiusaamiseen eikä ollut kiinnostunut työssä olevista epäkohdista. Nämä asiat heikentävät veto- ja pitovoimaa ja saavat jopa miettimään alan vaihtoa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että jos esihenkilön toiminta on työntekijöiden osallistamista tukevaa, veto- ja pitovoima lisääntyy. Osallistamista tukevaan toimintaan kuuluu mm. työntekijöiden erityisosaamisen huomioiminen ja osaamisen hyödyntäminen, rajoitusten huomioiminen ja työntekijöiden kuunteleminen. Toimiva osallistava johtaminen mahdollistaa itsenäisen työskentelyn, työn kehittämisen ja itsensä johtamisen. Oman työn hallinta ja itsensä johtaminen lisää ja ylläpitää veto- ja pitovoimaa. Myös McKnight ym. (2020) tuo esille hoitajien paremman työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen osallistavan johtamisen mallin toteutuessa.

Tutkimuksessa nousi esiin palautteen merkitys veto- ja pitovoimaan. Palautteen saamista ja antamista pidetään tärkeänä. Esihenkilön kyky kysyä ja ottaa vastaan palautetta nähdään olennaisena asiana rakentavan palautekulttuurin toteutumisessa. Tärkeää on, että esihenkilö myös reagoi annettuun palautteeseen eikä vain kysy sitä kysymisen vuoksi. Työyhteisön tulisi olla turvallinen, jotta palautetta uskalletaan antaa. Rakentava palautekulttuuri lisää ja ylläpitää veto- ja pitovoimaa ja sen puuttuminen puolestaan heikentää monelta osin työssä viihtymistä ja työhyvinvointia.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että toimiva osallistava johtaminen vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin, työyhteisöön ja työhyvinvointiin. Hyvä työilmapiiri lisää ja ylläpitää veto- ja pitovoimaa. Myös Korkiakankaan ym. (2022, 8) tutkimuksessa johtamisen kehittäminen nähtiin vetovoimaisuuteen liittyvänä keinona, joka vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin rakentumiseen.

Työyksikössä toteutuu

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöillä on mahdollisuus työn kehittämiseen ja omien ideoiden ja mielipiteiden esille tuomiseen (liite 5). Haastateltavat toivat esiin positiivisena asiana sen, että ideota ja ehdotuksia kysytään ja työntekijöiden ehdotuksia kuunnellaan. Työntekijöille annetaan mahdollisuus toteuttaa kehittämisideoita ja viedä asioita eteenpäin itsenäisesti. Työyksikössä kannustetaan asioiden itsenäiseen pohdiskeluun ja kehittämiseen. Kuten myös McKnight (2020) tuo esille työn kehittämisen merkityksen työhön sitoutumiseen, myös tässä tutkimuksessa selvisi, että kaikki yllä mainitut asiat lisäävät työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työn veto- ja pitovoimaa.

Porter-O'Grady (2001, 470) mukaan osallistava johtavuus voidaan kuvata mallina, jossa hoitajat saavat itsenäisesti hallita ja päättää työhönsä liittyvistä tehtävistä, mikä puolestaan edistää vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia, ammatillista kehittymistä, yhteistyötä sekä itsenäisyyttä. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin mahdollisuus vaikuttaa asioihin työssä. Työntekijät pystyvät vaikuttamaan oman työpäivän sisältöön ja kulkuun. Joustava työaika tuo vapautta ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työrytmiin lisää osaltaan viihtyvyyttä työssä ja vaikuttaa myönteisestä työhyvinvointiin. Joustavuus työssä vähentää työstä aiheutuvaa kuormitusta ja vaikuttaa positiivisesti veto- ja pitovoimaan. Tutkimuksessa nousi esille myös, että työntekijöitä osallistetaan työyksikössä itsenäiseen päätöksen tekoon ja kannustetaan itsensä johtamiseen. Työntekijöillä on omia vastuualueita ja he saavat vastuuta ja mahdollisuuden päätöksen tekoon työtehtäviinsä liittyvissä asioissa. Työntekijöitä osallistetaan toimimaan myös perehdyttäjinä ja kouluttajina.

Tutkimuksessa nousi esiin, että työyksikössä on myönteinen ja hyvä työilmapiiri. Asioita kehitetään ja viedään eteenpäin yhdessä esihenkilön kanssa ja työskentely on moniammatillista. Työilmapiiriä pidetään turvallisena ja erilaisuus hyväksytään. Esille nousi yhteenkuuluvuuden tunne ja samaan hiileen puhaltaminen. Asiakkaita pidetään tärkeänä voimavarana työssä ja työntekijöiden välillä on luottamus, että työt tulevat hoidetuksi kuten on sovittu. Työyksikön myönteinen ilmapiiri mahdollistaa myös rakentavan ja positiivisen palautekulttuurin onnistumisen. Tutkimuksessa ilmeni, että työyksikön palautekulttuuri toimii joiltakin osin hyvin. Työntekijöiltä pyydetään palautetta ja sitä kuunnellaan. Työntekijät myös saavat palautetta esihenkilöltä. Työntekijöillä on mahdollisuus palautteen antamiseen ja välillä sitä myös uskalletaan antaa.

Kehitettävää

Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisöön kaivataan säännöllistä yhteistä tekemistä kehittämisen ja koulutusten merkeissä (liite 5). Yhteiset kehittämispäivät nähdään sekä tavoitteellisena asioiden pohtimisena ja eteenpäin viemisenä, että myös hajallaan olevan työyhteisön kokoontumisena. Asioita halutaan pohtia ja käsitellä yhdessä, koska työtä tehdään monesti yksin. Myös yhteisiä hetkiä tiedon jakamiseen kaivataan. Työhyvinvointipäivinä työyhteisö voisi viettää aikaa rennommin yhdessä. Koulutuksiin toivotaan säännöllisyyttä ja monipuolisuutta. Myös työnohjaukseen toivotaan mahdollisuutta ja säännöllisyyttä.

Tiedonkulussa nähtiin edelleen kehitettävää ja siihen kaivataan parannusta. Sama tieto halutaan kaikille samaan aikaan ilman, että se roikkumaan jonnekin välille olettaen, että joku toinen kertoo sen toiselle. Esille nousi myös halu kehittää tiedonkulkua ja viestintää yhdessä koko työyhteisön kanssa.

Tutkimuksessa selvisi, että osallistavan johtamisen elementtejä toteutuu työyksikössä. Siitä huolimatta osallistavan johtamisen rakenteet nähtiin vielä epäselvinä ja niihin kaivataan tarkennusta. Konkreettisten pelisääntöjen luominen nähtiin yhtenä keinona selkeyttää johtamista ja sen rakenteita. Itsensä johtamiseen tarvitaan myös lisää ohjausta, tukea ja selkeyttä.

Vaikka työyksikössä oltiin joiltain osin tyytyväisiä vallitsevaan palautekulttuuriin, siihen toivottiin myös parannuksia. Palautteen antamisen toivotaan kehittyvän rutiiniksi sekä työntekijöillä että esihenkilöillä. Kehitettävää nähtiin myös rohkeuden lisäämiseen palautteen antamisessa. Konkreettisenä ehdotuksena esille nousi palautelaatikko, johon voisi laittaa palautetta ja kehittämisideoita.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Sen tavoitteena on edistää tutkimusetiikkaa, jolla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys sekä tarkkuus ja huolellisuus tutkimustyössä, tulosten käsittelyssä ja esittämisessä sekä tutkimuksen arvioinnissa. (TENK 2012, 4, 6.) Tutkimusprosessissani olen toiminut hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Sen mukaan olen soveltanut tieteellisen tutkimuksen tavoitteiden mukaisia ja eettisesti kestäviä menetelmiä. Olen toiminut vastuullisesti käyttäessäni eri tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön näkökulman mukaan olen huomionnut muiden tutkijoiden työt vastuullisesti ja varoen plagioimasta niitä. Olen viitannut toisten tutkijoiden töihin asianmukaisesti ja olen merkannut lähdeviitteet asianmukaisella tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti olen myös suunnitellut ja toteuttanut sekä raportoinut tutkimukseni tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan sekä olen hankkinut tarvittavat tutkimusluvut ja muut sopimukset ajallaan.

Eettisiä kysymyksiä tutkimustyössä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, tutkimuksen ja tutkimusprosessin (tieteen etiikka) tai tutkimuksen seurausten kannalta. Tieteen etiikka perustuu tieteellisyteen ja noudatettaessa tutkimuksen kaikissa valinnoissa tieteellisiä menetelmiä varmistetaan työn lopputuloksen eettisyys. (Kananen 2008, 137.) Tutkimusaiheen valinta ja rajaus on tutkijan ensimmäinen eettinen valinta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153). Tutkimukseni aihe valikoitui ajankohtaisesta ja yhteiskunnallisestikin merkittävästä haasteesta ja koen, että sillä on merkitystä työyksiköiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta.

Tärkeä tutkimuksen eettisyyteen liittyvä asia on myös tutkittavien informointi. Tutkimukseen osallistuvilla tulee olla tieto tutkimuksen lähtökohdista, mitä tutkimuksella tutkitaan ja mitä sillä tavoitellaan. Myös tutkimuksen vapaaehtoisuus ja tutkimuksen keskeyttäminen ilman seuraamuksia on tultava tutkittaville esille. Lisäksi tutkittavien on tiedettävä, kuka tutkimuksen tietoja käsittelee ja säilyttää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156.) Tässä tutkimuksessa eettisyyttä lisää tutkittavien informointi ennen tutkimukseen osallistumista. Tutkimuslupa haettiin kirjallisesti asianmukaisella tavalla. Tutkimustiedotteessa osallistujia informoitiin tietojen keräämiseen, säilyttämiseen ja tuhoamiseen liittyvistä asioista ja ennen haastatteluja osallistuvien kanssa käytiin vielä läpi tietosuojan ja tutkimukseen liittyviä seikkoja. Tutkimukseen osallistuvien yksityisyydensuojan takaaminen on myös yksi

keskeinen asia eettisyyteen liittyen (Kananen 2008, 135–136). Tähän olen kiinnittänyt tutkimukseni huomiota poistamalla työstäni mahdollisuuksien mukaan kaikki tunnisteelliset tiedot.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein seuraavilla kriteereiden avulla: uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta ja sen osoittamista tutkimuksessa. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan vahvistaa keskustelemalla tutkimusprosessista ja tutkimuksen tuloksista samaa aihetta tutkivien ihmisten kanssa. Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa myös tutkijan riittävän pitkä aika olla tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa sekä tutkimuspäiväkirja, jossa tutkimuksen tekijä kuvaa ja pohtii kokemuksiinsa ja valintojaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129.) Aloitin opinnäytetyöprosessin syksyllä 2020 aiheen rajauksen ja tutkimusmenetelmän pohdinnalla. Samaan aikaan aloitin tutkimuspäiväkirjan kirjoittamisen. Tutkimussuunnitelma ja haastattelut toteutettiin seuraavana vuonna. Aineiston analyysiä ja pohdintaa olen tehnyt hitaasti, palaten aina pohtimaan aineistoa ja tutkittavaa ilmiötä. Prosessin aikana olen koko ajan pitänyt päiväkirjaa, jossa olen myös työstänyt tutkimustani ja pohtinut opinnäytetyöhöni liittyviä valintoja, joten koen ymmärtäväni tutkittavaa ilmiötä hyvin.

Vahvistettavuus laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä liittyy koko tutkimusprosessiin ja sen kirjaamiseen niin, että lukija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään tutkimusprosessin kuvauksesta. Reflektiivisyys puolestaan edellyttää, että tutkimuksen tekijä on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkijana. Tutkijan on arvioitava vaikuttaako hän itse aineistoon ja tutkimusprosessiin ja kuvattava se tutkimusraportissa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä samankaltaisiin tilanteisiin. Lukija voi arvioida siirrettävyyttä esimerkiksi saamalla riittävästi tietoa tutkimuksen osallistujista ja tutkimusympäristöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt tulkitsemaan aineistoa avoimesti ja yrittänyt välttää väärintulkintoja vahvistettavuuden varmistamiseksi. Lisäksi omien tulkintojeni rinnalla on suoria lainauksia aineistosta vahvistamassa tulkintojani. Tutkimusraportissa olen pyrkinyt kuvamaan tutkimusprosessia ja tutkittavaa yksikköä tarkasti. Olen kuvannut tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet, ja aineiston analyysin kuvaukseen olen tuonut otteita eri sisällönanalyysivaiheista (taulukot kategorioiden muodostumisesta). Reflektiivisyyttä lisätäkseni olen pyrkinyt ajattelemaan analyttisesti ja kriittisesti pyrkien arvioimaan kuinka vaikutan itse aineistoon ja tutkimusprosessiin. Siirrettävyyden osalta tätä samaa asetelmaa voidaan käyttää muuhun sosiaali- ja terveysalan työyksikköön ja ympäristöön, esimerkiksi kotihoitoon.

Pohtiessani tämän työn eettisyyttä ja luotettavuutta koen, että olen pystynyt suhtautumaan tutkimukseen objektiivisesti. En työskentele itse tutkittavassa yksikössä, joten koen pystyneeni toimimaan avarakatseisesti ilman ennakkokäsityksiä tutkimuksen parissa. Koen, että omat oletukset ja ajatukset eivät ole myöskään vaikuttaneet aineiston analysointiin ja siinä tehtyihin valintoihin. Olen kokenut objektiivisuuden säilyttämisen helpoksi koko tutkimusprosessin ajan.

7.3 Jatkotutkimus ja kehittämisaiheet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää osallistavan johtamisen toteutumista työntekijöiden näkökulmasta Vetovoimainen vanhustyö – hankkeessa mukana olevassa työyksikössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää osallistavan johtamisen merkitys veto- ja pitovoimaan. Tavoitteena oli saatujen tulosten

perusteella mallintaa osallistavaa johtamismallia tarkasteltavassa työyksikössä. Tutkimuksessa saatiin koottua tietoa tekijöistä, joilla on vaikutusta työn ja työyksikön veto- ja pitovoimaan. Tietoa saatiin myös tekijöistä, jotka vaikuttavat osallistavan johtamisen toteutumiseen. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin kehittämishaasteita.

Työyksikössä toteutuu monia osallistavan johtamisen elementtejä, joita edelleen hyödyntämällä saadaan kehitettyä osallistavaa johtamista yhä toimivammaksi työskentelytavaksi. Työntekijöiden osallistamista tukevaa toimintaa voidaan lisätä ja vahvistaa ja mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn ja itsensä johtamiseen tukea. Tutkimuksessa esiin nousseisiin kehittämishaasteisiin puuttamalla voidaan lisätä ja vahvistaa veto- ja pitovoimaa ja osallistavan johtamisen toteutumista yhä paremmin.

Työntekijöiden saatavuus ja pysyvyys alalla on haaste jo tällä hetkellä. Osallistavan johtamisen elementeillä työyksiköiden veto- ja pitovoimaa voidaan vahvistaa ja lisätä. Tämä tutkimus auttaa työyksikköä kehittämään osallistavan johtamisen toteutumista. Työyksikkö voi tarkastella omaa toimintaansa näiden tutkimustulosten valossa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös jatkokehittämistyössä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella onko työntekijöiden osallisuus vahvistunut systemaattisella osallistavalla johtamisella ja millainen vaikutus sillä on ollut työyhteisöön. Tätä samaa asetelmaa voidaan hyödyntää myös muuhun sosiaali- ja terveysalan työyksikköön. Mielenkiintoista olisi tutkia tarkemmin osallistavan johtamisen merkitystä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen muussa sosiaali- ja terveysalan yksikössä.

LÄHTEET

- Aarva, Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Coco, Kirsi 2019. Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Kysely tehyläisille sairaanhoitajille. Tehyn julkaisusarja B:1/19. Tehy Ry. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijät_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairanhoitajille_id_14430.pdf. Viitattu 7.9.2022.
- Coco, Kirsi & Roos, Miia 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B:2/20. Tehy Ry. 2020_b2_sosiaali-_ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf (tehy.fi). Viitattu 7.9.2022.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hahtela, Nina & Karhe, Liisa 2021. Sairaanhoitajien työolobarometri 2020. Sairaanhoitajaliiton julkaisu 11.1.2021. https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf. Viitattu 13.9.2021.
- Harmoinen, Merja, Niiranen, Vuokko, Helminen, Mika & Suominen, Tarja 2015. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. Tutkiva Hoitotyö vol. 13 (2), 4–13. <https://tuhto-emagz-fi.ezproxy.savonia.fi/reader/issue/10228/177288/14>. Viitattu 31.3.2021.
- Helander, Marianne, Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede* 2019, 31 (3), 180–190. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=08d4bc09-3f8a-458e-a8c6-07fefe0427b%40pdc-v-sessmgr03>. Viitattu 7.9.2022.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.
- Kananen, Jorma 2008. KVALI, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.
- Kanninen, Taina Hannele, Häggman-Laitila, Arja, Tervo-Heikkinen, Tarja & Kvist, Tarja 2019. Nursing shared governance at hospitals – it`s Finnish future? *Leadership in Health Services* vol. 32 (4), 558–568. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/LHS-10-2018-0051/full/pdf?title=nursing-shared-governance-at-hospitals-its-finnish-future>. Viitattu 30.8.2021.
- Keva a 2021. Uutishuone. Uutiset ja artikkelit. Joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Verkkajulkaisu. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-kunnan-ja-valtion-tyontekija-elakkeelle-seuraavan-kymmenen-vuoden-aikana/>. Viitattu 7.3.2021.

- Keva b 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030. Analyysi kuntien työvoima- ja osaamistarpeista. Keva/Aula Research Oy. 16.2.2021. https://www.keva.fi/content-tassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf. Viitattu 7.3.2021.
- Korkiakangas, Eveliina, Koivisto, Tiina, Olin, Nina & Laitinen, Jaana 2022. Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. Tutkiva Hoitotyö vol. 20 (1), 3–11. <https://tuhto-emagz-fi.ezproxy.savonia.fi/reader/issue/10228/308121/2>. Viitattu 7.9.2022.
- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, Marjukka 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turku: Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja 233. Väitöskirja.
- Metsämuuronen, Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. 1. painos. International Methelp: Helsinki.
- McKnight, Heather & Moore, Sheila M. 2020. Nursing Shared Governance. StatPearls Internet 22.9.2020. <https://www.ncbi-nlm-nih-gov.ezproxy.savonia.fi/books/NBK549862/>. Viitattu 7.9.2022.
- Medeiros, Marky 2018. Shared governance councils: 10 essential actions for nurse leader. Nursing Management (Springhouse) vol. 49 (7), 12–13. file:///C:/Users/perhe.000/AppData/Local/Temp/Shared_governance_councils__10_essential_actions.5.pdf. Viitattu 30.8.2021.
- Meretoja, Riitta & Koponen, Leena 2008. Vetovoimainen sairaala. Teoksessa Koponen, Leena ja Hoppia, Hanna (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Sairaanhoidajaliitto, 9–20.
- Nurmeksela, Anu 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos, Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25957/urn_isbn_978-952-61-4263-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 24.10.2022.
- Porter-O`Grady, Tim 2001. Is Shared Governance Still Relevant? The Journal of Nursing Administration vol. 31 (10), 468–473. https://journals-lww-com.ezproxy.savonia.fi/jonajournal/Fulltext/2001/10000/Is_Shared_Governance_Still_Relevant_.10.aspx. Viitattu 7.9.2022.
- Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sannemann, Hanne, Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2019. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. Hoitotiede 2020, 32 (1), 30–40. [ContentServer.asp \(ebscohost.com\)](https://www.ebscohost.com). Viitattu 7.9.2022
- Sarajärvi, Anneli, Mattila, Lea-Riitta & Rekola, Leena 2011. Näyttöön perustuva toiminta, Avain hoitotyön kehittämiseen. Helsinki: WSOY Oy.
- Siller, Jennifer, Dolansky, Mary A., Clavelle, Joanne T., & Fitzpatrick, Joyce J. 2016. Shared Governance and Work Engagement in Emergency Nurses. Journal of Emergency Nursing vol. 42 (4), 325–330. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S0099176716000052?via%3Dihub>. Viitattu 30.8.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Sosiaali- ja terveysministeriö. Yliopistopaino, Helsinki 2009. [Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18 \(valtio-neuvosto.fi\)](https://www.sosiaali-ja-terveysministerio.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveysministerion-julkaisuja-2009-18). Viitattu 29.3.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisselma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Sosiaali- ja terveysministeriö. Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere 2012. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74066/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 4.3.2021.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2018. Työelämä 2020. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 3.3.2021.

Työterveyslaitos 2022. Teemat. Työhyvinvointi ja työkyky. Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyo-hyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 7.9.2022.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 6.10.2022.

Vetovoimainen vanhustyö 2021. Linkki hankesuunnitelmaan. Hankehakemus 20.2.2020. Verkko-dokumentti. <https://vetovoimainenvanhustyö.fi/>. Viitattu 27.1.2021.

Wilson, Janet, Speroni, Karen Gabel, Jones, Ruth Ann & Daniel, Marlon G. 2014. Exploring how nurses and managers perceive shared governance. Nursing 2014 vol. 44 (7), 19–22. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov.ezproxy.savonia.fi/24937613/>. Viitattu 10.9.2021.

LIITE 1: HAASTATTELUN TEEMAT

1. Vetovoima

- työn vetovoima käsitteenä
- työn vetovoimaa lisäävät ja heikentävät tekijät
- työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät
- johtamisen vaikutus työn vetovoimaan

2. Pitovoima

- työn pitovoimaa / sitoutumista lisäävät ja heikentävät tekijät
- työssä / työyksikössä pysymiseen liittyvät tekijät
- johtamisen vaikutus työn pitovoimaan

3. Osallistavan johtamisen käytännöt työyksikössä

- miten osallistava johtaminen ilmenee ja toteutuu työpaikan / työn teon arjessa?
- miten työntekijä voi vaikuttaa omaan työhön / työyhteisön toimintaan?
- miten työntekijöitä osallistetaan työn ja toiminnan kehittämiseen?

4. Tulevaisuus / kehittäminen työyksikössä

- mitä hyvällä osallistavalla johtamisella voidaan saavuttaa sekä yksilön että työyhteisön kannalta?
- miten johtaja voi kehittää osallistavaa johtamista työyksikössä?
- miten työntekijöitä voisi osallistaa oman työn ja toiminnan kehittämiseen?

Muu tema / asia, jota haluatte kommentoida?

LIITE 2: TUTKIMUSTIEDOTE

Tiedote tutkimukseen osallistumisesta ja henkilötietojen käsittelystä.

18.10.2021

Suostumus haastatteluun osallistumisesta.

Arvoisa vastaanottaja!

Teen Savonia-ammattikorkeakoulussa yamk-opinnäytetyötä osallistavan johtamisen vaikutuksesta vanhustyön työpaikan veto- ja pitovoimaan. Tutkimukseeni tarvitsisin haastateltavaksi yksikössä X työskenteleviä työntekijöitä.

Toivoisin, että osallistuisitte tutkimukseni aineistonkeruuseen.

Tutkimukseni on osa projektityötä, joka liittyy Savonia-ammattikorkeakoulun Vetovoimainen vanhustyö – hankkeeseen. Aineiston kokoon ryhmähaastattelulla yksikön X työntekijöiltä. Haastattelun aiheet ovat työntekijöiden kokemukset osallistavasta johtamisesta ja vanhustyön työpaikan veto- ja pitovoimasta työntekijöiden näkökulmasta.

Haastattelujen ajankohta on marraskuussa 2021, tarkempi ajankohta sovitaan yhdessä. Haastattelun kesto on enintään 2 tuntia ja se toteutetaan työajalla. Haastattelutilanne nauhoitetaan. Haastattelussa kerään vain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Haastattelujen analysointivaiheessa käsittelen aineistoa siten, että käyttämäni tieto ei ole tunnistettavaa, sen perusteella ei voi tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Tutkimusaineistoon pääsy on vain minulla eikä keräämiäni henkilötietoja (äänitallenteet, mahdolliset suorat tunnistukset) luovuteta eteenpäin. Tutkimuksen päätyttyä tutkimusaineisto hävitetään. Varmistaakseni tutkittavien anonymiteetin en julkaise opinnäytetyössäni mitään tietoja, joista haastateltavat olisivat tunnistettavissa. Tutkimustani ohjaa Sari Makkonen Savoniasta ja yhdyshenkilö Vetovoimainen vanhustyö – hankkeesta on Arja Virolainen. Lupa tutkimuksen suorittamiseen on saatu yksiköstä X. Opinnäytetyössäni noudatan EU:n yleistä tietosuojasetusta (GDPR) sekä Suomen tietosuojalakea.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistumalla tutkimukseen autat sekä minua opinnäytetyöprosessissäni että organisaatiotanne tuomalla esille hyviä käytänteitä osallistavan johtamisen malliin. Lisätietoja saatte suoraan minulta. Teihin ei kohdistu mitään negatiivisia seuraamuksia, jos ette osallistu tutkimukseen tai keskeytätte osallistumisenne tutkimukseen. Jos keskeytätte osallistumisenne, enne keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Haastatteluajankohdasta ja -paikasta olkaa yhteydessä yksikön esimiehellenne. Allekirjoittamalla tämän annatte suostumuksenne haastatteluun. Toivottavasti nähdään haastattelussa.

Yhteystyöterveisin,

Virpi Kehänen, tutkimuksen tekijä

Allekirjoituksellani ilmaisen suostumukseni osallistumisesta Virpi Kehänen tutkimukseen:

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Veto ja pitovoima



Monipuolinen ja vaihteleva työ

Asiakaslähtöinen ja merkityksellinen työ

Sopiva kuormitus ja resurssit

Koulutus ja kehittäminen

Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon

Kiire ja riittämättömyyden tunne

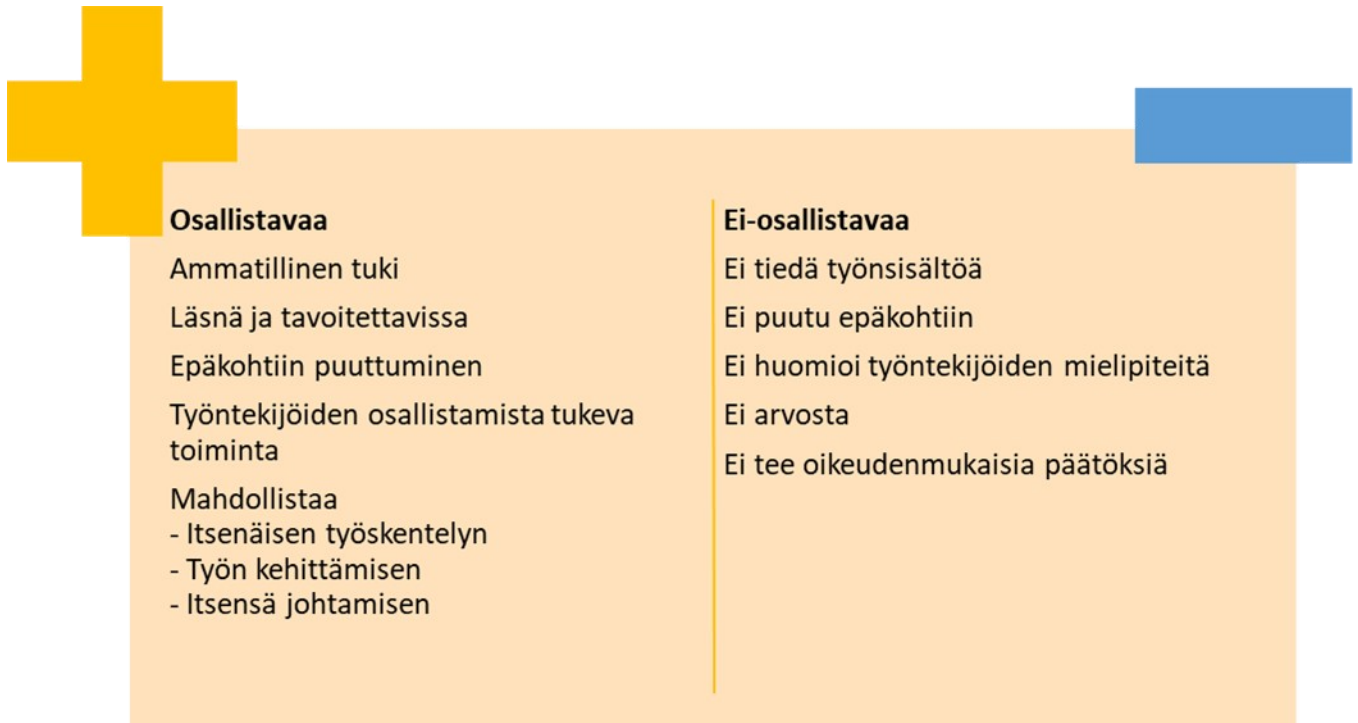
Väärin mitoitettut ja riittämättömät resurssit

Huono palkka

Arvostuksen puute

Huono työilmapiiri

Esihenkilön toiminta



Osallistavaa	Ei-osallistavaa
Ammatillinen tuki Läsnä ja tavoitettavissa Epäkohtiin puuttuminen Työntekijöiden osallistamista tukeva toiminta Mahdollistaa - Itsenäisen työskentelyn - Työn kehittämisen - Itsensä johtamisen	Ei tiedä työnsisältöä Ei puutu epäkohtiin Ei huomioi työntekijöiden mielipiteitä Ei arvosta Ei tee oikeudenmukaisia päätöksiä

LIITE 5: KUVA 3. TYÖYKSIKÖSSÄ TOTEUTUU / KEHITETTÄVÄÄ

