



# Työhyvinvointi Teho- ja valvontaosaston yhdistymisessä

Anu Leppänen

OPINNÄYTETYÖ

Elokuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan YAMK

Terveystieteen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan YAMK  
Terveiden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma

ANU LEPPÄNEN

Työhyvinvointi Teho- ja valvontaosaston yhdistymisessä

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Elokuu 2024

---

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen. Hyvä ja motivoiva johtaminen, henkilökunnan ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. Myös työn tuottavuuden on todettu lisääntyvän hyvällä työhyvinvoinnilla. Menestyvän organisaation kulmakiviin kuuluu työhyvinvointisuunnittelu. Muutokset terveydenhuollon organisaatiossa ovat lisääntyneet ja ne kuuluvat osana työelämään. Muutoksessa tarvitaan osaavaa henkilökuntaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista ja muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena ja kyselylomake suunniteltiin tarkoituksenmukaisesti kyseiseen tutkimukseen. Kyselytutkimus toteutettiin talvella 2024 Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnalle organisaatioon x.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että työhyvinvointi koetaan hyväksi Teho- ja valvontaosaston yhdistymisen jälkeen. Työyhteisön ilmapiiri ja osaaminen koetaan myös hyväksi. Muutoksen johtaminen on koettu onnistuneeksi. Myös kokemus esihenkilön tuesta koetaan hyväksi. Muutokseen liittyvässä viestinnässä koetaan, että viestintä ei ole ollut täysin yhteneväistä ja muutokseen ei ole itse voinut vaikuttaa. Jatkotutkimusehdotuksena tämän tutkimuksen perusteella syntyi tarve viestinnän kehittämiseen muutostilanteissa. Etenkin yhteneväisen ja riittävän viestinnän kehittämiseen olisi tarvetta organisaationmuutosten yhteydessä.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, terveydenhuolto, muutos

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Health Promotion

ANU LEPPÄNEN

Well-being at Work during the Merger of the Intensive Care and Surveillance Departments

Master's thesis 69 pages, appendices 11 pages  
Month August 2024

---

Well-being at work is becoming increasingly important in the ever-changing working life as it has a significant impact on job satisfaction. Good and motivating leadership, skilled staff and the atmosphere in the workplace all contribute to well-being at work. It also increases labour productivity. Changes in healthcare need skilled staff.

The purpose of this thesis was to collect the experiences of the nursing staff about well-being at work and the effects of change on well-being at work. The thesis was carried out as a quantitative study and the questionnaire was designed specifically for this study. The survey was conducted in the winter of 2024 for the nursing staff of the Intensive Care and Surveillance Department in Organization X.

The results show that well-being at work is perceived to be good after the merger of the Intensive Care and Surveillance departments. The atmosphere and the skills of the work community are also perceived to be good. The change management and support from supervisor are considered successful. However communication on the change was not consistent and the chances of influencing change were low. Further research is required to develop consistent and adequate communication in the context of organisational change.

---

Key words: well-being at work, leadership, healthcare, change

## SISÄLLYS

### Sisällys

1 JOHDANTO .....	6
2 TOIMINTA- JA TYÖYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	7
2.1 Teho-osaston ja tehostetun valvontaosaston yhdistyminen .....	7
2.2 Teho-osasto ja tehohoidon toimintaympäristö .....	8
2.3 Teho-osasto työympäristönä .....	9
2.4 Valvontaosasto ja valvontahoidon toimintaympäristö .....	10
2.5 Valvontaosasto työympäristönä .....	10
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE .....	12
4 TYÖHYVINVOINTI, JOHTAMINEN JA MUUTOS .....	13
4.1 Tiedonhaku .....	13
4.2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät .....	15
4.2.1 Motivoituneet työntekijät saavuttavat tuloksia .....	16
4.2.2 Työntekijän ja organisaation voimavarat .....	17
4.2.3 Osallisuuden kokeminen tärkeää .....	17
4.2.4 Osaaminen vahvistaa työhyvinvointia .....	18
4.2.5 Stressi heikentää työhyvinvointia .....	19
4.3 Johtaminen ja työhyvinvointi .....	21
4.3.1 Johtaminen työhyvinvoinnin edistämisessä .....	22
4.3.2 Organisaation pyrkimys edistää työntekijöiden hyvinvointia .....	23
4.4 Muutos ja työhyvinvointi .....	25
4.4.1 Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin .....	25
4.4.2 Hyvinvointijohtaminen .....	28
5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	30
5.1 Tutkimuksen kohderyhmä .....	30
5.2 Aineistonhankinta .....	30
5.3 Kyselylomakkeen laadinta .....	31
5.4 Aineiston analyysi .....	32
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	35
6.1 Vastaajien taustatiedot .....	35
6.2 Kokemus omasta työn hallinnasta .....	36
6.3 Kokemus työyhteisön sisäisestä toiminnasta .....	37
6.4 Kokemus omasta osaamisesta .....	38
6.5 Kokemus omasta motivaatiosta .....	39
6.6 Kokemus omista voimavaroista .....	40
6.7 Kokemus esihenkilön tuesta .....	41

6.8 Kokemus muutostilanteista .....	42
6.9 Kokemus muutoksen johtamisesta .....	43
7 POHDINTA .....	45
7.1 Eettisyys ja luotettavuus .....	45
7.2 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	47
7.3 Jatkotutkimusaiheet .....	52
LÄHTEET .....	53
LIITTEET .....	59
Liite 1 Tutkimustiedote .....	59
Liite 2 Tietosuojailmoitus .....	62
Liite 3 Kyselylomake .....	64

## 1 JOHDANTO

Toimivaa ja kannustavaa työyhteisöä pidetään työhyvinvoinnin lähteenä. Toimivan työyhteisön avainasemassa on hyvä johtaminen. (Aminoff & Tienhaara 2018, 98–99.) Työhyvinvointi koostuu työstä ja sen merkityksestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi lisää työssä jaksamista ja sen myötä työntuottavuus kasvaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Kauhasen (2016) tutkimuksessa on todettu yksilön työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavan työtehtävien mielenkiintoisuus ja haasteellisuus, mahdollisuus vaikuttaa työaikaan, työyhteisön ilmapiiri ja hyvä esihenkilö. Organisaatiotasolla työhyvinvointi kuuluu tärkeimpiin johtamiskäytänteisiin, jonka keskeisimmissä rooleissa ovat ylin johto, henkilöstöjohto, esihenkilöt ja työterveyshuolto. Organisaatiolla ja johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Aminonoffin ja Tienhaaran (2018) mukaan myös työntekijällä on omat velvollisuutensa edistää ja ylläpitää työkykyä. Kehittyminen ja uudistuminen vaativat koko työyhteisöltä ylimääräisiä resursseja. Nykypäivänä jatkuva toiminnan kehittäminen katsotaan osaksi tervettä organisaatiota. (Aminoff & Tienhaara 2018, 99, 106; Kauhanen 2016, 89,99, 122–123.)

Muutoksen vaikutuksia työyhteisöön on tutkittu aikaisemmin. Työterveyslaitoksen (2020) hankeraportista selviää, että suomalaisilla työpaikoilla muutostahti ja kehittämisvauhti on nopeaa, mikä korostaa muutoksen hallintaa ja sen onnistunutta toteutusta. (Työterveyslaitos 2020a.) Erilaisten työympäristöjen yhdistäminen ja hoitotyön suunnittelu tehokkuuden ja menestymisen edistämiseksi voivat saada aikaan stressiä hoitohenkilökunnalle. (Salminen-Tuomaala, Ala-Hynnilä, Hämäläinen & Ruohomäki 2017,13). Koko työyhteisö on uudessa tilanteessa ja se vaatii sopeutumista ja kompromisseja. Muutos aiheuttaa usein epävarmuutta ja toiminnallinen muutos tuo mukanaan uusia työtapoja.

Opinnäytetyö toteutettiin kahden toiminnaltaan erilaisten yksiköiden hoitohenkilöstölle yksiköiden yhdistymisen aikaiseen työhyvinvoinnin selvittämiseksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hoitohenkilökunnan kokemus työhyvinvoinnista ja selvittää muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnalle organisaatioon x.

## 2 TOIMINTA- JA TYÖYMPÄRISTÖN KUVAUS

### 2.1 Teho-osaston ja tehostetun valvontaosaston yhdistyminen

Organisaatioiden muutospainheet voivat tulla sekä ulkoa- että sisältäpäin. Erilaiset toimintaympäristön muutokset voivat aiheuttaa ulkoisia muutospaineita. Organisaation sisältä tulevat muutokset aiheutuvat yleensä johtamiskulttuurin kehittymisestä, organisaation struktuurien uusiutumisen sekä toiminnan kehittämisen tarpeista, joilla pyritään pysymään mukana ympäristössä tapahtuvissa muutoksissa. Muutokset voivat kannustaa uudistamaan koko organisaatiota tai suuntautua vain johonkin sen toiminnan ja tehtävien osaan. (Heimonen 2019, 24.) Tehohoito- ja tehovalvontahoito toteutetaan yleisimmin samalla osastolla samojen tehohoitoon perehtyneiden lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan toimesta ja samoilla laitteilla. Potilaiden sairauden vaikeustaso määrittää ensisijaisesti tarvittavan hoitajaresurssin potilasta kohden. (Bendel ym. 2023, 13.)

Päätös organisaation teho-osaston ja tehostetun valvontaosaston yhdistymisestä tehtiin vuonna 2019. Siihen asti yksiköt ovat toimineet melko erillisinä yksikköinä. Suunnitelmaan sisältyi sekä yhteinen esihenkilötyö että henkilöstön osaamisen laajentaminen toimimaan kummankin potilasryhmän hoidossa. Suunnitelman tarkoituksena oli turvata poikkeustilanteiden ja ruuhkahuippujen toiminta. Tehostettu valvontaosasto siirtyi anestesiaklinikan alaisuuteen, mikä mahdollisti toiminnan kehittämisen teho-osaston kanssa. (Organisaation internet-sivut.)

Syksyllä 2020 valmistui päätös siitä, että sairaalan Covid-potilaiden tehohoitoon perehdytetään tehostetun valvonnan potilasryhmän hoidossa työskenteleviä hoitajia, Toiminnan yhdistymistä vaikeutti erilliset osastorakenteet. Yhteinen uusi osasto oli näkyvissä seuraavassa rakennushankesuunnitelmassa. Covid-potilaiden hoitoon käytetty pandemia teho jäi tyhjilleen, jonka jälkeen suunnitelma yhteisistä tiloista sai uuden mahdollisuuden. Elokuussa 2023 tehostettu valvontaosasto ja teho-osasto yhdistyivät Teho- ja valvontaosastoksi yhteisiin tiloihin. Uudella teho- ja valvontaosastolla on kymmenen valvontapaikkaa ja kahdeksan tehohoitopaikkaa. (Organisaation internet-sivut.)

Yhdistymisestä on monenlaista hyötyä. Osastojen tiiviimpi toiminnallinen yhdistäminen tulee parantamaan osastojen toimintakykyä etenkin kuormitushuippujen aikana, sekä antaa osastoille paremman resurssin sopeutua yllättäviin hoitohenkilökunnan poissaoloihin. Yhteinen potilastietojärjestelmä, samanlaiset potilasmonitorit sekä yhtenäiset hoito-ohjeet helpottavat sekä hoitohenkilökunnan liikkuvuutta kuormitustilanteiden muuttuessa osastojen välillä. Teho- ja valvontahoidon yhdistymisen tavoitteena on myös potilasturvallisuuden parantaminen etenkin päivystysaikana yhtenäisten hoitokäytäntöjen vakiintuessa molemmille osastoille. Samalla isompi yhtenäisesti toimiva valvontayksikkö tukee myös sosiaali- ja terveysministeriön kansallisten tehohoitostrategian täytäntöönpanoa mahdollisia poikkeustilanteita varten. (Organisaation internet-sivut.)

## **2.2 Teho-osasto ja tehohoidon toimintaympäristö**

Suomessa on 43 teho- tai tehovalvontaosastoa, joissa on noin viisi tehohoitoaikkaa 100000 asukasta kohden. Suomessa määritellään teho-osasto osastoksi, jossa hoidetaan kriittisesti sairastuneita tai vammautuneita potilaita. Teho-osastolla hoidetaan yhden tai useamman elinjärjestelmän ongelman vuoksi akuuttihoitoa tarvitsevia ennusteellisia potilaita. (Bendel ym. 2023, 11.) Yleisimpiä syitä tehohoitoon joutumiseen on hengityksen, verenkierron tai tajunnan tason lasku tai niiden yhdistelmä. Muiden elinjärjestelmien häiriö kytkeytyy yleisesti taudinkuvaan. (Reinikainen & Varpula 2018, 162.) Tärkeää on luoda kansainvälisesti yhteiset kriteerit tehohoidolle, koska tehohoidon laatu, kuten resurssien saatavuus, kulttuuriset ja ammatilliset arvot sekä prioriteetit voivat vaihdella suuresti. (Marshall ym. 2017, 270.)

Teho-osaston toiminnasta vastaa tehohoitolääketieteeseen perehtynyt anestesiologian ja tehohoidon erikoislääkäri. Teho-osaston sairaanhoitajat ovat saaneet työpaikkakoulutusta ja tehosairaanhoitajaksi pätevöityminen vaatii usean vuoden työskentelyn teho-osastolla. Teho-osaston sairaanhoitajat tekevät merkittävän itsenäistä työtä vakavasti sairastuneiden potilaiden kanssa. (Bendel ym. 2023, 11.)



Tehohoidossa tarkkaillaan, tuetaan ja tarvittaessa korvataan vakavasti sairastuneen potilaan heikentyneitä elintoimintoja ja hoidetaan ongelmia aiheuttavia syitä. Potilas tarvitsee tehohoitoa hengissä pysymistä vaarantavan elintoimintahäiriön tai sellaisen riskin vuoksi. Potilaalla arvioidaan kuitenkin olevan mahdollisuudet hyvään toipumiseen. Tehohoitoa vaativa potilas tarvitsee elintoimintojen tukemiseen erityislaitteita ja -hoitoja, vaativaa lääke- ja nestehoitoa sekä ennen kaikkea edellytetään tehohoitoon koulutetun hoitohenkilökunnan. Kriittisesti sairas tehohoitopotilas tarvitsee yleensä yhden hoitajan työpanoksen vuorokauden ympäri. Tehohoidon tavoitteena on väliaikaiseksi arvioidun hengenvaaran ehkäiseminen ja kriittisestä sairaudesta tai loukkaantumisesta selviytyminen. (Suomen Tehohoitoyhdistyksen Eettiset ohjeet 2019, 3.)

### **2.3 Teho-osasto työympäristönä**

Organisaation teho-osastolla on kahdeksan potilas paikkaa kaikkien erikoisalojen kaiken ikäisille potilaille. Potilailla on arvioitu tilapäiseksi tärkeimpien elintoimintojen, kuten verenkierron tai hengityksen häiriötekijä. Teho-osastolla hoidetaan myös potilaita, joita ei voi muuten hoitaa turvallisesti vuodeosastolla. Teho-osastolla toimii koko sairaalaa palveleva MET-ryhmä. (Organisaation internet-sivut.)

Tehohoito tarkoittaa vaikeasti sairaiden potilaiden hoitoa, jossa potilaan tilaa tarkkaillaan jatkuvalla valvonnalla tarkkailulaitteiden avulla. Tehohoidon avulla voidaan estää elämää ylläpitävän elimen tai elinjärjestelmän häiriö. Tehohoidolla voitetaan aikaa perussairausten hoitamiseen ja vakavasta sairaudesta toipumiseen. Hoidon tavoitteena on potilaan mahdollisuus selviytyä elämään laadukasta elämää. Tehohoidossa alkuvaiheessa potilaan hoito on yleisesti erittäin tiivistä ja hoitohenkilökunnan työpanoksen tarve suurta. Potilaan voinnin parantuessa hoito usein lieventyy. Hoitoaika voi vaihdella yhdestä päivästä useampaan viikkoon. (Organisaation internet-sivut.)

Potilaalle on nimetty jokaiseen työvuoroon omahoitaja, joka on vastuussa potilaan hoidosta. Virka-aikana tehohoidosta vastaa tehohoitoon erikoistunut vastuulääkäri ja päivystysaikana päivystävä anestesia- ja elinsiirto-erikoislääkäri. Tehohoito on moniammatillista tiimityötä erityiskoulutuksen saaneiden lääkäreiden, sairaanhoitajien,

fysioterapeuttien sekä toimintaterapeuttien kesken. Tavoitteena on antaa potilaalle parasta mahdollista hoitoa jokaisen erikoisosaamisen tuella. Teho-osastolla työskentelee yhteensä 40 hoitajaa, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja ja anestesia-lääkäreitä. Aamuvuorossa työskentelee kahdeksan, iltavuorossa kuusi ja yövuorossa viisi hoitajaa. (Organisaation internet-sivut.)

## **2.4 Valvontaosasto ja valvontahoidon toimintaympäristö**

Valvontahoito toteutetaan yleisimmin teho-osaston välittömässä läheisyydessä. Valvontahoidossa potilaan peruselintoimintojen ongelmat ovat vähäisempiä kuin tehohoidossa. Potilaan vointi vaatii kuitenkin koko aikaista valvontaa. Hoidon antaminen edellyttää seuranta, esimerkiksi non-invasiivista eli maskilla toteutettavaa hengitystukea. Valvontahoidon tavoitteena on palauttaa potilaan terveys ja toimintakyky. Yleensä yksi sairaanhoitaja voi hoitaa 2–3 valvontapotilasta kerrallaan. Myös valvontahoidossa tehohoitoon perehtyneen lääkärin tulee olla aina saatavilla. (Bendel ym. 2023, 12.)

## **2.5 Valvontaosasto työympäristönä**

Organisaation valvontaosasto on 10 paikkainen yksikkö, jossa hoidetaan vaativaa valvontaa tarvitsevia aikuisia potilaita. Valvontahoidossa potilaiden elintoimintojen häiriötä ja niiden vaikeustason muutoksia seurataan ja arvioidaan tauotta, laitteilla toteutettavien hoitojen tarve on vähäisempää. Potilaat tarvitsevat vaativaa lääkehoitoa tukemaan elintoimintoja, leikkaus- ja tutkimushoitoa, erilaisia hengitykseen liittyviä avustavia laitteita, tarkkaa nestehoitoa, täsmällistä kivunhoitoa ja voinnin tarkkaa seuranta. (Organisaation internet-sivut.)

Valvontaosaston kaikki potilaspaikat ovat varustettu valvontamahdollisuudella. Valvontaosastolla keskimääräinen hoitoaika on kaksi vuorokautta. Yleisimmät hoitoon tulon syyt ovat erilaiset infektiosairaudet, hengitykseen liittyvät sairaudet, mielenterveys- ja päihdesairaudet, nestetasapainoon ja eritykseen liittyvät sairaudet, neurologiset sairaudet, sydän- ja verisuonisairaudet, onnettomuudet ja

vatsanalueen sairaudet. Valvontaosastolle on tyypillistä nopeasti vaihtuvat tilanteet ja kuormituksen suuri vaihtelu. (Organisaation internet-sivut.)

Valvontaosastolla on hoitohenkilökuntaa 37, joista sairaanhoitajia on 31, lähihoitajia on neljä ja sairaanhoitajaopiskelijoita on kaksi. Hoitotyön mallina on omahoitajamalli työvuorokohtaisesti. Valvontaosastolla aamu- ja iltavuorossa työskentelee kuusi hoitajaa ja yövuorossa viisi hoitajaa. Valvontaosastolla vastuulääkärinä toimii anestesiologi, joka tekee potilasvalinnan virka- ja päivystysaikana. Potilaan hoidosta on vastuussa ensisijaisesti oman erikoisalan lääkäri, esimerkiksi sisätautilääkäri tai kirurgi. Valvontaosastolla tehdään moniammatillista yhteistyötä fysioterapeutin, puheterapeutin ja asiantuntijasairaanhoitajien kanssa, esimerkiksi haavahoidossa. (Organisaation internet-sivut.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Teho- ja valvontaosaston henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista ja muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaista on hoitohenkilöstön työhyvinvointi Teho- ja valvontaosastolla?
2. Millä tavoin muutos on vaikuttanut hoitohenkilöstön työhyvinvointiin?
3. Miten hoitohenkilöstön mielestä työhyvinvointia voidaan kehittää?
4. Millainen johtaminen edistää työntekijän työhyvinvointia muutoksen aikana?

Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin, jonka pohjalta esitetään kehittämissuhteita kohteorganisaatiolle

## 4 TYÖHYVINVOINTI, JOHTAMINEN JA MUUTOS

### 4.1 Tiedonhaku

Tieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on saada aikaan tai ainakin tavoitella teoriaa. Opinnäytetyötä tehdessä tutkittava ilmiö on liitettävä johonkin teoriasuuntaukseen ja keskeiset käsitteet tulee määritellä. Teoria voi järjestää tai luoda uusia ideoita tai tuoda esille ongelman monimutkaisuuden. Teorianmuodostuksen yksi tavoitteista on selvyys, jolla viitataan yksiselitteisyyteen ja täsmällisyyteen, jotka lisäävät informatiivisuutta. Tieteellisessä tiedonhankinnassa tavoitellaan aina käsitteellistämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 141–143, 146.)

Tutkimusta varten laaditaan usein teoreettinen viitekehys. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa teoreettisen viitekehysten merkitys on suuri, joka on perinteisin metodi olemassa olevan tiedon tunnistamiseksi, arvioimiseksi, tulkitsemiseksi ja yhdistämiseksi. Se antaa välineet muodostaa yleiskuva tietyn aihealueen tutkimuksesta tai auttaa tunnistamaan tutkimuksen tiedeaukkoja tai puutteita. Sitä voi soveltaa yleiskatsauksena teoreettisen viitekehysten muodostamiseen. Teoreettista tietoa laadittaessa tulee löydettyyn tietoon suhtautua kriittisesti ja luotettavuuden näkökulmasta lähteiksi tulee valita ainoastaan tieteellisesti korkealuokkaisia tutkimuksia. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat keskeinen tekijä teoreettista osaa laadittaessa ja valitut tutkimukset tulee soveltua tutkimusasetelmiin opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Teoreettisen tiedon tavoitteena on olemassa olevan teorian kehittäminen ja uuden teorian rakentaminen. (Salminen 2011, 2.)

Onnistunut teoreettinen tieto perustuu huolellisesti suoritettuun tiedonhakuprosessiin, jonka tarkoituksena on tunnistaa ja löytää kaikki tutkimuskysymyksiin vastaava materiaali. Huolellisesti suoritettu tiedonhaku on teoreettisen osuuden luotettavuuden kannalta tärkein vaihe. Teoreettisen tiedon aineistona on ensisijaisesti alkuperäislähteet.

Opinnäytetyön teoriatiedon hankinnassa käytettiin sähköisiä tietokantoja: Medic, PubMed, Finna, ja Helli virtuaalikirjasto. Teoriatiedon hankkimisen tukena

käytettiin myös manuaalisia hakuja. Tiedonhaun hakusanoiksi valittiin työhyvinvointi, johtaminen, terveydenhuolto ja muutos sekä niiden englannin kieliset vastineet; well-being at work, leadership, healthcare ja change. Tiedonhaun sisäänottokriteereinä ja poissulkukriteerit on esitetty taulukossa 1. Tässä opinnäytetyössä käytettiin kuvailevaa teoreettista tietoa, joka on yksi yleisimmin käytetyistä teorialiedon perustyypeistä. Kuvailevaa teoreettista osuutta voi määritellä yleiskuvaukseksi ilman valikoivia ja täsmällisiä sääntöjä. Tutkimukseen valitut aineistot ovat suuria ja aineiston valintaa eivät rajoita menetelmälliset säännöt. Tähän opinnäytetyöhön valittiin narratiivinen teoreettinen tieto, joka on kevyin teorialiedon muoto, jossa pyritään helppolukuiseen lopputulokseen. (Salminen 2011, 6–7.) Tämän opinnäytetyön tiedonhaku suoritettiin syksyn 2023 aikana.

TAULUKKO 1 Tiedonhaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit

<b>SISÄÄNOTTOKRITEERIT</b>	<b>POISSULKUKRITEERIT</b>
Julkaisuvuosi 2013–2023	Julkaisuvuosi ennen 2013
Julkaisukieli suomi tai englanti	Julkaisua ei ole saatavilla suomen tai englannin kielellä
Vertaisarvioitu alkuperäistutkimus	Vertaisarvioimattomat artikkelit
Julkaisu on saatavissa koko tekstinä	Julkaisua ei ole saatavissa kokotekstinä
Tiivistelmä saatavilla	Tiivistelmää ei saatavilla

## 4.2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Suomessa työhyvinvointia määräävät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, yhteistoimintalaki ja työterveyshuoltolaki. Työnantajan tehtäviin kuuluu varmistaa lakisääteisesti turvallinen ja terveellinen työpaikka jokaiselle työntekijälle. (Vänskä 2022, 3.) Aikaisemmin työhyvinvointia kuvailtiin työterveys- ja työsuojelunäkökulmasta. Nykypäivänä työhyvinvoinnin määritelmää on täydennetty motivaation, tyytyväisyyden ja työviihtyvyyden näkökulmasta. (Sauni 2019, 19–21.)

Työhyvinvoinnilla on useita erilaisia määritelmiä. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä, turvallista sekä mielekästä työtä. Työhyvinvointia voidaan lisätä hyvällä ja motivoivalla johtamisella, ammattitaitoisella henkilökunnalla ja hyvällä työilmapiirillä. Työhyvinvoinnilla on myös vaikutusta työntekijöiden työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa, työhön sitoudutaan enemmän, jolloin työn tuottavuus lisääntyy ja sairauspoissaolot vähenevät. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Työhyvinvoinnista vastaa niin työntekijä kuin työnantajakin ja he yhdessä kehittävät ja ylläpitävät työhyvinvointia. Työpaikalla työhyvinvoinnin kehittäminen toteutuu yleensä esihenkilöiden, johtajien ja alaisten yhteistyönä. Lisäksi tärkeitä toimijoita ovat luottamusmiehet ja työsuojeluhenkilöstö. Työterveyshuolto on työpaikan keskeinen kumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Työterveyslaitos 2020b.)

Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat työntekijän terveys, fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, ominaisuudet, ammattitaito ja kehittymismahdollisuudet. Nopeasti muuttuvalla työelämällä on vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn, tehtävien ja työn organisoinnin ominaispiirteet aiheuttavat stressiä jopa lähes viidenneksellä työntekijöistä Suomessa. (Työterveyslaitos 2020b n.d.) Maailman terveysjärjestön (WHO n.d.) mukaan terveys voidaan määritellä täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Jos tätä määritelmää sovelletaan työpaikoilla, se tarkoittaa, että työterveys ei liity ainoastaan työntekijöiden fyysistä ja henkistä koskemattomuutta, vaan sen pitäisi pyrkiä edistämään työhyvinvointia. (WHO n.d.) Laine (2013) pohtii väitöskirjassaan työhyvinvointia yksilön näkökulmasta. Tässä työn merkitys korostuu elämän laatuksi ja onnellisuudeksi. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointia tarkastellaan myös työpahoinvoinnin, onnellisuuden ja tyytyväisyydestä elämään näkökulmasta. (Laine 2013, 26.)

Työhyvinvointia voidaan edistää yksilö-, organisaatio- tai yhteiskuntatasoisesti (kuvio 1). Yksilötasoisesti työntekijän tulee ottaa vastuuta itsestään ja omasta toiminnastaan. Oikealla asenteella itseensä ja muihin, tiedon ja taidon ajan tasalla pitäminen työn ja muun elämän yhteensovittamisella on työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Myös terveellisillä elämäntavoilla sekä positiivisella ja rakentavalla asenteella työyhteisön kehittämiseen voi yksilötasoisesti vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Työyhteisön jäsenten asennoitumisella ja heidän työhyvinvoinnillaan on merkittävä osuus yhteistyön edistämisessä. (Kauhanen 2016, 87–88.) Townsley, Li-Wang ja Katta (2023) toteavat myös tutkimuksessaan, että terveydenhuollon ammattilaisten työhyvinvointiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota, koska ammatilliset stressitekijät ja haasteet ovat lisääntyneet. Tähän haastavaan tehtävään vaaditaan monipuolista lähestymistapaa, jolloin tarvitaan sekä organisaation, että yksilön toimia. (Townsley, Li-Wang & Katta 2023, 1.)

#### **4.2.1 Motivoituneet työntekijät saavuttavat tuloksia**

Motivaation on todettu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijän työssä selviytymisessä. Merkittäviä motivaatiotekijöitä on tunnustus, vastuullisuus ja saavutukset. Tutkimuksissa on todettu, että motivoituneet työntekijät saavuttavat tuloksia, mutta vastineeksi he odottavat arvostusta. Työyhteisöön on tärkeä luoda motivaatiota lisäävä prosessi, jolla vahvistetaan voimavaroja. Työntekijän omien voimavarojen lisäksi tärkeässä roolissa on työyhteisön antama tuki. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 8,14.)

Työn imulla on todettu positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin niin esihenkilöille kuin työntekijöillekin. Työn imu kuvataan myönteisenä tunne- ja motivaatioasenteena, joka saavutetaan huomioimalla työntekijöiden tarpeet ja voimavarat. Myönteisellä asenteella parannetaan psyykkistä ja fyysistä terveyttä, työstä suoriutumista ja palautumista sekä tyytyväisyyttä työn ja perheen yhteensovittamiseen. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 10,16.)

Sinokin (2017) mukaan organisaation tuottavuus, toimivuus ja kustannustehokkuus löytyvät motivoituneista työntekijöistä. Työmotivaation syntyyn vaikuttavat useat tekijät. Elämänvaiheen on todettu vaikuttavan työmotivaation ja



kokemukseen työn merkityksestä. Yhteiskunnallisilla tekijöillä, työn ominaispiirteillä ja työntekijän ominaisuuksilla, kuten persoonallisuudella on merkittävin osuus työmotivaation syntymisessä. Työntekijän oma asennoituminen työhön, kehittymishalukkuus, omat mielenkiinnon kohteet ja vahvuudet, elämänhallinnan tunne, terve itseluottamus ja ammatillinen minäkäsitys ovat oleellisia ominaisuuksia työmotivaation kannalta. Kehittämällä työn ominaisuuksia, henkilöstön työyhteisötaitoja ja työympäristöä kehittämällä voidaan myönteisesti vaikuttaa työmotivaatioon. (Sinokki 2017, 772–773.)

#### **4.2.2 Työntekijän ja organisaation voimavarat**

Työhyvinvointia voidaan tarkastella voimavaralähtöisyyden näkökulmasta. Voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi mielekäs työnkuva, joka vahvistaa työntekijän osaamista. Työhyvinvoinnin edistämisessä tulee ottaa huomioon työntekijän omat voimavarat, ja mitkä ovat organisaation voimavaratekijät ja järjestelmällisesti kehittää niitä koko työyhteisön toimivuuden saavuttamiseksi (Uutela 2019, 36–37.) Työtä voidaan toisaalta pitää hyvinvoinnin lähteenä ja se voi vaikuttaa myönteisesti ihmisten terveyteen. Päätöksentekoon osallistumisen ja työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työmäärään ovat olleet yhteydessä työhyvinvointiin. (Roland-Lévy, Lemoine & Jeoffrion 2014, 58.) Työhyvinvointia voi heikentää useat tekijät, jotka voivat vaikuttaa terveyteen ja työkykyyn. Työnvaatimukset, kuormittuminen ja työyhteisön keskinäiset erimielisyydet ovat työuupumukseen edistäviä tekijöitä. (Uutela 2019, 36–37.)

#### **4.2.3 Osallisuuden kokeminen tärkeää**

Osallisuus kuvataan yksilöllisenä tunteena tai kokemuksena, johon vaikuttavat yksilön omat voimavarat sekä vallitseva asenneilmapiiri. Osallisuuden kokemuksella on vaikutusta hyvinvointiin, kuten yksinäisyyteen, terveyden kokoemukseen, elämänlaatuun ja terveyteen. Osallisuuden edistämällä kehitetään yksilön ja yhteisön hyvinvointia. (Kukkonen & Isola 2021, 103.)

Osallisuus on merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) määrittelee osallistamista mukanaololla, vaikuttamisella, huolenpidolla ja yhteisesti rakennetulla hyvinvoinnilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Osallisuudella tavoitellaan antamaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmien laatimiseen ja päätöksentekoon. Jokaisella työntekijällä on oikeus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Osallistamalla voidaan lisätä työntekijän omaa kiinnostusta työhyvinvoinnin kehittämiseen, jolla voidaan saavuttaa tuottavuuden lisääntymistä ja tavoitteiden täyttymistä. (Poikonen 2019, 21–22.)

#### **4.2.4 Osaaminen vahvistaa työhyvinvointia**

Osaaminen on jatkuvasti kehittyvä prosessi. Osaaminen tarkoittaa uuden oppimista ja vanhoista toimintatavoista pois oppimista. (Viitala 2019, 247.) Työntekijöiden osaamiseen ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa luomalla niiden syntymiselle suotuisat työympäristöt. Tähän vaikutta esihenkilötyön ja henkilöstöjohtamisen onnistuminen. Hyvillä perehdyttämis- ja rekrytointikäytänteillä sekä laaja-alaisilla henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoilla voidaan varmistaa riittävä osaaminen ja kehittyminen. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 20.)

Ammatilliseen osaamiseen sisältyy tunne työtehtävistä selviytymisenä ja työn sopivana haastavuutena, jolla on työhyvinvointia edistävä ja ylläpitävä vaikutus. Ammatillisella osaamisella vaikutetaan työn ja terveyden vuorovaikutukseen. Sen kartuttaminen ja säilyttäminen vaativat työntekijältä riittävää terveyttä ja motivaatiota. Työntekijän mahdollisuus hyödyntää omaa ammatillista osaamistaan työssään ja työyhteisössään edistävät yksilön ja koko työyhteisön kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (Hyvärinen, Saaranen & Tossavainen 2017, 255.)

Laineen (2015) tutkimuksessa osaamisen käsite kuvataan tiedon, taidon ja asenteiden osa-alueina. Työhyvinvoinnin näkökulmasta osaamisessa korostuu koettu osaaminen ja koettu työnhallintana. Työhyvinvoinnin on todettu olevan osaamisen kehittymisen edellytys. Tutkimuksessa todetaan osaamisen kehittyvän ja kanavoituvan toiminnaksi vain hyvinvoivan henkilöstön kautta. Kuusiston, Arolan ja Salinin (2021) artikkelissa todetaan, että osaamisen arvostaminen koetaan

tärkeäksi esihenkilöiden osalta, mutta palkitseminen jää vähäiseksi. (Laine 2015, 30; Kuusisto, Arola & Salin 2021, 8).

Työhyvinvointi on nostettu kolmen tärkeimmän tavoitteen joukkoon organisaation x henkilöstöohjelmassa vuosina 2023–2025. Henkilöstöohjelman tavoitteena on kehittyvät osaajat, yhteisöllinen toimintakulttuuri ja reilu johtaminen. Tavoitteessa tuetaan aktiivisesti henkilöstön oppimismahdollisuuksia ja osaamisen hyödyntämistä. Työnkuvan kehittämistä ja uusien työntekomallien käyttöönottoa pyritään saamaan joustavammaksi. Tärkeänä tavoitteena pidetään turvallista työympäristöä, etenkin väkivallan uhkan vähentämistä. (Henkilöstöohjelma 2023–2025 organisaatio x.) Saunin (2019) tutkimuksessa on todettu terveellisen ja toimivan työympäristön lisäävän työhyvinvointia. (Sauni 2019, 9).

#### **4.2.5 Stressi heikentää työhyvinvointia**

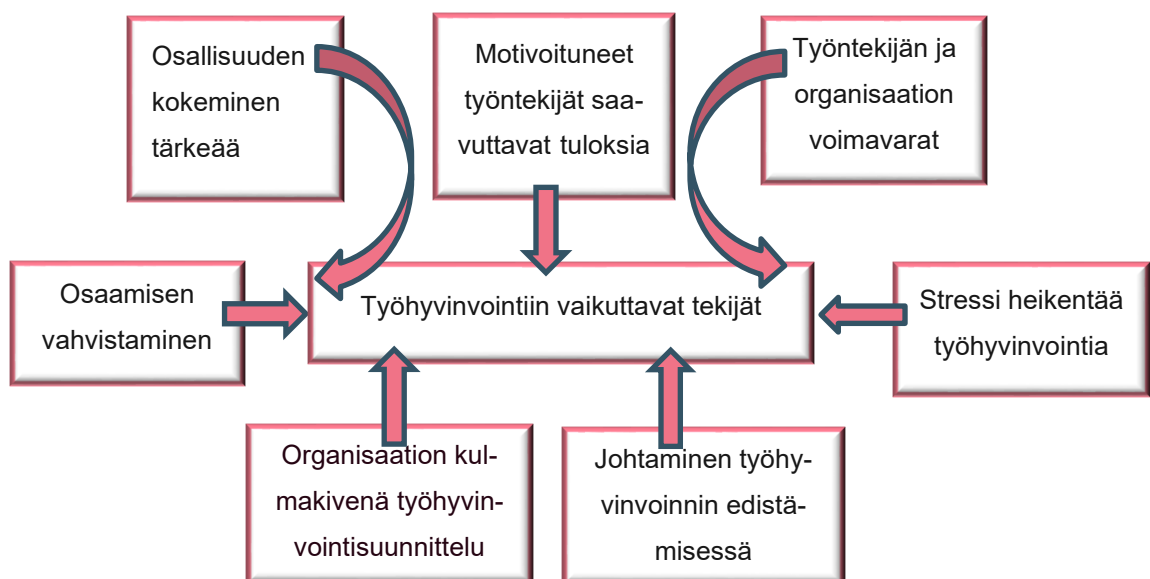
Stressi tarkoittaa tilannetta, jossa haastavat ja vaativat olosuhteet voivat saada aikaan voimavarojen ylittymisen. Stressi voi oireilla kehossa sekä henkisesti että fyysisesti. Fyysisiä oireita ovat esimerkiksi päänsärky, huimaus, sydämentykytys, pahoinvointi, hikoilu ja ruoansulatushäiriöt. Henkisiä oireita voivat olla ärtyneisyys, aggressio, ahdistuneisuus, jännitys, masennus, unihäiriöt ja muistiongelmat. (Mattila 2022.)

Sairaalat ovat luonnostaan stressaavia laitoksia, joissa terveydenhuollon ammattilaiset altistuvat usein erilaisille stressitekijöille, jotka voivat kielteisesti vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. (Huhtala, Geurts, Mauno & Feldt 2021, 3719). Stressiä ja työhyvinvointia on tutkittu hoitotyön osalta jo vuosikymmeniä. Tutkimuksissa on keskitytty etenkin vuorotyön, melun, vaatimusten, resurssien ja psykososiaalisten vaikutusten stressin osuudessa työhyvinvoinnissa. Työympäristössä aiheutuvan melulle altistumisen on todettu lisäävän hoitotyön tekijöiden stressiä ja heikentävän työhyvinvointia. Melu vaikuttaa tarkkuuteen ja tehokkuuteen lisäämällä riskiä virheisiin ja heikentää terveydentilaa aiheuttamalla masennusta ja ahdistusta. (Smith 2019, 1.) Kivimäki, Lindholm ja Reijula (2019) toteavat tutkimuksessaan, että stressiä työpaikalla voi aiheuttaa liian suuret vaatimukset työelämässä, kuten esimerkiksi muuttuva työelämä tai lisääntyneet poikkeavat työsuhteet ja

työmäärät. Myös organisaatiomuutokset ja oman ammatillisen osaamisen ylläpitäminen työvuoron aikana voi aiheuttaa stressiä. (Kivimäki, Lindholm & Reijula 2019, 422.)

Terveystieteiden tutkimuksessa on käynnissä mittavia organisaatiotason muutoksia, joilla tavoitellaan korkeatasoista hoidonlaatua, väestön terveyttä ja tuloksekasta toimintaa. Organisaatiotason muutokset voivat olla muutoksia organisaatorakenteessa, kuten pienempien yksiköiden sulautumisia yhteen, jakautumista, sulkeamista tai työntekijöiden uudelleen sijoittamista. Organisaatiomuutoksen aiheuttama epävarmuus ja hallinnan puute ovat yleisesti yhteydessä negatiivisiin vaikutuksiin työntekijöiden keskuudessa, kuten lisääntyneeseen stressiin ja sairauspoissaoloihin. (Suurkari ym. 2019, 30.)

Työn imua on tärkeä tutkia organisaation muutosprosessissa, sillä organisaatiomuutos kohottaa työntekijän stressitasoja ja työn aiheuttama stressi on kielteisessä yhteydessä työn imuun. (Vaitoja & Niittyviita-Sipilä 2023, 7). Pei-Xu, Tung-Ju, Hong-Dan ja Yang (2019) toteavat tutkimuksessaan, että stressitekijät voivat herättää positiivisia tunteita, parantaa työmotivaatiota ja työsuoritusta sekä edistää työtyytyväisyyttä. Negatiiviset stressitekijät aiheuttavat rajoitteita, jolloin työntekijällä voi olla ongelmia tavoitteidensa saavuttamisessa, joka estää työssä kehittymistä. (Pei-Xu, Tung-Ju, Hong-Dan & Yang 2019, 2.)



KUVIO 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

### 4.3 Johtaminen ja työhyvinvointi

Johtaminen tarkoittaa sekä johtajuuden että johtamisen osaamista. Johtamisen osaaminen on tehtävien johtamista, hallintoa ja tietoa johtamisen teorioista, jotka painottuvat organisaation toimintoihin, järjestelmiin, kehittämiseen, päätöksentekoon ja talouteen sekä markkinointiin. Johtajuudella tarkoitetaan henkilöiden johtamista, motivointia ja kouluttamista, joka painottuu käytöstarapojen hallintaan. Hoitotyön johtajilla tarkoitetaan johtamis- ja esihenkilötehtävissä toimivia sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, jotka työskentelevät hoitotyön lähi-, keski- ja ylemmässä johdossa. (Kantanen 2017, 20, 25.) Woodin (2021) tutkimuksessa todetaan, että johtajuutta voi kehittää moniammatillisen tiimin kanssa. Johtajalla on myös vastuu omasta kehitymisestään, jolla voidaan luoda muutosmyönteinen työympäristö. (Wood 2021, 284.)

Terveystenhuoltolain (1326/2010) määrityksen mukaan toimintayksikön johtamiselta vaaditaan moniammatillista tietotaitoa, jolla edistetään korkealuokkaista ja ammattitaitoista hoitoa, moniammatillista toimintaa sekä hoito- ja toimintatarapojen kehittämistä. Fredriksson ja Saarivirta (2015) kuvailevat artikkelissaan johtajan roolin järjestyksen varmistajana, tavoitteiden selkeyttäjänä ja työilmapiirin muovaajana. Johtajalta vaaditaan myös vuorovaikuttamista, luottamuksen rakentamista, motivoimista, yksilöllistä kohtaamista sekä avoimuutta ja tunneälyä. Scullyn (2015) artikkelissa todetaan, että johtajuuden käsite on monimutkainen. Hoitotyön suurimmista haasteista on selvittää, mitä on hoitotyön johtajuus ja miten se eroaa johtamisesta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 9; Scully 2015, 239.)

Johtaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat ylin johtaja, keskijohtaja ja lähijohtaja. Ylin johtaja keskittyy tavoitteiden asettamiseen, kokonaisuuksien ja kokonaistuloksellisuuden huolehtimiseen. Ylimmän johtajan tehtäviin kuuluu myös resurssien varmistaminen niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Ylin johtaja toimii myös esittelijänä poliittisessa päätöksenteossa ja johtoryhmän tai tiimin kautta johtajana. Ylimmän johtajan tärkeä tehtävä on kannustaminen. Keskijohtaja varmistaa organisaation perustehtävän toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Keskijohtaja toimii myös strategisen tason ja lähijohdon välisten viestien välittäjänä. Keskijohtajan ominaisuuksia on vuorovaikutus ja saatavilla olo. Lähijohtajan tehtäviin kuuluu työntekijöiden ammatillisen osaamisen

varmistaminen ja työntekijöiden työparina toimiminen. Lähijohtaja välittää keski-johdolta ja ylimmältä johdolta tulevat asiat. Lähijohtaja kuuntelee ja kannustaa työntekijöitä. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 49.)

#### **4.3.1 Johtaminen työhyvinvoinnin edistämisessä**

Työturvallisuuslaki määrittää työnantajan velvoitteen huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajalla tulee olla työoloja ja työympäristöä kehittävä ohjelma. Työntekijällä on myös velvollisuutensa noudattaa työnantajan antamia ohjeita. (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Esimiestyön ja johtamisen yhteyttä työhyvinvoinnin kokemuksiin on tarkasteltu tutkimuksissa erilaisten johtamistyylien näkökulmasta. Johtamistyyli on yksi merkittävimmistä tekijöistä työhyvinvoinnissa. (Uutela 2019, 38–39.) Usein johtaminen jaotellaan asioiden johtamiseen eli management ja ihmisten johtamiseen eli leadership. Johtamista on kuvailtu myös tehtävien ja roolien perusteella. (Mattila 2018, 19.)

Johtajuus vaikuttaa usealla tavalla hoitohenkilöstön työhyvinvointiin, työasenteisiin, tahtoon pysyä työpaikassaan ja sitoutumiseen organisaatioon sekä työtyytyväisyyteen, työkykyyn ja hyvään terveyteen. Se on myös yhteydessä vähäisiin psyykkisiin rasitusoireisiin, ahdistukseen, tunnepohjaiseen väsymykseen, työperäiseen stressiin ja työuupumukseen, sairauslomiin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. (Hägglund-Laitila 2013, 306.) Työntekijöiden voimavaroihin, työmotivaatioon, omistautumiseen ja suunnitelmiin jatkaa työssä voidaan vaikuttaa johtamisen keinoilla. Tutkimuksissa on havaittu positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin työntekijöiden kokemuksista luottamuksesta johtoon. (Uutela 2019, 39.) Sabbah ym. (2020) toteavat myös tutkimuksessaan, että sairaanhoitajien käsityksellä esihenkilön johtamistyylistä on vaikutusta heidän hyvinvointiinsa. Sairaanhoitajilla on yksi tärkeimmistä rooleista terveydenhuollonjärjestelmässä ja hoitotyön johtajilla on merkittävä rooli sairaaloiden johtamisessa. Terveydenhuollon tehokas johtaminen on erityisen tärkeää terveydenhuoltojärjestelmien tehokkuuden parantamisessa. (Sabbah ym. 2020, 2.)

Kleben, Felfen ja Klugin (2021) tutkimuksessa on tutkittu johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin suhdetta. Tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen

johtamiskäyttäytymisen olevan yhteydessä työntekijöiden parempaan terveyteen. Voimavarojen käytön ja stressitekijöiden vähentämisen on todettu olevan merkittävimpinä tekijöinä työntekijöiden paremman terveyden saavuttamisessa. Tutkimuksessa tuli esiin myös, että johtajien tulisi olla tietoisia positiivisen johtamiskäyttäytymisen eduista. Myös organisaatioiden tulisi tehdä johtajat tietoisiksi vastuustaan työntekijöiden hyvinvoinnista. (Klebe, Felfe & Klug 2021, 1208, 1216.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti voimavaratekijöihin, jotka auttavat selviytymään työn vaatimuksista ja suoriutumaan menestyksellisesti työtehtävistä. Sitä voidaan kuvata myös innostavaksi esihenkilötyöksi, joka on kehittävää ja inhimillistä. Voimavaratekijät voidaan jakaa useampaan osa-alueeseen. Tehtävätason voimavarat liittyvät työn palkitsevuuteen ja kehittymiseen. Työn organisoinnilla voidaan vaikuttaa omaan työhön. Sosiaaliset voimavarat liittyvät työyhteisön positiiviseen vuorovaikutukseen ja esihenkilön toimintaan. Myös organisaation voimavaroilla voidaan vaikuttaa esimerkiksi, työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöihin. (Koskensalmi ym. 2015, 12.) Työhyvinvointi muodostuu merkittävästi työstä ja työssä käyttämämme aika tekee työyhteisöstä monille merkittävän sosiaalisen toimintaympäristön. Esihenkilön tehtäviin kuuluu turvata henkilöstölle mahdollisuuden hyvään työyhteisöön. (Salminen 2017, 239–240.)

#### **4.3.2 Organisaation pyrkimys edistää työntekijöiden hyvinvointia**

Työhyvinvointia tulisi organisaatiossa toteuttaa yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön välillä. Henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä sekä ammattitaidosta on pidettävä jatkuvasti huolta, työntekijöille tulee antaa vastuuta ja mahdollisuudet suunnitella omaa työtään. Työntekijän perustehtävän tulisi vastata työntekijän toimintakykyä, ammattitaitoa ja osaamista. Johtajan ja esihenkilön tulisi myös varmistaa, että työ on sisällöltään mielekästä ja kannustaa sekä tukea työntekijöitä. (Suonsivu 2014, 164–165.)

Saukkonen ym. (2017) ovat tutkineet terveydenhuollon organisaatiokulttuuria ja -ilmapiiriä hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Organisaatioilmapiirin käsitteeseen

kuuluu työympäristön vaikutukset yksilön tapaan työskennellä. Tutkimuksessa on todettu, että organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri voivat vaikuttaa positiivisesti potilaiden hoidon laatuun, hoitotyöntekijöiden ammattitaitoon ja organisaation tehokkuuteen. Organisaation kulttuuria voidaan pitää tärkeänä terveydenhuollon pääomana. Työhyvinvointi rakentuu työyhteisön osallistamisesta ja johtamisesta. Menestyvän organisaation kulmakiviin kuuluu työhyvinvointisuunnittelu osana henkilöstöjohtamista. (Saukkonen ym. 2017, 29.)

Juchnowiczin ja Kinowskan (2021) artikkelissa hyvinvointi määritellään tilaksi, jossa henkilö tuntee olonsa hyväksi, terveeksi ja onnelliseksi, joka liittyy yhteen kaikilla elämänalueilla, joiden joukossa työtoiminnalla ja ammatillisella toimintakyvyllä on erityinen rooli. Hyvinvoinnilla voidaan saavuttaa myönteinen asenne ja motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen ja saamaan riittävästi energiaa päivittäisen tehtävien suorittamiseen. Organisaatioiden pyrkimykset edistää työntekijöiden työhyvinvointia juontavat juurensa yritysten yhteiskuntavastuun käsitteestä, joka kuvastaa aloitteita, joita yritys tekee vaikuttaakseen myönteisesti yhteiskuntaan ja edistääkseen sen hyvinvointia. Organisaatioiden yhteiskuntavastuuta koskevia tehtäviä on varmistaa sellainen työpaikka, joissa työntekijät ovat hyvinvoivia. Vänskan (2022) tutkimuksessa työhyvinvointi pitää sisällään työssä viihtyvyyden, motivaation ja työtyytyväisyyden. Työhyvinvoinnilla voidaan parantaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Juchnowicz & Kinowska 2021, 2–3; Vänskä 2022, 1)

Työhyvinvointi rakentuu työyhteisön osallistamisesta ja johtamisesta. Menestyvän organisaation kulmakiviin kuuluu työhyvinvointisuunnittelu osana henkilöstöjohtamista. Organisaation henkilöstöohjelmassa työhyvinvointi on otettu esiin tärkeänä tavoitteena. Henkilöstöohjelmassa on luotu tavoitteet ja tarvittavat toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Työhyvinvointi on työyhteisön toimivuuden kulmakivi ja sen ylläpitäminen on koko työyhteisön oikeus ja velvollisuus. Muutoksessa tarvitaan osaavaa henkilökuntaa kehittämiseen ja osallistamisen tavoitteena on luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta niin, että työhyvinvointi olisi koko työyhteisön tavoite. (Henkilöstösuunnitelma 2023–2025 organisaatio x.) Henkilöstöjohtamisen laatu mitataan etenkin organisaatioiden muutoksissa. Se on myös johtamisalueista haastavin, koska se suuntautuu suoraan henkilöihin, joilla on toiminnan edellyttämät osaaminen, työpanos, tahto ja tunteet. (Hakanen ym. 2019, 16.)



Organisaatiokulttuurin ja johtajan välisellä yhteisvaikutuksella voidaan tuottaa kestäväää ja menestyksestä toimintaa. Terveysthuollon johtajilla on tärkeää kehittää yhteistyöhön perustuvaa ja luovempaa johtamista. (O'Neill, De Vries & Comiskey 2021, 486, 492)

Muutokset organisaatiossa kuuluvat osana työelämää. Muutokset ovat olennaisia organisaatioiden menestymisen ja kilpailukyvyn takaamiseksi. Yleisimpiä muutoksia työelämässä ovat työtehtävien vaihtuminen tai niiden lisääntyminen, työtovereiden tai esihenkilön vaihtuminen, työtapojen muuttuminen tai tieto siitä, että työsuhte on vaarassa muuttua. (Pahkin & Vesanto 2013, 5.)

#### **4.4 Muutos ja työhyvinvointi**

Muutos käsitteenä tuo mieleen ensimmäisenä negatiivisia tunteita. Muutoksia perustellaan järkevästi, vaikka usein tunteet nousevat pintaan. Muutosta tapahtuu kaiken aikaa työyhteisöissä ja vaikuttavat jokaiseen työntekijään. Muutosten lisääntyminen herättää ihmisissä tunteita. Muutoksessa on luovuttava yleensä jostain tutusta ja samalla totuttava johonkin uuteen, joka voi aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. (Pirinen 2014, 1–2.)

##### **4.4.1 Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin**

Organisaatioiden muutoksella tavoitellaan usein pyrkimystä toimintakyvyn säilyttämiseen ja kehittämiseen, esimerkiksi tehokkuuden, tuottavuuden, vaikuttavuuden ja laadun sekä henkilöstön hyvinvoinnin parantamisella (Heimonen 2019, 26). Muutokset työpaikoilla ovat lisääntyneet ja se voimistaa muutosten hallinnan ja onnistuneen toteuttamisen arvoa työntekijöiden hyvinvoinnille ja organisaation menestymiselle. Muutos aiheuttaa aina työnsisältöön muutoksen turvallisuuden tunteeseen, joka voi olla riski työhyvinvoinnille (Työterveyslaitos 2020b n.d.).

Organisaation ja työyhteisön muutostilanteissa johtajan ja lähiesihenkilön rooli on merkittävä. Tutkimuksissa on todettu yhteys työhyvinvointiin johtajan toiminnalla muuttuvissa työtilanteissa. Johtaja voi kannustamisella edistää työntekijän ja

työyhteisön kehittymistä muutostilanteissa. Avoimen vuoropuhelun johtajan ja työntekijän välillä on todettu lisäävän työntekijöiden luottamusta johtajaa kohtaan organisaation muutoksen yhteydessä. (Uutela 2019, 41.) Organisaatiomuutoksessa tärkeää on työntekijöiden luova ajattelu ja kehitysmuotoinen käyttäytyminen työssä. (Pei-Xu ym. 2019, 1).

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Muutos voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: nykytilanne, siirtymävaihe ja muuttunut tilanne. Haastavampana vaiheena pidetään siirtymävaihetta, koska siihen liittyy uusia toimintatapoja ja se lisää epävarmuutta. (Pakka & Rätty 2010, 21.) Ilmakankaan ja Takamäen (2019) mukaan työelämän muutokset voidaan jakaa pieniin, keskisuuriin ja suuriin. Pienet muutokset ovat päivittäisiä työvuorossa tapahtuvia muutoksia. Keskisuuret muutokset ovat esimerkiksi henkilöstön ja työtehtävien vaihtumiseen liittyviä muutoksia. Suuret muutokset voivat liittyä toimintakulttuurin kehittämiseen tai työympäristön muutoksiin. Vänskän (2022) tutkimuksessa tulee esille, että muutostilanteissa henkilöstön työhyvinvointiin ei riittävästi panosteta, jolloin organisaation pahoinvointi lisääntyy, työmotivaatio heikkenee ja poissaolojen määrä lisääntyy. (Ilmakangas & Takamäki 2019, 9; Vänskä 2022, 2.)

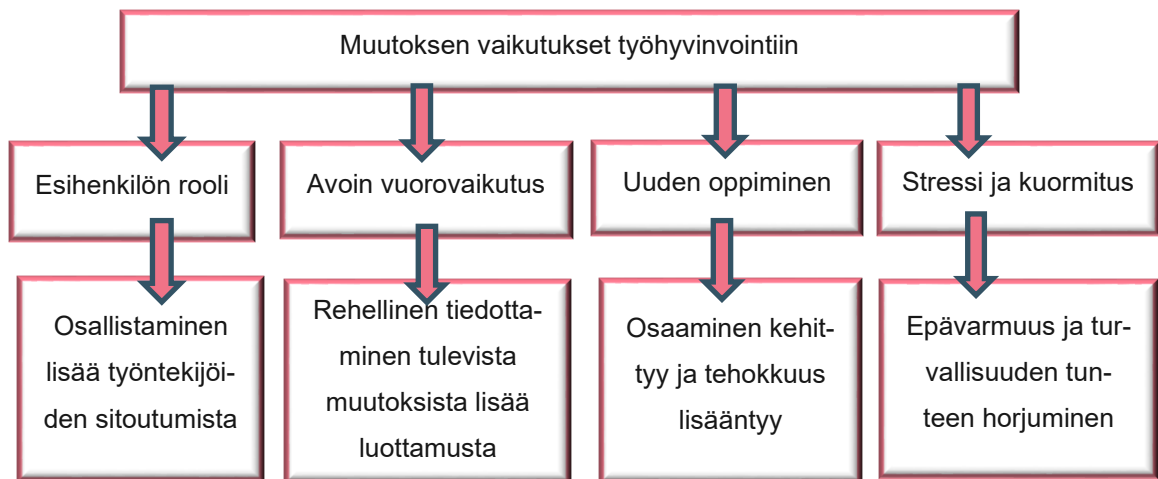
Esihenkilöiden osaamisella on todettu olevan vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin muutosprosesseissa. Esihenkilöiden mahdollistamalla työntekijöiden osallistamisella ja muutokseen liittyvällä valmistautumisella voidaan vähentää työntekijöiden kuormitusta. Työntekijöiden sitoutumista työtehtäviin ja organisaatioon voidaan lisätä muutokseen liittyvillä positiivisilla haasteilla. Työntekijöiden sitoutumista muutokseen tulisi edistää jo ennen muutosta, jolloin voidaan lieventää muutoksen aiheuttamaa kuormitusta. (Vänskä 2022, 1.) Työntekijän vastuulla on pitää huolta omasta työkyvystään, hyvinvoinnistaan ja osaamisen kehittämisestä tulevaisuutta varalle. (Pahkin & Vesanto 2013, 6).

Johtajan tulisi kiinnittää huomiota asenteiden ja viestien välittämiseen työyhteisössä. (Huhtala ym. 2021, 3729). Avoimella vuorovaikutuksella voidaan edistää johtajan ja työyhteisön välistä luottamusta. Hyvä johtaja tiedottaa rehellisesti tulevista muutoksista ja osallistaa työyhteisön muutokseen valmistautumiseen. Johtajan osoittamalla luottamuksella on merkittäviä positiivisia vaikutuksia työyhteisön toimintaan, työilmapiiriin ja tuottavuuden parantumiseen. Tutkimuksissa on

tullut esiin luottamuksen positiivisia vaikutuksia työpanoksen parantumiseen, tehokkuuden lisääntymiseen, työn kehittymiseen ja kustannusten vähentymiseen. Johtamisen näkökulmasta luottamus työntekijään lisää sitoutumista ja motivaatioita. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022, 12.)

Työnantajalle sekä työntekijälle organisaatiomuutokset haastavat muutosprosessin toteuttamisen aikana hoidettavat päivittäiset työtehtävät. Muutoksen läpivieminen vaikuttaa sen onnistumiseen. Muutoksen jälkeen olennaisinta on pitää huolta, että työntekijät voivat hyvin ja ovat edelleen motivoituneita sekä organisaatiomuutoksen tärkeimmät tavoitteet saavutetaan muutoksen jälkeen. Työssä tapahtuvien muutoksien vaikutusta pidetään kaksijakoisena työhyvinvoinnin kannalta. (Kuvio 2). Luontaiset tarpeet, kuten mahdollisuus oppimiseen, uudistumiseen ja uuden kokemukseen vaikuttavat myönteisesti hyvinvointiin ja motivaatioon. Muutoksen vaikutukset voivat aiheuttaa usein henkilöille kuormitustilan. (Vaitoja & Niittyviita-Sipilä 2023, 5.) Laine (2013) kuvaa väitöskirjassaan muutosta hyvinvointia kuormittavaksi tekijäksi, joka kuluttaa energiaa ja voimavaroja. Toisaalta muutoksella voidaan muovata työhyvinvointia vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi työsuhteita. (Laine 2013, 42.)

Salminen-Tuomaala ym. (2017) ovat tutkineet sairaanhoitajien kokemia haasteita uuteen tehohoidon toimintayksikköön siirtymisessä. Tutkimustuloksissa haasteita aiheuttivat yhteistyö ja vuorovaikutus hoitohenkilökunnan kanssa, jotka liittyivät muun muassa erilaisten toimintatapojen yhtenäistämiseen. Myös työnteko uudessa toimintaympäristössä aiheutti haasteita, esimerkiksi epävarmuus laitteiden turvalliseen käyttöön liittyen. Tutkimuksen tulosten perusteella muutoksen aiheuttamaan turvallisuuden tunteen horjumista voidaan vähentää työyhteisön osallistumismahdollisuuksilla ja tiimityön parantamisella. (Salminen-Tuomaala ym. 2017, 15.16.) Vänskän (2022) tutkimuksessa tulee esille, että muutos koetaan myönteisempänä ja siihen sopeudutaan paremmin, kun työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia. Pahkin ja Vesanto (2013) toteavat, että muutos on usein mahdollisuus saada jotain uutta. Muutoksen positiiviset vaikutukset tulevat esiin vasta myöhemmin. (Pahkin & Vesanto 2013, 8; Vänskä 2022, 49.)



KUVIO 2 Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin

#### 4.4.2 Hyvinvointijohtaminen

Hyvinvointijohtamiseen tarvitaan selkeä johtamisjärjestelmä ja selkeät vastuu alueet. Hyvinvointijohtamisen tärkeimpiä tavoitteita on terveyden edistäminen, jolla ylläpidetään työ- ja toimintakykyä. Hyvinvointijohtamista määritellään myös väestön hyvinvoinnin ja kestävä kehityksen edistämisenä. (Poikonen 2019, 1.) Esihenkilö vastaa työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä. Oikeudenmukaisuudella ja tasapuolisella kohtelulla voidaan lisätä työhyvinvointia. Johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa työyhteisöstä huolehtimista. (Kauhanen 2016, 46.)

Terveystyölahti (30.12.2006/1326) määrittelee terveyden edistämisen yksilön, väestön, elinympäristön ja yhteisön kohdistuvan toiminnan, jonka päämääränä on terveyden, työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen. Hoitotyöntekijöiden kokemuksen mukaan esihenkilön oikeudenmukaisuudesta on todettu lisäävän työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Oikeudenmukaisuuteen on kuvattu liittyvän päätöksenteko ja kohtelu. Iällä ja vuorotyöllä on todettu olevan yhteys kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Työssä jatkamiseen ja alalla pysymiseen voidaan vaikuttaa oikeudenmukaisella johtamisella, päätöksenteolla ja kohtelulla. (Nokela ym. 2021, 33.)

Hyvällä lähijohtamisella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja se voi olla myös työyhteisön voimavaratekijänä. (Uutela 2019, 40).

Hyvinvointijohtamiseen tarvitaan toimiva järjestelmä, jolla saadaan luotettavaa ja riittävää tietoa työhyvinvoinnintilasta, esimerkiksi säännöllisesti toteutuva seuranta ja raportointi. Näin voidaan edistää hyvinvointityön toteutumista ja koko organisaation toiminta voi olla tehokkaampaa (Mattila 2018, 21, 28.)

## 5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jotta saatiin laaja tutkimusaineisto ja suuri vastaajamäärä. Kvantitatiivinen tutkimus sopii myös silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on toiminnan kehittäminen. (Heikkilä 2014). Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tietoa käsitellään numeroiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on todeta, havainnollistaa, tutkia, vertailla tai arvioida henkilöä koskevia asioita tai luonnonilmiöitä. Kvantitatiivisella tutkimuksella tavoitellaan löytämään aineistoista yleisiä lainalaisuuksia. Yleensä tutkimisongelma mainitaan selitystä ennakoivan hypoteesin muodossa eli ilmiölle ehdotettua selitystä. Kvantitatiivinen tutkimus aloitetaan teoriasta, josta yleensä muodostetaan mitattavat asiat. (Vilkkä 2007, 26.)

### 5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Kyselytutkimuksen perusjoukko muodostui Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnasta. Suunnitelmallinen aineiston hankinta tehtiin huolellisesti ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimusaineisto on keskeinen osa tutkimusprosessia. Tutkimusaineisto kerättiin tammi- ja helmikuussa 2024 organisaation x Teho- ja valvontaosaston henkilökunnalta (N=98).

### 5.2 Aineistonhankinta

Kyselylomake on määrällisessä tutkimusmenetelmässä yleisin mittari tutkimusaineiston hankinnassa. Kyselylomakkeella toteutettavassa tutkimuksessa kysymys esitetään kirjallisesti ja tutkimukseen osallistuva antaa siihen kirjallisen vastauksen. Kyselylomakkeen etuna on, että vastaajan nimeä ei voida selvittää. (Vilkkä 2021, 94.) Myös kyselytutkimuksen hyötynä on, että se mahdollistaa suuren tutkimusaineiston keräämisen ja sillä voidaan kysyä useita asioita. Kyselytutkimuksella kerättävän tiedon käsittelyyn on olemassa tilastollisia analyysimenetelmiä, joten tutkijan ei itse tarvitse luoda keinoja aineiston analyysiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft-Forms kyselynä. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa eli 14 vuorokautta. Ensimmäisen viikon jälkeen kyselystä lähetettiin automaattinen muistutusviesti. Kyselyyn osallistui 47 vastaajaa. Vastausprosentti kyselytutkimuksessa oli 46 %. Ensimmäisen viikon aikana kyselyyn tuli 41 vastausta ja toisen viikon aikana kuusi vastausta. Kyselyn keskimääräinen vastausaika oli seitsemän minuuttia.

Kyselylomake lähetettiin tutkimukseen osallistuville sähköpostiin, jossa oli mukana saatekirje. Tutkimusaineiston anonymisointi suunniteltiin huolellisesti ennen tutkimusaineiston keruuta. Tutkimuksen tulokset käsiteltiin niin, että vastaajia ei voida tunnistaa. Tiedot muunnettiin tilastolliseen muotoon, siten ettei yksittäisiä vastaajia koskevia tietoja ollut tunnistavassa muodossa. Tutkimusaineiston tietoturvallinen käsittely suunniteltiin etukäteen. Opinnäytetyön tutkimusaineiston laa-  
timisessa ja tallentamisessa varmistettiin aineiston käyttökelpoisuus ja luotettavuus. Myös tutkimusaineiston tietoturvasta ja tietosuojasta huolehdittiin koko sen käyttöajan. (Tietoarkisto.) Tutkimusaineisto oli vain tutkijan käytössä. Myös mahdollinen aineiston jatkokäyttö varmistettiin. Tutkimuksen laatu varmistettiin huolellisella aineiston keruun vaiheiden dokumentoinnilla. (TENK 2023, 13.)

### 5.3 Kyselylomakkeen laadinta

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä mittarin eli kyselylomakkeen suunnittelu on tärkeimpiä tutkimuksen vaiheita. Kyselylomakkeen suunnittelussa edellytetään, että tutkija tietää tutkimuksen tavoitteen eli tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä varten voidaan määritellä taustamuuttujia, kuten ikä tai koulutus. Kyselylomake on myös esitestattava ennen varsinaista mittausta. (Vilkkä 2021, 105.) Kyselylomakkeen suunnittelussa ja laadinnassa tärkeää on huomioida etenkin lomakkeen ja kysymysten selkeys. Lyhyet ja tarkat kysymykset on helpompi ymmärtää. Tärkeää on myös huomioida, että kyselylomake on sopivan mittainen, jotta vastaajat jaksavat keskittyä loppuun asti. (Hirsjärvi ym. 2009, 202–203.)

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot (liite 3). Kyselylomake tehtiin tarkoituksenmukaisesti kyseiseen tutkimukseen.

Kyselylomakkeessa oli taustakysymyksiä, jotka liittyivät esimerkiksi ikään ja työhistoriaan. Kyselylomakkeessa oli monivalintakysymyksiä, jossa oli valmiita vastausvaihtoehtoja, koska ne selkeyttivät lomaketta ja helpottivat tiedon keruuta. Kyselylomakkeessa käytettiin Likertin 5- portaista asteikkoa, jossa vastausvaihtoehtot olivat ”Samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Ei samaa eikä eri mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä ja ”Eri mieltä”. Kyselylomakkeen pituus suunniteltiin huolella, jotta vastaaja jaksoivat keskittyä loppuun asti. Kyselylomakkeen ymmärrettävyys esitestattiin neljän henkilön testiryhmällä, jonka jälkeen tehtiin muutoksia kyselylomakkeen sisältöön ja ymmärrettävyyteen. Kyselylomake toteutettiin Microsoft Forms- ohjelmalla. Kyselylomake rakennettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta ja sisälsi seuraavat osa-alueet: työn hallinta, työyhteisö, osaaminen, motivaatio, voimavarat, esihenkilön tuki ja muutostilanteet.

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Tutkimuksen ydinasioita ovat kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Tutkimustuloksia analysoidessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin saadaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tavoitteena on perustella muuttujia koskevia väitteitä tilastollisilla menetelmillä. Tutkimusaineisto ryhmitellään taulukkomuotoon eli havaintomatriisiin, jolloin tutkimusaineistoa on helpointa käsitellä numeroiden avulla. (Vilka 2021, 110.)

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tuloksia analysoitiin tilastollisin menetelmin. Tämän tavoitteena oli helpottaa tutkimuksessa kerätyn aineiston kuvailua, tulkitsemista ja arviointia. Ensimmäisenä suoritettiin aineiston tarkistus ja korjaaminen. Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin SPSS tilasto-ohjelmalla. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, joka sopii pienten tutkimusaineistojen analysointiin ja järjestysasteikolliseen aineistoon. Taulukossa 2 on kuvattu korrelaatiokertoimenarvo. Korrelaatiokertoimen merkitsevyyden testaamiseksi laskettiin p-arvo, jolla arvioitiin tilastollista merkitsevyyttä. Tilastollisesti merkitsevä p-arvona pidettiin alle 0,05 arvoa (taulukko 3). (Tutkijaportti 2021,108–109). Tällä menetelmällä mitattiin tutkittavien muuttujien väliset riippuvuudet ja tilastollinen merkitsevyys.



Tutkimusaineiston analyysiin valittiin menetelmä, joka antoi tietoa siitä, mitä oltiin tutkimassa. Aineiston analysoinnissa tulokset pyrittiin kytkemään tutkimuksen teorian tietoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistosta muodostettiin muuttujia, ja aineisto koodattiin muuttujaluokituksen mukaisesti. Tutkimustulosten ja -aineiston esittelyssä käytettiin taulukoita ja kuvioita, joiden tavoitteena oli selkeyttää tuloksia ja niihin pystyi tiivistämään paljon tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 200, 222, Vilkkä 2007, 118–119.)

TAULUKKO 2 Spearmanin korrelaatiokerroimen arvo (Tutkijaportti 2021,1)

Korrelaatiokerroin	Arvo
.00–.19	Erittäin heikko
.20–.38	Heikko
.39–.59	Kohtalainen
.60–.79	Vahva
.80–1.0	Erittäin vahva

TAULUKKO 3 Korrelaatiokertoimen p-arvo (Tutkijaportti 2021,1)

p-arvo	Tilastollinen merkitsevyys
0,01	Tilastollisesti merkitsevä
0,05	Tilastollisesti melkein merkitsevä
0,1	Tilastollisesti suuntaa antava

Reliabiliteetin mittaamiseksi voidaan käyttää tunnuslukua. Usein käytetty tunnusluku on Cronbachin alpha, jolla mitataan mittarin yhteneväisyyttä. Cronbachin alpha perustuu väittämien välisiin korrelaatioihin. Mitä suurempi alfan arvo on, sitä yhtenäisempänä mittaria voidaan pitää. (Tietoarkisto.) Taulukossa 4 on esitetty reliabiliteetin viitealueet.

TAULUKKO 4 Cronbachin alpha (ResearchGate)

Cronbach alpha	Reliabiliteetti
>0,9	Erinomainen
0,8–0,9	Hyvä
0,7–0,8	Hyväksyttävä
0,6–0,7	Kyseenalainen
0,5–0,6	Heikko
<0,5	Ei hyväksyttävä

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön ohjeita ja tutkimusaineisto käsiteltiin luotettavasti. Tutkimuksen validiteetti varmistettiin niin, että tutkimuskysymykset vastasivat tutkimusongelmia. Kyseisen tutkimuksen mittarin eli kyselylomakkeen reliabiliteetti testattiin SPSS ohjelmalla luotettavuuden arviointimenetelmää Cronbachin alfaa käyttäen. Tällä menetelmällä varmistettiin mittarin eli kyselylomakkeen yhteneväisyys. Taulukossa 5 on esitetty kyseisen tutkimuksen mittarin reliabiliteetit osioittain.

TAULUKKO 5 Kyselylomakkeen reliabiliteetti

TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET	Muuttujat f	Cronbach alpha
Kokemus omasta työn hallinnasta	5	0,633
Kokemus työyhteisön sisäisestä ilmapiiristä	6	0,725
Kokemus omasta osaamisesta	6	0,572
Kokemus omasta motivaatiosta	7	0,670
Kokemus omista voimavaroista	5	0,800
Kokemus esihenkilön tuesta	6	0,925
Kokemus muutostilanteista	6	0,678
Kokemus muutostilanteiden johtamisesta	6	0,884

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn neljässä ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien taustatietoja. Ensimmäisenä taustakysymyksenä kysyttiin vastaajan ikää (taulukko 6). Vastaajat olivat 23–60- vuotiaita. Vastaajista 23–30- vuotiaita sekä 31-40-vuotiaita oli molempia ikäryhmiä 34 % (n=16). Vastaajien keski-ikä oli 37-vuotta.

TAULUKKO 6 Vastaajien ikä (n=47)

Ikä (v)	Vastaajia (n=47)	%
23–30 v	16	34,0
31–40 v	16	34,0
41–50 v	9	19,1
51–60 v	6	12,8
Yhteensä	47	100

Toisena kysymyksenä kysyttiin vastaajien ammattinimekettä (taulukko 7). Vastaajilla selkeä enemmistö oli ammattinimikkeenä sairaanhoitaja 91 % (n=43), lähihoitaja oli 6 % (n= 3) ja muu 2 % (n= 1). Kaikki kyselyn vastaajat (n=47) vastasivat kysymykseen mikä on ammattinimikkeesi. (Taulukko 4)

TAULUKKO 7 Vastaajien ammattinimike (n=47)

Ammattinimike	Vastaajia (n=47)	%
Sairaanhoitaja	43	91,5
Lähihoitaja	3	6,4
Muu	1	2,1
Yhteensä	47	100

Kolmantena taustakysymyksenä kysyttiin, työskenteleekö vastaajien työpaikkaa (taulukko 8). Vastaajista 45 % (n= 21) työskenteli teho-osastolla ja 55 % (n= 26) valvontaosastolla.

TAULUKKO 8 Vastaajien työpaikka (n=47)

Työpaikka	Vastaajia (n=47)	%
Teho-osasto	21	44,7
Valvontaosasto	26	55,3
Yhteensä	47	100

Neljäntenä taustakysymyksenä kysyttiin vastaajan työkokemusta terveydenhuoltoalalta (taulukko 9). Vastaajilla työkokemusta terveydenhuoltoalalta oli 2–40-vuotta. Työkokemuksen keskiarvo oli 14-vuotta.

TAULUKKO 9 Työkokemus terveydenhuollosta (n=40)

Työkokemus (v)	Vastaajia (n=40)	%
2–10 v	18	45,0
11–20 v	14	35,0
21–30 v	6	15,0
31–40 v	2	5,0
Yhteensä	40	100

## 6.2 Kokemus omasta työn hallinnasta

Kyselyn viides kysymys kohdistui kokemukseen omasta työnhallinnasta (taulukko 10). Kaikki vastaajat vastasivat kokemukseen omasta työn hallinnasta (n=47).

Väittämän, ”koen pärjääväni työssäni” vastaajista 2/3 oli samaa mieltä. Vastauksista selviää, että vastaajat tiesivät mitä työssä odotetaan. Väittämän ”tiedän mitä minulta odotetaan työssäni” kaikki vastaajat olivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Omat vaikutusmahdollisuudet työhön koettiin myös melko hyvinä. Suurin osa vastaajista vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen”. Noin 1/5 osa vastaajista kuitenkin vastasivat ”ei samaa eikä eri mieltä”. Väittämän ”pystyn keskittymään omaan työhöni” suurin osa vastaajista oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista koki saavansa riittävästi tukea

työntekoon. Väittämän ”saan riittävästi tukea työni suorittamiseen” lähes kaikki vastaajat vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä.

TAULUKKO 10 Vastaajien kokemuksia omasta työn hallinnasta (n=47)

	Eri mieltä ja jokseen- kin eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä ja jok- seenkin sa- maa mieltä %
Koen pärjääväni työssä	2,1	2,1	95,8
Tiedän mitä minulta odotetaan työs- säni	0	0	100
Voin vaikuttaa työtäni koskevien ta- voitteiden asettamiseen	8,7	19,6	71,7
Voin keskittyä riittävästi työhöni	4,3	8,5	87,2
Saan riittävästi tukea työni suoritta- miseen	2,1	8,5	89,4

### 6.3 Kokemus työyhteisön sisäisestä toiminnasta

Kyselyn kuudes kysymys kohdistui kokemukseen työyhteisön sisäisestä toiminnasta (taulukko 11). Kaikki vastaajat vastasivat kokemukseen työyhteisön sisäisestä toiminnasta (n=47).

Vastaajista suurin osa kokivat työpaikan ilmapiirin hyväksi. Vastaajista lähes kaikki vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Työyhteisössä koettiin myös, että asioista voidaan keskustella avoimesti. Väittämän ”voin keskustella avoimesti erilaisista asioista” suurin osa vastaajista vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vastauksista selvisi, että työtovereita autettiin mielellään onnistumaan omissa työtehtävissään ja työyhteisössä toimittiin aktiivisesti työtovereiden kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikki vastaajat vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, väittämään ”autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omissa työtehtävissään”. Vastauksissa selvisi, että työyhteisössä huomioidaan muiden esittämät parannusehdotukset. Väittämän ”otan työksäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset” vastaajista kaikki vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat kokivat olevansa asioista

ajan tasalla työyhteisössä. Väittämän ”pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa” suurin osa vastaajista vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä.

TAULUKKO 11 Vastaajien kokemuksia työyhteisön sisäisestä toiminnasta (n=47)

	Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä %
Työpaikallamme on hyvä työilmapiiri	0	6,5	93,5
Voin keskustella avoimesti erilaisista asioista	4,4	4,3	91,3
Autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omissa työtehtävissään	0	0	100
Toimin aktiivisesti yhdessä työtovereitteni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi	0	0	100
Otan työssäni huomion muiden esittämät parannusehdotukset	0	0	100
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	0	10,9	89,1

#### 6.4 Kokemus omasta osaamisesta

Kyselyn seitsemäs kysymys kohdistui kokemukseen omasta osaamisesta (taulukko 12). Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen kokemuksesta omasta osaamisesta (n=47).

Vastauksista selvisi, että osaaminen koetaan riittäväksi nykyisessä työtehtävässä. Väittämän ”minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni” vastaajista suurin osa vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat halusivat kehittää itseään ja osaamistaan. Väittämän ”haluan kehittää itseäni ja osaamistani” selkeä enemmistö vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Työyhteisössä uusia tehtäviä ja haasteita otettiin myös mielellään vastaan. Väittämän ”otan mielelläni vastaa uusia tehtäviä ja haasteita” suurin osa vastaajista oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Myös oman osaamisen hyödyntäminen koettiin hyväksi ja omaa osaamista jaettiin mielellään työyhteisössä. Väittämän ”jaan mielelläni osaamistani muille” selkeästi suurin osa oli

samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Väittämän ”voin käyttää työssäni osaamistani monipuolisesti” vastaajista suurin osa oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 1/5 osa vastasi kuitenkin ei samaa eikä eri mieltä.

TAULUKKO 12 Vastaajien kokemuksia omasta osaamisesta (n=47)

	Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä %
Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni	4,3	8,5	87,2
Haluan kehittää itseäni ja osaamistani	0	2,1	97,9
Koen, että osaamistani hyödynnetään työyhteisössä	4,3	19,1	76,6
Jaan mielelläni osaamistani muille	0	6,4	93,6
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	8,5	10,7	80,8
Voin käyttää työssäni osaamistani monipuolisesti	6,4	6,4	87,2

## 6.5 Kokemus omasta motivaatiosta

Kyselyn kahdeksas kysymys kohdistui kokemukseen omasta motivaatiosta (taulukko 13). Kaikki vastaajat vastasivat kokemukseen omasta motivaatiosta (n=47). Vastaajat kokivat tuntevansa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Lähes kaikki vastaajat vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”tunnen omat vahvuuteni ja kehittämiskohteeni”. Uusiin asioihin suhtaudutaan myönteisesti. Lähes kaikki vastaajat vastasivat väittämään ”suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin” samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista enemmistö vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”uskallan ilmaista oman mielipiteeni”. Noin 1/5 osa vastaajista vastasivat ei samaa eikä eri mieltä. Vastausten perusteella enemmistö vastaajista kokivat olevansa tyytyväisiä työsuorituksiinsa ja saavutukseensa työssä. Väittämän ”olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseni ja saavutuksiini työssä” suurin osa vastaajista oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Väittämän ”nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä” vastaajista 2/3 oli samaa mieltä ja jokseenkin

samaa mieltä. Vastaajat kokivat olevansa sinnikkäitä eivätkä luovuta helposti haasteellisissa tehtävissä. Väittämän ”olen mielestäni sinnikäs enkä luovuta helposti haasteellisissa tehtävissä” lähes kaikki vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Työyhteisössä työympäristö koettiin toimivaksi. Väittämän ”työympäristö on toimiva” suurin osa vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Taustamuuttujista työkokemuksella terveydenhuoltoalalta löytyi kohtalainen positiivinen riippuvuus väittämään ”uskallan ilmaista mielipiteeni”. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin näiden muuttujien välille oli ,488\*\* ja p-arvo tässä oli ,001, joka viittaa tilastolliseen merkitsevyyteen.

TAULUKKO 13 Vastaajien kokemuksia omasta motivaatiosta (n=47)

	Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä %
Tunnen omat vahvuuteni ja kehittämiskohteeni	0	4,3	95,7
Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin	0	4,3	95,7
Uskallan ilmaista oman mielipiteeni	0	21,3	78,7
Olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseni ja saavutuksiini työssä	4,3	10,6	85,1
Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä	8,5	12,8	78,7
Olen mielestäni sinnikäs enkä luovuta helposti haasteellisissa tehtävissä	0	4,3	95,7
Työympäristö on toimiva	12,8	10,6	76,6

## 6.6 Kokemus omista voimavaroista

Kyselyn yhdeksäs kysymys kohdistui kokemukseen omista voimavaroista (taulukko 14). Kaikki vastaajat vastasivat kokemukseen omista voimavaroista (n=47).

Vastauksista selvisi, että työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen onnistuu melko hyvin. Väittämän ”onnistun työni ja yksityiselämäni yhteensovittamisessa” suurin osa vastaajista vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä.



Suurimmalla osalla vastaajista on mielekästä tekemistä vapaa-ajallaan. Vastaajista enemmistö vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”minulla on mielekästä tekemistä vapaa-ajallani. Väittämän ”pystyn pitämään puoliani tarpeen tullen vastaajista” oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 1/5 vastasivat ei samaa eikä eri mieltä. Selkeä enemmistö vastaajista onnistuivat irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan. Väittämän ”onnistun irrottautumaan työstä vapaa-ajallani” lähes kaikki vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Taustamuuttujista työkokemuksella terveydenhuollosta oli kohtalaista riippuvuutta väittämään ”pystyn pitämään puoliani tarpeen tullen”. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin näiden muuttujien välillä oli ,478\*\* ja tämän p-arvo oli ,002, joka viittaa tilastolliseen merkitsevyyteen.

TAULUKKO 14 Vastaajien kokemuksia omista voimavaroista (n=47)

	Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä %
Onnistun työni ja yksityiselämäni yhteensovittamisessa	13,1	15,2	71,7
Pystyn pitämään puoliani tarpeen tullen	2,2	19,5	78,3
Minulla on mielekästä tekemistä vapaa-ajallani	4,4	8,7	86,9
Uskon voivani vaikuttaa elämääni	0	15,3	84,7
Pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajallani	6,5	2,2	91,3

## 6.7 Kokemus esihenkilön tuesta

Kyselyn kymmenes kysymys kohdistui kokemukseen esihenkilön tuesta (taulukko 15). Kaikki vastaajat vastasivat kokemukseen esihenkilön tuesta (n=47).

Vastauksista selvisi, että esihenkilö tuki ja kannusti työssä. Väittämän ”esihenkilöni tukee ja kannustaa minua työssäni” suurin osa vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Noin 1/5 vastaajista oli ei samaa eikä eri mieltä. Esihenkilö koettiin ystävälliseksi ja helposti lähestyttäväksi. Suurin osa vastaajista

vastaisivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”esihenkilöni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä. Vastaajista selkeä enemmistö vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”esihenkilö on riittävän tavoitettavissa”. Enemmistö koki esihenkilön ottavan huomioon ehdotuksia ja ideoita. Vastaajista suurin osa oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”esihenkilöni ottaa huomioon ehdotuksiani ja ideoitani. Vastauksissa selviää, että esihenkilö on oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Väittämän ”esihenkilöni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen” vastaajista suurin osa oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vastausten perusteella esihenkilö pystyi tekemään päätöksiä. Selkeä enemmistö vastasi samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”esihenkilöni pystyy tekemään päätöksiä”.

TAULUKKO 15 Vastaajien kokemuksia esihenkilön tuesta (n=47)

	Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä ja jok- seenkin sa- maa mieltä %
Esihenkilöni tukee ja kannustaa minua työssäni	8,6	19,1	72,3
Esihenkilöni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä	4,3	12,8	82,9
Esihenkilöni on riittävän tavoitettavissa	2,1	6,4	91,5
Esihenkilöni ottaa huomioon ehdotuksiani ja ideoitani	6,4	14,9	78,7
Esihenkilöni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	8,5	14,9	76,6
Esihenkilöni kykenee tekemään päätöksiä	4,3	6,4	89,3

## 6.8 Kokemus muutostilanteista

Kyselyn 11 kysymys kohdistui kokemukseen muutostilanteista (taulukko 16). Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen kokemuksesta muutostilanteista (n=47).

Vastaajista kaikki olivat kohdanneet muutostilanteen työpaikallaan. Väittämään ”olen kohdannut muutostilanteita työpaikallani” vastaajista kaikki vastasivat

samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Muutokseen osallistuttiin mielellään. Vastaajista selkeä enemmistö oli samaa mieltä ja oli jokseenkin samaa mieltä väittämään ”osallistun muutokseen mielelläni”. Väittämään ”sovellan uusia asioita itsenäisesti omaan toimintaan” vastaajista suurin osa oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Väittämään ”aloitetut muutokset on viety loppuun saakka” vastaajista 2/3 vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Noin puolet vastaajista vastasivat samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämään ”muutos ei ole aiheuttanut stressiä”. Melkein 1/3 vastaajista oli eri mieltä tai jokseenkin samaa mieltä.

TAULUKKO 16 Vastaajien kokemuksia muutostilanteista (n=47)

	Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä ja jok- seenkin sa- maa mieltä %
Olen kohdannut muutostilanteita työpaikallani	0	0	100
Ymmärrän, miksi muutoksia tapahtuu	2,2	2,2	95,6
Osallistun muutokseen mielelläni	4,3	8,8	86,9
Sovellan uusia asioita toimintaani itsenäisesti	0	13	87
Aloitettut muutokset on viety loppuun saakka	2,2	32,6	65,2
Muutos ei ole aiheuttanut minulle stressiä	28,2	23,9	47,9

## 6.9 Kokemus muutoksen johtamisesta

Kyselyn 12 kysymys kohdistui kokemukseen muutoksen johtamisesta (taulukko 17). Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen kokemuksesta muutoksen johtamisesta (n=47).

Vastaajista noin puolet vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”olen saanut riittävästi tietoa muutostilanteista”. Lähes 1/3 vastaajista oli ei sama eikä eri mieltä. Väittämään ”muutoksista puhutaan avoimesti” suurin osa vastaajista oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Noin puolet vastaajista

vastasivat samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämään ”viestintä muutoksesta on ollut yhtenevää, riippumatta siitä mitä kautta vastaanotan sen”. Noin 1/4 osa vastaajista oli ei samaa eikä eri mieltä. Muutostilanteisiin vaikutusmahdollisuudet koettiin heikoksi. Väittämään ”olen itse voinut vaikuttaa muutostilanteisiin” vastaajista 1/3 oli ei samaa eikä eri mieltä. Lähes puolet vastaajista oli ei samaa eikä eri mieltä. Väittämään ”saan tarpeeksi tietoa muutoksen tuomista uusista asioista” vastaajista noin kolmannes vastasivat ei samaa eikä eri. Väittämään ”muutostilanteilla on ollut positiivisia vaikutuksia työhöni” noin puolet vastaajista oli samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Yli 1/3 vastaajista oli ei samaa eikä eri mieltä.

TAULUKKO 17 Vastaajien kokemuksia muutoksen johtamisesta (n=47)

	Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä %
Olen saanut riittävästi tietoa muutostilanteista	21,2	29,9	48,9
Muutoksista puhutaan avoimesti	17,1	21,2	61,7
Viestintä muutoksesta on yhtenevää riippumatta siitä mitä kautta vastaanotan sen	23,6	25,4	51
Olen itse voinut vaikuttaa muutostilanteisiin	34,1	42,5	23,4
Saan tarpeeksi tietoa muutoksen tuomista uusista asioista	19,2	36,1	44,7
Muutostilanteilla on ollut positiivisia vaikutuksia työhöni	6,4	40,4	53,2

## 7 POHDINTA

### 7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Työelämälähtöisiä kyselytutkimuksia koskevat tieteellisen tutkimuksen käytännöt. Tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön tulee olla tietoinen tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Tärkeää on myös, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat tietoisia omasta roolistaan työhyvinvoinnin kehittämisessä. Asianmukaiset tutkimusluvut tulee hankkia ennen tutkimuksen alkua. Opinnäytetyön tutkimuksessa tulee noudattaa huolellisuutta ja tarkkuutta ja tulosten tulee olla käytäntöä kehittäviä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48.) Kyselytutkimuksen tutkimuslupa saatiin kohde organisaatiolta ennen tutkimuksen aloittamista. Kyselylomakkeeseen liitettiin tiedote tutkimuksen tarkoituksesta (liite 1).

Tutkimuksen validiteetti varmistetaan huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2014, 11). Tutkimuksen validiteetin osalta on tärkeää, että kysymykset vastaavat täsmällisesti tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmiin. Tutkimuksen reliabiliteetti varmistetaan riittävän suurella otoksella ja perusjoukolla sekä tutkimusaineiston huolellisella tiedonkeruulla ja tutkimusaineiston käsittelyllä. (Vilkka 2021, 193–194.) Reliabiliteetti osoittautui kuitenkin mittarin osalta osittain kyseenalaiseksi, sillä yhdessä osiossa reliabiliteetti oli heikko, kolmessa kyseenalainen, kahdessa hyväksyttävä, yhdessä hyvä ja yhdessä erinomainen.

Luotettavimpien vastausten saamiseksi tutkimukseen osallistuvien nimettömyys varmistettiin ja se heille selkeästi tiedotettiin. Tämän tutkimuksen perusjoukko muodostui Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnasta. Perusjoukko oli melko pieni (n=98). Tutkimuksen vastaajat (n=47) edustivat hyvin perusjoukkoa, joka lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on määritellyt tutkimusetiikan tärkeimmät lähtökohdat hyvälle tieteelliselle käytännölle. Tällä tavoin varmistetaan eettisyys ja ennakointi huolehtimalla tieteelliseen toimintaan tarvittavista luvista, suostumuksista ja eettisestä ennakoarvioinnista ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista. Huomioidaan myös tieteellisen toiminnan toteuttaminen tieteenalan

sääntöjen ja ohjeistuksien mukaisesti sekä noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön ohjetta. Tieteellisellä toiminnalla ei saa saattaa vaaraan tutkijoiden tai tutkittavien hyvinvointia ja turvallisuutta. Arvostetaan työtovereita ja tieteellisen toiminnan asianosaisia. Mahdolliset rahoituslähteet ja muut liitännäisyydet ilmoitetaan tieteellisen menettelytavan kaikille osapuolille. (TENK 2023, 6, 13.) Opinnäytetyössä lähdeviitteet merkitään asianmukaisesti ja selkeästi hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetyön kyselylomake noudattaa määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tavoitteena on arvioida, onko tutkimuksessa mitattu ja tarkisteltu oikeaa asiaa. (Kananen 2014, 131.)

Tässä kyselytutkimuksessa hankittiin tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa todentukaista ja virheetöntä tietoa luotettavalla mittaamisella ja oikeilla menetelmävalinnoilla. Tutkimustulokset raportoitiin kattavasti ja rehellisesti. Lähdeviitteet merkittiin asianmukaisesti ja selkeästi. Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä, jossa sovellettiin tieteelliselle tutkimukselle määrättyjä ja eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankintaan, tutkimukseen ja arviointiin. Myös tutkimuksessa muodostuneet tietoaineistot tallennettiin tieteelliselle tiedolle määrättyjä ohjeita noudattaen (liite 2). (TENK 2023, 13–14.) Tutkimus on viety Turnitin plagiointijärjestelmään, jolla varmistettiin, ettei tutkimukseen ole käytetty toisen tutkijan aineistoa ilman oikeanlaisia lähdeviitteitä. Tutkimuksen tekijä rahoitti tutkimukseen liittyvät kustannukset kokonaisuudessaan itse.

Tieteellisessä tutkimuksessa tulosten luotettavuutta pyritään arvioimaan eri tavoilla. Tutkimuksissa on tärkeä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa tavoitellaan virheiden syntymisen ehkäisyä. Yleistä kuitenkin on, että tulosten luotettavuudessa on vaihtelua. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella voidaan muodostaa yhdessä mittarin eli kyselylomakkeen kokonaisluotettavuus. Luotettavuuteen voi vaikuttaa heikentävästi esimerkiksi vastaajan ymmärrettyä kysymys eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut tai tutkimustulosten virheellinen tallentaminen. Tärkeää on myös arvioida, voidaanko tutkimustulosten perusteella tehdä tutkimuksen johtopäätökset. (Vilkkä 2021, 194.)

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan pohtia mittarin eli kyselylomakkeen luotettavuuden näkökulmasta. Kyselylomake testattiin pienellä koeryhmällä ennen

tutkimuksen alkua, jolla pyrittiin varmistamaan kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys. Kuitenkin taustakysymyksissä työkokemus terveydenhuollossa oli vastaajilla ymmärretty eri tavoin, joka vaikutti tulosten tulkintaan. Kyselylomakkeen reliabiliteetti oli heikko osiossa kokemus omasta osaamisesta. Osa kyselylomakkeen osiosta oli kuitenkin erinomainen reliabiliteetti, esimerkiksi kokemus esihenkilön tuesta. Kyselylomakkeen pituus olisi myös voinut olla hieman lyhyempi ja työhyvinvoinnin osa-alueet olisi voinut olla tarkemmin rajattu.

## 7.2 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Työhyvinvoinnin kehittäminen liitetään usein organisaation kehittämiseen. Kehittämistä pidetään kokonaisvaltaisena työelämän laadun kehittämisellä, johon kuuluvat työhön liitoksissa olevat osa-alueet, kuten työympäristö, työyhteisön sisäinen toiminta. Myös yksilön ominaisuudet, kuten elämäntapa ja ajattelu ovat merkittävässä roolissa. (Vänskä 2022, 54.) Metsin (2022) pro-gradu tutkielmassa työhyvinvointia nykyään pidetään organisaation menestymistekijänä, jota voidaan määritellä voimavarana ja kilpailuetuna, johon kannattaa panostaa. Työhyvinvoinnin kokemus syntyy onnistumisen ilosta ja oikeudenmukaisesta tunnustuksesta. (Metsi 2022, 16, 18.) Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää teho- ja valvontaosaston henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista yksiköiden yhdistymiseen liittyen.

Kyselyn perustella voidaan todeta, että työhyvinvointi on pysynyt hyvänä teho- ja valvontaosaston yhdistymisen aikana. Kyselyn taustatiedoissa selvitettiin vastaajien ikää, ammattinimekettä, osastoa, jossa työskentelee ja työkokemusta terveydenhuollosta. Teho- ja valvontaosaston hoitohenkilökunnasta suurin osa on sairaanhoitajia, joten se selittää suurelta osin sen, että lähes kaikkien vastaajien ammattinimike oli sairaanhoitaja.

Hyvärinen ym. (2017) tutkimuksessa tulee esiin, että ammatillisen osaamisen tunne syntyy selviytymisenä työtehtävistä ja sopivana työn vaativuutena. Tutkimuksessa vahvistui käsitys, että ammatillinen osaaminen edistää huomattavasti työhyvinvointia. (Hyvärinen ym. 2017, 253.) Työn hallinnan on todettu myös

liittyvän vahvasti työperäiseen stressiin. Etenkin hoitoalalla työskentelevillä on todettu olevan työperäistä stressiä. (Putus, Vilen, Suominen & Atosuo 2023, 7.)

Tässä kyselytutkimuksessa selviää, että työhyvinvointia edistävänä tekijänä muutoksen aikana voidaan pitää oman osaamisen kehittämistä. Tutkimuksessa selvisi, että oman työn hallinta koetaan hyväksi ja työnkuva koetaan selkeäksi. Teho- ja valvontaosastolla oma osaaminen on riittävää nykyiseen työtehtävään ja osaamistaan halutaan kehittää ja hyödyntää työyhteisössä. Omaa osaamistaan jaetaan mielellään muille työyhteisön jäsenille ja otetaan mielellään uusia työtehtäviä vastaan. Kyselyn tuloksissa käy ilmi, että työyhteisössä saadaan riittävästi tukea työn tekemiseen. Tutkimukseen osallistuneet kaikki ovat kokeneet muutoksen työpaikallaan. Täysin varmaa ei kuitenkaan ole, koskeeko kokemus muutoksesta juuri kyseistä tutkimusta.

Saparnienen ym. (2023) tutkimuksessa selviää, että työyhteisön vuorovaikutuksella on tärkeä rooli työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa käy ilmi, että työntekijät, joilla on hyvät suhteet keskenään työyhteisössä niin heidän työhyvinvointinsa on parempi. (Saparniene 2023, 721, 724.) Myös Manninen ym. (2023) toteavat artikkelissaan, että työyhteisössä vallitseva vankka psyykkinen yhteys ja myönteinen ilmapiiri syventävät ihmissuhteita ja vahvistavat kannustavaa ilmapiiriä. (Manninen ym. 2023, 61–62).

Tärkeänä työhyvinvoinnin osa-alueena pidetään työilmapiiriä. Työyhteisön ilmapiiri on osana päivittäistä toimintaa, jossa työyhteisön yhteistyö ja vuorovaikutus ovat avainasemassa. Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisön sisäinen toiminta on toimivaa ja yhteistyö toimii. Työilmapiiri koetaan hyväksi ja avoimeksi. Omia ajatuksia voidaan tuoda esille ja huomioidaan myös muiden esittämiä parannusehdotuksia. Ollilan (2021) artikkelissa tuodaan esille oman mielipiteen esiintuomisen myönteisistä vaikutuksista työyhteisön kehittämisessä. Avoimuudella ja aktiivisella osallistumisella voidaan saada aikaan yhteisöllisyyden kokemuksen lisääntymistä. (Ollila 2021, 5.) Kyselytutkimuksen perusteella työtovereita autetaan mielellään onnistumaan omissa työtehtävissään ja työyhteisössä toimitaan aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi.



Berdud, Gabasès ja Nieto (2016) toteavat tutkimuksessaan, että terveydenhuollon ammattilaiset ovat luonnostaan motivoituneita ja kehittyminen työssä lisää motivaatiota. (Berdud, Gabasès & Nieto 2016, 408, 413). Moloneyn, Fieldesin ja Jacobsin (2020) artikkelissa selviää, että sairaanhoitajilla, joiden työympäristö mahdollistaa jatkuvan oppimisen niin heidän motivaationsa työhön on parempi. (Moloney, Fieldes & Jacobs 2020, 8). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että motivaatio koetaan hyväksi ja omat vahvuudet ja kehittämisaalueet tunnetaan hyvin. Tyytyväisyys omaan työsuoritukseen on hyvä ja uusiin asioihin suhtaudutaan myönteisesti. Voimavarat ovat oleellinen osa työhyvinvointia. Työn ja vapaa-ajan tasapaino tukee jaksamista. Kyselyyn vastanneet kokevat omat voimavaransa riittäväksi. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onnistuu hyvin ja vapaa-ajalla on mielekästä tekemistä.

Zhenjing ym. (2022) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työympäristöönsä niin, sillä on positiivinen vaikutus työtehokkuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. (Zhenjing ym. 2022, 3). Myös Taherin, Shipon Miahin ja Kamaruzzaman (2020) artikkelissa selviää, että toimivaa työympäristöä pidetään työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä tekijänä. (Taheri, Shipon Miah & Kamaruzzaman 2020, 4). Kyselytutkimuksessa selvisi, että työympäristö koetaan toimivaksi teho- ja valvontaosastolla. Kyselyyn vastanneiden kokemukseen työympäristön toimivuudesta voi mahdollisesti vaikuttaa se, että osalle vastaajista ei ole tullut muutoksia työympäristöön teho- ja valvontaosaston yhdistymiseen liittyvässä muutoksessa.

Hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin kehittämisellä on suuri merkitys. Työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin voidaan vaikuttaa johtamisen keinoilla. Vuorovaikutussuhteet ja kannustava ilmapiiri ovat merkittäviä tekijöitä. Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen (2014) toteavat tutkimuksessaan, että avoin vuorovaikutus lisää vastavuoroista luottamusta työntekijöiden ja lähijohtajien välillä. Tutkimuksessa ilmeni myös, että työntekijöiden luottamus lähijohtajan ammattitaitoon vahvistui avoimen vuorovaikutuksen myötä. Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 181.) Myös Uutelan (2019) väitöskirjan tutkimuksen tuloksissa selviää, että esihenkilön avoimuus lisäsi työntekijöiden luottamusta. Etenkin muutostilanteissa esihenkilön tuki työyhteisössä edisti muutokseen sopeutumista. (Uutela 2019, 81.) Teho- ja valvontaosastolla esihenkilö koetaan ystävälliseksi ja helposti lähestyttäväksi,

joka tukee riittävästi työntekijöitä. Esihenkilö on tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Esihenkilö kykenee tekemään päätöksiä, mutta ottaa myös huomioon työntekijöiden tuomia ehdotuksia. Oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko vahvistavat työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämisessä olisi tärkeää lähteä siitä, mitä työntekijät pitävät tärkeänä. Laurilan (2017) väitöskirjan tutkimustuloksissa selviää, että esihenkilö kuuntelee työntekijöiden ajatuksia ja ideoita, jolla on merkittävä rooli muutostilanteiden myönteisen kokemuksen luomisella ja osallisuuden tunteen lisäämisellä. (Laurila 2017, 200).

Organisaatiomuutokset ovat nykyisin arkipäivää, jonka voidaan ajatella tuovan jotain parempaa. Muutos tuo kuitenkin aina mukanaan epävarmuutta, joka on yhteydessä stressiin. (Vänskä 2022, 134.) Teho- ja valvontaosaston yhdistymiseen liittyvässä työhyvinvointikyselyssä selvisi, että kokemus muutoksesta on ollut positiivinen, vaikka on koettu, että itse muutokseen ei ole voinut täysin itse vaikuttaa. Muutokseen osallistutaan mielellään ja uusia asioita sovelletaan mielellään omassa työssä. Muutos voi aiheuttaa stressiä ja osalle työyhteisössä muutos on aiheuttanut stressiä.

Muutoksen viestinnällä on tärkeä rooli, koska silloin työntekijöiden tiedon tarve lisääntyy. Muutostilanteissa viestinnän avulla voidaan auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin muutosta. Hakkaraisen (2017) maisterin tutkielmassa todetaan, että viestinnän roolissa merkittäviä osa-alueita ovat tiedottaminen, vuorovaikutus ja osallistaminen. Oikea-aikainen, säännöllinen ja yhdenmukainen viestintä voi vaikuttaa myönteisesti muutoksen kokemukseen. (Hakkarainen 2017, 14.) Mölsä, Salmirinne, Herttalampi ja Feldt (2023) toteavat työelämän tutkimuksessaan, että esihenkilöiden tärkeimpiä rooleja organisaatiomuutosten aikana on viestintä ja päätöksenteko, jolla on selkeä yhteys terveydenhuoltoalan työntekijöiden työhyvinvointiin. (Mölsä, Salmirinne, Herttalampi & Feldt 2023, 229–230).

Tämän kyselytutkimuksen tuloksissa selviää, että muutoksesta on puhuttu melko avoimesti, mutta muutoksesta olisi voinut viestiä enemmän. Viestintä muutoksesta eri viestintäkanavilla ei ole ollut täysin yhteneväistä. Muutoksen viestinnän avoimuus voidaan kokea yksilöllisesti ja tiedon tarve on työntekijäkohtaista. Hakkaraisen (2017) tutkielmassa on pohdittu, että sähköiset viestintäkanavat ovat viestinnässä yksisuuntaisia, jolloin mahdollisuus kahdensuuntaiseen viestintään

olisi tarpeen. Esimerkiksi osastopalaverit mahdollistavat lisäinformaation saamisen. Hakkarainen 2017, 45–46)

Kyselytutkimus suoritettiin noin puoli vuotta siitä, kun Teho- ja valvontaosasto yhdistyivät fyysisesti. Työhyvinvoinnin näkökulmasta Teho- ja valvontaosaston yhdistyminen on onnistunut hyvin tutkimustulosten perusteella. Positiiviseen kokemukseen voi vaikuttaa se, että muutostilannetta on valmisteltu pidempään ja hoitohenkilökunta on valmistautunut yhdistymiseen. Myös kyselyn ajankohdalla voi olla vaikutusta, koska muutoksen positiiviset vaikutukset on tullut esiin. Muutokseen valmistautumisella voidaan edistää työhyvinvointia muutoksessa. Muutos voi tuoda myös mielekkäitä uusia työtehtäviä.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella ilmeni tarve viestinnän kehittämiseen muutostilanteissa. Etenkin yhteneväisen ja riittävän viestinnän kehittäminen olisi tärkeää. Muutoksen aikaiseen viestintään voisi olla käytössä vain yksi viestintäkanava, jolloin kaikilla olisi sama tieto. Samalla voisi mahdollistaa kysymysten esittämisen epäselvissä asioissa. Myös työyhteisön mahdollisuuksien lisääminen muutokseen vaikuttamiseen voisi lisätä työhyvinvointia. Muutokset terveydenhuollossa ovat lisääntyneet ja työhyvinvoinnin huomioiminen on noussut esille yhä enemmän. Muutostilanteissa työyhteisön osallistaminen on tutkitusti vähentänyt muutoksen aiheuttamaa kuormitusta. Työhyvinvointia uudella teho- ja valvontaosastolla voidaan lisätä työtehtävien ja toimintatapojen selkeyttämisellä, jolloin työntekijöillä on selkeää oma tehtävänsä. Kyselytutkimuksen tuloksissa selvisi, että työkokemuksella terveydenhuollossa on kohtalainen riippuvuus väittämien ”pystyn pitämään puoliani tarpeen tullen” ja ”uskallan ilmaista mielipiteeni”. Tämä voi selittyä työkokemuksen tuomana varmuutena osaamisesta. Voidaanko pienen tutkimusaineiston vuoksi tuloksia pitää tilastollisesti merkitseväenä.

Johtopäätöksenä tämän kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointi koetaan hyväksi Teho- ja valvontaosaston yhdistymisen jälkeen. Kokemus omista voimavaroista koetaan hyväksi ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa koetaan onnistuneeksi. Työyhteisön ilmapiiri ja osaaminen koetaan myös hyväksi. Muutoksen johtaminen koetaan onnistuneeksi. Myös kokemus esihenkilön tuesta koetaan hyväksi. Muutokseen liittyvässä viestinnässä koetaan,

että viestintä ei ole ollut täysin yhteneväistä ja muutokseen ei ole itse voinut vaikuttaa.

### **7.3 Jatkotutkimusaiheet**

Kyselytutkimuksen perusteella muutokseen liittyvässä viestinnässä koettiin, ettei se ole ollut täysin riittävää ja yhteneväistä. Myös koettiin, että muutokseen ei ole voinut itse täysin vaikuttaa. Jatkotutkimusaiheena kyselyn tulosten perusteella ehdotetaan kyselyn toistamista viestinnän osalta muutostilanteissa sekä työyhteisön jäsenten mahdollisuudesta vaikuttaa muutokseen. Muutokset sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa ovat yleisiä ja työhyvinvointia pyritään kehittämään jatkuvasti. Kyselyn toistamisella voidaan saada arvokasta tietoa henkilökunnan kokemuksista viestinnän onnistumisesta muutostilanteissa.

## LÄHTEET

Aminoff, M. & Tienhaara, A. 2018. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa Martimo, K-P., Uitti, J. & Antti-Poika, M (toim.). Työstä terveyttä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Duodecim.

Bendel, S., Pietilä, M., Gärdström, H., Laurila, P., Tapper, A-M., Varpula, T., Karlsson, S., Reinikainen, M. & Jokinen, J. 2023. Strategia tehohoidon ja tehovalvontahoidon riittävyyden varmistamiseksi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Berdud, M., Cabasès, J. & Nieto, J. 2016. Incentives and intrinsic motivation in healthcare. *Gasetta Sanitaria. Science Direct*. Vol. 30(6), 408–414. Viitattu 19.8.2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911116300590>

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. *Akava Works*.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. Vol. 17(1), 7–20.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Suomen Kuntaliitto. Työterveyslaitos. Vaasan Yliopisto. Helsinki.

Hakkarainen, M. 2017. Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. 9.uud.p. Helsinki: Publishing Oy.

Heimonen, P. 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Henkilöstöohjelma 2023–2025 Organisaatio x

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huhtala, M., Geurts, S., Mauno, S. & Feldt, T. 2021. Intensified job demands on healthcare and their consequences for employee well-being and patient satisfaction: A multilevel approach. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 77(9), 3718–3732. Viitattu 18.5.2024. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76135/huhtalaym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyvärinen, K., Saaranen, T. & Tossavainen, K. Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana – kyselytutkimus terveysalan opettajille. *Hoitotiede* 2017, 29 (4), 252–263.

Häggman-Laitila, A. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. 2013. Kat-saus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon tutkimus 32 (4).

Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol. 51(3), 177–190.

Ilmakangas, V. & Takamäki, M. 2019. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Kunta-työnantajat.

Juchnowicz, M. & Kinowska, H. 2021. Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. 12(8), 293: 1–13. WSB Univeristy Warsaw. Po-land. Viitattu 16.3.2024. <https://www.mdpi.com/2078-2489/12/8/293>

Kari, A., Reinikainen, M., Järveläinen, M., Karlsson, S., Kekomäki, M., Ritmala-Castre`n, M. & Valtonen, M. 2019. Suomen tehohoito-yhdistyksen Eettiset ohjeet. Viitattu 13.10.2024. [https://sthy.fi/wp-content/uploads/2019/04/STHY\\_Eetti-set\\_ohjeet\\_LOW4.pdf](https://sthy.fi/wp-content/uploads/2019/04/STHY_Eetti-set_ohjeet_LOW4.pdf)

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kir-joitin toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaami-nen ja sen muutos. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Suomen yliopistopaino-Ju-venes Print.

Kauhanen, J. 2016. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kivimäki, M. Lindholm, J. & Reijula, K. 2019. Työstressi ja sairastuvuus. Duode-cim. 135(5), 433–8. Viitattu 27.10.2023. <https://www.duodecimelehti.fi/duo14794>

Klebe, L., Felfe, J. & Klug, K. 2021. Healthy Leadership in Turbulent Times: The Effectiveness of Health-Oriented Leadership in Crisis. British Journal of Manage-ment. Vol. 32(4), 1203–1218.

Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen J. & Pahkin K. 2015. Innostava Esimies. Helsinki: Painotalo: Kopio Niini Oy.

Kukkonen, M. & Isola, A-M. 2021. Osallisuuden kokemus – ensimmäisiä koko aikuisväestöä koskevia tuloksia. Gerontologia Vol. 35(1), 103–106. Viitattu 3.11.2023. <https://journal.fi/gerontologia/article/view/103102/60241>

Kuusisto, T., Arola, T. & Salin, S. 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. Tutkiva hoitotyö 19(3), 3–11.  
Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.

Laine, P. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus 1/2015.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Akateeminen väitöskirja. ACTA WASAENSIA 386. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Manninen, S., Koponen, S., Sinervo, T., Kouvo, A-J. & Laulainen S. 2023. Työpaikka ostrakismiin yhteydessä olevat tekijät sairaalaorganisaatiossa. Työelämän tutkimus. Vol. 21(1), 58–83.

Marshall, J., Bosco, L., Adhikari, N., Connolly, B., Diaz, J., Dorman, T., Fowler, R., Meyfroidt, G., Nakagawa, S., Pelosi, P., Vincent, J., Vollman, K. & Zimmermann, J. 2017. What is an Intensive Care Unit: A report of the task force of the World Federation of Societies of Intensive and Critical Care Medicine. Journal of Critical care. Vol. 37, 270–276.

Mattila, A. 2022. Stressi. Lääkärikirja Duodecim. Viitattu 3.11.2023. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976>

Mattila, M. 2018. Hyvinvointijohtaminen osana kuntien strategiaa. Sosiaali- ja terveyshallistotieteen pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.

Metsi, H. 2022. Työntekijöiden ammatillinen toimijuus ja työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Aikuiskasvatuksen pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Moloney, W., Fieldes, J. & Jacobs, S. 2020. An Integrative Review of How Healthcare Organizations Can Support Hospital Nurses to Thrive at Work. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 17(23), 1–19. Viitattu 20.8.2024. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/23/8757>

Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttalampi, M. & Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. Työelämän tutkimus Vol. 21(2). 1–29. Viitattu 19.8.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/120953/80052>

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksessa. Helsinki: Kuntaliitto.

Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. 2021. Kokeemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. Hoitotiede 33(3), 142–153.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ollila, S. 2021. Työyhteisötaidot kontekstissa: voimavaroja terveydenhuollon työhön. Vaasan yliopisto. Vaasa.

O'Neill, D., De Vries, J. & Comiskey, C. 2021. Leadership and community healthcare reform; a study using the Competing Values Framework (CVF). Leadership in Health Services Vol. 34(4), 485–498.

- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä työhyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Pei-Xu, H., Tung-Ju, W., Hong-Dan, Z. & Yang. 2019. How to Motivate Employees for Sustained Innovated Behavior in Job Stressors? A Cross-Levels Analysis of Organizational Innovational Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 16, 4608: 1–14.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum media Oy.
- Poikonen, S. 2019. Hyvinvointijohtaminen ja terveyden edistäminen kunnissa. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Putus, T., Vilèn, L., Suominen, E. & Atosuo, J. 2023. Loppuraportti Työsuojelurahaston projektiin. Työterveyshuollon oppiaine. Turun yliopisto. Turku.
- Reinikainen, M. & Varpula, T. 2018. Suomalainen tehohoito. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. Vol. 134(2), 161–3.
- ResearchGate: Viitattu 20.8.2024. [https://www.researchgate.net/figure/Cronbachs-alpha-reliability-level\\_tbl1\\_350331244](https://www.researchgate.net/figure/Cronbachs-alpha-reliability-level_tbl1_350331244)
- Roland-Lévy, C., Lemoine, J. & Jeoffrion, C. 2014. Health and Well-Being at Work: The hospital context. *European Review of Applied Psychology*: Vol. 64(2), 53–62. Viitattu 16.3.2024. <https://repository.uel.ac.uk/item/85q9x>
- Sabbah, I., Ibrahim, T., Khamis, R., Bakhour, H., Sabbah, S., Droubi, N. & Sabbah, H. 2020. The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *PanAfrican Medical Journal*. Vol. 36, 328. Viitattu 2.3.2024. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7603809/pdf/PAMJ-36-328.pdf>
- Salminen, A. 2011. Mikä ihmeen kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisu. Vaasa.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Grano Oy.
- Salminen-Tuomaala, M., Ala-Hynnälä, L., Hämäläinen, K. & Ruohomäki, H. 2017. Uuteen tehohoidon toimintayksikköön siirtymisen haasteet sairaanhoitajien kokemana. *Tutkiva hoitotyö* 15(4), 12–19.
- Saparniene, D., Strukcinskiene, B., Mineviciute, G., Gizauskaite, A., Rapoliene, L., Grigoliene, R., Paciauskaite, I. & Genowska, A. 2023. Working environment of health care professionals – focus on occupational stress. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*. Vol. 30(4), 721–728. Viitattu 19.8.2024. <https://www.aaem.pl/pdf-172116-94563?filename=Working%20environment%20of.pdf>



Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, M., Asikainen, P. Green, P. & Suominen, T. 2017. Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. *Hoitotiede* 29(4), 239–251.

Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Scully, N. 2015. Leadership in Nursing: The Importance of Recognising Inherent Values and Attributes to Secure a Positive Future For the Profession. *Collegian* Vol. 22(4), 439–444.

Sinokki, M. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. *Lääkärilehti* 12/2017, vs 72, 772–773. Viitattu 2.11.2023. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>

Smith, A. Stress and Well-Being of Nurses: an Update. 2019. *International Journal of Art Humanities and Social Sciences*. Vol. 4(6), 1–6. Viitattu 16.3.2024. <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/123981/1/1179495063.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 15.4.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstö johtamista. Helsinki: Uni-press Oy.

Suurkari, M., Järvinen, P., Alanen, S., Leino, K., Lepistö, S., Mattila, E. & Kaunonen, M. 2019. Organisaatiomuutosten yhteys organisaatiokulttuuriin eettisyyteen kahdessa aluesairaalassa. *Tutkiva Hoitotyö* 17(1), 28–39.

Taheri, R., Shipon Miah, Md. & Kamaruzzaman, Md. 2020. Impact of Working Enviroment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*. Vol. 5(6), 1–5. Viitattu 20.8. 2024. <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/643/362>

Terveystenhuoltolaki 30.12.2006/1326

Terveystenhuoltolaki 1326/2010

Tietoarkisto. Viitattu 15.5.2024. [https://www.fsd.tuni.fi/fi/Mittaaminen: Mittarin luotettavuus - KvantiMOTV \(tuni.fi\)](https://www.fsd.tuni.fi/fi/Mittaaminen: Mittarin luotettavuus - KvantiMOTV (tuni.fi))

Townsley, A., Li-Wang, J. & Katta, R. 2023. Healthcare Workers' Well-Being: A Systematic Review of Positive Psychology Interventions. Vol. 15 (1), 1–9. Viitattu 15.3.2024. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9946896/pdf/cureus-0015-00000034102.pdf>

Tutkijaportti 2021. Duodecim. Suomalainen lääkärisseura. Viitattu 15.5.2024. <https://www.tutkijaportti.fi/wp-content/uploads/sites/17/2021/05/12-Korrelaatio-analyysi.pdf>

Tutkimus eettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.

Työelämä2020.2020a. Työelämä2020 – Suomen työelämästä Euroopan paras. Työterveyslaitos, tutkimushanke.

Työterveyslaitos 2020b. Viitattu 15.4.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Vaitoja, K. & Niittyviita-Sipilä, S. 2023. Muutosjohtamisen yhteys henkilöstön työhyvinvointiin terveydenhuollon organisaation muutosprosessissa – muutokseen sopeutuminen välittävänä tekijänä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Viitala, R. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita. Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. ACTA WASAENSIA 484. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

WHO: Viitattu 2.10.2023. [https://www.who/Health\\_topics\(who.int\)](https://www.who/Health_topics(who.int))

Wood, C. 2021. Leadership and management for nurses working at an advanced level. British Journal of Nursing. Vol. 30(5), 282–286.

Zhenjing, G., Chupradit, S., Yen Ku, K., Nassani, A. & Haffar, M. 2022. Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. Frontiers in Public Health. Vol. 10, 1–13. Viitattu 19.8.2024. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9136218/pdf/fpubh-10-890400.pdf>

## LIITTEET

### Liite 1 Tutkimustiedote



#### ***Työhyvinvointi ja Teho- ja valvontaosaston yhdistymisessä***

Pyydämme Teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa selvitetään Teho- ja valvontaosaston henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista ja muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin. Yhteystietonne olen saanut oman kohdeorganisaation sähköpostiryhmästä.

Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, minkä jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaamalla kyselyyn annatte suostumuksenne tutkimukseen.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoja henkilökunnan kokemuksista työhyvinvoinnista Teho- ja valvontaosaston yhdistymisessä.

#### **Tutkimuksen kulku**

Tutkimus suoritetaan tammikuun 2024 aikana sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetetään sähköpostiin linkillä. Kyselylomake on luotu tarkoituksenmukaisesti tähän tutkimukseen. Kyselyyn vastaamiseen aikaa kuluu noin 10 minuuttia.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota (tutkimuskäynnit ovat tutkitaville ilmaisia).

## **Millä tavalla tutkimusaineistoa kerätään?**

Tutkimusaineisto hankitaan sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetetään osallistujille sähköpostiin linkkinä.

## **Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit**

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tuottamalla uutta tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin, jonka pohjalta voidaan esittää kehittämis ehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä riskejä, sosiaalisia tai taloudellisia riskejä eikä henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä

## **Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojaa-asetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille.

Tutkimuksessa käytetään epäsuoria tunnistetietoja kyselylomakkeen taustakysymyksinä, joita ovat tutkittavan ikä, työkokemus, ammattinimike ja osasto, jossa työskentelee. Tutkimuksen tulokset käsitellään niin, että vastaajia ei voida tunnistaa. Tiedot muutetaan tilastolliseen muotoon, siten että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Tutkimusaineisto tallennetaan, siten että tutkimusaineisto säilyy käyttökuntoisena ja luotettavana ja että tietosuoja ja tietoturva on varmistettu aineiston koko elinkaaren ajan. Tutkimuksessa syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimusaineisto on vain tutkijan käytössä ja se hävitetään luottamuksellisesti heti tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

## **Tutkimuksen rahoittajatahot**

Tutkija rahoittaa tutkimukseen liittyvät kustannukset kokonaisuudessaan itse.

## **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte keskeyttää osallistumisenne tutkimukseen koska tahansa.

Mahdollinen osallistumisen keskeyttäminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

## **Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja tutkimuksesta tiedottaminen**

Tutkittavien anonymiteetti varmistetaan niin, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa esittämällä tutkimustulokset tilastollisessa muodossa.

Tutkimuksen tulokset raportoidaan valmiissa opinnäytetyössä. Tämän jälkeen tutkija raportoi tulokset kohde organisaatiolle. Tuloksista voidaan kirjoittaa myös artikkeleita.

## **Materiaalin käyttäminen muuhun kuin tutkimuskäyttöön ja materiaalin käyttäminen jatkotutkimukseen**

Tutkimusaineistoa käytetään vain kyseiseen tutkimukseen.

## **Lisätiedot**

Pyydämme teitä esittämään kysymyksiä tutkimuksesta

## **Tutkijan yhteystiedot**

Nimi Anu Leppänen

Puhelinnumero 044 309 7277

sähköpostiosoite [anu.k.leppanen@tuni.fi](mailto:anu.k.leppanen@tuni.fi)

## Liite 2 Tietosuojailmoitus

<b>Rekisterin nimi</b>	Työhyvinvointi Teho- ja valvontaosaston yhdistymisessä
<b>Päiväys</b>	8.12.2023
<b>Rekisterinpitäjä(t)</b>	Anu Leppänen
<b>Muut henkilötietoja käsittelevät henkilöt</b>	
<b>Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö</b>	Hannele Laaksonen sähköpostiosoite: hannele.laaksonen@tuni.fi
<b>Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste</b>	Henkilötietojasi käsitellään Työhyvinvointi Teho- ja valvontaosaston yhdistymiseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Opinnäytetyön aineisto kerätään sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Teho- ja valvontaosaston henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista ja muutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin.  Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on tietoinen suostumus, joka on tiedotettu kyselylomakkeessa. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.
<b>Henkilötietojen säilytysaika</b>	Rekisterinpitäjä säilyttää aineiston, kunnes opinnäytetyö on valmis ja arvioitu. Tämän jälkeen aineisto hävitetään luottamuksellisesti.  Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
<b>Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet</b>	Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään sähköisesti kyselylomakkeella Forms-ohjelmalla eikä autentikointia toteuteta. Kyselylomakkeen tausta kysymyksinä selvitetään vastaajien ammattinimike, ikä, työkokemus ja osasto, jossa tekee töitä.
<b>Rekisteröidyn oikeudet</b>	Kyselylomakkeen tietoja ei voida yhdistää lähettäjään, joten tutkija ei saa tietoonsa vastaajaa.
<b>Oikeus valittaa viranomaiselle</b>	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin

	tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: <a href="mailto:tietosuoja@om.fi">tietosuoja@om.fi</a>
<b>Henkilötietojen vastaanottajat</b>	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
<b>Rekisterin suojauksen periaatteet</b>	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tutkimusaineisto luodaan ja tallennetaan, siten että aineisto säilyy käyttökuntoisena ja luotettavana ja että tietosuoja ja tietoturva on varmistettu aineiston koko elinkaaren ajan.

## Liite 3 Kyselylomake

# Kyselylomake

Hei,

Kyselyn tarkoituksena on kuvata, mitkä tekijät ovat tukeneet työhyvinvointia Teho- ja valvontaosaston yhdistymiseen liittyvässä muutoksessa. Sen tavoitteena on tuottaa tietoa valvontayksiköiden työntekijöiden työhyvinvoinnista ja antaa uutta tietoa työhyvinvoinnin tukemiseen.

Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kyselyn vastaamiseen aikaa kuluu noin 10 minuuttia. Vastauksesi kyselyyn ovat nimettömiä ja ne käsitellään luottamuksellisesti eikä sinua voida tunnistaa vastaajaksi. Vastaukset hävitetään luottamuksellisesti aineiston käsittelyn jälkeen.

Vastaamalla tähän kyselyyn annat luvan aineiston anonymisoidujen vastausten tallentamiseen ja tietojesi käyttöön hankkeessa (opinnäytetyö, mahdolliset ammatilliset ja/tai tieteelliset julkaisut).

Kiitos osallistumisestasi.

### 1. Mikä on ikäsi? (v)

Kirjoita vastaus

### 2. Mikä on ammattinimikkeesi?

- ☐ Sairaanhoitaja
- ☐ Lähihoitaja
- ☐ Muu



## 3. Kummalla osastolla työskentelet pääsääntöisesti?

- ☐ Teho-osastolla
- ☐ Valvontaosastolla

## 4. Mikä on työkokemuksesi terveydenhuoltoalalta? (v)

Kirjoita vastaus

## 5. Kokemus omasta työn hallinnasta

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Koen pärjääväni työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskittyä riittävästi työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Kokemus työyhteisön sisäisestä toiminnasta

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Työpaikallamme on hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskustella avoimesti erilaisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omissa työ- tehtävissään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin aktiivisesti yhdessä työtovereitteni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan työssäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Kokemus omasta osaamisesta

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää itseäni ja osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että osaamistani hyödynnetään työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan mielelläni osaamistani muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin käyttää työssäni osaamistani monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Kokemus omasta motivaatiosta

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Tunnen omat vahvuuteni ja kehittämiskohteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan ilmaista oman mielipiteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseni ja saavutuksiini työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen mielestäni sinnikäs enkä luovuta helposti haasteellisissa tehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö on toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Kokemus omista voimavaroista

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Onnistun työssäni ja yksityiselämäni yhteyttämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn pitämään puoliani tarpeen tullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mielekästä tekemistä vapaa-ajallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon voivani vaikuttaa elämääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn irrottamaan työstäni vapaa-ajallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Kokemus esihenkilön tuesta

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa ei eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Esihenkilöni tukee ja kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on riittävän tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni ottaa huomioon ehdotuksiani ja ideoitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kykenee tekemään päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Kokemus muutostilanteista

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Olen kohdannut muutostilanteita työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, miksi muutoksia tapahtuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun muutokseen mielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovellan uusia asioita toimintaani itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloitettut muutokset on viety loppuun saakka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos ei ole aiheuttanut minulle stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Kokemus muutoksen johtamisesta

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Olen saanut riittävästi tietoa muutostilan- teista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksista puhutaan avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä muutoksesta on yhtenevää riippumatta siitä mitä kautta vastaanotan sen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen itse voinut vaikuttaa muutostilan- teisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi tietoa muutoksen tuomista uusista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutostilan- teilla on ollut positiivisia vaikutuksia työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>