



Camilla Asikainen & Krista Lindholm
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Monialainen ja yhteensovittava johtaminen
Sairaanhoitaja YAMK
Opinnäytetyö, 2023

JOHTAMISRAKENTEIDEN YHTEYS TYÖHYVINVOINTIIN TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖN KOKEMANA



TIIVISTELMÄ

Camilla Asikainen, Krista Lindholm
Johtamisrakenteiden yhteys työhyvinvointiin
terveydenhuollon henkilöstön kokemana
44 sivua ja 2 liitettä
Kevät 2023
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Moniammatillinen ja yhteensovittava johtaminen
Sairaanhoitaja YAMK
Sosiaali- ja terveysala

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla Keusoten johtamisrakenteiden yhteyttä työhyvinvointiin hoitohenkilöstön kokemana. Tavoitteena oli lisätä tietoa johtamisrakenteiden yhteydestä työhyvinvointiin kuvaamalla tämänhetkistä tilaa ja selvittämällä kehityskohteita. Tutkimuksen kohderyhmänä oli yhden terveysaseman akuuttiosaston sekä mielenterveys- ja päihdepalvelujen sairaanhoitajat, lähihoitajat ja hoiva-avustajat.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta, johon vastattiin Google Forms -alustalla. Kyselyyn osallistui 18 henkilöä. Kysely sisälsi 8 kysymystä, joilla selvitettiin arviota tämänhetkisestä työhyvinvoinnista, kokemuksia tällä hetkellä käytössä olevien johtamisrakenteiden työhyvinvointia tukevista ja heikentävistä vaikutuksista sekä minkälaiset johtamisrakenteet koettaisiin työhyvinvointia tukevina. Kerätty aineisto analysoitiin pääosin sisällönanalyysillä luokittelua käyttäen, sekä lopuksi kvantifioimalla vastaukset niiltä osin, kuin luokittelua ei pystytty toteuttamaan.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaation tämänhetkistä johtamisrakennetta ei koeta työhyvinvointia tukevana. Hierarkkisen rakenteen koetaan heikentävän työhyvinvointia, koska työntekijät eivät koe tulleensa kuulluiksi eikä vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa koeta olevan. Työntekijät kertoivat, että muutoksia ei perustella eikä arvioida. Osa koki, että lähiesihenkilö on työhyvinvointia tukeva tekijä ja suurin osa kertoi oman työyhteisönsä olevan työhyvinvoinnin tukena.

Tuloksista voitiin päätellä, että osallistava johtaminen tukisi työhyvinvointia hierarkkista johtamista paremmin. Jatkossa tutkimusta voisi jatkaa toteuttamalla laajemman kyselyn henkilöstön kokemuksista johtamisrakenteista ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtamisrakenne, hierarkkinen johtaminen, osallistava johtaminen

ABSTRACT

Camilla Asikainen, Krista Lindholm

The affiliation between management structure and well-being at work

As experienced by health care staff

44 pages and 2 appendices

Spring 2023

Diaconia University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Social and Health Services

Master's Degree (MA) in Interdisciplinary and Collaborative Leadership

The purpose of this thesis was to describe the affiliation between the management structure of Keusote and well-being at work as experienced by their staff. The aim for this thesis was to increase knowledge about the affiliation between the management structure and well-being at work by describing the status now and finding out what the staff would improve. The target group for this study were the registered nurses, practical nurses and care assistants of one acute care unit and mental health units.

This thesis was implemented using a qualitative study. The method used was a half-structured questionnaire on Google Forms. 18 people participated. The questionnaire had 8 questions, including an evaluation of the participants' well-being at the moment, experiences about the supportive and impairing effects on well-being at work of the management structure in place. We also asked for improvement suggestions. The material was analysed by content analysis and theming, with added quantification where content analysis could not be applied.

The results of the study indicated that the management structure in the organization is not experienced as supportive. The hierarchical structure in place is viewed as impairing to well-being at work because the staff feel like they are not being heard and do not have opportunities to influence decision-making. The participants described that changes are not justified or evaluated. Some of the participants named their immediate supervisor as a supporting factor and the majority told their work community supports their well-being at work.

The conclusion of the study was that participative leadership would support well-being at work more than a hierarchical one. In the future it would be recommendable to expand the study in the organization to include more personnel regarding the management structure and well-being at work.

Keywords: well-being at work, management structure, hierarchical leadership, participative leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY	6
2.1 Työhyvinvointi	6
2.2 Työkyky	10
3 JOHTAMINEN	11
3.1 Johtamisrakenteet	11
3.2 Hierarkkinen johtaminen	12
3.3 Osallistava johtaminen	14
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	16
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
5.1 Tutkimusympäristö	17
5.2 Laadullinen tutkimus	18
5.3 Aineiston keruumenetelmä	19
5.4 Aineiston analysointi	21
6 TULOKSET	24
6.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	24
6.2 Johtamisrakenteiden vaikutukset työhyvinvointiin	26
6.3 Johtamisrakenteiden kehittäminen	27
7 POHDINTA	29
7.1 Tulosten tarkastelu	29
7.2 Opinnäytetyön toteutus tutkijoiden kokemana	30
7.3 Eettisyys ja luotettavuus	31
7.4 Asiantuntijuuden kehittyminen	35
7.5 Johtopäätökset ja jatkokehittämissuhteet	35
LÄHTEET	38
LIITE 1. Kyselylomakkeen saatekirje	45
LIITE 2. Kysely	47

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin merkitys on saanut paljon julkisuutta viime vuosina. Aihetta on tutkittu yhä enemmän, ja sen merkitystä esimerkiksi työn tuottavuuden kannalta on alettu ymmärtämään paremmin. Huomio on hiljalleen alkanut siirtymään yksilöajattelusta koko työyhteisöön. Kuitenkin usein organisaatioissa työhyvinvoinnin ajatellaan koostuvan yksilön fyysisestä voinnista, ja työhyvinvointiin vaikuttamisen keinona käytetään etuuksien ja virkistystoiminnan tarjoamista. (Manka ym., 2012, s. 12.) Työhyvinvointiin organisaatioissa vaikuttavat yksilön lisäksi johtaminen, työyhteisö, resurssit, sekä työterveyshuolto (Työterveyslaitos, i.a.).

Muiden tekijöiden ohessa yritykset voivat olla kilpailukykyisempiä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden, kuten tarjoamiensa etuuksien avulla. (Puttonen ym., 2016, s. 4.) Työhyvinvoinnin kehittäminen huomioidaan myös johtamisen koulutuksissa. Painopiste työhyvinvoinnin johtamisessa on henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämisessä keskittyen työntekijöiden osaamisalueisiin. (Rasi ym., 2015, s. 2.)

Henkilöstön kokemus johtamisrakenteista vaikuttaa työhyvinvointiin. Huonot kokemukset voivat johtaa motivaation laskemiseen, työn tuottavuuden heikkenemiseen ja hoidon laadun huononemiseen. (Saleh ym., 2018, s. 202.) Sosiaali- ja terveysalan johtajille tieto henkilöstön kokemuksista johtamisrakenteisiin liittyen on olennaista, jotta johtamista voidaan kehittää motivoivammaksi. Näin luodaan myös pitovoimaa työpaikoille. (Asiri ym., 2016, s. 6.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskennellään usein moniammatillisissa tiimeissä ja verkostoissa. Alalla on kuitenkin viimeisten vuosien aikana noussut esiin huoli työntekijöiden saatavuudesta ja pysyvyydestä. Työntekijöiden pysymiseen organisaatioissa ja työssä yhdeksi tekijäksi on tunnistettu mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemiseen ja osallistuminen organisaation päätöksentekoon. Tutkimuksissa on aiemmin todettu, että henkilöstö jää organisaatiossa tehtävissä muutoksissa usein huomiotta. Pahimmillaan henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhönsä heikkenevät. Johtamiselle luodaankin usein

mahdollisuudet henkilöstön osallistumiselle päätöksentekoon ja toimintatapojen uudistamiselle. Muutoksessa sosiaali- ja terveysalalla tulisikin ottaa huomioon johtamisen rakenteet. (Lammintakanen ym., 2016, s. 5.)

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvailla sitä, miten terveydenhuollon henkilöstö kokee johtamisrakenteiden vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoutta johtamisrakenteiden yhteydestä työhyvinvointiin terveydenhuollossa. Opinnäytetyön aihe tuli työelämäkumppanilta, ja se valikoitui tekijöiden henkilökohtaisten työelämäkokemusten ja kiinnostuksen pohjalta.

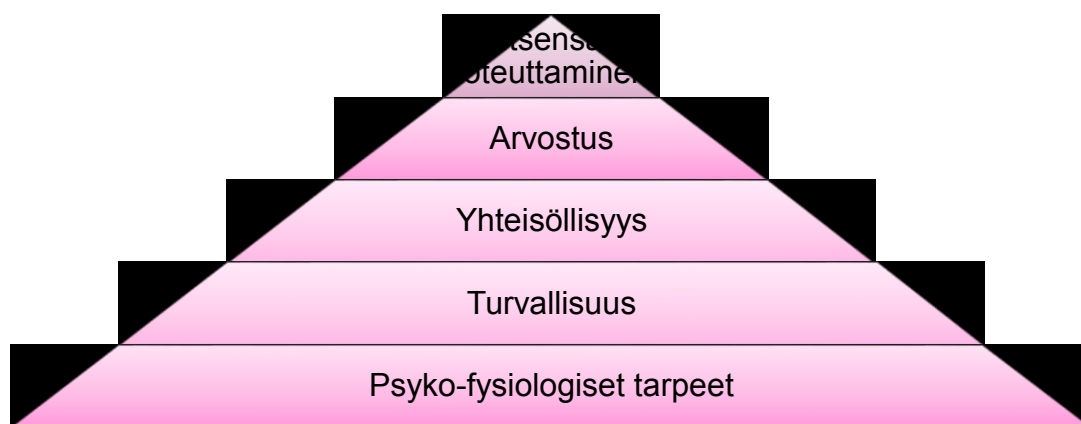
Opinnäytetyön toteutuksen aikana uudet hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Opinnäytetyön yhteystyökumppanimmekin muuttui prosessin aikana Keski-Uudenmaan hyvinvointialueeksi. Kyselytutkimus toteutettiin kuitenkin jo ennen hyvinvointialueeksi siirtymistä. Hyvinvointialueelle siirtyminen on tuonut mukanaan muutoksia myös johtamisrakenteissa.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

2.1 Työhyvinvointi

Työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia pidetään nykyään tärkeänä tavoitteena työelämässä. Työhyvinvoinnin ajatellaan vaikuttavan keskeisesti myös työntekijöiden terveyteen ja elämänlaatuun. Työssään hyvinvoivat ihmiset kykenevät antamaan pitkäaikaisemman panoksensa työelämään ja näin sillä on myös vaikutusta yhteiskunnallisesti. Yritysten menestymisen kannalta työhyvinvointi on keskeisessä asemassa. Työhyvinvointi vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn, kustannustason, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. (Larjovuori ym., 2021, s. 16.) Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, mikä sisältää kollektiivisen ulottuvuuden. Sitä voidaankin tarkastella yksilön sekä yhteisön näkökulmasta. Työhyvinvointi onkin jatkuvaa ihmisten ja työyhteisöjen kehittämistä niin, että kaikkien on mahdollista viihtyä työssään. (Uutela, 2019, s. 34–35.)

Amerikkalainen psykologi Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943 teorian tarvehierarkiasta, jota on laajasti käytetty terveydenhuollossa työhyvinvoinnin arvioimiseen ja kehittämiseen (Poston, 2009, s. 347–353). Maslowin mukaan yksilön työhyvinvoinnin voidaan ajatella koostuvan tasoista ja tarpeista, joiden tulee täyttyä niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Ensimmäisellä tasolla ovat psyko-fysiologiset tarpeet, joihin henkilö itse voi vaikuttaa huolehtimalla terveydestään. Toisella tasolla työntekijä huolehtii turvallisuuden tarpeesta esimerkiksi omilla työtavoillaan. Kolmas taso kattaa tarpeen yhteisöllisyydestä. Työntekijällä on tässä vastuuna kollegoiden tasa-arvoinen kohtelu ja hyväksyntä sekä valmius sopeutua työyhteisön tarpeisiin. Neljäntenä tarpeena työhyvinvoinnissa on tarve saada arvostusta. Tähän työntekijä voi vaikuttaa esimerkiksi osallistumalla työyksikkönsä tai koko organisaation kehittämistyöhön. Viides ja viimeinen tarve kattaa itsensä toteuttamisen, jossa työntekijä sitoutuu huolehtimaan ammatillisesta osaamisestaan. (Työturvallisuuskeskus, 2009, s. 1, s. 3.) (Kuvio 1). Maslowin tarvehierarkian on koettu olevan yksi tunnetuimmista teorioista psykologiassa. Sen käyttöä ja sisältöä on tutkittu useiden tieteilijöiden toimesta. Teoriaa on sovellettu runsaasti hoitotyössä. (Stefan ym., 2020, s. 126.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia.

Jokaisella tarvetasolla on kuitenkin myös uhkia, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin sitä heikentäen. Terveyttä, eli psyko-fysiologisia tarpeita voivat uhata liialliset työpaineet tai muuten epäterveelliset elämäntavat. Turvallisuuden tunnetta heikentävät esimerkiksi epävarmuudet työsuhteessa, asiaton kohtelu työpaikalla tai vapaa-ajalla, uhkaavat tilanteet tai riitaiset ihmissuhteet. Yhteisöllisyyden haasteena voivat olla huono työilmapiiri, haasteet johtamisessa tai tunne siitä, ettei tule kuulluksi. Arvostuksen tunteen puuttuminen voi johtua esimerkiksi siitä, että ei saa palautetta työssään eikä organisaatiossa palkita hyvästä suorituksesta. Itseään ei taas pääse toteuttamaan, mikäli organisaatiossa ei tarjota mahdollisuuksia kouluttautua, tai ei työssään jostain syystä saa tuloksia. (Rauramo, 2012, s. 16.)

Työelämässä hyvinvointia voidaan myös arvioida PERMA-teorian avulla. PERMA-teoria on vuonna 2011 julkaistu viiden osa-alueen kokonaisuus, jonka kehitti amerikkalainen psykologian professori Martin Seligman. Seligmanin (2018) mukaan hyvinvointi on mitattavissa myönteisten tunteiden (Positive feelings), sitoutumisen (Engagement), ihmissuhteiden (Relationships), merkityksellisuuden (Meaning) sekä saavuttamisen (Accomplishments) kautta.

Työssään hyvinvoiva yksilö panostaa työnsä laatuun ja toimii tuottavammin. Tämä on organisaation näkökulmasta ihanteellista. Suomessa vuonna 2016 toteutetun MEADOW (”Measuring the Dynamics of Organisation and Work”) -

tutkimuksen mukaan jopa 80% organisaatioista on työhyvinvoinnin parantamiseksi luotu kirjalliset tavoitteet. (Puttonen ym., 2016, s. 6.) Sairaanhoidtajien työolobarometrin (Hahtela & Karhe, 2020, s. 37) mukaan tärkeimmät asiat työhyvinvointiin liittyen ovat potilaiden saaman hoidon laatu, työyksikön käytännöt, työn tuoma tyydytys sekä henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen työhön. Barometrin tulokset olivat huonontuneet edeltävästä vuoden 2018 mittauksesta.

Työhyvinvoinnin ja siihen vaikuttamisen ajatellaan olevan työnantajan vastuulla. On huomioitava, että yksilöllä itsellään on myös vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Haasteena onkin löytää työhyvinvointia heikentävät syyt ja tunnistaa työn ja vapaa-ajan keskinäinen vaikutus yksilön työhyvinvointiin. Työntekijän syyttämistä heikentyneestä työhyvinvoinnista tulisi välttää ja sen sijaan perehtyä työhyvinvointiin vaikuttaviin taustoihin. (Schulte ym., 2015, s. e35.) Työhyvinvointi tulisi organisaatioissa olla ylemmän johtotason tahtotila, eikä jäädä lähiesimiehen vastuulle. Siitä huolehtiminen tulee olla edellytys organisaation toiminnalle. (Ahola, 2011, s. 125.)

Hellin Gilin ym. (2022) mukaan hoitohenkilöstö on tyytyväisempää työhönsä silloin, kun suhde sekä lähiesimiehen että kollegoiden kanssa on läheisempi. Työtyytyväisyys taas puolestaan lisää työhyvinvointia. Tutkimuksessa todettiin lisäksi työkuorman heikentävän työhyvinvointia.

Korkeat työn vaatimukset on todettu olevan yhteydessä esimerkiksi työuupumukseen ja aiheuttavan fyysisiä oireita työntekijöille. Taustalla tässä ilmiössä voi olla esimerkiksi motivaatoristiriita työn vaatimuksiin nähden. (Brandstätter ym., 2016, s. 1–11.) Motivaation puute voi johtua työn vaatimuksista tai esimerkiksi resurssipulasta, jotka johtavat työstressiin. Stressin takia työn tuottavuus kärsii ja pidemmällä aikavälillä voi aiheuttaa jopa sairastumisen. Resurssipula organisaatiossa voi johtaa sairauspoissaoloihin. (Brunner ym., 2019, s. 1165–1180.)

Timsin ym. (2018) mukaan työntekijät, jotka pystyvät vaikuttamaan ja muuttamaan työolojaan, kokevat työhyvinvointinsa paremmaksi. Tätä voidaan kutsua myös työn ”tuunaamiseksi”. Työn tuunaaminen johtaa työn tekemiseen vaadittavien voimavarojen kasvuun. Työn tuunaaminen voi tapahtua esimerkiksi aloitteiden kautta. Johtopäätöksenä on, että työntekijöille tulisi organisaation puolesta

antaa mahdollisuus tuunata omaa työtään ja näin tuettaisiin omaa työhyvinvointia. Breevart ym. (2014) toteavat, että itsensä johtamisen avulla työntekijät osavat hyödyntää voimavarojaan paremmin ja näin ollen tuntevat positiivista työn imua.

Eriksson (2017, s. 144–145) tutki väitöskirjassaan 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Tutkimus osoitti, että työhyvinvointi koetaan hyvin yksilöllisesti, ja usein kokemukset voivat olla päinvastaisia. Jokin asia toimii yhden työhyvinvointia tukevana, kun taas toisen työhyvinvointia heikentävänä. Työhyvinvointia tulisi tarkastella sen tukemisen lisäksi myös heikentävien tekijöiden näkökulmasta hyvinvoinnin kehittämisen apuna. Yhteisön tuki on tärkeää työhyvinvoinnin tukemisessa.

Työhyvinvoinnin voimavaroina työn näkökulmasta on koettu työnkierto ja työnohjaus, jotka kasvattavat osaamista ja tuovat uutta näkemystä paitsi kliniseen työhön, myös työyhteisön sisäisten asioiden käsittelemiseen. Henkilökohtaisina voimavaroina toimivat sekä tunne-, kognitiiviset että käytöspäiset selviytymistaidot. Tunneperäiset selviytymistaidot sisältävät työntekijän organisaatiota kohtaan koetut tunteet; esimerkiksi tyytyväisyys omaan työpaikkaansa kohtaan. Kognitiivista selviytymistaitoa ovat esimerkiksi stressin käsitteleminen ja oman itsensä tutkiskeleminen. Käytöspäisiin selviytymistaitoihin kuuluvat ongelmanratkaisutaidot, tietoiset terveelliset elämäntavat sekä terveyden edistäminen. (Gauche ym., 2017.)

Työhyvinvointi käsitteenä on siis useiden eri osien summa. Yhtenä osana toimii työn imu. Työn imulla tarkoitetaan henkilön kokemaa merkityksellisyyttä omaa työtään kohtaan sekä mielekkyyttä työympäristöänsä kohtaan. Työn imua koetaan, kun halutaan panostaa työhönsä niin hyvissä kuin vaikeissakin hetkissä, omistaudutaan työlle, koetaan ylpeyttä omasta työstään ja nautitaan siitä, uppoudutaan työhön. Työn imun kokemus parantaa työhyvinvointia, auttaa työntekijää sitoutumaan työhönsä ja heijastuu myös henkilökohtaiseen elämään. Työnantajalle työn imu näyttäytyy parempana suoriutumisenä, tuloksen kasvuna ja esimerkiksi sairauslomien vähenemisenä. Työn imun saavuttamiseen tarvitaan oikeanlaisia johtamista (Hakanen, 2011, s. 38–42.)

2.2 Työkyky

Jotta voidaan huolehtia yksilön työhyvinvoinnista, tulee huolehtia myös työkyvystä (Ahola, 2011, s. 113). Työterveyslaitos (i.a.) määrittelee työkyvyn perustan koostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä yhdessä terveyden kanssa.

Työkyvyn mittaamiseksi ei ole olemassa yksittäistä mittaria. Työkyvyn mittaaminen ja arviointi voidaan koostaa useammista eri mittauksista. Fyysisen toimintakyvyn selvittämiseksi voidaan käyttää erilaisia rasiustestejä, joiden tuloksia lääkäri tai esimerkiksi fysioterapeutti arvioi. Ihmisen perussairaudet eivät rajaa ihmistä työkyvyttömäksi kaikkeen työhön, vaikka vaikuttavat fyysiseen toimintakykyyn. (Ilmarinen, 2021.) Koska työkyky koostuu muustakin kuin fyysisestä toimintakyvystä, tulee lisäksi arvioida myös psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Yksi apuväline työkyvyn arvioimiseen on Sheehanin toimintakykyvajeasteikko. Sen alkuperäinen tarkoitus on ollut mielenterveyspotilaiden toimintakyvyn arvioiminen, mutta se sopii myös somaattisten sairauksien aiheuttaman toimintakykyvajeen arvioimiseen. Sheehanin toimintakykyvajeasteikko on kansainvälisesti validoitu itsearviointimittari. (Vuokko & Tuisku, 2017.)

Työolot vaikuttavat fyysiseen toimintakykyyn. Työn fyysinen kuormittavuus, ergonomia sekä työn hallinta heikentävät toimintakykyä. (Ervasti ym., 2019, s. 8–9.) Psyykkiseen toimintakykyyn työpaikalla vaikuttavat esimerkiksi liian korkeat vaatimukset sekä liian pienet resurssit. Esimiehen liian vähäinen tuki, vaikuttamismahdollisuuksien puute, epäoikeudenmukaisuuden kokemus ja joustamattomuus heikentävät psyykkistä toimintakykyä. (Uusitalo-Arola ym., 2022.) Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2017) mukaan sosiaalinen toimintakyky käsittää yksilön arjen ja elämänhallinnan, kyvyn yhteisössä toimimiseen, hyvinvoinnin kokonaisuutena sekä osallisuuden. Työkyvystä huolehtimista ohjaavat myös työsuojelulaki (55/2001), työturvallisuuslaki (738/2002) sekä työterveyshuoltolaki (1383/2001).

3 JOHTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä johtamista käsitellään johtamisrakenteiden, hierarkkisen johtamisen ja osallistavan johtamisen valossa. Tarkoituksena on avata lukijalle, mitä johtamisrakenteilla tässä työssä tarkoitetaan, sekä mitä hierarkkinen johtajuus on käytännössä ja millaisia vaikutuksia sillä tutkitusti on. Osallistavaa johtamista käsitellään, jotta lukijalla on opinnäytetyön tulosten valossa käsitys sen sisällöstä ja koetuista vaikutuksista. Johtaminen ilmiönä ja sen suhde perustehtävään organisaatiossa on rajattu tietoisesti pois.

3.1 Johtamisrakenteet

Johtamisrakenteita kuvataan organisaatioissa useimmiten organisaatiokaavion avulla. Kaaviosta ilmenevät johtamistasot sekä niiden keskinäiset suhteet. Lisäksi siinä on nähtävissä palvelualueet sekä johtajien vastuualueet ja toiminnan koordinointi. Johtamisrakenteisiin vaikuttavat organisaation koko, sen strategia ja tavoitteet. (Ahmady ym., 2016, s. 455–456.) Johtamisrakenteiden muodostumiselle organisaatioissa on syynsä. Rakenteilla pyritään kuvaamaan organisaation sisäisiä vastuu- ja valtasuhteita. (Peltonen, 2007, s. 33.) Määritellyt rakenteet helpottavat organisaation toiminnan johtamista ja työnteon koordinoitua. Johtajien ja työntekijöiden välisissä suhteissa on pitkään pidetty tärkeänä sitä, että roolit ovat tiedossa. (Pellinen, 2017, s. 29–30.)

Johtamisrakenteet sisältävät sekä vertikaalisen että horisontaalisen rakenteen. Vertikaalisilla rakenteilla kuvataan vastuualueita ja –tasoja pystysuorassa. Ylimpänä rakenteessa on koko organisaation johtaja ja alimpana henkilöstö. Horisontaalisesti eli vaakatasossa rakenteet sisältävät kuvauksen rinnakkaisista kokonaisuuksista ja niiden välisistä suhteista. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 140–141.) Historiassa viestintää on tarkasteltu organisaatiokaavioon peilaten. On pystyttykin toteamaan, että johtamisasemassa olevat henkilöt ovat keskeisessä roolissa molempiin suuntiin kulkevassa viestinnässä johdon ja työntekijöiden välillä.

Organisaation eri osien välisten suhteiden tasapainottaminen kuuluukin auktoriteettiasemassa oleville henkilöille. (Seek, 2021, s. 368.)

Johtamisrakenteet sisältävät myös esimerkiksi strategian, resurssit, prosessit ja laadun. Kaikkien näiden alueiden johtaminen on laaja-alaista ja keskeisessä osassa johtamisrakenteita. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 99, s. 101.) Organisaation strategia on toimintamalli, jonka päämääränä on organisaation vision toteutuminen. Strategian luomisesta ja toteutumisesta on vastuussa ylin johto, mutta toiminnassa on mukana koko henkilöstö. Siksi sen toteutuminen onkin riippuvainen siitä, millaisena henkilöstö ja muut sidosryhmät sen kokevat. Tärkeää on, että organisaatiossa jokainen ymmärtää strategian tarkoituksen ja sisällön. Yksi keino henkilöstön sitouttamiseksi on avoin strategiatyö, jossa henkilöstö osallistuu strategian luomiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 62–64, s. 69.) Strategian tulee sisältää myös henkilöstöstrategian, jossa käsitellään työhyvinvoinnin tavoitteita sekä suunnitelman niiden toteuttamiseksi (Rissanen & Lammintakanen, 2017, s. 244).

Myös tilaratkaisut ovat osa johtamisrakenteita. Tilajohtaminen on tärkeää organisaation tuottavuuden, työtehon sekä yleisen toiminnan vaivattomuuden kannalta. Fyysisten rakenteiden suunnittelussa pitää huomioida esimerkiksi pohjarakenteen vaikutus työn toteuttamiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 190–191.)

3.2 Hierarkkinen johtaminen

Hierarkkinen johtaminen on otettu aikoinaan laajasti käyttöön, koska sen avulla pystyttiin selkeyttämään johtamiseen liittyviä rooleja ja vastuita. Tehtävien kordinoiminen ennustettavuuden avulla oli mahdollista suurissakin yrityksissä. Tehokkuus oli yksi keskeisimmistä syistä hierarkkisen johtamisen laajalle käytölle. (Edmondson & Lee, 2017, s. 2.) Hierarkkisessa johtamisessa perusajatuksena on, että organisaation johto tekee päätökset ja alemmat johtotasot sekä työntekijät toteuttavat työtänsä näiden päätösten mukaan. Hierarkkisessa johtamisessa näkyy selvästi se, kuka on vastuussa päätöksistä. (Härkönen & Airaksinen, 2012, s. 7.) Hierarkkista johtamista voidaan myös kutsua auktoriteettistrategiaksi.

Hierarkkinen johtaminen toimii parhaiten, kun sillä johdetaan erillisiä hallinnonaloja. (Määttä ym., 2019, s. 89.)

Hierarkkisessa johtamisessa on nähtävissä kolme eri johtamistasoa. Ylimmät johtajat päättävät organisaation strategiasta, keskitason johtajat toimivat operatiivisemmin strategian perusteella ja lähijohto on henkilöstön ja muun johdon välillä toimiva esimies. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, s. 82.) Ylimmällä johtamistasolla on eniten valtaa ja näin ollen yleensä myös enemmän tietoa siitä, miten oma organisaatio toimii. Keskitason johtajilla valtaa on usein vähemmän, mutta tietoa enemmän tietyistä osa-alueista, joista heillä on myös suurempi vastuu. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 33.) Martelan & Jarenkon (2017, s. 16–17) mukaan hierarkkisissa organisaatioissa muutokseen reagoiminen on hidasta. Informaatio kulkee useamman ihmisen kautta. Ensin tieto menee esihenkilölle, joka välittää sen tarvittaessa omalle esihenkilölleen. Operatiivisen tason työntekijällä on harvoin valtaa tehdä päätöksiä ilman esihenkilönsä lupaa. Organisaatiossa sisäinen kommunikaatio on tärkeää, jotta muutoksiin pystyttäisiin reagoimaan nopeammin ja joustavammin.

Hierarkkisen johtamisen rajoitteet ovat tulleet yhä ilmeisemmiksi. Pitkäaikaisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta hierarkkisen johtamisen toimivan parhaiten vakaisissa olosuhteissa. Muuttuvissa olosuhteissa hierarkkisuus tuottaa haasteita. Hierarkkisen johtamisen avulla pystytään ratkaisemaan rutiininomaisten tehtävien suorittaminen, mutta yllättävien haasteiden ratkaisemisessa hierarkkisuus ei ole toimiva rakenne. (Edmondson & Lee, 2017, s. 2–3.) Hierarkkinen organisaatio voi luoda kuormitusta työntekijöilleen. Kuormittavina tekijöinä työssä koetaan muun muassa tavoitteiden epäselvyys, ohjauksen ja tuen puute, liian tiukat säännöt, byrokratia, johdon etäisyys ja tiedonkulun puutteet. Edellä mainitut työn kuormittavuustekijät vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. (Hakanen, 2011, s. 110). Hierarkkisuus organisaatiossa ei tänä päivänä välttämättä ole toimiva rakenne (Viitala & Jylhä, 2019, s. 36).

Jokaisessa organisaatiossa esiintyy pystysuuntaista hierarkkisuutta. Tämän lisäksi organisaatioissa on näkyvissä jonkinasteista vaakasuoraa hierarkkia, vaikkakin samalla tasolla olevien henkilöiden ajatellaan olevan tasavertaisia.

Vaakasuuntaisessa hierarkiassa vaikutusvalta perustuu asemasta riippumattomaan osaamiseen ja ideoihin. Pystysuuntaisen ja vaakasuuntaisen hierarkian dynamiikkaa tai operationaalisen johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta voidaan kuvailla kolmella tavalla: löyhä kytkös, tulkkaus ja integraatio. Organisaation työntekijöillä on johtoa parempi tietotaito käytännön työstä, jolloin kuilu työntekijöiden ja johdon välillä kasvaa ja niiden välillä on tällöin löyhä kytkös. Tulkkauksella tarkoitetaan työntekijöiden ja johdon välissä toimivan esihenkilön roolia toimia tulkkajana. Esihenkilön tulee toisin sanoen kääntää pystysuuntainen prosessi vaakasuuntaisesti toteutettavaksi. Integraatiossa pystysuuntainen ja vaakasuuntainen hierarkia kietoutuvat toisiinsa toimien yhtenäisenä prosessina. (Lundholm ym., 2012, s. 85–112.)

Kucharska (2021, s. 105–117) on tutkinut hierarkkisen johtamisen vaikutuksia virheiden hyväksymiseen ja muutoskykyyn organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan mitä vahvempi hierarkia organisaatiossa vallitsee, sitä vaikeampaa organisaation on mukautua muutoksiin. Muutoksiin voi mukautua vain, jos virheetkin hyväksytään. Virheiden hyväksyminen johtaa toimintatapojen muokkaamiseen, jotka sitten toimivat tehokkaammin.

Hierarkkisessa johtamisrakenteessa esiintyy virallisen hierarkian lisäksi myös epävirallista hierarkiaa. Toisin sanoen johtamisrakenteen luoma hierarkia näyttyy myös yksilöiden välillä muussakin kuin virallisessa toiminnassa. Tämä vahvistaa virallista hierarkiaa luoden eräänlaisen oravanpyörän. Epävirallinen hierarkia on usein tiedostamatonta ja voi hankaloittaa hierarkkisesta johtamisrakenteesta pois siirtymistä. (Diefenbach & Sillince, 2011, s. 1515–1537.)

3.3 Osallistava johtaminen

Osallistava johtaminen on johtamistyyli, jossa henkilöstö osallistuu päätöksentekoon. Osallistamisen etuna on henkilöstön sitoutuminen organisaatioon, työmotivaation kasvaminen sekä tuottavuuden paraneminen. Osallistamisen edellytyksenä ovat johdon luottaminen henkilöstöön sekä henkilöstön ymmärrys ja tieto organisaation strategiasta ja toiminnasta. Osallistavaa johtamista voidaan

toteuttaa koko organisaatiossa tai sen sisällä yksikötasolla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 134–135.)

Yksikötasolla osallistava johtaminen on menestyksekkäs johtamistyyli vain, mikäli esihenkilö ymmärtää sen tarkoituksen ja hänellä on valmiudet tiimensä kehittämiseen. Onnistuneen osallistavan johtamisen tuloksena ovat vastuullisuus ja oikeus päätöksentekoon. Vastuullisuus tulee olla kummankin osapuolen hyväksymä – sekä esihenkilön että tiimin tai yksilön. Toimiakseen vastuullisesti tiimin tai yksilön tulee tietää asiaan liittyvät muuttujat sekä faktat. Kun tiimi tai yksilö saa oikeuden päätöksentekoon, sen laajuus tulee olla selvillä. (Guanci, 2018, s. 46–50.)

Osallistavan johtamisen käyttöönoton on todettu nostavan henkilöstön kykyä vaikuttaa päivittäisiin työn haasteisiin ja lisäävän yhteistyötä niin muiden yksiköiden kuin esihenkilön kanssa (Ong ym., 2017, s. 28–34). Robertin ja Youn (2017, s. 503–513) mukaan osallistava johtaminen parantaa työn mielekkyyden kokemusta sekä työn tuottavuutta. Hole (2020, s. 170–172) toteaa, että henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon parantaa työn tehokkuutta.

Osallistavan johtamisen myötä myös työntekijöiden luottamus omiin lähiesihenkilöihin kasvaa. Osallistavan johtamisen seurauksena työn tehokkuus kasvaa, ja riskinä on, että johtotasolla työntekijöiden tarpeita ei sen vuoksi ymmärretä. Jos osallistavan johtamisen periaatteita ja sen vaikutusta työn tehokkuuteen ei ymmärretä, ei sen toteuttaminenkaan ole luotettavaa. Osallistavalla johtamisella voidaan tuottaa voimaantumisen tunnetta työntekijöille. (Huang ym., 2010, s. 123.) Seekin (2021, s. 368) mukaan osallistava johtaminen edistää työntekijän ja työnantajan yhteistyötä. Osallistava johtaminen onkin johtamisopeissa ihmissuhdekoulukunnan teorioissa tärkeässä roolissa. Organisaatioissa tulisi työntekijöitä osallistaa mahdollisimman paljon sen toimintaan. Osallistuminen päätöksentekoon auttaa työntekijöitä ymmärtämään johdon roolia ja organisaation ongelmia.

Akpoviro ym. (2018) tutkivat osallistavan johtamisen vaikutuksia työn tuottavuuteen. Tutkimuksessaan heille selvisi, että osallistava johtaminen on usein yksittäisten lähiesimiesten, ei koko organisaation tyyli johtaa. Suurin osa

tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kertoi, että osallistavasta johtamistyylistä ei juurikaan seuraa ongelmia työpaikalla. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että osallistava johtaminen on motivoiva tekijä työssä, ja työn tuottavuus kasvaa tyyliä käytettäessä. Tutkijat toteavat, että osallistamisen vaikutukset ovat verrattavissa Maslowin tunnistamiin tarpeisiin.

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sitä, minkälaiset johtamisrakenteet hoitohenkilöstön mielestä tukevat työhyvinvointia. Tarkoituksena on kuvailla, minkälaisia vaikutuksia hoitohenkilöstö kokee johtamisrakenteilla olevan työhyvinvointiin. Aihetta selvitetään laadullisen tutkimuksen menetelmin kyselylomakkeella, jossa on avoimia kysymyksiä. Kyselyn tavoitteena on selvittää hoitohenkilöstön kokemuksia ja tunteita yksilöön vaikuttavina.

Opinnäytetyömme tavoitteena on lisätä tietoa johtamisrakenteiden yhteydestä työhyvinvointiin hoitoalalla. Tutkimuksella kuvataan tämänhetkistä tilaa ja pyritään saamaan selville kehittämisen kohteita. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista käyttää jatkossa johtamisrakenteiden kehittämiseen tai jatkotutkimuksen aiheena.

Opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteiden näkökulmasta tutkimuskysymyksiksi nousevat:

1. Miten hoitohenkilöstö kokee johtamisrakenteen vaikuttavan työhyvinvointiinsa?
2. Minkälaiset johtamisrakenteet tukevat työhyvinvointia työntekijän kokemuksen mukaan?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusympäristö

Tutkimusympäristönämme toimi terveysaseman Akuutti osasto ja aikuisten mielenterveys- ja päihdepalvelut. Mielenterveys- ja päihdepalveluiden toimipisteitä on Keski-Uudenmaan kuntayhtymän viidessä kunnassa ja akuuttiosastoja neljässä kunnassa. Kysely toteutettiin yhdellä akuuttiosastolla ja kolmessa aikuisten mielenterveys- ja päihdepalveluiden ajanvarauksella toimivassa yksikössä. Yksiköt, joissa kyselyyn vastattiin, valittiin yhdessä yhteistyökumppanimme kanssa. Kyselyyn osallistuvat yksiköt valittiin organisaation sisältä kahdelta eri tulosalueelta. Kysely toteutettiin toiminnoiltaan erilaisissa yksiköissä. Näin oli mahdollisuus saada laajemmin kokemuksia aiheesta.

Akuuttiosastoilla hoidetaan lyhytaikaista osastohoitoa tarvitsevia perusterveydenhuollon potilaita. Akuuttiosastoilla työskennellään kolmessa vuorossa ympäri vuoden. Potilaat tulevat osastoille erikoissairaanhoidosta, päivystyksestä tai osastoilta. Hoito osastoilla suunnitellaan yhdessä potilaan ja hänen läheistensä kanssa. Potilaan hoidosta ja kuntoutuksesta vastaa moniammatillinen työryhmä, johon kuuluu esimerkiksi lääkäri, sairaanhoitaja, lähihoitaja ja fysioterapeutti. (Keski-Uudenmaan sote, 2021.)

Mielenterveyspalveluissa hoidetaan potilaita, joilla on lieviä tai keskivaikeita mielenterveyden ongelmia. Hoitoon voi hakeutua myös erilaisissa elämän kriisitilanteissa. Asiakkaita tavataan etä- ja lähivastaanotoilla. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023.) Aikuisten päihdepalveluissa hoidetaan erilaisia riippuvuuksia. Hoitoon voi hakeutua, kun omat keinot riippuvuuden hoitoon eivät riitä. Päihdepalveluissa annetaan neuvontaa, tehdään palveluntarpeen arvioita, kirjataan lähetettä katkaisu- ja vieroitushoitoon sekä laitostuntoutukseen ja toteutetaan opioidiriippuvaisten korvaushoitoa. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023.)

5.2 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavien henkilöiden kokemusten selvittäminen suhteessa tutkittavaan ilmiöön sekä minkälaisen merkityksen tai yhteyden kokemukset ilmiölle tuovat (Juuti & Puusa, 2020, s. 10, s. 15). Laadullisessa tutkimuksessa ei siis tavoitella totuutta (Vilkka, 2021, s. 211). Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa yhteistyökumppanille hoitohenkilöstön kokemuksista, valikoitui laadullinen tutkimus sen toteuttamistavaksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on jonkin toiminnan tai tapahtuman kuvaileminen ja ymmärtäminen. Aineistoa voidaan ajatella olevan riittävästi, kun vastauksista ei ilmene enää uutta, oleellista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 98–99.) Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi lomaketutkimuksena, haastattelemalla, ryhmäkeskustelulla tai valmiilla aineistoilla. (Alasuutari, 2012, s. 46; Heikkilä, 2014, s. 16).

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tuoda esille tutkimuksen konteksti, ilmiön tarkoitus sekä prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan tutkimusaiheeseen liittyvien yleisten yhteyksien kuvaamista sekä tutkimusympäristön ja –tilanteen esittelemistä. Ilmiön tarkoitus taas on huomioitava tutkimuksen osallistujan vastauksissa, jotta saataisiin selville vastaajan motiivi. Prosessin esiintuomisessa avataan tutkimusaikataulua. Aikataululla on vaikutus tutkijan ymmärrykseen tutkittavasta asiasta. (Vilkka, 2021, s. 213–214).

Laadullisen tutkimuksen osallistujamäärä on yleensä määrällistä tutkimusta pienempi. Tutkimuksen kohderyhmä valikoidaan tietoisesti. Laadullisella tutkimuksella vastataan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä, 2014, s. 15.) Opinnäytetyön kohderyhmäksi valittiin tietoisesti kaksi yksikköä suuresta organisaatiosta, ja kysymyksillä haluttiin selvittää hoitohenkilöstön kokemuksia ja niihin vaikuttavia syitä.

5.3 Aineiston keruumenetelmä

Aineiston keruumenetelmää valitessamme pohdimme vaihtoehtoina teemahaastattelua ja kyselylomaketta. Haastattelua aineiston keruumenetelmänä emme kuitenkaan halunneet käyttää, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee yhteistyökumppanimme palveluksessa. Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui sähköinen kyselylomake.

Sähköisen kyselylomakkeen käyttämisessä on etuja. Sähköistä kyselylomaketta käytettäessä haastattelijoiden ei tarvitse olla paikan päällä. Näin kyselyyn osallistujiin ei myöskään kohdistu haastattelijalta vaikutuksia. Kysely on nopea toteuttaa, ja arkaluonteisia kysymyksiä voidaan helposti sisällyttää tutkimukseen. Toisaalta kyselylomakkeissa avointen kysymysten vastaukset jäävät helposti tyhjäksi, ja vastausten väärinymmärtämisen mahdollisuus on suuri. Tarkentavia kysymyksiä tai havainnoiteja ei ole mahdollista tehdä. (Heikkilä, 2014, s. 18.) Henkilökohtaisia kokemuksia käsittelevät kysymykset suhteessa työnantajaan ovat arkaluonteisia, ja sähköisen kyselyn käyttäminen antoi mahdollisuuden vastata rehellisesti. Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastaamisen ajateltiin myös olevan henkilöstölle helpompi ja nopeampi muuten hektisessä työympäristössä.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu on vähemmän strukturoitua. Strukturoitu eli suljettu kysymys tarkoittaa valmiita vastausvaihtoehtoja. Avointen kysymysten käyttäminen taas tulee kyseeseen, kun valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. (Heikkilä, 2014, s. 15, s. 47, s. 49). Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa kysymyksiä oli kahdeksan, joista ensimmäinen koski vastaajan työkokemusta yhteistyökumppanin palveluksessa ajallisesti. Toisena kysymyksenä pyysimme arvioimaan numeerisesti vastaushetkellä koettua työhyvinvointia asteikolla 1–10. Loput kuusi kysymystä rakennettiin avoimiksi kysymyksiksi. Aiheina oli kokemukset työhyvinvointiin yleisesti sekä työyhteisössä vaikuttavista tekijöistä, nykyisessä johtamisrakenteessa työhyvinvointia tukevia ja heikentäviä tekijöitä, kehitysehdotuksia sekä lopuksi vapaa vastauskenttä mille tahansa työhyvinvointiin tai johtamisrakenteisiin liittyvään asiaan, josta vastaaja haluaisi vielä kertoa.

Puolistrukturoidulla eli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä sisältävällä kyselyllä halusimme saada vastaajat kertomaan kokemuksistaan vapaamuotoisesti, kuitenkin saaden taustatietoja työsuhteen kestosta ja työhyvinvoinnin numeerisesta arviosta. Kyselyllä varmistettiin vastaajien anonymiteetti, sillä mitään henkilötietoja sisältäviä kysymyksiä ei ollut. Kysely lähetettiin noin 68 potilaan hoitoon osallistuvalla työntekijälle, eli kaikilla kyseisten yksikköjen hoitotyöntekijöillä oli mahdollisuus halutessaan osallistua tutkimukseen. Kohderyhminä olivat sairaanhoitajat, lähihoitajat ja hoiva-avustajat. Kyselyn ulkopuolelle rajautuivat lääkärit, koska osassa yksiköistä lääkärit eivät työskentele suoraan yhteistyökumppanimme palveluksessa vaan ovat ostopalveluna hankittua työvoimaa.

Yhteyshenkilömme lähettivät kyselyn sähköpostilla tutkimukseen valikoitujen yksiköiden työntekijöille syyskuussa 2022. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista työajalla ja vastaamiseen meni noin 15–20 min. Kyselylomakkeen yhteydessä osallistujille toimitettiin myös saatekirje (Liite 1). Saatekirjeessä kerroimme kyselyyn osallistuville, miksi kysely toteutetaan ja miksi vastaaminen on tärkeää. Saatekirjeessä kerrottiin myös lyhyesti, minkälainen johtamisrakenne yhteistyöorganisaatiossa on. Johtamisrakenne käsitteenä voidaan käsittää monella tapaa. Käsitteen avaamisella pyrimme välttämään väärinymmärryksiä kyselyssä. Kyselyyn vastaamiseen annoimme aikaa kaksi viikkoa. Osallistujia muistutettiin kyselystä viikkoa ennen vastausajan päättymistä. Kahden viikon kohdalla vastaajamäärä oli kuitenkin jäämässä vähäiseksi, joten päätimme jatkaa kyselyn vastausaikaan viikolla. Ilmoitimme yhteistyökumppanillemme kyselyyn vastaamisen jatkumisesta.

Ennen kyselyn toteuttamista testasimme kyselylomakkeen toimivuuden opinnäytetyöseminaarissa, jossa oli läsnä opiskelijakollegoita ja opinnäytetyön ohjaajamme. Kyselylomakkeen testaamisen aikana ilmenikin joitain haasteita kyselyn toimivuuden kanssa ja alkuperäisiä kysymyksiä muokattiin niin, että niiden avulla oli mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset ja näin ollen myös kyselylomakkeen kysymykset perustuivat yhteistyökumppanin kanssa käytyyn keskusteluun aiheen rajauksesta. Yhteistyökumppanin toiveena oli, että tutkimus kohdentuu nimenomaan johtamisrakenteisiin, ei johtamistyyliin.

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi tapahtui laadullista sisällönanalyysiä käyttäen. Sisällönanalyysin lisäksi käytimme aineiston kvantifiointia niihin kysymyksiin, joiden vastauksia ei voinut analysoida laadullisesti. Sisällönanalyysi on menetelmä, joka sopii sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen ja menetelmä voi olla joko induktiivinen tai deduktiivinen. Sen tavoitteena on luoda tiivis ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, ja lopputuloksena on kategoriat tai teemat joiden avulla kuvaus tuotetaan. (Elo & Kyngäs, 2008.) Aineiston kvantifioinnilla tarkoitetaan määrällisten tulosten tuottamista sanallisesta aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 135). Kyselylomakkeemme kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastaajien taustatietoa koskien oli mahdollista vastata vain monivalintana. Lisäksi ennalta suunnittelemattomasti osaan kysymyksistä saatiin yksisanaisia vastauksia, jolloin sisällönanalyysiä ei pystytty toteuttamaan ja kuvailevampaa oli tuottaa niistä määrällisiä tuloksia.

Aineiston analyysi alkaa aineistoon tutustumalla. Tarkoituksena on luoda yleiskuva aineiston sisällöstä. Sisällöstä saattaa jo tässä vaiheessa nousta esiin tiettyjä toistuvia teemoja tai ilmaisuja. (Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 94.) Opinäytetyön aineiston keräsimme aluksi verkkoalustalta yhdeksi Word-tiedostoksi kysymyksittäin. Näin aineistoa oli helpompi lukea ja käsitellä kokonaisuutena. Aineisto luettiin läpi useaan kertaan, ja vastauksista nousi jo tässä vaiheessa esille selkeitä toistuvia teemoja. Analyysin alkuvaihe olikin enemmän pohdintaa ja tulosten merkitysten selkeyttämistä tutkijoille itselleen.

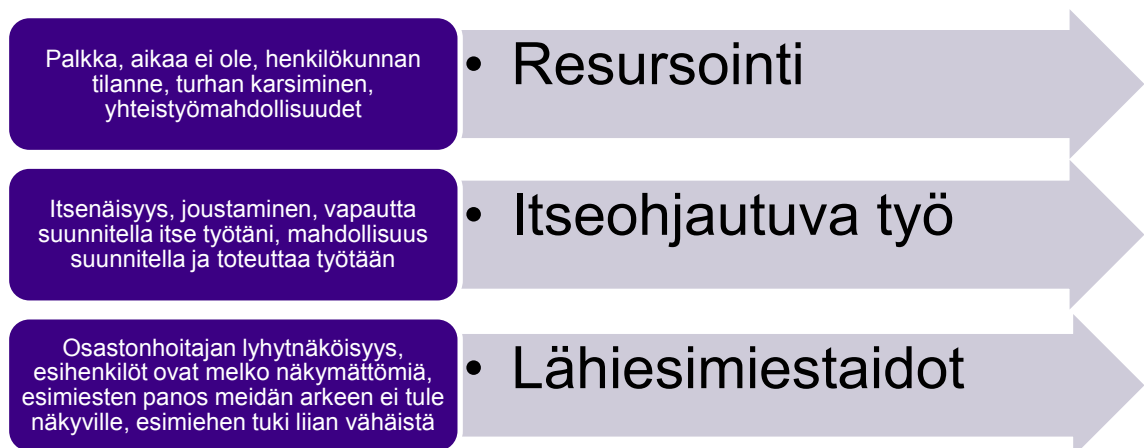
Aineistoon tutustumisen jälkeen sen sisältö redusoidaan eli pelkistetään. Pelkistämisen tarkoituksena on jättää aineistosta pois tutkimukselle epäolennainen sisältö. Aineistosta siis etsitään ilmaisuja, joissa kuvaillaan tutkittavana olevaa ilmiötä ja vastataan juuri kysyttävään asiaan. Nämä ilmaisut viedään sellaiseen analyysipohjaan, esimerkiksi taulukkoon seuraavaa vaihetta varten. Aineiston pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Tällöin aineistosta etsitään toistuvia ilmaisuja ja teemoja. Teemat muodostavat siten alaluokat. Alaluokkia yhdistämällä saadaan luotua yläluokat, ja yläluokista puolestaan muodostuu pääluokat. Aineiston ryhmittelyä seuraa abstrahointi eli

käsitteellistäminen. Sen tavoitteena on luoda teoreettisia käsitteitä aineiston ryhmittelyn tulosten pohjalta. Käsitteellistämässä aineiston ryhmittelyä jatketaan niin kauan, kuin se on tarpeellista. Koko prosessin ajan on huomioitava aineiston jäljitettävyyden alkuperäisiin vastauksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 122–126.) Kuviossa 2 esitetään analyysin vaiheet.



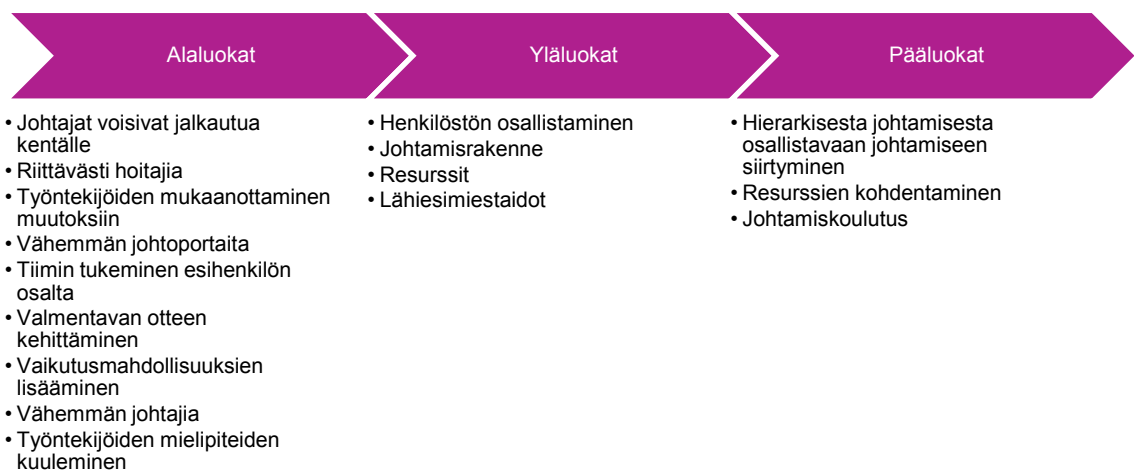
Kuvio 2. Analyysin vaiheet.

Analyysia varten opinnäytetyön aineisto syötettiin Excel-taulukkoon. Jokaiselle kysymykselle luotiin ja otsikoitiin oma taulukko, ja jokainen vastaus syötettiin omalle rivilleen taulukon ensimmäiseen sarakkeeseen. Vastaukset numeroitiin koodein V1-V18. Aineisto pelkistettiin viemällä taulukon seuraavaan sarakkeeseen kaikki ilmaisut sellaisenaan, jotka liittyivät tutkimukseen ja kuhunkin kysymykseen. Osa vastauksista sisälsi toteamuksia, jotka eivät liittyneet kysytyyn ilmiöön. Samaa teemaa tai ilmaisua sisältävät vastaukset myös värikoodattiin ja niille luotiin alustava, ilmaisua kuvaava teema. Kuviossa 3 havainnollistetaan alustavien alaluokkien syntymistä.



Kuvio 3. Alustavien alaluokkien muodostuminen.

Pelkistetyistä vastauksista luotiin alustavien teemojen avulla alaluokkia, jotka siirrettiin jälleen seuraavaan sarakkeeseen väri- ja numerokoodineen. Alaluokat yhdistettiin eteenpäin yläluokiksi, joista muodostui lopulta pääluokat. Jokaisesta kysymyksestä muodostettiin omat ala-, ylä- ja pääluokat. Aineiston ryhmitelyn jälkeen aineisto käsitteellistettiin ja näin muodostettiin teoreettiset käsitteet vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Pääluokiksi nousivat hierarkkisesta johtamisesta osallistavaan johtamiseen siirtyminen, johtamiskoulutus ja resurssien kohdentaminen. Värikoodien ja vastausten numerointien avulla pääluokistakin oli mahdollista jäljittää alkuperäiset vastaukset ja ilmaisut.



Kuvio 4. Vastausten luokittelu.

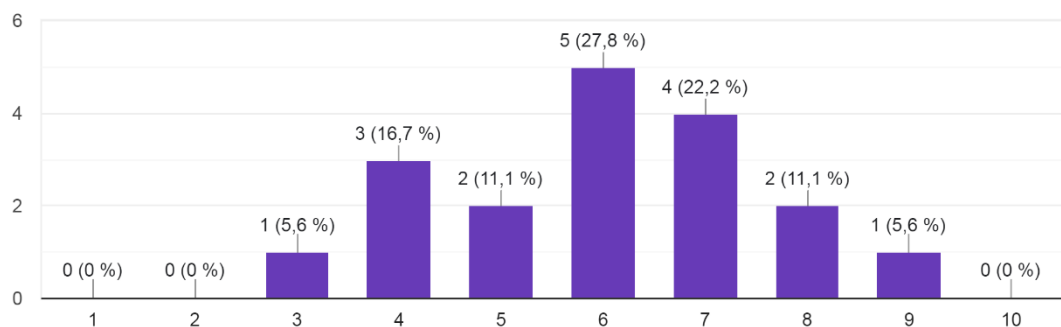
Aineisto analysoitiin tekijöiden kesken ensin erikseen ja lopulta yhdessä. Vastauksia ja niiden tarkoituksia käytiin läpi useaan otteeseen. Näin pyrittiin välttämään eriäviä tulkintoja ja aineistosta nousseet teemat olivat yhtenäisiä. Pääluokaksi hierarkkinen johtaminen nousi jo tutkijoiden itsenäisen analyysin ja luokittelun aikana. Osallistavan johtamisen termiä pohdittiin pidempään, jotta käsite varmasti tarkoittaa sitä, mistä kyselyn vastauksissa kerrottiin. Vastauksia peilattiin jo olemassa olevaan tutkimustietoon varmistaen, että ne vastaavat termin tarkoitusta.

6 TULOKSET

Kyselyyn vastauksia saimme yhteensä 18. Vastausprosentti kyselyyn oli 26 %. Kyselyssä oli mahdollista vastata kaikkiin kysymyksiin tai vaan osaan niin halutessaan. Kyselyn kaikkiin kysymyksiin vastasi 11 henkilöä. Vastaajista viisi jätti vastaamasta yhteen kysymykseen, yksi jätti vastaamasta kahteen kysymykseen ja yksi kysyjistä jätti vastaamatta neljään kysymykseen.

Kyselyn 18 vastaajasta 78 % oli työskennellyt Keusotella yli 2 vuotta. Vastaushetkellä suurin osa vastaajista (28 %) arvioi työhyvinvointinsa arvosanalla 6. Alin arvosana oli 3 ja korkein arvosana oli 9. Työhyvinvointinsa arvioi kaikki 18 vastaajaa (Kuvio 5).

2. Kuvaile työhyvinvointiasi tällä hetkellä asteikolla 1 - 10. (1 = erittäin heikko, 10 = erittäin hyvä)
18 vastausta



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin arvio (n=18).

6.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Vastaajia heräteltiin työhyvinvoinnin teemaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin kahdella ensimmäisellä kysymyksellä. Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä pääkategorioiksi nousivat työyhteisön hyvinvointi, resurssit sekä itseohjautuvuus. Vastauksissa tuotiin eniten esiin työyhteisöä ja työilmapiiriä. Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset koettiin myös työhyvinvointiin vaikuttavina. Neljä

vastaajaa koki henkilökohtaisen elämäntilanteen vaikuttavan työhyvinvointiin. Työn toteuttamiseen toivottiin joustavuutta ja mahdollisuutta itseohjautuvuuteen.

Työyhteisö on työhyvinvointia nostattava tekijä. (V7)

... Organisaatio markkinoi itseään yhteisöohjautuvana, mutta todellisuudessa organisaatio toimii hyvin autoritäärisesti ts. organisaatio määrää miten asiat tehdään, mikä vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. (V15)

Vastauksissa ei aina eritelty vaikuttavatko mainitut asiat työhyvinvointia lisäävällä vai heikentävällä tavalla. Työhyvinvointia heikentävänä koettiin työtehtävien moninaisuus sekä kokemus arvostuksen puutteesta. Resursseista johtuvia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat työpaikan fyysiset rakenteet, palkka, työaika työtehtäviin nähden, henkilökunnan määrä sekä työvuorosuunnittelu. Koulutusten koettiin vaikuttavan työhyvinvointia parantaen. Muutamassa vastauksessa nousi esille, että uuden opetteluun ei ole varattu tarpeeksi työaikaa ja tämä heikentää työhyvinvointia.

Moninaiset työtehtävät ja monella sektorilla operointi, ammattilaistyöparin puute toisaalta työn vapaus vaikuttaa positiivisesti. (V2)

Itseohjautuvuutta kuvailtiin työhyvinvointiin vaikuttavana esimerkiksi työn vapautena. Vastaajat kuvailivat työvuorosuunnittelun ja erityisesti mahdollisuuden oman työn suunnitteluun omien tarpeiden mukaan sekä mahdollisuuden oman työn hallintaan vaikuttavan työhyvinvointiin. Etätyön mahdollisuudella ja liukuvalla työajalla koettiin myös olevan vaikutusta.

Useat eri asiat: miten voin itse vaikuttaa työhöni: suunnittelu, kehittäminen toteuttaminen ja oman osaamiseni hyödyntäminen, työajat ja niissä joustaminen ... (V15)

Muita esiin nousseita teemoja olivat osallistava johtaminen ja johtamisosaaminen sekä organisaation linjaukset. Vastaajat kokivat, että huonot johtamistyyli vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Vastauksissa esihenkilöiden tuki ja osaaminen koettiin työhyvinvointia ylläpitävänä tekijänä. Kuitenkin vastauksissa nousi

esille myös riittämätön esihenkilöiden tuki, minkä koettiin heikentävän työhyvinvointia. Organisaation toimintaperiaatteet sekä linjaukset, joiden ei koeta vastaavan organisaation arvoja tuotiin ilmi useamman kerran. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koettiin perustelemattomiksi ja rasittavan työyhteisöä. Vastaajat toivoivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja kokivat, että heitä ei kuunnella tai työntekijöiden kehitysehdotuksia ei oteta vastaan.

... Myös monet organisaatiosta johtuvat asiat kuten jatkuva muutos ja ylhäältä alaspäin tuleva johtaminen vailla vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön liittyen. Organisaatio tekee muutoksia muutoksen perään ja työntekijöitä ei kuunnella ... (V13)

6.2 Johtamisrakenteiden vaikutukset työhyvinvointiin

Kaikki 18 vastaajaa vastasivat kysyttäessä mitkä asiat nykyisessä johtamisrakenteessa tukevat vastaajan työhyvinvointia. Vastaajista noin puolet kertoi, että nykyinen johtamisrakenne ei tue työhyvinvointia laisinkaan. Muutamassa vastauksessa ei osattu ottaa kantaa asiaan. Useamman kerran vastauksissa mainittiin oman lähiesimiehen olevan työhyvinvointia tukeva. Pääkategorioiksi muodostui lähijohtaminen sekä johtamisrakenne, joka ei tue työhyvinvointia.

Saan tehdä töitä itsenäisesti. Saan ainoastaan positiivista palautetta työstäni. Tarvittaessa tavoitan esimiehen nopeasti. (V2)

Työhyvinvointiaan heikentäviä asioita nykyisessä johtamisrakenteessa kuvailivat kaikki 18 vastaajaa. Pääkategoriaksi muodostui hierarkkinen johtaminen. Osa vastaajista koki, että organisaation päätöksentekoa ei perustella työntekijöille eikä päätöksiin ole mahdollista vaikuttaa. Päätöksenteko ylemmässä johtoportaan koettiin olevan irrallaan käytännön työstä ja kokemuksesta. Moni vastaajista koki, että johtajat eivät ymmärrä käytännön työtä, ja ylemmän johdon toiminta näyttäytyy sekavana työntekijätasolla. Työntekijät kokivat myös, että omat lähiesimiehetkään eivät osaa antaa vastauksia kysymyksiin, koska ylin johto tekee kaikki päätökset. Organisaation tavoitteet ja siihen liittyen toimintamallit

koettiin jopa mahdottomiksi toteuttaa, koska jo pelkän perustyön hoitaminen on esimerkiksi resurssipulan vuoksi vaikeaa. Organisaation arvojen koettiin olevan ristiriidassa päätöksenteon kanssa. Myös lähiesimiehen vaihtuminen useasti koettiin työhyvinvointia heikentäväksi.

Muutoksien taustalla ei ole riittäviä perusteluita tai tutkimuspohjaa. Asioista vaan ilmoitetaan, mikä antaa kuvan ettei työntekijöitä ja heidän tekemää työtä arvosteta. Ylhäältä alaspäin annettavat määräykset eivät tue yhdessä tekemiseen, tiimityöhön vaan päin vastoin, hajottaa sitä. Tällainen johtamisrakenne ei tue työhyvinvointia, vaan heikentää sitä. (V3)

Kovasti puhutaan yhteisöohjautuvuudesta, mutta johtoportaan pidetään kiinni hierargisuudesta. (V4)

Organisaatiomuutoksia ja johtamisosaamista kuvailtiin työhyvinvointia heikentäväksi nykyisessä johtamisrakenteessa. Työntekijät kokivat, että organisaatiolta puuttuu yhteinen visio tai että visiot tuntuvat etäisiltä ja korkealentoisilta ja ydintehtävät unohtuvat helposti. Kehitystyön tulosten arvioinnin puute koettiin työhyvinvointia heikentävänä. Organisaatiolähtöisen kehittämisen koettiin aiheuttavan useita eri tiimejä joiden yhteistyö ei toimi, aiheuttaen turhaa päällekkäistä työtä.

... vuosien palaveeraamisen jälkeen tehtävä määrätään yhdelle henkilölle joka jalkauttaa kehittämisen tiimilleen- joista jokaisella olisi ollut käytännön näkemys kuinka asioita tehdään ja kuinka niitä tulisi kehittää. Tietoisuus tästä rasittaa ja haastaa motivaatiota työskennellä organisaatiossa. (V18)

6.3 Johtamisrakenteiden kehittäminen

Kehitysehdotuksia johtamisrakenteiden kehittämiseksi antoi 16 vastaajaa. Vastauksista kahta ei voitu analysoida, koska niissä ei vastattu kysymykseen. Suurin osa vastaajista koki, että hierarkisuudesta osallistavaan johtamistapaan siirtyminen tukisi työhyvinvointia. Pääkategoriaksi muodostuikin osallistava johtaminen. Johtoportaan ja henkilöstön välisen kommunikaation ja yhteistyön

lisääminen motivoisi henkilöstöä. Henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön ja päätöksentekoon koettiin asioiksi, jotka tukisivat työhyvinvointia.

Kehittämistyössä ja esimerkiksi uutta palvelua kehitettäessä olisi tärkeä kertoa miksi toimintatapoja muutetaan ja mitä etua sillä ajatellaan saavutettavan. Mikä ongelma ratkaistaan. Tämä motivoisi työntekijöitä ja vähentäisi muutuskriittisyyttä. (V2)

Oikeasti työntekijöiden kuuleminen ja mukaanottaminen muutoksiin. Tuntuu, että tällä hetkellä vain kysytään mielipidettä, mutta sillä ei mitään merkitystä. (V6)

Työntekijät kehittäisivät organisaatorakennetta niin, että johtoportaita olisi vähemmän, ja johtamiskoulutusta tarjottaisiin enemmän. Ylemmän johtoportaan lisäksi lähiesihenkilön kiinnostus tiiminsä työhyvinvoinnista ja epäkohtiin puuttuminen on kehityksen tarpeessa. Resurssien lisäämistä erityisesti hoitajamääriä lisäämällä ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamisella työajalla ehdotettiin. Huomion kiinnittäminen työntekijöiden irtisanoutumisten syyhyn voisi johtaa parempaan työhyvinvointiin.

Johdolla on suuri vaikutus siihen, miten työntekijöitä saadaan sitoutumaan organisaation palvelukseen; tavoitteisiin, kehittämiseen, muutoksiin. Hyvinvoiva työyhteisö ja työntekijät ovat organisaation tuloksellisuuden kannalta avainasemassa. (V15)

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tulosten mukaan osallistavalla johtamisella olisi työhyvinvointia parantava vaikutus. Tuloksia tukevat myös aiemmat aiheesta tehdyt tutkimukset. Fatiman ym. (2017, s. 151) mukaan osallistava johtaminen johtaa motivoituneempaan ja kehitysmuotoisempaan henkilöstöön. Lisäksi tutkimus osoitti, että henkilöstö on sitoutuneempaa osallistavan johtamisen ansiosta.

Työhyvinvointia heikentävänä tekijänä koettiin vaikuttamismahdollisuuksien puute. Hierarkkisen johtamisen koettiin olevan irrallaan käytännön työstä. Kvist ym. (2012, s. 9) toteavat myös tutkimuksessaan osallistavan johtamisen parantavan työstä koettua tyytyväisyyttä.

Aiemman tutkimuksen mukaan jopa yli 70% nuorista sairaanhoitajista ovat pohjineet joko alan vaihtoa tai vähintään työpaikan vaihdosta. Taustalla ovat olleet kehittämismahdollisuuksien puute, tyytymättömyys työhön, työn vaatimukset ja loppuun palaminen. (Flinkman, 2014, s. 87.) Samat teemat esiintyivät opinnäytetyömme vastauksissa.

Itseohjautuvuudella ja vapaudella vaikuttaa omaan työhönsä koettiin olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Martelan ym. (2021, s. 19) mukaan työntekijän kokiessa pystyvänsä työssään itseohjautuvuuteen myös työnimun kokemus kasvoi. Itseohjautuvuuden alhaisen tason on pystytty osoittamaan olevan yhteydessä stressiin ja riskiin työuupumiselle. Itseohjautuvuuden kokemuksella onkin yhteys parempaan työhyvinvointiin.

Tuloksia analysoitaessa vastauksien sävy oli pääosin negatiivinen. Vastaajamäärän jäädessä suppeaksi on hyvä pohtia myös sitä, onko mahdollista, että vastaajiksi on valikoitunut henkilöitä, jotka kokevat johtamisrakenteiden negatiivisen

vaikutuksen työhyvinvointiin? Olisiko tutkimuksen tulokset mahdollisesti olleet toisenlaiset, mikäli vastauksia kyselyyn olisi saatu enemmän?

7.2 Opinnäytetyön toteutus tutkijoiden kokemana

Opinnäytetyömme aiheeksi valitsimme johtamisrakenteiden yhteyden työhyvinvointiin, koska koimme aiheen ajankohtaiseksi ja kiinnostavaksi. Aiheen valintaan vaikutti myös yhteistyökumppanimme tarve aiheen tutkimiselle. Työhyvinvointi nouseekin tämän tästä otsikoihin, ja valitettavan usein uutisointi on negatiivista. Vaikka aiheesta on tehty runsaasti opinnäytetöitä ja tutkielmia, ovat työhyvinvointi ja johtaminen kuitenkin alati kehittyviä ja uudistuvia aiheita. Onkin tärkeää, että kehittymisen myötä aiheesta tehdään uusia tutkimuksia. Johtamisopeissa on alkanut korostua ihmislähtöinen johtaminen asialähtöisen johtamisen sijasta. Koimme, että tutkimuksen tuloksista olisi hyötyä sekä työnantajille että työntekijöille. Näemme työhyvinvoinnin paitsi vetovoimatekijänä, myös pitovoimatekijänä.

Jo opinnäytetyöprosessin alussa huomasimme, että vertaisarvioitua tutkittua tietoa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta ei juurikaan löytynyt. Johtamisrakenteiden erottaminen johtamistyyleistä oli ajoittain haastavaa tietopohjaa kerätessä. Teoriapohjan rakentamisessa käytettiin useita eri tietokantoja, ja aiheeseen liittyvät tutkimukset olivat pääosin vieraskielisiä. Kotimaisia tutkimuksia löytyi niukasti. Prosessin edetessä ja ymmärryksen johtamisrakenteista kasvaessa helpottui myös tutkitun tiedon löytäminen aiheesta.

Opinnäytetyöprosessin aikana sosiaali- ja terveysala koki valtavan uudistuksen siirryttäessä sairaanhoitopiireistä hyvinvointialueisiin. Valtakunnallisesti muutos oli merkittävä ja uudistuksia on tullut runsaasti myös johtamisrakenteisiin. Työeläkumppanimme toiminut organisaatio on valmistautunut muutokseen jo vuosia. Hyvinvointialueelle siirtyminen ei tuonutkaan merkittäviä muutoksia johtamisrakenteeseen. Opinnäytetyöprosessin aikana rakenne pysyi hierarkkisena.

Aineisto jäi tutkimuksessa toivottua suppeammaksi. Mahdollisuudesta osallistua kyselyyn muistutimme kahdesti. Aktiivisesta muistuttamisesta huolimatta vastausten määrä jäi toivottua pienemmäksi. Lyhyisiin vastauksiin on saattanut johtaa haasteet sopivan ajan löytämiselle ja mahdollinen ajatus, ettei tutkimuksesta seuraa muutoksia. Yhteistyökumppanimme toiminut organisaatio on ollut varsin lyhyen ajan toiminnassa. Uusissa organisaatioissa kehittäminen on usein arkipäivää. Jatkuva kehittäminen ja kyselyihin vastaaminen voi työntekijöistä tuntua kuormittavalta. Tämä on osaltaan voinut myös vaikuttaa työntekijöiden innokkuuteen vastata kyselyyn. Aineiston sisällön sävy ja henkilöstön kokemukset eivät yllättäneet sosiaali- ja terveysalan yleisten vaatimusten ja omien työkokemuksemme vuoksi. Vaikka aineiston suppean koon vuoksi ei tuloksia voidakaan tieteilteisesti yleistää, on ajatuksemme kuitenkin se, että samankaltaisia kokemuksia on valitettavan paljon työnantajasta riippumatta. Opinnäytetyön tekijöinä koemme, että suppeasta aineistosta huolimatta työ on merkityksellinen yhteistyökumppanillemme, ja tutkimuksessa ilmenneet asiat vaikuttavat esimerkiksi organisaation pitovoimaan.

Suurin osa vastaajista arvioi työhyvinvointinsa olevan keskitasoa. Kuitenkin yksittäisiä kokemuksia oli sekä huonoon että hyvään. Ajattelemme, että työhyvinvoinnin kokemus on subjektiivista, ja persoonaominaisuudet vaikuttavat kumppankin suuntaan – se, minkä yksi kokee hyvänä ei toimikaan toiselle.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä on noudatettu yleisiä eettisen tutkimuksen periaatteita. Työn suunnitteluvaiheessa on tutustuttu tutkimuksen eettisen ennakoarvioinnin perusteisiin, joiden avulla arvioidaan tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvia haittoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 18). Kriteerit ennakoarviointilausunnon tarpeelle eivät täytyneet. Virallisten kriteereiden lisäksi aineiston keruumenetelmää pohdittiin tarkasti, sillä opinnäytetyön aiheen ajateltiin olevan arkaluontoinen. Kyselyyn päädyttiin haastattelun sijasta, jotta vastaajiin ei vaikuttaisi kontakti tutkimuksen tekijöiden kanssa.

Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin sisältyy myös henkilötietojen käsittely. Henkilötietoa on kaikki tieto, jonka avulla voi tunnistaa osallistujan. Tutkimukseen osallistujia tulee tiedottaa henkilötietojen käsittelystä. Tutkimuksessa saa kerätä ainoastaan sen tarkoitukseen välttämättömiä henkilötietoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 11–12.) Tässä opinnäytetyössä eettiset kysymykset kohdistuivat eniten tutkimuksen anonymiteettiin, ja kyselylomakkeen avulla varmistettiin, että vastaajat pysyvät täysin nimettöminä. Ainoana henkilötietona kyselyssä oli työsuhteen kesto, kuitenkin niin laajalla vastauskaalalla että vastausta ei pysty kohdistamaan epäsuorastikaan kehenkään tiettyyn henkilöön. Kysymys perusteltiin sillä, että pidempikestoisessa työsuhteessa kokemusta tutkittavaan ilmiöön on ajallisesti enemmän.

Yleisten eettisten tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkimukseen osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Tutkimukseen suostumisesta pitää olla dokumentti. Tutkimukseen osallistuminen pitää saada keskeyttää tai suostumus peruuttaa milloin vain ilman seuraamuksia, eikä keskeyttämisen syytä tarvitse kertoa. Osallistujilla on oikeus tietää sen tarkoituksesta sekä saada vastauksia mahdollisiin kysymyksiin tutkimusta koskien. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 8–9.) Opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmälle välitettiin saatekirje, joka sisältää tiedon vapaaehtoisuudesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja yhteystiedot lisätietoja varten. (LIITE 1) Saatekirjeen ja kyselyn sisältöön kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta tutkimuksen tarkoitus on mahdollisimman selkeä. Riskinä oli, että jos vastaajat eivät ymmärtäisi tutkimuksen perimmäistä tarkoitusta, käsiteltäisiin vastauksissa johtamisrakenteiden sijaan ensisijaisesti esimerkiksi oman esihenkilön vaikutuksia työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön toteutuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimustyön tulee olla rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät tulevat toteuttaa tieteellisen tutkimuksen kriteerein. Tulosten julkaiseminen on avointa ja vastuullista. Muiden tutkijoiden töihin viitataan asianmukaisesti ja heidän töitään kunnioitetaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6.) Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät esiteltiin ja perusteltiin opinnäytetyössä. Tulokset raportoitiin mahdollisimman tarkasti muokkaamatta niitä. Opinnäytetyön teoriatietaa kerättiin

akateemisesti tunnistetuista tietokannoista sekä alan kirjallisuudesta. Lähteiden valinnassa huomioitiin niiden julkaisuajankohta, jotta käytettävä tieto ei olisi vanhentunutta. Lisäksi erityistä tarkkuutta kiinnitettiin tutkimusartikkeleiden aiheidon naisuuteen sekä lähdeviitteiden oikeellisuuteen. Ainoastaan tutkijoilla oli pääsy kerättyyn aineistoon, joka suljettiin kyselyn päätyttyä.

Luotettavuus ja validiteetti ovat kaikessa tutkimisessa avainasemassa. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta on erittäin tärkeä tarkastella läpi prosessin, jotta tutkijan omat mielipiteet ja tulkinnat eivät vaikuta analyysin tekemiseen. Luotettavuutta tutkimuksessa lisää tulosten toistettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten toistettavuutta kuitenkin horjuttaa se, että ihmisten käytös ja vuorovaikutus on alati muuttuvaa. Näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on parempi tarkastella sen avoimuuden ja johtopäätösten valossa. (Cypress, 2017, s. 254, s. 256.) Tämän opinnäytetyön tutkimus on luotettava, koska sen toteutus on raportoitu avoimesti ja kaikki vaiheet on sisällytetty raporttiin. Johtopäätöksiä on mietitty tutkijoiden kesken ensin erikseen ja sen jälkeen tarkasteltu, ovatko ne samankaltaisia keskenään. Niiltä osin, kuin erimielisyyksiä esiintyi, on tutkittavien vastauksiin palattu ja luokittelua tarkasteltu alusta asti yksityiskohtaisesti. Tutkittavien vastausten sanamuotojen merkityksiä analysoitiin tarkasti.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, mitataanko tutkimuksessa sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan ajatella, vastataanko tuloksilla tutkimuskysymyksiin, oliko käytetty tutkimusmenetelmä ja sen sisältö pätevä, onko analyysi toteutettu oikein menetelmin ja ovatko johtopäätökset pätevät. Luokittelussa käytetyt ilmaisut pitää pystyä yhdistämään alkuperäisiin vastauksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistettävyyys ei ole niin suuressa roolissa, koska kohderyhmä ja aihe ovat rajattuja. (Leung, 2015, s. 325–326.) Opinnäytetyön aihe saatiin työelämäkumppanilta. Työelämäkumppanin kanssa käytiin keskustelua sähköpostitse sekä puhelimitse aiheen rajaamiseksi ja tarkentamiseksi. Näin varmistuttiin, että tutkimuksella vastattaisiin siihen, mitä työelämäkumppani on tarkoittanut tutkittavan.

Kyselylomakkeen kysymyksiä luodessa jokaista kohtaa tarkasteltiin tutkimuskysymysten valossa. Kyselyn raakaversio testattiin, ja kysymysten muotoilua käytiin tarkasti läpi opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Kysymyksiä muokattiin tarvittaessa, jotta niiden avulla saadaan selville nimenomaan tutkittavien kokemuksia. Saatekirjeen käyttö lisäsi luotettavuutta, sillä sen avulla varmistettiin, että tutkittavat ymmärtävät mitä käytetyillä termeillä tarkoitetaan. Tutkimuksen johtopäätöksiä muodostaessa niitä käsiteltiin suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tuloksilla ja johtopäätöksillä pystytään vastaamaan näihin kysymyksiin, ja vastaukset ovat jäljitettävissä koko analyysin ajan johtopäätöksiin asti.

Kyselylomakkeen käyttö laadullisen tutkimuksen menetelmänä aiheutti opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa keskustelua sekä tutkijoiden että työn ohjaajien välillä. Pohdittavana oli, saadaanko kyselylomakkeella tarpeeksi aineistoa, sekä onko kerätty aineisto analysoitavissa laadukkaasti, ja pystytäänkö analyysi toteuttamaan ilman väärintulkintaa. Analyysivaiheessa yksittäisiä vastauksia käytiin läpi tutkijoiden kesken keskustellen niiden tarkoituksesta ja merkityksestä työlle. Erimielisyyksiä tutkijoiden välille ei jäänyt.

Luotettavuutta tässä opinnäytetyössä pohdittiin myös sen kannalta, että toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee Keusotella. Tämä olikin yksi tutkimusmenetelmän valinnassa vaikuttava tekijä. Tutkimuksen anonymiteetin koettiin tästä syystä olevan vielä tärkeämpää, sillä tuttu haastattelija olisi voinut vaikuttaa vastauksiin. Koska kyselylomakkeessa ei kysytty työyksikköä, säilytettiin tutkimuksen luotettavuus.

Opinnäytetyön kyselyn vastauksista huokui tutkijoille hyvin negatiivinen sävy. Luotettavuutta onkin syytä pohtia sen valossa, että osallistuiko kyselyyn enimmäkseen sellaiset henkilöt, keiden omat kokemukset johtamisrakenteista ovat olleet pääosin negatiivisia? Mikäli koko hoitohenkilöstö olisi täyttänyt kyselyn, olisi vastauksiin voitu saada enemmän positiivisiakin kokemuksia. Kuitenkin oman arvionsa mukaan vastaajissa oli myös heitä, jotka kokivat työhyvinvointinsa hyväksi.

7.4 Asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyön tietoperustan kerääminen oli antoisa kokemus, sillä tietomme ja osaamisemme sekä johtamisrakenteista että työhyvinvoinnista laajeni huomattavasti prosessin aikana. Johtamisrakenteisiin perehtyminen kasvatti tietämystämme siitä, mitä kaikkea muuta kuin organisaatiokaavion se sisältääkään. Jokaisen yksittäisen osan yhdistäminen johtamisrakenteisiin avasi käsitystämme siitä, miten laajasta ja vaikuttavasta asiasta rakenteissa onkaan kyse. Työhyvinvoinnin ajatellaan usein olevan täysin työelämään sidonnainen, mutta opinnäytetyön prosessin myötä ymmärryksemme työhyvinvoinnista käsitteenä on kasvanut.

Opinnäytetyöprosessi kehitti myös taitojamme tutkijoina ja kirjoittajina. Ymmärrämme nyt paremmin, miten tärkeää on valita oikeanlainen tutkimusmenetelmä, ja mitä vaikutuksia sen valinnalla on. Prosessin aikana tulosten analysointitaidot kehittyivät, ja opimme kriittistä ajattelua ja arviointia niin omaa, kuin muiden töitä kohtaan.

Uskomme, että opinnäytetyön tutkimuksesta tulee olemaan hyötyä myös omalla työurallamme – olimme sitten työntekijän tai esihenkilön roolissa. Prosessi nosti esiin niin johtamisrakenteiden kuin johtamistyylien roolin työhyvinvoinnin edistäjänä. Työntekijänä kyselyn vastauksiin oli helppo samaistua ja samalla pohtia mitä itse tekisi johtajana toisin, miten asioita voisi muuttaa, jotta henkilöstö voi töissään hyvin. Uskomme, että tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys tulee korostumaan erityisesti johtamisen näkökulmasta ja olemme prosessin myötä lisääntyneet valmiuksiamme olla vaikuttamassa osaltamme sen kehittämisessä.

7.5 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vastaajat kokivat Keusoten tämänhetkisellä johtamisrakenteella olevan yhteys työhyvinvointiin. Tuloksia ei ole kuitenkaan mahdollista yleistää koko organisaatiota koskevaksi. Voidaankin ainoastaan todeta, että tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset koskevat osaa organisaation

henkilöstöstä ja näiden tulosten perusteella aihetta olisi syytä tutkia lisää. Tutkimuksessa esiin tullut yhteys työhyvinvoinnin ja johtamisrakenteen välillä voidaan katsoa olevan työhyvinvointia heikentävä tekijä. Johtamisrakenteen työhyvinvointia lisäävää vaikutusta ei tutkimuksessa noussut esille. Työhyvinvointiin yleisesti vaikuttavina tekijöinä koettiin työyhteisön hyvinvointi, resurssit ja itseohjautuvuus. Useammassa vastauksessa ei kuitenkaan eritelty, onko vaikutus työhyvinvointia lisäävä vai heikentävä. Päätelmiä aiheesta onkin vaikea tehdä. Jos maininta vaikutuksesta oli, koettiin työyhteisö ja itseohjautuvuuden mahdollisuus työhyvinvointia lisäävänä, resurssit taas työhyvinvointia heikentävänä. Työyhteisö ei kuitenkaan ole osa johtamisrakenteita. Tuloksista voidaan päätellä, että resursseihin panostaminen parantaisi työhyvinvointia.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että hierarkkisen johtamisrakenteen ei koeta lisäävän työhyvinvointia. Tuloksista voidaan päätellä, että johtamisrakenteiden muuttaminen hierarkkisesta osallistavaan johtamiseen koettaisiin työhyvinvointia tukevana. Hierarkkisen johtamisrakenteen sisällä lähiesihenkilöllä on kuitenkin työhyvinvointia tukeva vaikutus. Hierarkkisen johtamisrakenteen koettiin heikentävän lähiesihenkilön mahdollisuutta vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon, minkä vuoksi esihenkilön tuki koettiin jäävän toisinaan liian vähäiseksi.

Yksipuolisen päätöksenteon koetaan heikentävän työhyvinvointia. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että työntekijät toivoisivat pääsevänsä vaikuttamaan enemmän omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Osallistaminen päätöksentekoon lisäisi hyvinvointia työssä ja työntekijöiden sitoutumista työhönsä.

Opinnäytetyön tutkimuksesta saatua tietoa voisi tulevaisuudessa hyödyntää jatkotutkimuksilla. Tutkimuksen tulokset osoittivat tyytymättömyyttä tähänhetkiin johtamisrakenteeseen ja sen vaikutuksiin työhyvinvointiin. Tutkimuksen kohderyhmää voisi laajentaa koko organisaatiota kattavaksi, ja aihetta rajata tarkemmin esimerkiksi osallistavan johtamisen näkökulmaan. Opinnäytetyön tulosten yksittäisiä osa-alueita voisi lähteä kehittämään työhyvinvoinnin tukemiseksi. Työhyvinvoinnin johtamisen koulutusta voisi tarjota organisaatiossa sekä lähiesihenkilöille että ylemmälle johtajille. Olisi mielenkiintoista myös selvittää,

vaikuttaako työhyvinvoinnin huonot kokemukset esimerkiksi hoitohenkilöstön irtisanoutumisiin.

Hyvinvointialueisiin siirtyminen on tarkoittanut tietyiltä osin isoja muutoksia johtamisrakenteissa. Muutoksista huolimatta johtamistavat ovat pysyneet oman kokemuksemme mukaan hyvin samanlaisena. Tutkimuksemme tulosten valossa suosittelemme tarkastelemaan paitsi työntekijöiden hyvinvointia, myös työtyytyväisyyttä. Lisäksi lähiesihenkilöiden sitouttamista organisaatioon olisi hyvä tutkia.

LÄHTEET

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462.
- Ahola, K. (2011). *Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön*. Työterveyslaitos.
- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), 47-60. <https://journals.uniurb.it/index.php/ijmeb/article/download/1927/1756>
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'ar, O. O., & Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 15, 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0161-7>
- Brandstätter, V., Job, V., & Schulze, B. (2016). Motivational incongruence and well-being at the workplace: Person-job fit, job burnout, and physical symptoms. *Frontiers in psychology*, 7, 1153. Edmondson, A. C & Lee, M. Y. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31-38. https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_333.pdf
- Brunner, B., Igic, I., Keller, A. C., & Wieser, S. (2019). Who gains the most from improving working conditions? Health-related absenteeism and presenteeism due to stress at work. *The European journal of health economics : HEPAC : health economics in prevention and care*, 20(8), 1165–1180. <https://doi.org/10.1007/s10198-019-01084-9>

- Cypress, B. S. (2017). Rigor or reliability and validity in qualitative research: Perspectives, strategies, reconceptualization, and recommendations. *Dimensions of critical care nursing*, 36(4), 253-263.
DOI: 10.1097/DCC.0000000000000253
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization studies*, 32(11), 1515-1537.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. Journal of advanced nursing, 62(1), 107–115.
- Eriksson, T. (2017). Ikääntyvät ja työhyvinvointi: 45-64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*, (585).
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). *A hands-on guide to doing content analysis*. African Journal of Emergency Medicine, 7(3), 93–99.
- Ervasti, J., Kouvonen, A., Laaksonen, M., Lahelma, E., Lahti, J., Lallukka, T., Pietiläinen, O., Rahkonen, O., & Mänty, M. (2019). *Työkuormitus, työ- ja toimintakyky. 20 vuoden seurantatutkimus ja kunta-alan työaltistematriisi*. Työterveyslaitos.
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). Does participative leadership promote innovative work behavior: the moderated mediation model. *Business & Economic Review*, 9(4), 139-156.
- Flinkman, M. (2014). *Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland – a mixed-method study*. [Väitöskirja, Turun Yliopisto]. (Turun yliopiston julkaisuja). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5694-4>
- Gauche, C., de Beer, L., & Brink, L. (2017). Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 15.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.957>
- Guanci, G. (2018). The nurse manager's role in a shared governance culture. *Nursing management*, 49(6), s. 46–50. DOI: 10.1097/01.NUMA.0000533769.35629.eb
- Hahtela, N., & Karhe, L. (2021). *Sairaanhoitajien työolobarometri 2020*. Sairaanhoitajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoitajaliiton julkaisu 11.1.2021.

Saatavilla 10.2.2023 https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBARO-METRI_2020_NETTI.pdf

Hakanen, J. (2011). *Työnimu*. Työterveyslaitos.

<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.

Hellín Gil, M., Ruiz Hernández, J., Ibáñez-López, F., Seva Llor, A., Roldán Valcárcel, M, Mikla, M., & López Montesinos, M. Relationship between Job Satisfaction and Workload of Nurses in Adult Inpatient Units. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2022, 19, 11701.

<https://doi.org/10.3390/ijerph191811701>

Hole, A. (2020). Using Shared Governance and Evidence-based Practice to Re-design a Nursing Policy and Procedure Manual. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 17(2), 170–172.

<https://doi.org/10.1111/wvn.12407>

Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.636>

Härkönen, H., & Airaksinen, J. (2012). Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Kuntoutus*, 1, 5–20.

https://yhteisomedia.fi/files/attachments/kuntoutus-lehden_artikkelit/2012/harkonen-airaksinen-tieteellinen-artikkeli.pdf

Ilmarinen. (20.10.2021). Miten arvioida ja mitata työkykyä?

<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2021/miten-arvioida-ja-mitata-tyokykyja/>

Keski-Uudenmaan sote. (6.5.2021). Sairaalapalvelut.

https://www.keski-uudenmaansote.fi/asiakasryhmien_palvelut/terveys-ja-sairaanhoito/sairaalapalvelut/

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. (18.1.2023). Aikuisten mielenterveyspalvelut.

<https://www.keusote.fi/palveluhakemisto/aikuisten-mielenterveyspalvelut/>

Keski- Uudenmaan hyvinvointialue. (18.1.2023). Päihdepalvelut aikuisille.

- <https://www.keusote.fi/palveluhakemisto/aikuisten-paihdepalvelut/>
- Kvist, T., Mäntynen, R., Partanen, P., Turunen, H., Miettinen, M., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2012). The Job Satisfaction of Finnish Nursing Staff: The Development of a Job Satisfaction Scale and Survey Results. *Nursing Research and Practice, Volume 2012, Article ID 210509*. doi:10.1155/2012/210509
- Kucharska, W. (2021). Wisdom from experience paradox: Organizational learning, mistakes, hierarchy and maturity issues. *Electronic Journal of Knowledge Management, 19(2)*, s. 105-117.
- L 55/2001. Työsopimuslaki. 26.1.2001.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Lammintakanen, J. (2017). Henkilöstö voimavarana – Osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S., & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 237–258). Sanoma Pro Oy.
- Lammintakanen, J, Rissanen, S, Peronmaa-Hanska, E, Joensuu, M, & Ruottu, T. (2016). *Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet*. Sosiaali- ja terveysministeriö.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3851-9>
- Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H., & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2019-5>
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of family medicine and primary care, 4(3)*, 324.
<https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306>
- Lundholm, S. E., Rennstam, J., & Alvesson, M. (2012). Understanding hierarchy in contemporary work. In *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy—from the Bureau to Network Organizations*. Emerald Group Publishing Limited.

- Manka, M. L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. *Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere: Tammerprint Oy. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Martela, F. Martela, Frank; Hakanen, Jari Juhani; Hoang, Nhi; Vuori, Johanna. (2021.) *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa—Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai-pahoinvoinnin lähde?* *Aalto University publication series 3/2021*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Määttä, A., Harkko, J., & Kalm-Akubardia, M. (2019). Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. Teoksessa M. Rajavaara, A. Määttä, R-L. Kokko, & L. Tarkiainen, (toim.), *Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin* (s. 88–101). Kela. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/301617/Aktivointipolitiikkaa_yhteisin_palveluin_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Ong, A., Short, N., Radovich, P., & Kroetz, Janet. Ripple effect: Shared governance and nurse engagement. *Nursing Management*, 48(10), 28-34. DOI: 10.1097/01.NUMA.0000524811.11040.05
- Pellinen, J. (2017). *Talusojohtaminen* (2., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-palvelu.
- Poston, B. (2009). An Exercise in Personal Exploration: Maslow's Hierarchy of Needs. *The Surgical Technologist*, August(2009). <https://www.ast.org/pdf/308.pdf>
- Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. [https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4\(PDF\)](https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF))
- Puusa, A., & Juuti, P. (toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Rasi, T., Ahonen, G., & Hanhela, R. (2015). *Työhyvinvointi johtajuuden koulutusohjelmassa Suomessa*. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-563-3>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Bookwell Oy.
- Robert Jr, L. P., & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the association for information science and technology*, 69(4), 503-513. Saatavilla 11.2.2023 https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/138940/JAIST_Shared%20Leadership%20Accepted%20Version%20.pdf?sequence=1
- Saleh, U., O'connor, T., Al-Subhi, H., Alkattan, R., Al-Harbi, S., & Patton, D. (2018). *The impact of nurse managers' leadership styles on ward staff*. *British Journal of Nursing*, 27(4), 197–203.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2018.27.4.197>
- Schulte, P. A., Guerin, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., Eggerth, D., & Stephenson, C. M. (2015). *Considerations for Incorporating "Well-Being" in Public Policy for Workers and Workplaces*. *American journal of public health*, 105(8), e31–e44. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2015.302616>
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin* (6. painos.). Gaudeamus.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The journal of positive psychology*, 13(4), 333-335.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Ștefan, S. C., Popa, Ș. C., & Albu, C. F. (2020). Implications of Maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(59), 124-143.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (17.2.2017). *Käsityksiä sosiaalisesta toimintakyvystä*. Saatavilla 3.2.2023 <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalinen-kuntoutus/kuntakysely/sosiaalinen-toimintakyky>

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology, 18*(2), 230.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavilla 8.2.2023 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Saatavilla 8.2.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Työturvallisuuskeskus. (2009). *Työhyvinvoinnin portaat* (1. painos). https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Työterveyslaitos. (i.a.). *Työkyky*. Saatavilla 3.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyslaitos. (i.a.). *Elintavat*. Saatavilla 3.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>
- Uusitalo-Ahola, L., Tuisku, K., & Rossi, H. (18.8.2022). Työuupumus (burnout). *Lääkärikirja Duodecim*. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen tukena*. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma Oy.
- Vuokko, A., & Tuisku, K. (2017). Uudet itsearviointimittarit työ- ja toimintakyvyn arviointiin. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim, 133*(7):667–74

LIITE 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Kiitos sinulle, jos osallistut ja jaat kokemuksesi johtamisrakenteiden merkityksestä työhyvinvoinnille. Olet tervetullut mukaan kyselyyn, olet sitten juuri aloittanut tai työskennellyt pitempään organisaatiossa. Olemme kiinnostuneita hoitohenkilökunnan kokemuksista ja käsityksistä siitä, minkälaiset johtamisrakenteet tukevat työhyvinvointia. Opiskelemme Diakonia-ammattikorkeakoulun YAMK-opinnoissa monialaista ja yhteensovittavaa johtamista. Opinnäytetyön tilaajana toimii Keusote.

Keusotessa on tällä hetkellä käytössä hierarkkinen johtamisrakenne. Keusoten johtamisrakenteet kuvataan organisaatiokaaviolla. Kaaviosta on nähtävissä johtamistasot ja niiden keskinäiset suhteet. Hierarkkisessa johtamisessa perusajatuksena on, että organisaation johto tekee päätökset ja alemmat johtotasot sekä työntekijät toteuttavat työtänsä näiden päätösten mukaan.



Toteutamme laadullisen tutkimuksemme keräämällä tutkimusaineiston käyttämällä Google Formsilla luotua kyselylomaketta. Kyselyyn vastataan ja tulokset käsitellään täysin anonymisti. Kysely sisältää 8 kysymystä. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15-20 minuuttia. Voitte myös vastata vain haluamiinne kysymyksiin. Toivomme kuitenkin, että vastaatte kysymyksiin avoimesti ja rehellisesti. Vastauksienne avulla saamme arvokasta tietoa johtamisrakenteiden

vaikutuksista työhyvinvointiin. Opinnäytetyömme on tarkoitus valmistua vuoden 2022 loppuun mennessä.

Osallistuminen tapahtuu osoitteessa:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefCf16jOn7qU-j1Nb8YOIAKcmtJwuU-XMZ8n6wwX6del43XA/viewform?usp=sf_link

Toivomme vastauksianne 31.5.2022 mennessä.

Halutessasi lisätietoa tutkimuksestamme, voit olla yhteydessä ohjaajaamme Päivi Niiranen-Linkamaan, paivi.niiranen-linkama@diak.fi.

Kiitos osallistumisestasi!

Camilla Asikainen

camilla.asikainen@student.diak.fi

Krista Lindholm

krista.lindholm@student.diak.fi

LIITE 2. Kysely

Tässä kyselyssä Keusoten johtamisrakenteilla tarkoitetaan hierarkkista johtamis-
mallia.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Keusotella?
 - a. 0-1 vuotta
 - b. 1-2 vuotta
 - c. yli 2 vuotta

2. Kuvaile työhyvinvointiasi tällä hetkellä asteikolla 1 - 10.
(1 = erittäin heikko, 10 = erittäin hyvä)

3. Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi?

4. Mitkä asiat nykyisessä työyhteisössäsi vaikuttavat työhyvinvointiisi?

5. Kuvaile, mitkä asiat nykyisessä johtamisrakenteessa tukevat työhyvinvointiasi?

6. Kuvaile, mitkä asiat nykyisessä johtamisrakenteessa heikentävät työhyvinvointiasi?

7. Miten kehittäisit työnantajasi johtamisrakennetta, jotta se tukisi enemmän työhyvinvointia?

8. Mitä muuta haluaisit kertoa työhyvinvointiin/johtamisrakenteisiin liittyen?