



Hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja työhyvinvoinnin johtamisesta työelämän muutostilanteiden yhteydessä

Balqius Ghafari, Sanna Peso

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja työhyvinvoinnin johtamisesta työelämän muutostilanteiden yhteydessä

Balqius Ghafari, Sanna Peso
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö YAMK
Helmikuu 2020

Balqius Ghafari, Sanna Peso

Hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja työhyvinvoinnin johtamisesta työelämän muutostilanteiden yhteydessä

Vuosi 2020 Sivumäärä 62

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteissa sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista työelämän muutostilanteissa, arvioida hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta työelämän muutostilanteissa sekä saada kehittämissuhteita työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän muutostilanteissa. Opinnäytetyö toteutettiin Helsingin Seniorisäätiön Pakilakodissa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi työelämän muutostilanteissa sosiaali- ja terveysalalla.

Opinnäytetyön tietoperustan aiheita olivat muutoksen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen ja siihen liittyvä lainsäädäntö. Tietoperusta perustui aiheisiin liittyviin tutkimuksiin: väitöskirjoihin, pro gradu -tutkielmiin ja yamk-opinnäytetöihin sekä monipuoliseen kirjallisuuteen. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineistonkeruunäytelmänä käytettiin kyselyä. Kysely toteutettiin e-lomakkeen avulla verkkokyselynä Helsingin Seniorisäätiön Pakilakodin viidellä osastolla syyskuun 2019 aikana. Verkkokysely lähetettiin kaikille viiden osaston lähi-, perus- ja sairaanhoitajille sekä hoiva-avustajille. 17 henkilöä vastasi kyselyyn. Opinnäytetyön aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen.

Opinnäytetyön tulokset jakautuivat kahdeksaan sisältöluokkaan, joita olivat työhyvinvointi, työnkuva, esimiehen tuki, tuen puute, osallisuuden tukeminen, työn suunnittelu, tiedonkulku ja luottamus. Työhyvinvoinnin kohdalla olennaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat säännöllinen vapaa-aika ja säännölliset taudit. Suurimpana työhyvinvointia heikentävänä tekijänä ilmenivät vastentahtoiset toimet. Hoitohenkilökunta kertoi kokevansa, että heidän tulee työssään hallita liikaa muiden ammattilaisten töitä, mikä heikentää työhyvinvointia. Esimiehen tuella oli hoitotyöntekijöille merkittävä myönteinen vaikutus koettuun työhyvinvoinnin johtamiseen, minkä kerrottiin ilmentyvän esimiehen kannustuksena, ymmärryksenä, kuuntelemisena sekä asukkaiden ja omaisten huomioon ottamisena. Tuen puute puolestaan heikentää kokemusta työhyvinvoinnin johtamisesta, mikä ilmeni hoitohenkilökunnan mukaan kiireenä ja stressinä tai niiden pelkona. Osallisuuden tukeminen koettiin keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisessa muutostilanteissa. Hoitohenkilökunta piti tärkeänä sitä, että he saavat olla mukana muutoksen kaikissa eri vaiheissa eli muutosprosessi eletään johdon kanssa yhdessä läpi. Työn suunnittelussa korostui muutoksen aikataulun tärkeys. Hoitotyöntekijät arvostavat selkeää, rehellistä ja oikea-aikaista tiedottamista tulevista muutoksista. Hoitohenkilökunnan mukaan esimiehen rehellisyys muutokseen liittyvissä asioissa on keskeinen tekijä luottamuksen saavuttamiseksi ja sitä kautta työhyvinvoinnin johtamisen onnistumiseksi.

Jatkokehittämissaiheena ilmeni, että esimiehen ja alaisen välistä keskustelukulttuuria, viestintää ja hoitohenkilökunnan osallisuuden tukemista tulisi kehittää osaksi arjen työtapoja päivittäiseen hoitotyöhön. Tällöin ne olisivat valmiita ja tuttuja toimintatapoja myös muutostilanteissa.

Asiasanat: työhyvinvointi, hyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, muutoksen johtaminen

Balqius Ghafari, Sanna Peso

The experiences of nursing staff on well-being at work and the management of well-being at work in changes in working life

Year 2020

Pages

62

The purpose of this master's thesis was to develop the well-being at work and the management of well-being at work in changes in working life in social and health care. The aim of the thesis was to evaluate the experiences of nursing staff on well-being at work in changes in working life, to evaluate the experiences of nursing staff on the management of well-being at work in changes in working life and to get development suggestions for well-being at work and for the management of well-being in changes in working life. This thesis was implemented in Pakilakoti run by Helsinki Seniorisäätiö. The results of the study can be utilised to develop the well-being at work of health care professionals and the management of well-being at work in situations of change in social and health care.

The knowledge base of the thesis consisted of change management, management of well-being at work and legislation, which relates to the management of well-being at work. The knowledge gathered of these themes was based on researched information: doctoral theses, master's theses and diverse literature. The thesis was carried out using a qualitative research method and the questionnaire was used as the data collection method. The survey was carried out using an e-form as an online questionnaire in the five wards at Pakilakoti during September 2019. The online questionnaire was sent to all of the five ward's practical nurses, registered nurses and nursing assistants. 17 people answered the questionnaire. The material of the study was analysed using inductive content analysis.

The results of the thesis were divided into eight content categories, which were well-being at work, work image, support of the supervisor, lack of support, supporting inclusion, work planning, flow of information and confidence. Regarding to well-being at work, the key factors contributing to well-being at work were regular leisure and breaks. It was discovered that the most significant factor, which reduces well-being at work, was involuntary actions. According to the nursing staff, they had to over-manage other professionals' jobs in their work, which weakens well-being at work. Support from the supervisor had a significant positive impact on nursing staff to experience management of well-being at work, which was reported to appear as the supervisor's encouragement, understanding, listening and consideration of residents and relatives. The lack of support in turn impairs the experience of management of well-being at work, which came out as a hurry and stress or fear of them. Supporting inclusion was seen as a key factor in the success to the management of well-being at work in changes. Nursing staff considered it important that they are involved in all stages of the change process, which means that the change process is a joint process with the management. The importance of a timetable for change was emphasized in job planning. Nurses appreciate clear, honest and timely communication about upcoming changes. According to the nursing staff, the honesty of the supervisor in matters that are related to the change is a key factor in gaining trust and, thus, to success in the management of well-being at work.

As a further research topic it turned out that conversation culture and communication between the supervisor and the employee, as well as supporting inclusion of nurses should be developed as part of the daily work routine of nursing. In this case they would be ready and familiar ways of working even in situations of change.

Keywords: well-being at work, welfare, management of well-being at work, change management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työhyvinvointi työelämän muutostilanteissa	7
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	7
2.2	Lainsäädäntö.....	9
2.3	Työn hallinta ja työn imu	11
2.4	Työmotivaatio ja työhön sitoutuminen	13
2.5	Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteissa.....	15
2.5.1	Muutosviestintä	19
2.5.2	Muutosvastarinta	21
2.6	Kehittämistehtävän toimintaympäristö	23
3	Kehittämisasetelma	25
3.1	Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset	25
3.2	Menetelmälliset ratkaisut.....	25
3.2.1	Laadullinen lähestymistapa	25
3.2.2	Aineiston kerääminen	26
3.2.3	Aineiston analyysi	29
4	Tulokset	31
4.1	Hoitohenkilökunnan kokemukset työhyvinvoinnistaan.....	31
4.2	Hoitohenkilökunnan kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta.....	34
4.3	Kehittämis ehdotukset työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen.....	37
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	40
5.1	Johtopäätökset	40
5.2	Kehittämisasetelman arviointi	46
5.3	Jatkokehittämisaiheet.....	49
	Kuviot	57
	Taulukot	57
	Liitteet	58

1 Johdanto

Opinnäytetyömme käsittelee hoitohenkilökunnan työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteiden yhteydessä. Olemme tutkineet hoitotyöntekijöiden omia kokemuksia aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteissa sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena oli arvioida hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista työelämän muutostilanteissa, arvioida hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta työelämän muutostilanteissa sekä saada kehittämisehdotuksia työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän muutostilanteissa.

Työskentelemme itse sairaanhoitajina sosiaali- ja terveysalalla ja meillä on omakohtaista kokemusta siitä, että työelämän muutoksia tapahtuu oikeastaan koko ajan. Työympäristön ja työntekijöiden tilanteet vaihtelevat, joten työhyvinvointi koetaan muuttuvana tilana. Muutoksien takia työhyvinvointia tulisikin seurata, arvioida ja kehittää säännöllisesti. (Virolainen 2012, 105.) Yhdessäkään organisaatiossa ei ole samanlaista henkilöstöä, työympäristöä tai työnkuvaa, minkä takia kaikkien organisaatioiden olisi tärkeää selvittää, millainen työntekijöidensä työhyvinvoinnin tila on (Laine 2013).

Kiinnostuimme aiheesta sen ajankohtaisuuden ja tärkeyden vuoksi. Työhyvinvointi on aiheena tärkeä ja ajankohtainen, sillä sairauksien ja puutteellisen työhyvinvoinnin tuomat kustannukset ovat vuosittain noin 20 miljardia euroa Suomen taloudelle. Työnantajalle työntekijän yksi sairauslomapäivä puolestaan kustantaa noin 200-350 euroa. Sairauspoissaolot aiheuttavat noin viisi prosenttia kaikista palkkakuluista. Alle neljän päivän sairauspoissaolot johtuvat tavallisesti uupumuksesta ja työpahoinvoinnista. (Virolainen 2012, 121.) Tutkimusten mukaan työpaikat, joissa viihdytään, menestyvät taloudellisesti muita organisaatioita paremmin (Virolainen 2012, 123).

Laineen (2013) väitöskirjan mukaan työhyvinvointi tulisi liittää organisaatioiden strategisten kehittämishankkeiden osaksi. Organisaatiot, jotka sisällyttävät henkilökunnan hyvinvointi- ja terveysuunnitelman strategiaansa, voivat saada hyvän tuoton panostukselleen jo pienessäkin ajassa (Rubanovitsch, Aalto & Hägqvist 2011, 72).

Opinnäytetyö toteutettiin Helsingin Seniorisäätiön Pakilakodissa. Helsingin Seniorisäätiölläkin on oma työhyvinvointisuunnitelmansa. Työssä käsittelemme Helsingin Seniorisäätiön Pakilakodin omia, sisäisiä muutoksia, jotka ovat olleet ajankohtaisia kesän ja syksyn 2019 aikana.

2 Työhyvinvointi työelämän muutostilanteissa

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnin käsite on kehittynyt eri vuosikymmeninä ja sillä on tärkeä rooli tämän päivän työelämässä. Alun perin ollaan oltu kiinnostuneita ainoastaan työntekijöiden fyysisestä hyvinvoinnista, 1960-luvulla on alettu huomioida myös psyykinen hyvinvointi sekä työympäristö ja työnkuva. Käsitteenä työhyvinvointi on syntynyt vasta vuoden 1995 jälkeen. Nykyään työhyvinvoinnista puhutaan paljon ja siitä on tullut yksi tärkeimmistä kehityskohteista työmaailmassa. (Seeck 2012, 141; Tarkkonen 2012, 13, 22.)

Työhyvinvoinnilla on useita erilaisia määritelmiä. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on terveellistä, turvallista sekä mielekästä. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi motivoiva ja hyvä johtaminen, henkilökunnan ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri. Työhyvinvoinnilla on myös vaikutusta työntekijöiden työssä jaksamiseen. Kun hyvinvointi kasvaa, työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus lisääntyvät ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvointi kuuluu niin työntekijän kuin työnantajankin vastuulle. He kehittävät ja ylläpitävät yhdessä työhyvinvointia. Työpaikalla työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu yleensä esimiesten, johtajien ja työntekijöiden yhteistyönä. Lisäksi tärkeitä toimijoita ovat luottamusmiehet ja työsuojeluhenkilöstö. Työterveyshuolto on työpaikan keskeinen kumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Työterveyslaitos c.)

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä ja syntyy etupäässä arjen työelämässä. Työhyvinvointia ei voi saavuttaa työstä irrallisilla terveyskampanjoilla. Hyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä ja läpileikkaavaa. Se kohdistuu muun muassa johtamiseen, henkilöstöön, työyhteisöön, työympäristöön ja työprosesseihin. (Työterveyslaitos c.)

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta organisaation taloudelliseen tulokseen, kilpailukykyyn sekä maineeseen. Investoinnit työhyvinvointiin, jotka ovat hyvin suunniteltuja, saattavat maksaa itsensä takaisin moninkertaisina. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on suuri positiivinen yhteys organisaatioiden tulospainotteisiin, esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, tapaturmiin, sairauspoissaoloihin ja voittoon. Hyvinvoivassa työyhteisössä luotetaan ja ollaan avoimia, annetaan myönteistä palautetta, kannustetaan ja innostetaan, puhalletaan yhteen hiileen, uskalletaan puhua ongelmistakin, säilytetään toimintakyky muutostilanteissa sekä pidetään työmäärä aisoissa (Työterveyslaitos c.)

Hyvinvoiva työntekijä tuntee työnsä tavoitteet, kokee itsensä tarpeelliseksi, on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, saa palautetta työstään, innostuu ja onnistuu työssään, kokee työn

imua, kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta, pääsee hyödyntämään osaamistaan ja vahvuuksiaan (Työterveyslaitos c). Suurin osa ihmisistä, kulttuurista riippumatta, tahtoi jatkaa työntekoa, siitä huolimatta, että perisi runsaasti rahaa tai voittaisi lotossa. Tämä liittyy siihen, että työ on elämän hyvinvointitekijä monille ihmisille. Työ tarjoaa ihmisille mahdollisuuden toteuttaa itseään, saada tunteen siitä, että kuuluu jonnekin sekä kokea itsensä tarpeelliseksi. (Ojala & Ahonen 2005, 21-22.)

Työllä on kaksi puolta ihmiselle. Työ on ihmiselle voimavarojen lähde, mutta se myös saattaa kuormittaa. Ihmisen on mahdollista parhaimmillaan saada työstä psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia voimavaroja, mutta siitä huolimatta työ saattaa myös kuormittaa ihmistä jokaisella näillä kolmella eri osa-alueella. Keskeistä on löytää kuormittavuuden ja voimavaralähtöisyyden välille sopiva tasapaino. (Juuti & Salmi 2014, 27-28.) Työhyvinvointi on enemmänkin toistuva prosessi kuin valmis lopputulos. Työhyvinvointi ei säily samanlaisena koko työssäoloaikana, se vaihtelee useita kertoja työntekijän työuran aikana. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113.) Mäkikankaan, Feldtin, Kinnusen ja Shaufelin (2016) mukaan työntekijöiden työhyvinvointi on paremminkin vaihtelevaa kuin tasaista. Työhyvinvoinnissa on vaihtelua enemmän työpaikkaa vaihtavien ja nuorten kuin samassa työpaikassa pidempään olevien ja vanhempien työntekijöiden välillä. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen & Shaufeli 2016, 60-61.)

Työpaikalla työhyvinvoinnin tilan määrittelee se, millaiseksi työntekijät tuntevat olonsa työpäivän aikana. Mikäli työhyvinvointi on työpaikalla hyvä, työntekijät kykenevät käyttämään kaikki voimavaransa yhteisesti sovitun lopputuloksen saavuttamiseen. Mikäli työntekijät kokevat työhyvinvoinnin työpaikalla huonoksi, kaikki heidän energiansa kuluvat siihen, että he pyrkivät selviytymään työpaikalla, jossa vallitsee kireä ja epämiellyttävä ilmapiiri. (Ojala & Ahonen 2005, 27-28.) Työntekijöiden työhyvinvointi saattaa parantua oikein ajoitetusta ja perustellusta kannustuksesta tai kiitoksesta. Työhyvinvoinnin on mahdollista myös kohentaa itsestään työssä onnistumisen kokemusten avulla, mutta toisaalta se saattaa heikentyä itsestään, mikäli työntekijällä ei ole työrauhaa tehdä rauhassa työtä. Työhyvinvointi voi myös heikentyä epäasiallisesta päätöksenteosta tai kohtelusta. (Tarkkonen 2013, 34.)

Työhyvinvoinnilla ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että työelämään ei kuuluisi myös osin ahdistavia ja stressaavia asioita. Tietynlainen stressi voi olla tarpeellista, jotta työntekijä pystyy onnistumaan työssään, sillä positiivinen stressi virittää toimintaan terävöittämällä ajattelun ja aistit. Stressistä syntyy ongelma silloin, kun se häiritsee työntekijän toimintaa ja ajattelua. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 100.)

Työhyvinvointi ei ole irrallinen yksityiselämän hyvinvoinnista, sillä ihminen on kokonaisuus ja osa hyvinvointia. Perhe, työ, vapaa-aika ja sosiaaliset suhteet liittyvät toisiinsa. Elämänrytmi, -hallinta, ruokavalio ja liikunta ovat merkityksellisiä osia hyvinvoinnin ja työssäjaksamisen

kannalta. (Aaltonen & Lindroos 2012, 160-161; Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 53; Rubanovitsch ym. 2011, 72.) Itse hyvinvoivalla johtajalla on mahdollisuus auttaa ja kehittää työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtaminen perustuu johtajan omaan työhyvinvointiin. (Helsten 2008, 36; Huotari 2009, 143; Sälevä 2017, 22.) Työhyvinvoinnin toteuttaminen ei kuitenkaan ole ainoastaan esimiehen vastuulla, sillä ulkoiset toimenpiteet eivät yksin saa aikaan hyvinvointia. Esimiehen tehtävänä on rakentaa pohja henkilökunnan ja työyhteisön hyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi, mutta henkilöstöltä vaaditaan osallistumista. Työkyvyn ylläpitäminen kuuluu työntekijätaitoihin. (Aaltonen & Lindroos 2012, 37-38; Laaksonen & Ollila 2017, 272; Rubanovitsch ym. 2011, 80.)

Työterveyshuollon ja työturvallisuuden toteuttamisella on tärkeä rooli hyvässä henkilöjohtamisessa ja ne toimivat hyvinvoinnin tukena. Työhyvinvointia ohjaa yleensä lainsäädäntö, mutta siihen kuuluu myös ei-lakisäätöistä toimintaa. Lainsäädäntö kuvaa vastuita ja velvoitteita, jotka liittyvät työntekemiseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14, 16-17.) Työntekijät ottavat huomioon työntekijöiden hyvinvoinnin yhä enemmän, koska siitä hyötyvät niin työntekijät, työnantajat kuin yhteiskuntakin (Virolainen 2012, 9).

Työhyvinvointi puolestaan vaatii toteutuakseen systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia ja toimenpiteitä henkilökunnan voimavarojen lisäämiseksi. Työhyvinvointitoiminnalle voidaan asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation normaalia strategiatyötä. Organisaatio, joka voi hyvin, on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, kehittää jatkuvasti itseään ja siellä on turvallista työskennellä. (Manka & Manka 2016, 80.)

Työhyvinvointi ymmärretään positiivisena emotionaalisena tilana liittyen työhön ja kokemukseen siitä (Locke 1976, 1300). Niin työhön kiinnittyminen, samaistuminen kuin työhyvinvointikin vaikuttavat selkeästi ja positiivisesti tunneperäisen sitoutumisen kanssa. Työhyvinvointi vaikuttaa tunneperäistä sitoutumista vahvemmin työroolikäyttäytymiseen. (Riketta & Van Dick 2013.)

2.2 Lainsäädäntö

Työhyvinvointia ohjaa välillisesti tai suoraan lainsäädäntö, joka kuvaa erilaisia työn organisointiin ja tekemiseen kuuluvia velvoitteita ja vastuita. Työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työterveyshuoltolaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, vuosilomalaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työeläkelaki, ammattitautilaki ja tapaturmavakuutuslaki. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16-17.)

Työsopimuslaki 2001/55

Työsopimuslakiin kuuluu yleisvelvoite, joka vaatii työnantajaa kaikin tavoin edistämään suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä kykenee suoriutumaan työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, työmenetelmiä tai tehtävää muutetaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 17.)

Työturvallisuuslaki 2002/38

Lain tavoitteena on kehittää työolosuhteita ja työympäristöä, jonka avulla pystytään turvaamaan työntekijöiden työkyky, ennaltaehkäisemään työtapaturmia ja muita työympäristöstä ja työstä johtuvia haittoja. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Terveellisyyden ja turvallisuuden edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi työnantajalla pitää olla työsuojelun toimintaohjelma. Siinä selvitetään työympäristöön kuuluvien tekijöiden vaikutukset sekä työpaikan työolojen kehittämistarpeet. Ohjelman tavoitteet tulee huomioida kehittämistoiminnassa työpaikalla sekä käsiteltävä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Mikäli työntekijän havaitaan kuormittuvan työssään joko fyysisesti tai psyykkisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan tulee ryhtyä kaikilla tavoilla toimiin kuormitustekijöiden vähentämiseksi ja selvittämiseksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 17.)

Yhteistoimintalaki 2007/334

Yhteistoiminta voidaan toteuttaa yrityksen toimintaorganisaation puitteissa, henkilöstön edustajien, esimerkiksi luottamusmiehen ja työnantajan kesken. Työnantajan tulee käsitellä yhteistoimintaneuvotteluissa henkilöstösuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma, koulutustavoitteet, työhönoton periaatteet ja tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat. Koulutustavoitteissa sekä suunnitelmassa on käytävä ilmi yrityksen henkilöstörakenne ja määrä. Lisäksi tulee ilmentyä arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä, tähän arvioon perustuvat koulutustavoitteet sekä periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 18.)

Työterveyshuoltolaki 2001/1388

Tavoitteena on työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijöiden kanssa yhdessä edistää työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä, työyhteisön toimintaa sekä työympäristön turvallisuutta/ terveellisyyttä. Työnantajan pitää toimia yhteistyössä työntekijöiden sekä heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka kuuluvat työpaikan työterveyshuollon toiminnan suunnitteluun. Työnantajalla tulee olla työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa ilmenee työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan toimenpiteet ja tarpeet. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 18.)

Tasa-arvolaki 2005/232

Tavoitteena on estää sukupuolesta johtuva syrjintä, parantaa naisten asemaa työelämässä sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Kaikkien työnantajien pitää edistää työelämässä sukupuolten tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Työoloja pitää parantaa sellaisiksi, että ne sopivat sekä miehille että naisille, ja helpottaa heidän osaltaan perhe-elämän ja työelämän yhteensovittamista. Mikäli työnantajan työsuhteessa olevan henkilökunnan määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan tulee sisällyttää työsuojelun toimintaohjelmaan tai vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan toimenpiteet miesten ja naisten tasa-arvon toteutumisen edistämiseksi työpaikoilla. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 19.)

Työsuojelun valvontalaki 2006/44

Tavoitteena on varmistaa työsuojeluun kuuluvien sääntöjen noudattaminen työpaikoilla sekä kehittää työolosuhteita ja työympäristöä työpaikan työnantajan, työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Tavoitteena yhteistoiminnassa on työntekijöiden ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen parantaminen sekä mahdollistaa työntekijöiden vaikuttaminen ja osallistuminen työpaikan terveellisyttä ja turvallisuutta käsitteleviin asioihin. Työsuojeluvaltuutetulla, joka edustaa työntekijää, on oikeus osallistua asian käsittelyyn, kun työntekijä pyytää. Työsuojelutoimikunnassa käsitellään kehittämistavoitteita ja asioita, jotka koskevat yleisesti työpaikkaa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 18.)

Työeläkelaki 2001/242

Työnantajan tulee järjestää sekä kustantaa kaikille työntekijöilleen työeläkelain vaatimat vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Työntekijällä on velvollisuus osallistua eläketurvansa kustannuksiin työntekijän eläkevakuutusmaksulla. Työntekijä on oikeutettu jäämään vanhuuseläkkeelle 63-68 vuoden iän täyttämistä seuraavan kalenterikuukauden alusta, varhennetulle työeläkkeelle on oikeus jäädä 62-vuotiaana. Työntekijä on oikeutettu työkyvyttömyyseläkkeeseen, mikäli hänen työkykynsä arvioidaan olevan heikentynyt vamman, sairauden tai vian takia ainakin kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 18-19.)

2.3 Työn hallinta ja työn imu

Työntekijä voi hyvin työssään, kun hänellä on tunne työnsä hallinnasta. Hallinnan tunteeseen voi vaikuttaa mahdollisuus pystyä itse vaikuttamaan työnsisältöön, työolosuhteisiin ja päätöksentekoon sekä työntekijän omat kokemukset työsuhteen turvallisuudesta. (Hahtela 2014, 30-31.) Työn hallinnan tunne muodostuu siitä, että työntekijä kykenee täyttämään työnsä vaatimukset kunnollisesti siihen käytettävissä olevassa ajassa (Juuti & Salmi 2014, 37).

Mikäli työntekijä menettää työhönsä liittyvän hallinnan tunteen, hän saattaa uupua työssään. Työuupumus tarkoittaa vakavaa, pikkuhiljaa työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen henkinen ja fyysinen väsymys, ammatillisen itsetunnon lasku ja kyyninen asennoituminen työhön. Työuupumus kehittyy yleensä silloin, kun työn paineet ja vaatimukset vaikuttavat ylivoimaisilta, ja työntekijä ei vapaa-ajalla palaudu normaalisti. Väsymyksen lisääntyessä työntekijä voi alkaa epäillä työssään selviytymistä. (Hakanen 2005, 22-23.)

Työuupumuksen lisäksi työntekijä, joka on menettänyt työn hallinnan, saattaa kärsiä sydäntaudeista, mielenterveyden ongelmista ja tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Luonnollisesti kaikki työntekijän eri sairastamisen muodot ilmenevät sairauspoissaoloina. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6.)

Esimies pystyy lisäämään työntekijän hallinnan tunnetta jakamalla valtaa, vastuuta ja suostumalla työntekijän kanssa aktiiviseen vuorovaikutukseen (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6). Immosen (2013) tutkimuksen mukaan työn hallinnan tunne vaikutti ratkaisevasti työntekijöiden työhyvinvointiin silloin, kun työvuorosunnittelusta annettiin vastuuta työntekijöille. Työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyi, kun he kokivat hallinnan tunnetta työstään, vapautta omien työvuorojen suunnitteluun ja sen myötä pystyivät vaikuttamaan myöskin paremmin omaan vapaa-aikaan. (Immonen 2013, 43.)

Työn imua on tutkittu vasta viimeisten vuosikymmenien aikana, mutta se tiedetään, että työn imulla on myönteisiä vaikutuksia työelämään. On tutkittu, että työn imu edistää yrityksen taloudellisen menestyksen lisäksi myös työssä suoriutumista, psykosomaattista terveyttä, elämäntyytyväisyyttä, työntekijän työhön ja työpaikkaan sitoutumista sekä vähentää työntekijän aikomusta jäädä eläkkeelle. (Hakanen & Seppälä 2013, 118.)

Hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker käynnistivät työn imu -tutkimuksen. Heidän määritelmänsä mukaan työn imu tarkoittaa todellisesti työssä koettua, positiivista motivaatio- ja tunnetilaa. Tämä on paras mahdollinen työhyvinvoinnin tila. Työn imua on mahdollista kokea kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa. Suomessa määräaikaiset, iäkkäät ja naiset tuntevat työn imua enemmän kuin vakituiset, nuoret ja miehet. (Hakanen 2011, 38-41.)

Työn imu pohjautuu ajatukseen, että työhyvinvointi toteutuu, kehittyy sekä syntyy työn arjessa. Työntekijä käy töissä mielellään ja hänen on positiivisessa merkityksessä vaikea irrottautua työstä. Työn imulla tuodaan esiin työn tuomia voimavaroja, työn positiivisuutta ja hyvän työn piirteitä. (Hahtela 2014, 32.) Kun työntekijä kokee työn imua, hän saa työstä voimavaroja, jotka tukevat häntä kohtaamaan työn vaatimuksia ja edistävät hyvinvointiaan. Työntekijälle, joka kokee työn imua, työ ei ole ensisijainen elämän asia, vaan hän pystyy arvostamaan myös perhe-elämää ja vapaa-aikaa. (Hakanen 2011, 116.) Työn imulla on myönteisiä

vaikutuksia myös työntekijän vapaa-aikaan, perheeseen sekä työpaikkaan (Hakanen 2011, 39-41).

Työn imun kokeminen on pysyvä motivaatiotila, se ei ole erityiseen tilanteeseen sidottu tai hetkellinen huippukokemus (Hakanen 2011, 49). Kun työntekijä kokee työn imua, hänessä syntyy omistautumista, uppoutumista ja tarmokkuutta työtä kohtaan. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on ylpeä työstään, inspiroitunut, innokas ja työ on hänelle merkityksellinen. Uppoutuminen kuvaa sitä, että työntekijä saa työstään nautintoa sekä on paneutunut ja keskittynyt työhönsä. Tarmokkuudessa on kyse siitä, että työntekijä on sinnikäs, energinen, valmis ponnistelemaan myös vastoinkäymisten kohdatessa sekä haluaa panostaa työhönsä. (Hakanen & Seppälä 2013, 118-119.)

Shimazu, Shaufeli, Kamiyama ja Kawakami (2015) kertovat tutkimuksessaan, että vaikka työn imu ja työhölmismi liittyvät jonkin verran toisiinsa, ne ovat kaksi eri käsitettä. Työn imulla on myönteisiä seurauksia ja työhölmismillä on puolestaan kielteisiä seurauksia työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin. Tästä syystä työn imua tulisi stimuloida ja työhölmismia ehkäistä työelämässä. (Shimazu, Shaufeli, Kamiyama & Kawakami 2015, 18.)

Työn imu pitää erottaa työhölmismistä, jossa työntekijä antaa kaikkensa työlle, jolloin hänen muu elämä jää. Olennaisin ero työhölmismin ja työn imun kesken on motivaatiossa ja syyssä toimia kuten toimii. Työhölmisti tuntee syyllisyyttä silloin, jos ei työskentele ja kokee työnsä puurtamisena, puolestaan työn imussa työntekijä kokee työn mielekkääksi kokemukseksi ja sisäisesti palkitsevaksi. (Hakanen 2011, 113.)

Menestyäkseen todellisesti työssään, työntekijän tulee kokea työn imua useammin kuin kerran viikossa (Hakanen 2011, 39-41). Työn imua lisää sellainen työpaikka, jossa työntekijän on mahdollista työskentelynsä avulla tyydyttää yhteenkuuluvuuden, itsenäisyyden ja pärjäämisen psykologisia perustarpeita. Työntekijä pystyy lisäämään työn imua myös itse muuttamalla omatoimisesti työ- ja ajattelutapojaan. Tällöin työntekijä ei kyllästy työhönsä, vaan kokee työnsä voimavaralähtöisenä ja haastavana. (Hakanen & Seppälä 2013, 120.)

2.4 Työmotivaatio ja työhön sitoutuminen

Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisestä itsestään lähtevää, aitoa kiinnostusta ja sisäistä tarvetta jotakin tehtävää kohtaan. Työntekijä, joka on sisäisesti motivoitunut, tekee työtä itsensä takia ja saa tyydytystä työstä, jolloin työntekeminen itsessään on palkitsevaa eikä ainoastaan työstä ansaittu palkka. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa puolestaan esimerkiksi palkkaa. Vaikka sillä on vaikutusta motivaatioon, sen avulla työntekijä ei pysty muodostamaan pysyvää motivaatiotilaa. (Leiviskä 2011, 49.)

Työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi siihen, miten innokkaasti, määrätietoisesti ja sitoutuneesti työntekijä panostaa työhönsä. Työmotivaatiota ohjaavat työntekijän palkka ja perustarpeet. Näiden lisäksi mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään, työn mielekkyys, arvostuksen saaminen työstä ja oman kutsumuksen sekä omien arvojen edistäminen työn avulla. (Leiviskä 2011, 49.)

Työntekijällä on mahdollisuus itse vaikuttaa työmotivaatioonsa innostuneisuudellaan ja positiivisuudellaan. Työntekijä kykenee aktivoimaan positiivisia tunteitaan, kun hän yrittää nähdä asioissa vaihtoehtoja, mahdollisuuksia ja tulevaisuutta uhkien ja esteiden sijaan. Sama näkökulma ilmenee myös Maslown (1943) tarvehierarkiassa, sen mukaan ihmiset, jotka toteuttavat itseään, nauttivat tavallisesti elämästä ja sen kaikista puolista. (Virtanen & Sinokki 2014, 203.)

Erityisesti työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa myös se, tunteeeko hän tekevänsä sellaista, joka on tärkeää tai, jolla on arvoa. Työntekijän motivaatio lisääntyy, kun hänellä on tunne siitä, että voimavara ja työaika kuluvat tekemiseen, joka on hyödyllistä. (Leiviskä 2011, 50-51.) Puustisen (2013) Pro gradu -tutkielman mukaan työntekijän työmotivaatio kasvaa silloin, kun työntekijä kokee työnsä mielenkiintoiseksi, arvostaa omaa työtään, kykenee käyttämään osaamistaan laaja-alaisesti, työtehtävät ovat sopivan vaativia sekä asiakkaiden antama palaute on motivoivaa (Puustinen 2013, 37).

Työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa työn merkityksellisyyden lisäksi merkittävästi myös itse työ, työn osaaminen, suhde työkavereihin ja lähiesimieheen, mahdollisuus käyttää omaa osaamista työssä ja vaikuttaa työhön sekä tasapainon löytäminen vapaa-ajan ja työn välillä (Leiviskä 2011, 50-51).

Työntekijän työhön sitoutuminen jakautuu jatkuvuussitoutumiseen, normatiiviseen sitoutumiseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen. Jatkuvuussitoutumisessa työntekijä aikoo sitoutua, sillä yrityksestä lähteminen voisi aiheuttaa hänelle kustannuksia, ja hän ei tahdo menettää etuja, jotka on saavuttanut. Jatkuvuussitoutumisessa työntekijä kokee lisäksi, että hänen täytyy pysyä yrityksessä. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä tuntee velvollisuuden tuntoa yritystä kohtaan, jonka vuoksi hän pysyy yrityksen palveluksessa. Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä haluaa kuulua yritykseen tunteeseen perustuvista syistä ja hän jatkaa työpaikassaan omasta tahdostaan. Tunneperäinen sitoutuminen on myönteisin työhön sitoutumisen muoto. Se saattaa vahvistua, mikäli työntekijällä on mahdollisuus tunnustaa yrityksen arvoja sekä rakentaa omaa identiteettiään työssä ja, mikäli työntekijän tekemä työ on osallistavaa. Tunneperäistä sitoutumista lisää se, että työntekijää kunnioitetaan sekä kohdellaan reilusti työpaikalla. Kaikki nämä sitoutumisen eri muodot vahvistavat työntekijän sitoutumista yritykseen, mutta jokainen näistä ilmentää työntekijän erilaista ajattelutapaa. (Leiviskä 2011, 121-122.)

Työhön sitoutuminen tarkoittaa työntekijän myönteistä asennoitumista yritystä kohtaan, jossa hän tekee työtä. Sitoutuessaan työntekijä saattaa kiinnittyä yrityksen toimintaan, arvoihin tai työyhteisön toiseen ihmiseen. Kun työntekijä on sitoutunut yritykseen, samalla pienenee riski siitä, että hän vaihtaisi toiseen yritykseen töihin. Sitoutumisella on vaikutusta siihen, että työntekijä pyrkii tekemään kaikkensa yrityksen vuoksi. Tavallisesti työntekijä, joka on sitoutunut, työskentelee arvojen ja tavoitteiden mukaan. (Leiviskä 2011, 120.)

Hyytiäisen, Roosin, Astalan, Harmoisen ja Suomisen (2015) tutkimuksesta ilmenee, että vakituiset ja vanhemmat työntekijät olivat sitoutuneempia työhönsä kuin määräaikaikaiset ja nuoremmat työntekijät. Työsuhteen kesto myös vaikutti työntekijän työhön sitoutumiseen. Työntekijät, jotka olivat työskennelleet alle kymmenen vuotta, olivat kohtalaisen sitoutuneita työhönsä, mutta työntekijät, jotka olivat työskennelleet tätä pidempään, olivat vielä vahvemmin sitoutuneita. (Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015, 218.)

2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteissa

Hyvinvoinnin johtamisesta on tullut uusi organisaatio- ja johtamissuuntaus 2010-luvulla, joka perustuu ihmiskeskeisiin organisaatio- ja johtamisoppeihin. Työhyvinvoinnin johtaminen on nähtävä kokonaisvaltaisena toimintana, missä työntekijöiden hyvinvointi otetaan huomioon ja päämääränä on edistää johtamisen ja työn laatua, terveyttä ja työhyvinvointia sekä pidentää työuria. (Seeck 2012, 304-308.) Johtamistavalla, joka tukee työhyvinvointia, on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, työstressiin, työasenteisiin, työkykyyn sekä sairauspoissaoloihin (Ranta & Tilander 2014, 145-146). On olennaista panostaa työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin pitää olla osa yrityksen arvomaailmaa, siitä huolimatta, että sosiaali- ja terveydenhuollon resurssit ovat rajalliset. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 253.)

Johtaminen, joka tukee työhyvinvointia, on oikeudenmukaista ja demokraattista (Virolainen 2012, 105-106; Huotari 2009, 138-139; Sälevä 2017, 22). Lisäksi johtamisen tulee olla työntekijäkeskeistä, vaikutusmahdollisuuksia hyväksyvää sekä vastuuta ja vapauksia kohtuullisesti tarjoavaa. Johtajan pitää luottaa siihen, että työntekijöillä on kykyä selviytyä tehtävistä, jotka on asetettu heille. (Virolainen 2012, 105-106.) Kun työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon, se parantaa heidän työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista sekä tuottavuutta. Lisäksi se, että tulee kuulluksi, lisää työntekijöiden luottamusta johtoon ja työyhteisöön. Silloin, kun on mahdollista hallita omaa työnkuvaa, työ tuntuu monipuoliselta, mielekkäältä sekä antoisalta. (Kallio & Kivistö 2013, 42; Laaksonen & Ollila 2017, 144-145, 208.)

Johtajalta odotetaan kykyä motivoida työntekijöitä sekä hyviä kuuntelu- ja vuorovaikutustaitoja (Huotari 2009, 138-139; Sälevä 2017, 22). Olennaisia johtajan taitoja ovat myös henkilöstön vahvuuksien tukeminen ja voimavarojen tunnistaminen (Huotari 2009, 138-139; Sälevä 2017, 22; Nurmivaara 2015, 43; Särkelä 2015, 41, 49). Tärkein tavoite on sallivan ja turvallisen ilmapiirin luominen (Huotari 2009, 138-139; Sälevä 2017, 22). Keskeisiä ovat arvostamisen

ja välittämisen ominaisuudet, jotka kehittävät työhön sitoutumista ja työhyvinvointia (Harmoinen 2014, 57; Coughlin-Phraner 2014, 39-41, 43). Henkilöstö arvostaa johtajan ihmissuhdekeskeisyyttä (Harmoinen 2014, 57). Johtaja, joka arvostaa työntekijöitä, asettaa heidän tarpeet omiensa edelle (Coughlin-Phraner 2014, 39-41, 43).

Johtajien toimintatavoilla ja asenteilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Johtajan vastuulla on tehdä päätöksiä, toimia keulakuvana, vastata tiedonkulun ja tehokkuuden seurannasta, ottaa vastuuta sekä johtaa ihmisiä ja asioita. (Laaksonen & Ollila 2017, 208.) Jos johtaja puuttuu liikaa työntekijöiden työntekoon tai käyttäytyy välinpitämättömästi työntekijöitä kohtaan, saattaa ilmentyä erimielisyyksiä ja tyytymättömyyttä työntekijöiden ja johtajan kesken. Yhtenäisyyttä on mahdollista lisätä johtajan avoimuudella, innostavalla ja rohkaisevalla asenteella sekä tarjoamalla tukea ongelmallisissa työtilanteissa. (Peipponen, Koivisto, Muurinen & Rajalahti 2004, 20.)

Lähiesimiehen tunteminen on työntekijöille tärkeää, joten suuret alaismäärät eivät ole hyvä asia. Työntekijät odottavat esimieheltä tukemista arjen työelämässä eikä ainoastaan hallinnollisten tehtävien tekemistä. Esimiesten kattavan työnkuvan takia voi olla riskinä, että esimiestyö kärsii eikä esimiehillä ole aikaa alaisille. (Särkelä 2015, 39-42.) Työntekijöille on olennaista, että esimies kuuluu työyhteisöön sekä on läsnä (Kujala 2014, 47).

Työntekijät kokevat tärkeänä kuulla, että heidän työpanoksensa on merkittävää koko yritykselle ja, että heitä tarvitaan työyhteisössä (Kujala 2014, 52). Palautteen antaminen kuvaa toimivaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (Vainio 2008, 35). Palkkion tai palautteen antaminen ovat johtajan tapoja kiittää työntekijöitä hyvästä työstä (Nurmivaara 2015, 43; Särkelä 2015, 41, 49). Palautteen antaminen voi olla kiitos tai muunlainen huomionosoitus, jonka avulla on mahdollista lisätä arvostuksen tunnetta työntekijässä (Huotari 2009, 143). Arvostuksen ja kiitoksen pitäisi näkyä enemmän kuin kerran vuodessa esimerkiksi joulupuheessa (Kujala 2014, 52).

Kehityskeskustelut kuuluvat johtamistyöhön, niiden avulla on mahdollista selvittää työntekijän tavoitteita ja ammatillisen kehittämisen osa-alueita sekä antaa työntekijälle kahdenkeskeistä aikaa (Huotari 2009, 129; Sälevä 2017, 21). Johtajien mielestä kehityskeskusteluista on hyötyä ja he osallistuvat mielellään niihin (Nurmivaara 2015, 41). Kehityskeskusteluista on myös hyötyä koko yritykselle, sillä niiden avulla on mahdollista saada lisätietoa työntekijöiden kehittämistarpeista, osaamisesta sekä kehittämistoiveista. Kehityskeskustelu edistää yhteistyötä, tiedonkulkua ja yrityksen tavoitteisiin sitoutumista. Tällöin henkilöstövoimavarat voidaan kohdentaa tehokkaammin ja paremmin, sekä tätä kautta on myös mahdollista parantaa yrityksen tuloksellisuutta. (Viitala 2013, 187-188.)

Ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot sekä työilmapiiristä huolehtiminen kuuluvat johtajan ammattitaitoon. Esimiesten yksi yleisimmistä työtehtävistä onkin ristiriitojen selvittäminen.

(Nurmivaara 2015, 39; Sälevä 2017, 21; Särkelä 2015, 41.) Johtajan tulee tunnistaa ristiriitallanteet, joihin täytyy puuttua. Näissä tilanteissa johtajalta edellytetään hienotunteisuutta ja ongelmanratkaisukykyä, sillä johtajan tulisi osata löytää ristiriidan ydin sekä saada työntekijät puhumaan asiasta. (Huotari 2009, 142; Sälevä 2017, 21.)

Sälevän (2017) ja Vesterisen (2006) mukaan työntekijöillä on oltava ergonomiset työskentelyvälineet ja -tilat, jotta työhyvinvointi toteutuu (Sälevä 2017, 22; Vesterinen 2006, 33). Työntekijöillä on oltava myös tilaisuus poistua asiakasyhteisöstä kahvi- ja ruokatauolle, millä tuetaan työhyvinvointia (Sälevä 2017, 22). Työhyvinvointiin vaikuttavat myös potilashuoneiden ja yleisten työtilojen viihtyvyys (Jääskeläinen 2013, 108).

Johtamisen tuloksena on mahdollista nähdä myönteinen työilmapiiri ja työhyvinvointi (Balsanelli & Cunha 2014, 936; Cheng, Bartram, Karimi & Leggat 2016, 1027-1208; Coughlin-Phraner 2014, 38; Huotari 2009, 141). Johtajan on otettava johtamiseen liittyvä vastuu ja valta käyttöönsä, sillä ilman johtajan jäämäkkyyttä ja päättäväisyyttä työhyvinvoinnin edistäminen ei onnistu (Huotari 2009, 126; Särkelä 2015, 40, 59). Johtajan merkittäviä työtehtäviä ovat potilasturvallisuusriskien tunnistaminen, hoitoprosessien hallinta, asiakas- ja potilaslähtöisyyden edistäminen sekä hoidon laadun seuranta ja arviointi. Työnkuvaan kuuluu tärkeänä osana myös työntekijöiden työhön sitoutumisesta, ammattitaidosta sekä hyvinvoinnista huolehtiminen. (Nurmivaara 2015, 32, 34, 37.) Koulutussuunnitelman avulla on mahdollista parantaa työntekijän työhyvinvointia, ja yritys kykenee varautumaan tulevaisuuden muuttuviin vaatimus- ja osaamistasoihin (Heikka 2008, 113-114; Huotari 2009, 130; Hyytiäinen, Harmoinen, Roos, Suominen & Astala 2015, 219).

Johtajalta edellytetään ajantasaista tuntemusta hoitotyöstä sekä hyvää osaamista johtamisesta, sillä se, että tuntee työn sisällön, voi helpottaa kehittämistyön tekoa (Särkelä 2015, 48). Yrityksessä johtajan rooli muodostuu monista ominaisuuksista ja on kokonaisuus. Yhtä ainoaa, jokaiseen tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä ei ole, vaan johtajalta edellytetään kokonaisuusien hallintaa sekä monia johtamistyyliä. Paineensietokyky, hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, kehittymiskyky, hyvä itsetunto ja jatkuva johtamistaitojen kehittäminen tukevat johtajaa selviytymään tehtävästään. (Huotari 2009, 133-134.)

Muutokset organisaatiossa ovat iso osa työelämää, usein muutoksia saattaa tapahtua useampi peräkkäin tai jopa samaan aikaan. Muutokset ovat olennaisia, sillä ilman niitä organisaatiot eivät pysty menestymään tulevaisuudessa: organisaatiot eivät pysty parantamaan kilpailukykyään eivätkä sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin. Tyypillisiä muutostilanteita ovat esimerkiksi työtehtävien vaihtuminen tai niiden lisääntyminen, työkavereiden tai esimiehen vaihtuminen, työtapojen muuttuminen tai tieto siitä, että työsuhte on vaarassa päättyä. Organisaation uudistumisen myötä on tarkoitus varmistaa työntekijöiden pätevyys ja pärjääminen työpaikalla myös tulevaisuudessa. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Muutostilanteissa työntekijöillä ilmenee erilaisia ajatuksia, tunteita ja oletuksia, jotka vaihtelevat muutosprosessin aikana. Kaikki muutokset työelämässä herättävät työntekijöissä epävarmuutta, epäselvyyksiä, epäilyjä, kyseenalaistamista ja huhuja. Vanhasta, tutusta tulee luopua ja tilalle on opeteltava uutta, ennestään vierasta. Kaiken tämän myötä työmotivaatio, tehokkuus, työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen ovat vaarassa kärsiä. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Mustikkamäki (2004) jaottelee työelämän muutokset, jotka vaikuttavat työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, neljään tekijään: vastuu siirtyy urasta yhä enemmän yksilölle, työtä koskevat yhteisöt rakentuvat uudestaan, työ yksilöllistyy ja työelämässä vastuun yksilöllistyminen korostuu. Työsuhteiden jatkuvuuden muuttuessa yhä epävarmemmaksi työntekijät sitoutuvat työuriensa rakentamiseen ja keskittyvät varmistamaan omia markkinakelpoisuuksiaan. Tavoitteena on se, että heille riittäisi kysyntää työmarkkinoiden muuttuessa. (Mustikkamäki 2004, 95-103.)

Viestinnän merkitys muutostilanteissa on kiistaton. Viestintään sisältyy kaikki kirjoitettu, sanaton ja sanallinen tiedonvaihto muutoksesta lähettäjän ja vastaanottajan kesken. Kehon liikkeet, eleet, kosketus ja ilmeet ovat isossa roolissa tunteiden kohtaamisessa. Kaikki nämä välittävät tunteita, joilla on valtava merkitys organisaatiomuutoksessa ja siinä, miten henkilökunta hyväksyy muutokset. Tehokas muutoksen johtaja ei koskaan saisi tyytyä pelkkään suppeaan tiedottamiseen, sillä tunteiden kautta viestiminen on paljon tehokkaampaa. Monipuolinen kommunikaatio onkin eettisen organisaatiokäyttäytymisen perusta. (Kreitner, Kinicki & Buelens 1999, 409, 416-417; Stenvall & Virtanen 2007, 61, 67.)

Muutostilanteissa työntekijöiden tiedon tarve lisääntyy, jolloin muutoksen viestinnällä on merkittävä rooli. Muutosviestinnän tarkoituksena on auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin muutoksen syyt ja seuraukset sekä tarkoitus ja tavoitteet. Viestintä on erittäin tärkeää, jotta muutoksen tulkinta ja toteuttaminen onnistuvat käytännössä. Inhimillisen ja ennalakoivan muutosviestinnän avulla voidaan tukea koko organisaation työntekijöitä sitoutumaan paremmin muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21-22.)

Keskeistä on, että työntekijät ovat ajan tasalla muutostilanteessa (Mauborgne & W. Chan 2005, 137). Isoissa muutostilanteissa vaarana saattaa olla, että johto keskittyy vain organisaatorakenteiden näkökulmiin, jolloin henkilökunta ja asiakkaat unohtuvat. Muutos on mahdollista nähdä myös mahdollisuutena, mikäli henkilöstö vaan otetaan aidosti mukaan muutosprosessiin. (Saarisilta & Heikkilä 2015.) Mikäli työntekijöitä ei oteta mukaan muutokseen, muutos voi epäonnistua, viivästyä tai jopa jäädä kokonaan toteutumatta (Mauborgne ym. 2005, 137).

Harwoodin tehtaassa, jossa käytetään osallisen johtamisen menetelmiä, tehty tutkimus osoittaa, että jos ihmiset saavat osallistua muutoksen suunnitteluun sekä sen toteuttamiseen, he

onnistuvat saavuttamaan parempaa tuottavuutta. Lisäksi tutkimuksesta ilmeni, että tällä toimintatavalla on myös positiivinen yhteys henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja työmoralaan. (Kuula 1999, 35.) Lindell (2017) on tutkinut väitöskirjassaan sitä, millaisin muutosviestinnän keinoin hankala, pirullinenkin, muutos on mahdollista toteuttaa työelämässä. Hän korostaa muutosviestinnässä demokraattisen dialogin ja henkilökunnan osallistamisen merkitystä.

Demokraattinen dialogi tarkoittaa muutosviestintätapaa, jossa keskiössä ovat ihmisten oma työ-, elämäkokemus, ajatukset ja mielipiteet. Dialogi on kaikille vapaata riippumatta hierarkia-asetuksesta tai ammatista, ja sen tavoitteena on jaetun ymmärryksen löytäminen perustellisen keskustelun avulla. Demokraattisessa dialogissa uskotaan, että keskustelujen ja ristiriitojen suoran käsittelyn kautta löydetään mahdollisuuksia muutoksille työpaikalla. Demokraattinen dialogi perustuu ajatukseen, että työntekijöiltä löytyy kykyä saada muutos aikaiseksi. Dialogissa tehdään ihmisten välinen vuorovaikutus mahdolliseksi ja keskiössä onkin ihmisten välinen ajatusten vaihto. Ajatusten vaihtamisen kautta henkilöstön järjellä ja viisaudella on mahdollisuus kehittyä ja kiteytyä uudelleen, mikä puolestaan auttaa myös organisaatiota muuttumaan. (Kuula 1999, 92-93.)

Esimerkiksi, jos muutos on ongelmallinen, on tärkeää saada henkilöstön erilaiset mielipiteet ja näkökulmat asiasta kiertämään ja kehittämään toisiaan. Muutosjohtajan ei tällaisessa tilanteessa kannata kerätä tietyltä hetkeltä yksittäisiä, staattisia mielipiteitä. Muutosviestinnässä dialogissa ei välttämättä edes pyritä ratkaisuun, vaan keskustelu on keskiössä. (Lindell 2014.)

Organisaatiomuutoksessa suunnittelu ja viestintä ovat keskeisiä. Ylimmän johdon tuki ja läsnäolo voivat merkittävästi parantaa muutoksen onnistumista ja siinä menestystä. Muutoksessa jatkuva viestintä henkilöstön kesken on elintärkeää. Henkilökuntaa on hyvä tavata säännöllisesti ja keskustella heidän kanssaan muutoksen syistä, toteutuksesta ja siitä, miten muutos vaikuttaa työntekijöihin. Johtajien tulee olla avoimia työntekijöiden kysymyksiä kohtaan ja antaa heille muutoksesta tietoa niin paljon kuin mahdollista. (Invest Northern Ireland.)

Muutostilanteessa viestinnän avulla voidaan auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin muutosta ja olemaan sille avoimia. Viestinnän avulla on myös mahdollista lieventää jännitystä ja luoda joustava muutosprosessi. Jo varhaisessa vaiheessa muutoksesta viestittäminen tekee muutoksesta sujuvan ja säästää aikaa. Oikeanlainen viestintä auttaa työntekijöitä olemaan avoimia muutokselle ja sitoutumaan muutosprosessiin. Sitoutumisen myötä muutostilanne nopeutuu ja loppujen lopuksi säästää organisaation aikaa ja resursseja. (Clear spider 2019.)

2.5.1 Muutosviestintä

Muutosviestinnässä on olennaista, että tiedottaminen on oikea-aikaista. Mikäli tieto on liian yleisluontoista tai toisaalta painottuu liian varhain yksityiskohtiin, se ei välttämättä saavuta kohderyhmäänsä. Onkin erittäin oleellista, että tiedottaminen on jatkuvaa ja kulkee samaan

tahtiin kuin muutos etenee. Hyvän muutostiedottamisen tunnistaa siitä, että siinä otetaan huomioon ihmisten aikaisemmat taidot, tiedot ja osaaminen, mutta jätetään kuitenkin tilaa ihmisten omille oivalluksille ja kehitetään uuden oppimista mahdollistavia tilanteita. Muutos-tilanne on aina mahdollisuus uuden oppimiseen, mikä on tärkeää ottaa huomioon myös muutosviestinnässä. (Luomala & Nuutinen 2008.)

Viestintään, vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun on tärkeää kiinnittää erityisesti huomiota, sillä muutoksessa tiedon sosiaalinen luonne tulee esiin. Muutosviestinnässä ei ole kyse ainoastaan tiedon vaihdosta tai sen välittämisestä eteenpäin, vaan käsiteltävinä olevien asioiden merkityksellistämistä. Jotta muutos voi onnistua, on oleellista, että henkilökunta kokee voitavansa osallistua tähän tiedon merkityksellistämiproessiin eli esimerkiksi olla mukana laatimassa yhteisiä pelisääntöjä tai sopimuksia. (Lehtonen 2002.)

Muutostilanteissa henkilökunta usein kritisoi huonoa tiedonkulkua, vaikka tietoa muutoksesta olisikin annettu järjestelmällisesti. Monesti tämä viestiikin henkilöstön tunnetta siitä, ettei ole päässyt osallistumaan tai vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun tai sen toteutukseen. Kyse ei siis välttämättä olekaan heikosta tiedottamisesta tai tiedon puuttumisesta, vaan enemmänkin henkilökunnan vaikuttamiskokemuksesta. (Luomala & Nuutinen 2008.)

Muutoksen tiedottamisessa, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa olennaista on mahdollisuus käsitellä ja jäsenellä tietoa uudelleen. Muutosprosessin viestinnässä keskeistä onkin osata havaita erilaiset tietämisen muodot ja tasot. Vaikka numero- ja kirjatiето ovat tärkeitä, niiden lisäksi täytyy tunnustaa organisaatorakenteisiin liittyvää yhteistöllistä tietoa, joka muuttaa työpaikan käsityksiä ja toimintatapoja joko suosimaan tai vastustamaan muutoksia. Lisäksi on arvokasta, jos muutosjohtaja osaa kiinnittää huomion myös kokemuseräiseen, henkilökohtaiseen tietoon ja erilaisiin muutosasenteisiin. (Luomala 2002.)

Onnistuneessa muutosviestinnässä kasvotusten tapahtuvat henkilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä, sillä silloin on mahdollisuus aitoon, vuorovaikutuksessa syntyvään dialogiin. Tällöin mahdollistuu aito kuuleminen pelkän kuuntelemisen sijaan ja ihmisten kyky asettua muiden keskustelijoiden asemaan sekä oletusten kyseenalaistaminen. Kasvotusten tapaamisen paikana on yleensä kokous, joka on tärkeä yhteistoiminnan muoto ja päätöksenteon paikka erityisesti tiedonkulun onnistumisessa. (Kangasharju, Nikko & Sääntti 2003, 261-262.) Moisalo (2011) toteaa, että kaikista vaikuttavin ja tärkein viestintämuoto on kasvokkain tapahtuva viestintä. Tätä viestintää on mahdollista toteuttaa palavereissa, pienryhmissä tai pareittain. Nykyisin on vaarana, että johtajat hyödyntävät digitaalisia välineitä liikaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän sijasta. (Moisalo 2011, 31.)

Kokous on myös tärkeä väline johtamisessa, sillä se sisältää kaikki johtamisen tärkeimmät elementit: kokoaa organisaation päätöksenteon ja tiedonkulun kannalta keskeiset ihmiset. Ko-

koukseen osallistujilla on mahdollisuus omien tietojen päivittämiseen ja kokemusten vaihtamiseen. Kun kokouksessa käsiteltävä tieto merkityksellistetään, myös muutosta on mahdollista jäsentää uudelleen. (Kangasharju ym. 2003, 261-262.) Kokoukseen osallistujilla on aina vastuu kokouksessa käsiteltyjen asioiden tiedottamisesta eteenpäin omilla tahoillaan, mikä onkin muutoksen johtamisen keskeinen asia: miten muutoksesta tiedotetaan ja miten siitä voidaan keskustella niin, että johdon sekä henkilöstön näkökulmat otetaan huomioon. (Luomala 2008.)

Muutoksesta ilmoittamatta jättäminen voi rikkoa henkilökunnan luottamuksen johtajaa kohtaan, jolloin työntekijöiden on vaikea omaksua muutosta eivätkä he tiedä, mitä heiltä vaaditaan. Työntekijöiden tulee tietää organisaation muutoksista ja niiden suunnitelmista, koska epävarmuus häiritsee työntekoa, vähentää tavoitteiden saavuttamista ja lisää työntekijöiden tunnetta siitä, että eivät kuulu mukaan muutokseen. Työntekijöitä täytyy pitää ajan tasalla muutoksesta, esimerkiksi säännöllisiä kokouksia järjestämällä. Tiedonannon tulee olla kaksi-suuntaista, koska henkilökunta voi osallistua muutosprosessiin tuomalla omia, arvokkaita ideoita. (Smith 2018.)

Mikäli muutosviestintä on huonoa tai muutoksesta jätetään kokonaan ilmoittamatta, se voi aiheuttaa henkilökunnan keskuudessa konflikteja, turhautumista ja tunteita, kuten epävarmuutta ja pelkoa. Konfliktit ovat yleisiä ja tahattomia seurauksia muutosviestinnässä, ja niihin kuluu paljon aikaa. Johtajan vastuulla on auttaa henkilöstöä pääsemään vaikeuksista yli, esimerkiksi puuttumalla ongelmiin ja lieventämällä niitä. Keskeistä on löytää ongelman juuri-syy ja ratkaista se niin, että henkilökunnan oma panostus otetaan huomioon. (Smith 2018.)

2.5.2 Muutosvastarinta

Luonnollisesti ihmiset vastustavat muutosta, sillä olemme tottuneet nykyisten olosuhteiden tarjoamaan turvallisuuteen. Jos viihdymme liian hyvin nykytilanteessa, tulevaisuuden kasvulle ei ole tilaa. Vastarintaa tuleekin käsitellä psykologisella tasolla, jolloin pystytään poistamaan muutosta rajoittavat tekijät. Suuret muutokset aiheuttavat uhkatuntemusta, sillä henkilöstön on opittava uusia toimintatapoja. Tukemalla, vakuuttamalla ja tarjoamalla henkilökunnalle uutta koulutusta, on mahdollista antaa työntekijöille aikaa mukautua organisaation muutostilanteeseen. Tämä helpottaa siirtymistä tulevaisuuteen, mikä on ratkaisevan tärkeää, jotta voi ymmärtää työntekijöitä ja saada heidät rauhoittumaan. (Smith 2018.)

Muutosvastarinta on normaali ilmiö ja kuuluu olennaisesti kaikkiin muutoksiin. Muutos ei aina ole kaikille muutoksen osapuolille vastaanoton tai suoraan hyväksyttävissä sellaisenaan. Se voi kuitenkin ilmentyä monella eri tavalla. Lievimmillään muutosvastarinta voi ilmentyä keskusteluissa muutoksen perusteiden tai sen tavoitteiden kriittisenä kyseenalaistamisena tai julkisesti kerrottuna epäuskona muutoksen positiivisia tuloksia kohtaan. Voimakas muutosvastarinta voi perustua samoihin argumentteihin, mutta se on paljon intensiivisempää ja kestää

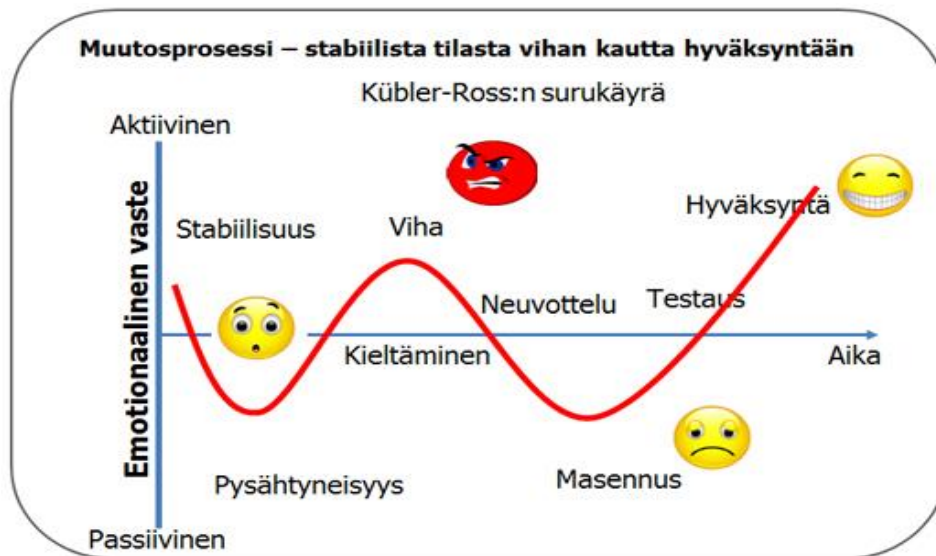
kauemmin. Silloin muutosvastarinta alkaa häiritä työntekoa ja työpaikan ihmissuhteita, ja uhkaa myös muutoksen toteutumista sekä muutostavoitteiden saavuttamista. (Manka 2006.)

Moisalon (2011) mukaan muutosviestinnän keskeisin tavoite on siirtyä mahdollisimman vähillä haasteilla vanhasta uuteen vaiheeseen organisaatiossa muutostilanteessa. Viestinnän avulla pyritään vähentämään muutosvastarinnan voimakkuutta tiedottamalla sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti riittävästi. (Moisalo 2011, 238.)

Psykiatri Elisabeth Kübler-Ross (1924-2004) on kuvannut ihmisten tunteita surutyön eri vaiheissa muutoksen mallin avulla. Kuvauksen pohjalta on laadittu niin sanottu tunnekäyrä, jonka avulla voidaan kuvata tunteiden kulkua erilaisissa tilanteissa ja eri henkilöillä. Tunnekäyrä on todettu toimivaksi kuvaamaan surutyön kehitystä erityisesti työyhteisön ja organisaation muutostilanteissa. (Matikainen 2012, 26-27.) Malli on vuodelta 1969 ja se on ensimmäisiä psykologisen muutosprosessin kuvaajia. Alun perin mallin tarkoituksena on ollut käsitellä vakavaa sairastumista, kuolemaa, isoa kriisiä tai traumaa. (Vesalainen 2017, 20.) Organisaatiomuutoksissa käydään läpi samankaltainen psykologinen prosessi (Paaajanen 2012, 20).

Muutoksen malli koostuu viidestä eri vaiheesta: 1. järkytys/ kieltäminen, 2. viha/ suru, 3. masennus, 4. hyväksyminen ja 5. sopeutuminen tilanteeseen (Wiggins 2013, 20). Muutokseen reagointi alkaa yleensä lyhytkestoisesta järkytyksestä, jolloin tavallisesti halutaan torjua ja kieltää tapahtunut (Matikainen 2012, 27). Leski saattaa esimerkiksi kattaa edesmenneelle puolisolleen edelleen paikan päivällispöytään, sillä hän kieltäytyy uskomasta, että puoliso todella olisi kuollut. Pikkuhiljaa tunteet muuttuvat voimakkaammiksi. (Wiggins 2013, 20.)

Seuraavassa vaiheessa esiintyy vihan, pelon ja epävarmuuden tunteita sekä miksi-kysymyksiä (Matikainen 2012, 27). Viha kohdistuu yleensä kuolleeseen henkilöön, kuten ”Kuinka ihmeessä hän minut jätti?” ja ”Kai hän tiesi, etten selviydy ilman häntä?” (Wiggins 2013, 20). Tutusta olemassa olevasta halutaan kuitenkin pitää edelleen kiinni ja voikin esiintyä ajatuksia siitä, että muutos on vielä mahdollista perua ja kaikki palaa kyllä ennalleen. Selkokieiset perustelut ovatkin nyt erityisen tärkeitä, sillä tieto lisää ymmärrystä ja sitä kautta muutos on mahdollista hyväksyä. Tilanteeseen sopeutumisvaiheessa pystytään jo näkemään uusia mahdollisuuksia ja valintoja sekä omaksumaan uusia rooleja ja vastuuta. (Matikainen 2012, 27.)



Kuvio 1: Kübler-Ross:n surukäyrä

2.6 Kehittämistehtävän toimintaympäristö

Suurin osa yrityksistä on organisaatioita. Organisaatioilla tarkoitetaan yhteistoimintajärjestelmiä, jotka ihmiset muodostavat. Organisaatio on näin ollen sosiotekninen järjestelmä. Sosiaalinen kertoo siitä, että organisaation tulee muodostua ainakin muutamista ihmisistä, esimerkiksi yhden hengen yritykset eivät ole organisaatioita. Tekninen taas viestii siitä, että organisaatioissa on käytössä erilaisia teknologioita, välineitä sekä osaamista. Näiden lisäksi organisaation tunnistaa siitä, että siellä on sisäinen työnjako, koordinointi, jatkuvuus sekä vakaisuus. Keskeistä on myös määritellyt rajat siitä, ketkä ovat organisaation jäseniä ja ketkä puolestaan ulkopuolisia. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 187-188.)

Organisaatiolla tarkoitetaan valta- ja vastuualueita, jotka on sovittu tavoitteiden saavuttamiseksi (Viitala & Jylhä 2007, 384). Organisaatiolla onkin tietyt tavoitteet ja rakenne, jotka on tarkoituksellisesti luotu sekä jäsenten tiedostamat. Monesti organisaatiosanalla tarkoitetaan ainoastaan yrityksen rakennetta. (Vanhala ym. 2002, 187-188.) Organisaatio on terminä nykyisin jokapäiväinen, ja lähes kaikki kehittyneiden maiden sosiaaliset työtehtävät tehdäänkin jossain organisaatiossa. Sanana organisaatio on ollut kuitenkin käytössä vasta toisen maailman sodan jälkeen. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 11.)

Helsingin Seniorisäätiö ei tavoittele voittoa eikä näin ollen harjoita liiketoimintaa. Se kuuluu Helsingin kaupunkikonsernin tytäryhteisöön, josta Helsingin kaupunki ostaa palveluita. Säätiö onkin alun perin perustettu tukemaan helsinkiläisten vanhusten asemaa pääkaupungissamme. Helsingin Seniorisäätiöllä on neljä vanhainkotiä: Antinkoti Tapaninvainiolla, Mariankoti Pohjois-Haagassa, Pakilakoti Länsi-Pakilassa ja Kannelkoti Kannelmäessä. Lisäksi säätiöön on kulu- nut aiemmin myös Osmonkallio Veräjämäessä, mutta se lakkautettiin vuonna 2010. (Helsingin

Seniorisäätiö.) Toteutimme opinnäytetyömme Pakilakodissa, jossa toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee.

Helsingin Seniorisäätiössä on tällä hetkellä yhteensä 545 asukasta ja noin 500 työntekijää. Työntekijöistä noin 400 työskentelevät hoitotyössä, loput puolestaan työskentelevät ruoka- ja vaatehuollossa, huolehtivat vanhainkotien siisteydestä, toimivat huoltomiehinä sekä hallinnossa. Palveluita ei ole juurikaan ulkoistettu, vaan työntekijät ovat suoraan säätiöön työsuhteessa. (Helsingin Seniorisäätiö.)

Helsingin Seniorisäätiötä johtaa hallitus, joka koostuu viidestä varsinaisesta jäsenestä ja viidestä varajäsenestä. Helsingin kaupunginhallitus valitsee hallituksen sekä nimeää puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Helsingin Seniorisäätiössä toimii toiminnanjohtaja ja kaikilla taloilla on omat hoitotyön johtajat. Toiminnanjohtaja, hoitotyön johtajat sekä talous- ja puhdistuspalvelupäällikkö muodostavat johtoryhmän, joka kokoontuu tavallisesti kerran kuukaudessa. Toiminnanjohtaja toimii johtoryhmän puheenjohtajana. (Helsingin Seniorisäätiö, omavalvontasuunnitelma 2018.) On melko tavallista, että pienissä yksiköissä talouspäällikkö on talousohjauksen johdossa talousjohtajan sijaan (Viitala & Jylhä 2007, 299).

Asukkaiden keski-ikä on Helsingin Seniorisäätiössä tällä hetkellä 86 vuotta ja taloissa asukkaat saavat asua elämänsä loppuun asti. Valtaosa asukkaista on muistisairaita. Pakilakoti on Helsingin Seniorisäätiön suurin talo 223 asukaspaikalla. Tällä hetkellä asukaspaikat jakautuvat niin, että 158 paikkaa ovat pitkäaikaishoidon asukkaille, loput 65 paikkaa taas puolestaan ovat lyhytaikaishoidon asukkaille. Lyhytaikaishoidon asukkaat eivät asu Pakilakodissa, vaan ovat jaksolla tietyn aikaa, jotta esimerkiksi omaishoitaja saa levätä tai, jos asukas itse odottaa eli on jonossa johonkin pysyvämpään hoitopaikkaan. (Helsingin Seniorisäätiö.)

Pakilakoti on alun perin kuulunut Pakilan sairas- ja vanhainkosisäätiöön. 1960-luvun lopulla Marja-Leena ja Matti Juslin luovuttivat toiminnalle peruspääomana 100000 markkaa. Heidän tarkoituksenaan oli tukea vanhusten sekä sairas- ja vanhainkotien asemaa Helsingissä ja järjestää vanhuksille virkistystä ja kuntoutusta. Pakilakoti koostuu kahdesta rakennuksesta: Heinätalo valmistui vuonna 1970 ja Suovatalo vuonna 1987. Kaikki viisi vanhainkotia yhdistyivät Helsingin seniorisäätiöksi vuonna 2001. (Helsingin Seniorisäätiö.)

Helsingin Seniorisäätiöllä on oma työhyvinvointisuunnitelma, jonka tavoitteena on parantaa työssä jaksamista, työelämän laatua ja työn tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin kehittämisellä edistetään työntekijöiden työssä jaksamista ja parannetaan heidän mahdollisuuksiaan työskennellä kauemmin.

3 Kehittämisasetelma

3.1 Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteissa sosiaali- ja terveysalalla.

Opinnäytetyön tavoitteena on:

- arvioida hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista työelämän muutostilanteissa.
- arvioida hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta työelämän muutostilanteissa.
- saada kehittämissuhteita työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän muutostilanteissa.

Kehittämiskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät/ keinot vaikuttavat työhyvinvointiin työelämän muutostilanteissa?
- Miten hoitohenkilökunta arvioi työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteissa?
- Millainen johtaminen voisi edistää hoitohenkilökunnan työhyvinvointia työelämän muutostilanteissa?

3.2 Menetelmälliset ratkaisut

3.2.1 Laadullinen lähestymistapa

Opinnäytetyössä sovelletaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Silloin ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei ole mahdollista yksinkertaisella tavalla mitata, kuten esimerkiksi, onko elokuva kiinnostava tai onko kirja jännittävä. Keskiössä laadullisessa tutkimuksessa on kuvata todellista elämää ja pyrkimyksenä tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161.) Laadullista tietoa kutsutaankin ei-numeeriseksi, kuvaavaksi tiedoksi (Achievability 2019).

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisten omiin kokemuksiin maailmasta, jossa he elävät. Tavoitteena on ymmärtää, kuvata ja tulkita sosiaalisia ilmiöitä, joita yksilöt, ryhmät ja kulttuurit havaitsevat. (Holloway & Galvin 2017, 3.) Laadullisen tutkimuksen päämääränä on löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa valmiita totuusväittämiä (Hirsjärvi ym. 2014, 161).

Laadullisen tutkimuksen avulla etsitään vastauksia kysymyksiin ennalta valittujen menetelmien avulla, kerätään todisteita, tuotetaan havaintoja, joita ei ole määritetty etukäteen sekä

havaintoja, joita on mahdollista hyödyntää myös tutkimuksen ulkopuolella (Family health international). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat asettavat itsensä tutkittavien henkilöiden luonnolliseen ympäristöön, joiden tilanteita, ajatuksia ja käyttäytymistä he aikovat tutkia. Tutkijat keskittyvät tutkimukseen osallistuvien henkilöiden omiin ajatuksiin, käsityksiin, merkintöihin ja tulkintoihin. Usein tutkijalla ja tutkittavalla on läheinen suhde, joka perustuu tasa-arvoon. (Holloway & Galvin 2017, 3-4.)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan aidoissa tilanteissa. Ihminen on tiedon keruun tärkein väline. Tutkijan omat havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa ovat luotettavampia kuin mittausvälineiden avulla hankittu tieto. Tiedon hankinnan apuna käytetään monesti myös testejä ja lomakkeita. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä, ja tutkijan tavoitteena on saada esille odottamattomia seikoja. Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, ei teorian tai hypoteesien testaaminen. Tutkija ei määrää, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja. Menetelmät, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” tulevat esille, ovat suosittuja. Näitä ovat muun muassa teemahaastattelut, ryhmähaastattelut, erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit sekä osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.) Myös kyselytutkimus on mahdollinen tehdä kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74-75). Kvalitatiivinen tutkimus ei välttämättä tarkoita, että tutkijalla tulee olla läheinen kontakti tutkittaviin henkilöihin, vaikka monesti näin ajatellaankin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 194).

Kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisen menetelmän avulla (Hirsjärvi ym. 2014, 164; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85-86). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, jotka toimivat tiedonantajina, tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tai, että heillä on omakohtaista kokemusta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole löytää tilastollisia yleistyksiä, vaan pystyä kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään tietynlaista toimintaa ja antamaan teoreettinen tulkinta tutkittavalle ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muodostuu samalla, kun tutkimus etenee. Tutkimus toteutuu joustavasti ja suunnitelmat muuttuvat olosuhteiden mukaan. Keskeistä on myös, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

3.2.2 Aineiston kerääminen

Jokainen laadullinen tutkimus aloitetaan laadukkaiden tietojen keräämisellä. Kerätyt tiedot järjestetään, analysoidaan ja tehdään johtopäätöksiä, jotka vastaavat tutkimuksen aiheisiin. (Achievability 2019.)

Päädyimme toteuttamaan aineiston keräämisen kyselylomakkeen avulla haastattelun sijaan. Toinen meistä työskentelee yksikössä, jossa aineisto kerätään, eikä haastattelun toteuttaminen tuttujen ihmisten kesken ole välttämättä luotettavaa. Kysely aineistonkeruumenetelmänä on neutraalimpi. Avoin kyselylomake on käyttökelpoinen erityisesti silloin, jos haastateltava saattaisi tuntea itsensä vaivautuneeksi haastattelun aikana (Field & Morse 2010, 88).

Opinnäytetyön aineisto kerättiin Pakilakodin viideltä osastolta verkkokyselylomakkeen avulla, joka oli laadittu siten, että vastaajat vastasivat kysymyksiin omin sanoin, kokonaisiin lausein. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, kyllä- tai ei-vastauksia pyrittiin välttämään. Kysely toteutettiin e-lomakkeen avulla verkkokyselynä syyskuun 2019 aikana. Vastaajina toimivat kaikki talon lähi-, perus- ja sairaanhoitajat sekä hoiva-avustajat eli yhteensä noin 100 henkilöä. Pakilakodin muut työntekijät jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tavoitteena oli saada vastauksia vähintään puolelta vastaajista. Vastauksia ei saatu toivottua määrää, joten lähetimme sähköpostitse muistutuskirjeen Pakilakodin hoitohenkilökunnalle (liite 2) 24.9.2019 eli viikkoa ennen vastausajan päättymistä. On tavallista, että tutkija joutuu karhuamaan eli muistuttamaan vastaamatta jättäneitä. Tämä tehdään yleensä kaksi kertaa. Viimeisimmän muistuttamisen yhteydessä tutkija voi myös lähettää uuden lomakkeen. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.)

Vastauksia saimme kaiken kaikkiaan yhteensä 17 hoitajalta. Vastaajista kolme oli sairaanhoitajia ja 14 lähi-/perushoitajia, yhtään hoiva-avustajaa ei vastannut kyselyyn. Yksi mies ja 16 naista osallistuivat tutkimukseen. Vastanneiden joukossa ei ollut yhtään 15-25 vuoden ikäistä henkilöä, 26-35-vuotiaita oli viisi, 36-45-vuotiaita oli viisi, 46-55-vuotiaita oli neljä, 56-65-vuotiaita oli kolme ja yli 65-vuotiaita ei ollut lainkaan. Vastanneista viidellä oli työkokemusta 0-5 vuotta, neljällä 6-10 vuotta, neljällä 11-15 vuotta, kolmella 16-20 vuotta, yhdellä 21-25 vuotta ja yli 25 vuoden työkokemusta ei ollut vastaajista kenelläkään.

Kyselyllä tarkoitetaan aineiston keruun muotoa. Kyselyt ovat muodoltaan vakioituja, mikä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn osallistuneilta kysytään samoja asioita, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Vilka 2007, 28.)

Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. Silloin esitetään kysymys, ja vastausta varten jätetään tyhjä, avoin tila. (Heikkilä 2008, 49.) Avoimet kysymykset tarkoittavat sitä, että niihin voi vastata vapaamuotoisesti (Vehkalahti 2008, 23-25). Avoimet kysymykset saattavat houkutella vastaamatta jättämiseen, yleensä avoimet kysymykset ovat järkevää sijoittaa tutkimuslomakkeen loppuun (Heikkilä 2008, 49).

Kyselytutkimuksen hyödyt ovat yleensä ne, että niiden avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto, saada paljon vastaajia osallistumaan ja kysyä useita asioita. Menetelmänä kysely on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa. Kyselylomake on mahdollista lähettää suurille

ihmisjoukoille, jopa tuhannelle ihmiselle. Hyötynä on myös se, että aikataulu ja kustannukset on mahdollista arvioida lähes tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös haittoja. Tutkijat eivät voi olla varmoja siitä, miten vakavasti vastaajat ovat osallistuneet tutkimukseen, ovatko vastaajat vastanneet rehellisesti ja huolellisesti tutkimuskysymyksiin. Tutkijat eivät voi tietää, miten vastaajilla on tietoa aiheesta, josta kysymyksiä esitetään, tai ovatko he perehtyneet siihen aiemmin. Tutkimuslomakkeen laatiminen voi viedä aikaa ja vaatia tutkijalta paljon monipuolista tietoa ja taitoa. Riskinä kyselytutkimuksessa voi olla se, että vastaajien kato eli vastaamattomuus voi nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Avoimeen kyselyyn vastaajien täytyy osata kirjoittaa ja ilmaista mielipiteensä kirjallisesti. Jotkut saattavat kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta, koska pelkäävät kirjoitusvirheitä, aristelevat kirjoittamista tai eivät ole tottuneet kirjoittamaan. Toisaalta tutkimukseen osallistujia, jonka äidinkieli ei ole suomi, saattaa pystyä ilmaisemaan itseään suomeksi puhumalla sujuvasti, mutta ei välttämättä kykene lukemaan ja kirjoittamaan yhtä hyvin. Kaikki nämä tekijät voivat vaikuttaa haitallisesti otokseen. (Field & Morse 2010, 89.)

Kyselylomakkeen laatiminen vaatii, että tutkija kykenee ottamaan huomioon tutkimukseen osallistujien ajan, taidot ja halun vastata kyselyyn. Lomakkeen huolellisella suunnittelulla ja testaamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen onnistumiseen. (MOTV 2004, 41.)

Kun aletaan suunnitella kyselylomaketta, on tärkeää arvioida, miten pitkiä vastauksista tulee ja, miten monta riviä vastaukselle varataan. On yleistä, että vastaajat käyttävät kaksi kolmasosaa annetusta tilasta riippumatta rivien määrästä. Mitä enemmän vastaajat tuottavat tekstiä, sitä enemmän tutkijat saavat tietoa. Tiedonantajilta saatu aineisto on merkittävää ja antaa yksityiskohtaisia tietoja. Toisaalta, jos rivejä on liikaa, vastaaja saattaa ärsyyntyä. Hänestä saattaa alkaa tuntua siltä, että vastaaminen vie liikaa aikaa. (Field & Morse 2010, 88.)

Kyselylomakkeen suunnittelu ja laatiminen vaativat teoriaan tutustumista, käsitteiden määrittelyä, tutkimusasetelman valintaa ja tutkimusongelmien pohtimista. Lisäksi on otettava huomioon se, miten aineisto käsitellään. Tutkijan tulee varmistua, että tutkittava asia voidaan saada selvitettyä kysymysten avulla. (Heikkilä 2008, 47.) Kysymysten pitää olla ymmärrettäviä, ytimekkäitä ja selkeitä (Vehkalahti 2008, 23-25).

Kyselylomake pitää testata ennen kuin aineistoa kerätään. Lomakkeen esitestaamisen avulla voidaan välttyä monilta ongelmilta. Esitestausta suoritetaan niin, että tutkija pyytää esimerkiksi omia tuttujaan vastamaan kyselyyn ennen virallisen kyselyn aloittamista. (Field & Morse 2010, 88.) Parhaiten soveltuvia testajia ovat henkilöt, jotka kuuluvat kohderyhmään, koska

heidän on mahdollista arvioida kriittisesti lomaketta (Vehkalahti 2008, 48). Tämän opinnäytetyön kyselylomake esitettiin kahdella lähihoitajalla elokuun 2019 puolivälissä eli ennen kuin virallisen kyselytutkimus alkoi.

Heidän vastattuaan tutkija käy huolellisesti vastaukset läpi varmistuen siitä, että vastaukset ovat sellaisia kuin tutkimuksen toteuttaminen vaatii. Tämän jälkeen pyydetään vielä vastaajia arvostelemaan kyselylomake. Heitä pyydetään kertomaan esimerkiksi, onko lomake sävyltään ystävällinen ja ovatko kysymykset selkeitä. (Field & Morse 2010, 88.) Lisäksi testajat arvioivat lomakkeen vastaamisen raskautta ja vastaamiseen kuluva aikaa. Testaajia pyydetään myös kertomaan, onko tärkeää jäänyt kysymättä ja onko lomakkeessa kysymyksiä, jotka ovat tarpeettomia. Kun lomake on testattu, siihen tehdään mahdolliset muutokset, ja lomake testataan vielä uudestaan ennen aineiston keräämistä. (Heikkilä 2005, 61; Vilka 2005, 88-89.)

3.2.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen ydinasiana pidetään kerätyn aineiston analyysiä, tulkintaa ja johtopäätösten tekoa. Tutkimuksessa aineiston analysointivaihe on tärkeä, sillä siihen tähdätään jo tutkimusta aloitettaessa. Kun aineistoa analysoidaan, tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia saadaan ongelmiin. On myös mahdollista, että tutkijalle selviää analyysivaiheessa, että ongelmat olisi voinut asettaa toisella tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Laadullisessa tutkimuksessa tietojen analysointi saattaa tuntua hyvin hämmentävältä ja sekavalta sen rakenteesta johtuen. Tietojen analysointi on kuitenkin mahdollista toteuttaa helposti käyttämällä oikeaa menetelmää. Tärkeää on tiedostaa, että tutkimuksen oikeellisuus perustuu pääosin tietojen analysointiin. (Achievability 2019.)

Ennen kuin aineistoa ryhdytään analysoimaan, joudutaan tekemään esitöitä. Esitöihin kuuluu muun muassa tietojen tarkistus. Aineistoa tarkistettaessa huomioidaan, onko siinä selviä virheitä tai puutteellisia tietoja. Tässä vaiheessa tehdään myös päätös siitä, tuleeko joitain lomakkeita hylätä. Esitöihin kuuluu lisäksi tietojen täydentäminen. Dokumenttiaineistoa on mahdollista tarvittaessa täydentää haastattelun ja kyselyn avulla. Kyselylomaketietojen kattavuutta voidaan myös lisätä lomakkeita karhuamalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Opinnäytetyömme aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Kyseessä on aineiston perusanalyysimenetelmä, jota käytetään usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja se on yleinen analysointimenetelmä myös hoitotieteen tutkimuksissa. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida erilaisia aineistoja sekä samalla kuvata niitä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 133.)

Sisällönanalyysin käyttö on kasvanut runsaasti vuosien 1991-2002 aikana: vuonna 1991 on julkaistu 97 tutkimusta, joissa on käytetty sisällönanalyysiä, vuonna 1997 vastaava luku on ollut 332 ja vuonna 2002 lukumäärä on ollut jo 601. Kaiken kaikkiaan vuosien 1991-2002 aikana on julkaistu yli 4000 terveysalan artikkelia sisällönanalyysiin liittyen. (Hsieh & Shannon 2005.)

Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan tiivistää aineistoa. Silloin tutkittavia ilmiöitä kuvataan yleistävästi. Toinen keskeinen määritelmä sisällönanalyysille on, että sen avulla on mahdollista esittää tutkittavien ilmiöiden välisiä suhteita. Sisällönanalyysin prosessi sisältää seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valitseminen, tutustuminen aineistoon, aineiston pelkistäminen, aineiston tulkinta ja luokittelu sekä luotettavuuden arviointi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166.)

Induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi on hoitotieteessä käytetympi. Tutkijat kuitenkin odottavat, että deduktiivisen eli teorialähtöisen sisällönanalyysin käyttö yleistyisi tulevaisuudessa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167.) Se, kumpaa analysointimenetelmää aiotaan käyttää, määräytyy tutkimuksen tarkoituksen mukaan (Kyngäs & Elo 2007). Tässä opinnäytetyössä käytimme induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Induktiivinen sisällönanalyysi tarkoittaa sanojen luokittelua niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Se perustuu tutkimuksen ongelmanasettelun ohjaamaan induktiiviseen päättelyyn. Induktiivista sisällönanalyysia on aiheellista käyttää, jos asiasta ei juuri tiedetä tai aikaisempi tieto on hajanaista. Pyrkimyksenä on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus niin, että aikaisemmat tiedot, teoria ja havainnot eivät ohjaa analyysia. Kategoriat nostetaan aineistosta ja analyysiyksikkönä voidaan käyttää yksittäistä sanaa tai lausetta. Molempien määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Analysointi etenee vaiheittain ja raportointi on myös aineistolähtöistä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167.)

Deduktiivisen sisällönanalyysin lähtökohtana ovat puolestaan teoreettiset käsitteet ja teoria. Niiden ilmenemistä tarkastellaan käytännössä. Analysoinnin pohjana käytetään usein analyysikehikkoa tai lomaketta, johon teoreettinen lähtökohta on laadittu tutkimuksen tarkoituksen ja aikaisemman tiedon suuntaisesti. Teoria toimii apuna analyysin etenemisessä ja aikaisempi tieto ohjaa analyysia luokittelujen takia. Aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys ohjaa analyysia ja tutkimuksen raportoinnissa ilmenee teorian ohjaava vaikutus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167-168.)

Sisällönanalyysia käytetään sekä laadullisissa että määrällisissä tutkimuksissa. Sen käytön kritiikki liittyy siihen, että tekniikkaa pidetään hyvin yksinkertaisena eikä se johda tilastollisten analyysien mahdollisuuteen. Laadullisen tutkimuksen asiantuntijat ovat puolestaan olleet sitä mieltä, ettei sisällönanalyysi ole riittävän laadullinen. Sisällönanalyysin käytön haasteena pidetään sen joustavuutta ja säännöttömyyttä, jolloin tutkijan on pakko ajatella itse. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166-167.)

Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin kahdeksaan sisältöluokkaan (työhyvinvointi, työnkuva, esimiehen tuki, tuen puute, osallisuuden tukeminen, työn suunnittelu, tiedonkulku ja

luottamus), joiden kautta saatiin vastaukset tutkimuksen tavoitteisiin ja kehittämiskysymyksiin.

AUTENTTINEN ILMAUS (vastaajanumero)	PELKISETTY ILMAUS	SISÄLTÖLUOKKA
Oma terveys (13)	Oma hyvinvointi	TYÖHYVINVOINTI
Oma jaksaminen (13)		
Riittävä lepo (13)		
Riittävä ravitsemus (13)		
Positiivinen asenne (13)	Hyvä työilmapiiri	
Hyvä työilmapiiri (17)		
Oman hyvinvoinnin ylläpito vapaalla (8)	Vapaa-ajan merkitys	
Työn ulkopuolella jaksaminen on myös tärkeää (3)		
Yleensä palautumiseen menee 1 vp (3)		
Toinen pv menee perheen hoitamiseen (3)		
Sen jälkeen pitäisi jaksaa vielä harrastella (3)		
Sekin on työtä (3)	Työn merkitys	
Työn arvostus on sananhelinää (7)	Työn arvostuksen puute	
Työntekijöiden asenne (16)	Asenne	

Taulukko 1: Esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalysistä

4 Tulokset

4.1 Hoitohenkilökunnan kokemukset työhyvinvoinnistaan

Sisältöluokista työhyvinvointi ja työnkuva käsittelivät hoitohenkilökunnan omia kokemuksia työhyvinvoinnistaan työelämän muutostilanteissa. Työhyvinvoinnin kohdalla vapaa-ajan ja tauon merkitys nousivat merkittävästi esille. Vastaajien kokemusten mukaan näillä tekijöillä on suuri vaikutus koettuun työhyvinvointiin. Silloin, kun hoitohenkilökunnalla on mahdollisuus säännölliseen vapaa-aikaan ja säännöllisiin taukoihin, työhyvinvoinnin koetaan edistyvän. Toisaalta, jos kokemus on päinvastainen eli säännöllinen vapaa-aika ja säännölliset tauot eivät toteudu, työhyvinvointi on vaarassa kärsiä.

Sosiaali- ja terveysalalla vuorotyö asettaa omat haasteensa näihin sisältöluokkiin. Työvuorojen epäsäännöllisyys aiheuttaa helposti sen, ettei vapaa-aika ole säännöllistä eikä taukojen pitäminenkaan aina onnistu suunnitelman mukaisesti. Hoitotyössä on tavallista, että omat tauot pidetään työn lomassa ja ne saattavat keskeytyä osaston tilanteen niin vaatiessa.

”Työn ulkopuolella jaksaminen on myös tärkeää. Yleensä palautumiseen menee 1 vp, toinen pv menee perheen hoitamiseen. Sen jälkeen pitäisi jaksaa vielä harrastella.”

”...hoitotyössä täytyy ymmärtää, että hoitajalle on tärkeää välillä myös istua. Suurin osa työajasta (8h) menee seisomiseen.”

Tauon merkityksen yhteydessä kävi ilmi, että myös suullisella raportilla koetaan olevan selvä yhteys työhyvinvointiin. Suullisen raportin pitämiseen toivottiin ymmärrystä ja sen koettiin vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin. Vastauksista tuli esille, että tällä hetkellä korostetaan hiljaista raportointia, millä koetaan olevan kielteistä vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Suullinen raportti koettiin yksinkertaiseksi tekijäksi työhyvinvoinnin toteutumiseen.

”On tärkeitä myös päästä kerran päivässä juttelemaan työasioista yleensäkin työvuoron vaihtuessa.”

Oma hyvinvointi nousi myös keskeiseksi työhyvinvointia tukevaksi aiheeksi. Vastajaat mainitsivat tärkeiksi omaan hyvinvointiin kuuluviksi tekijöiksi oman terveyden, oman jaksamisen, riittävän levon ja riittävän ravitsemuksen. Myös näihin kokemuksiin vuorotyön koettiin asettavan haasteita: riittävä lepo ei aina ole mahdollista työn epäsäännöllisyyden vuoksi ja toisaalta vuorotyö saattaa altistaa monille sairauksille. Mitä paremmin nämä tekijät toteutuvat, sitä paremmaksi hoitohenkilökunta kokee oman työhyvinvointinsa.

Hyvä työilmapiiri osoittautui tärkeäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi. Positiivisen asenteen avulla voidaan edistää työilmapiiriä ja ehkäistä ristiriitatilanteita sekä sitä kautta edistää työhyvinvointia. Kokemus hyvästä työhyvinvoinnista kuitenkin laskee herkästi, mikäli negatiivinen asenne itsessä tai muissa työyhteisön jäsenissä lisääntyy ja työilmapiiri heikkenee.

”Asiat sotii, ei ihmiset.”

Tulosten mukaan avoimuus, joustavuus, tasapuolisuus ja kärsivällisyys vaikuttavat suoraan koettuun työhyvinvointiin. Vastajien keskuudessa toivottiin, että asioista puhuttaisiin suoraan ja oikeilla nimillä, ja toisaalta senkin voisi sanoa suoraan, jos asiasta ei vielä voi puhua. Tasapuolisuus mainittiin myös keskeisenä tekijänä myönteisen työhyvinvoinnin kokemiseen. Silloin, kun tasapuolisuus toteutuu työyhteisössä, työntekijät tuntevat voivansa hyvin työssään. Kärsivällisyys ja joustavuus niin työntekijöiden keskuudessa kuin johdon puolelta, koettiin myös myönteisesti työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi. Mikäli edellä mainitut asiat eivät toteudu työyhteisössä, kokemus omasta työhyvinvoinnista voi heikentyä.

”Avoimuus olisi tärkeässä asemassa.”

”Joustaminen myös johdon puolelta.”

Arvostuksen tunne mainittiin keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta. Vastajat kokevat, että esimiehen arvostus työntekijää kohtaan on merkittävä yksittäinen keino kohentaa työhyvinvointia. Käytännössä työntekijät kokevat arvostuksen ilmenevän tasa-arvon kokemuksen kautta. Kun esimies osoittaa työntekijälle tasa-arvoa, esimerkiksi tarjoutuu hoitohenkilökunnalle avuksi käytännön osastotyössä, hän osoittaa samalla myös arvostusta hoitohenkilökuntaa ja heidän työtään kohtaan. Tällöin hoitohenkilökunnan kokemus työhyvinvoinnista lisääntyy. Kokemus työhyvinvoinnista voi heikentyä, jos työntekijät eivät koe arvostusta eivätkä tasa-arvon tunnetta työtään kohtaan. Kaikki vastaajat eivät kokeneet arvostuksen tunnetta työssään.

*”...samalle tasolle alaisensa kanssa laskeutuva ihminen.”
”Työn arvostus on sananhelinää.”*

Erityisesti muutostilanteiden yhteydessä tärkeänä työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavana tekijänä koettiin se, että lopputuloksesta on varmuus. Tunne siitä, että tavoite on selkeä, auttaa henkilökuntaa sopeutumaan muutokseen ja kokemaan työhyvinvointia muutoksen aikana. Toisaalta, jos tavoite ja lopputulos ovat epäselviä, muutokseen sopeutuminen ja työhyvinvoinnin kokeminen muutoksen aikana voivat kärsiä.

*”Tavoite kirkas mihin pyritään.”
”Pystytään jo yhdessä näkemään pidemmälle; hetkeen kun muutostilanne on ohi.”
”Ei tiedossa millainen lopputulos on ja miten muutoksen jälkeen asiat mahdollisesti ovat.”*

Esimiehet, jotka ymmärtävät hoitohenkilökunnan vaikeuksia muutostilanteiden yhteydessä, voivat vaikuttaa myönteisesti henkilökunnan kokemaan työhyvinvointiin. Henkilökunta saattaa kuormittua hetkellisesti esimerkiksi lisääntyvien haasteiden, motivaation puutteen tai muutoksen huonon toteutuksen myötä. Hoitohenkilökunnan henkisen hyvinvoinnin huomioimisen tärkeys muutostilanteiden aikana nousi myös esille työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Muutostilanteessa, jossa työntekijöiden henkistä jaksamista ei ole huomioitu, koettu työhyvinvointi voi heikentyä.

*”Tilanteet saattavat kuormittaa hoitohenkilökuntaa enemmän kuin antavat ymmärtää.”
”Vaikeuksillekin annetaan ymmärrystä.”
”Ei nähdä mihin hetkellisellä kaaoksen sietämisellä tähdätään.”*

Vastauksien mukaan työhyvinvoinnissa muutostilanteiden yhteydessä on onnistuttu kohtuullisesti. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että muutostilanteiden aikana on koettu myös puutteita työhyvinvoinnissa. Osa vastaajista koki, että muutostilanteiden yhteydessä huomio on kiinnitetty muualle kuin työhyvinvointiin.

*”Melko hyvin on onnistuttu.”
”En ole kokenut, että muutostilanteissa juurikaan ajateltaisiin työhyvinvointia. Lähinnä on ajateltu taloudellisia ja toimintaa tehostavia ratkaisuja.”
”En ole huomannut mitään työhyvinvointiin liittyvää tapahtumaa.”*

Suurimpana työhyvinvointia heikentävänä tekijänä ilmenivät vastentahtoiset toimet. Vastaaajat kokevat, että työhyvinvointi heikkenee silloin, kun esimies toimii yllättäen ja tekee päätöksiä itse kysymättä hoitohenkilökunnan mielipidettä asiaan. Vastaaajien kokemusten perusteella työntekijöiden kokemus osallisuuden tunteesta muutoksien yhteydessä voi lisätä työhyvinvointia.

”Asetetaan tilanteeseen, jossa työympäristö, yhteisö tai työajat eivät olisi itselle mieluisia.”

”Siirrot ja muutokset vastoin omaa tahtoa.”

Työnkuva-sisältöluokasta nousi vahvasti esille hoitohenkilökunnan kokemukset siitä, että heidän tulee työssään hallita liikaa muiden ammattilaisten töitä. Nykyinen työnkuva koetaan liian laajaksi ja sekavaksi; se muuttuu jatkuvasti, sitä on vaikea hallita ja samalla hoitohenkilökunnan vastuu sekä kiire lisääntyvät.

”Mahdotonta on olla samalla hoitaja, kuntouttaja FT, viriketyöntekijä, pyykkihuoltaja, siivoja.”

”Vaatimukset eivät ole aina realistisia, mitä hoitajan pitäisi keretä tekemään työssä.”

Vastauksien mukaan hoitohenkilökunta kokee työhyvinvointia tukeväksi asiaksi sen, että suurin osa työajasta kuluu koulutusta vastaavien työtehtävien hoitamiseen. Mikäli työnkuvaan sisältyy liikaa muiden ammattilaisten työtehtäviä, työhyvinvointi on vaarassa kärsiä.

”Itse hoitajana pidän tärkeimpänä tehtävänä hoitaa asukkaan perushoidon. Hyvä juttu jos sitten vielä kerkeään jumppaamaan ja askartelemaan.”

”Perushoidon jälkeen velvollisuus on perus kirjata ja hoitaa muutkin kirjalliset työt.”

4.2 Hoitohenkilökunnan kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta

Esimiehen tuki-sisältöluokassa tuli voimakkaasti esille, että työhyvinvoinnin johtamisen toteutuminen työelämän muutostilanteissa on suoraan yhteydessä esimiehen tukeen. Vastauksien mukaan esimies, joka tukee hoitohenkilökuntaa, on kannustava, ymmärtävä, kuunteleva, keskusteleleva, positiivinen, läsnä oleva ja toimeenpaneva. Vastauksista tuli ilmi, että esimies, joka on johtanut työhyvinvointia näiden ominaisuuksien avulla, on onnistunut siinä hyvin.

”Kuuntelevan, hyvän esimiehen johdolla selvittiin monet kerrat yli vaikeuksien.”

”Tärkeintä on ymmärtävä, kuunteleva ja asioita ripeästi toimeenpaneva esimies.”

Vastaaajat toivat esille konkreettisia keinoja, joiden avulla he ovat kokeneet, että esimiehen tuki on ollut onnistunutta työelämän muutostilanteiden yhteydessä. Vastauksien mukaan keinot ovat melko yksinkertaisia toteuttaa, mutta tehokkaita vaikutuksiltaan. Niiden avulla hoitohenkilökunta on saanut kokea positiivisia muutoksia työhyvinvoinnissa.

”Tukea ja auttaa ihmisiä jaksamaan työelämässä.”

”Esimiehen paneutuminen muutoksen aiheuttamiin (mahdollisiin) hankaluuksiin ja pelkoihin työntekijöissä.”

”Eivät ole ajaneet ns. nurkkaan.”

Vastaajat kokivat, että asukkaiden ja omaisten tukeminen ovat myös merkittävä osa esimiehen tukea. Hoitohenkilökunta arvostaa sitä, että esimies ottaa huomioon myös asukkaat ja omaiset. Näin ollen työhyvinvoinnin johtaminen edistyy.

”Asukkaiden ja omaisten kuuntelu ja huomioiminen.”

Vastauksista kävi ilmi, että oikeanlainen johtaminen on keskeistä työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisessa työelämän muutostilanteissa. Oikeanlainen johtaminen perustuu vastaajien mukaan luottamukseen, inhimillisyyteen ja joustavuuteen. Puolestaan vääränlainen johtaminen heikentää työhyvinvoinnin johtamisen toteutumista työelämän muutostilanteissa. Vastauksista ilmeni, että vääränlainen johtaminen näkyy esimiehen pelkona. Pelon ollessa voimakasta johtaminen koetaan helposti vääränlaiseksi eikä työhyvinvoinnin johtaminen toteudu.

*”Hyvä johtaminen on mukaansa tempaavaa, kunnioittavaa ja joustavaa.”
 ”...paljon hoitajia, jotka eivät uskalla sanoa omaa eroavaa mielipidettään.”*

Tuen puute-sisältöluokassa nousi vahvasti esille tilanteita, joissa hoitohenkilökunta koki puutteita tukemisessa. Nämä tilanteet heikentävät työhyvinvoinnin johtamisen toteutumista työelämän muutostilanteissa. Keskeisinä tekijöinä ilmenivät kiire ja stressi sekä kiireen ja stressin pelko. Tilanteissa, joissa hoitohenkilökunta kokee voimakasta kiirettä tai stressiä, työhyvinvoinnin johtaminen ei toteudu.

*”Ei ehdi joka paikkaan eikä syventyä uusiin asioihin.”
 ”Työtehtävien määrä suhteessa työaikaan liian suuri.”*

Vastaajat toivat esille, että tuen puute ilmenee puutteellisena henkilöstömitoituksena, ulkopuolisina työntekijöinä sekä lisääntyvänä asukasmääränä. Kaikki nämä tekijät vähentävät hoitohenkilökunnan kokemaa tuen määrää, mikä puolestaan heikentää työhyvinvoinnin johtamisen toteutumista työelämän muutostilanteissa.

*”Hoitohenkilökuntaa ei mitoiteta oikein. Vakituisten henkilökunnan väheneminen.”
 ”Paljon vuoroja vain keikkalaisten kanssa.”
 ”Radikaalisti lisääntyvä potilas/ asukasmäärä.”*

Vastaajat mainitsivat kokemiaan tilanteita, joissa tuen puute on näkynyt käytännössä. Lisäksi epätietoisuus koettiin haasteena. Nämä tilanteet ovat heikentäneet hoitohenkilökunnan kokemaa kokemusta työhyvinvoinnin johtamisesta työelämän muutostilanteissa.

*”Annettu ymmärtää, että hyväksyy hiljaa muutos ja pärjätäkää.”
 ”Hoitajien avunhuutoihin ei ole vastattu kannustavasti.”
 ”Epätietoisuus tämän hetkisestä tilanteesta.”*

Osallisuuden tukeminen-sisältöluokassa korostui hoitohenkilökunnan osallisuuden merkitys osana työhyvinvoinnin johtamisen toteutumista työelämän muutostilanteissa. Tutkimustulokset osoittivat, että mitä enemmän esimies tukee hoitohenkilökunnan osallisuutta sitä varmemmin työhyvinvoinnin johtaminen voi onnistua. Vastaavasti, mikäli hoitohenkilökunnan osallisuuden tukemisessa on puutteita, työhyvinvoinnin johtamisessa saattaa esiintyä haasteita eikä siinä välttämättä onnistuta.

”Työntekijät otettiin mukaan, yhdessä käytiin asioita läpi ja päätettiin miten toimitaan.”

”Työntekijöiden oloja ja mielipiteitä ei kuunnella eikä kysellä.”

Työn suunnittelu-sisältöluokassa nousi esille yksilöllisen työvuorosuunnittelun merkitys osana työhyvinvoinnin johtamista. Vastaajien kokemuksen mukaan hoitohenkilökunta kokee työhyvinvoinnin johtamisen onnistuneen silloin, kun annetaan mahdollisuus itse vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. Työvuorojen yksilöllisyys ja yksilöllisyyden huomioiminen nousivat myös tärkeiksi tekijöiksi työvuorosuunnittelussa. Vuorosuunnittelun puutteet tuotiin myös vastauksissa esille työhyvinvoinnin johtamista heikentävänä tekijänä. Mikäli hoitohenkilökunta kokee, että vuorosuunnittelu on puutteellista, he kokevat myös, ettei työhyvinvoinnin johtaminenkaan ole onnistunut.

”Yksilöllinen työvuorosuunnittelu kaikkein tärkein. Se mikä sopii toiselle ei sovi toiselle.”

”Mahdollisesti liukuvan työajan.”

”Vääränlainen työvuorosuunnittelu.”

”Yhtäkkiä tulee tieto, että siirryt nyt eri osastolle. Eri osastolla työskentely pitkään.”

Työvuorosuunnittelun lisäksi tässä sisältöluokassa tuli esille työn suunnittelun muutkin näkökulmat. Työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisen kannalta vastaajat mainitsivat keskeisiksi tekijöiksi hyvän, oikean ja perustellun aikataulun muutokselle sekä sen, että on riittävä aika muutokseen valmistautumiseen. Vastauksissa kävi myös ilmi, että selkeä tavoite ja taustatyö vaikuttavat myönteisesti työhyvinvoinnin johtamisen toteutumiseen työelämän muutostilanteissa. Vastaajien kokemuksen mukaan huono aikataulu, puutteellinen valmistautuminen, huonosti valmistellut, äkilliset projektit, epävarmuuden kokemus tulevasta ja tuntemattoman pelko tulivat esille työhyvinvoinnin johtamista heikentävinä tekijöinä.

”Muutokseen on annettu aikaa, että asteittain voi totutella esim. osastolla tapahtuvaan muutokseen. Tieto siitä, että jonkin vaadittavan asian tekemiseen on varattu oikeasti se aika, jolloin sitä omaan vastuualueeseen kuuluvaa tehtävää voi tehdä.”

”Riittämätön valmistautuminen.”

”Pelko uudesta tuntemattomasta.”

Tiedonkulku-sisältöluokassa kävi ilmi paljon tärkeitä työhyvinvoinnin johtamiseen myönteisesti liittyviä tekijöitä, joita ovat riittävä ja ajankohtainen tiedotus, oikeanlainen viestintä, keskustelu, riittävä ja ajankohtainen keskustelu sekä se, että neuvotellaan asioista yhdessä. Samassa sisältöluokassa tuli myös esille tiedon kulkuun liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kielteisesti työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän muutostilanteissa. Näitä olivat vääränlainen ja vähäinen viestintä sekä äkillinen tiedottaminen. Vastauksien perusteella suurin osa vastaajista kokivat tämän sisältöluokan erittäin tärkeäksi: 15 vastaajan kokemuksen mukaan tämä sisältöluokka nousi kaikkein merkityksellisimmäksi.

”Asioista on neuvoteltu yhdessä.”

”Asiat ei ole hoidettu yhteisymmärryksessä, vaan hyökkäävästi.”

”...eikä vain määrätä kuin 80-luvulla.”

”Hoitajan henkilökohtaiseen elämään vaikuttavat muutokset eivät voi olla ilmoitus-luontoisia.”

Luottamus-sisältöluokassa korostui rehellisyyden merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa. Vastaajien mukaan johdon rehellisyydellä on myönteinen vaikutus työhyvinvoinnin johtamisen onnistumiseen työelämän muutostilanteiden yhteydessä. Hoitohenkilökunta kokee, että esimiehen rehellisyys muutokseen liittyvissä asioissa on keskeinen tekijä luottamuksen saavuttamiseksi ja sitä kautta työhyvinvoinnin johtamisen onnistumiseksi. Samassa sisältöluokassa nousi esille myös tekijöitä, jotka vaikuttavat kielteisesti luottamukseen työhyvinvoinnin johtamisessa työelämän muutostilanteissa. Niitä ovat epärehellisyys, epävarmuus, epäonnistuminen, epävarmuus lopputuloksesta, sekavuus, huhut ja pettymys. Vastaajien mukaan nämä tekijät heikentävät työntekijän luottamusta esimiestä kohtaan ja sitä kautta työhyvinvoinnin johtaminen saattaa epäonnistua muutoksien yhteydessä.

”Rehellinen johto.”

”Lupauksista ei pidetty kiinni. Niiden varjoilla jaksettiin elää muutostilanteen keskellä. Pettymys oli suuri, kun lupaukset rikottiin.”

”Muutostilanteissa aina joku joutuu pettymään.”

”Ei tiedossa millainen lopputulos on ja miten muutoksen jälkeen asiat mahdollisesti ovat.”

”Huhuja kuulee jo kauan ennen. Kysyttäessä ”ei asiasta” tietoa.”

4.3 Kehittämisehdotukset työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen

Työhyvinvointi-sisältöluokassa tuli ilmi kehittämisehdotuksena työhyvinvointiin työelämän muutostilanteiden yhteydessä, että tauon ja suullisen raportin merkitys, tasa-arvo, avoimuus, henkilökunnan arjen kehittäminen ja henkinen hyvinvointi ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi myös yhteiskunnan ja esimiehen taholta arvostuksen saaminen omaa työtä kohtaan ovat suuressa roolissa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Vastauksissa mainittiin olennaisina asioina alan arvostus ja arvostava palkka. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että työhyvinvoinnin näkökulmasta henkilökunnan palkitseminen ja huomioiminen ovat tekijöitä, joiden avulla työhyvinvointia on mahdollista kehittää. Hoitohenkilökunnan mielestä esimerkiksi liikuntaseteleillä huomioiminen voi kehittää kokemusta työhyvinvoinnista.

”...ymmärrystä myös suullisen raportin pitämiseen.”

”Alaa alettaisiin arvostamaan enemmän ja palkka olisi arvostuksen tasoinen.”

”Esimies olisi tasapuolinen ja arvostava kaikkia kohtaan.”

”Työntekijöiden huomioiminen ja palkitseminen suurempien ”puristusten” esim muuttojen jälkeen.”

”Kehittäminen myös hoitajien arkeen.”

”Henkilökunnan henkinen hyvinvointi ja sen huomioiminen.”

Työnkuva-sisältöluokassa kehittämisehdotuksena löytyi kiireen ja sen, että on liikaa muiden ammattilaisten töitä, merkitys työhyvinvoinnin kehittämiseen työelämän muutostilanteissa. Vastauksien perusteella nämä tekijät kulkevat käsi kädessä, millä tarkoitetaan sitä, että kun hoitohenkilökunnalla on liikaa muiden ammattilaisten töitä, kiireen tunne lisääntyy. Kehittämisehdotuksena ilmenikin se, että työnkuvaa selkeytettäisiin ja tiivistettäisiin, jolloin sitä

olisi helpompi hallita ja samalla kiire vähenisi. Tällöin hoitohenkilökunta saisi keskittyä omaa koulutustaan vastaavien työtehtävien hoitamiseen suurimman osan työajastaan ja kokemus työhyvinvoinnista paranisi muutostilanteiden aikana.

"Mahdotonta on olla samalla hoitaja, kuntouttaja FT, viriketyöntekijä, pyykki-huoltaja, siivoja."

"Nähdä ihminen, joka ei vielä ole kone."

"...jotta eläkeikään jaksaa niin nuoria hoitajia ei saa kuluttaa loppuun."

Esimiehen tuki-sisältöluokassa ilmeni kehittämisehdotuksena työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän muutostilanteissa se, että panostettaisiin ongelman ratkaisuun yhdessä, pyrittäisiin eroon vääränlaisesta johtamisesta ja haettaisiin urheilumaailmasta vaikutteita johtamiseen. Vastaajat olivat sitä mieltä, että kokemus työhyvinvoinnin johtamisesta voisi parantua, jos hoitotyöntekijät saisivat kokea osallisuuden tunnetta erityisesti ongelmatilanteissa. Tärkeää olisi keskustella avoimesti yhdessä esimiehen kanssa kaikista, myös ongelmallisista, asioista.

Vastauksien perusteella vääränlainen johtaminen liittyi usein siihen, että hoitohenkilökunta pelkää esimiestä. Esimiehen pelosta pitäisikin päästä eroon ja panostaa oikeanlaisen johtamiseen, jotta työhyvinvoinnin johtaminen voisi kehittyä ja onnistua jatkossa paremmin. Vastauksien perusteella esimiehen tulisi olla kannustava, kuunteleva, positiivinen ja inhimillinen kehittääkseen työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteiden aikana. Näitä ominaisuuksiaan kehittämällä esimies voisi johtaa työhyvinvointia muutoksissa tulevaisuudessa entistä paremmin.

"Esimies kuuntelee ehdotuksia ja muutosta kaipaavien käytäntöjen ongelma-kohtia."

"...ja voi joskus kysyä miten me voidaan."

"Ei tarvitsisi pelätä esimiestä."

"Jääkiekkjoukkueen valmentaja urheilumaailmasta kannattaisi nykypäivien johtamistyyliin hakea vaikutteita."

"Esimies kulttuurin täysi muutos Pakilakodissa."

Tuen puute-sisältöluokassa kävi ilmi, että kiireettömyyden ja riittävän henkilöstömitoituksen avulla olisi mahdollista kehittää työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteiden aikana. Vastauksien perusteella kiire oli yksi selkeistä syistä sille, miksei työhyvinvoinnin johtaminen onnistu. Kiireettömyyteen panostamalla olisi mahdollista vahvistaa hoitohenkilökunnan kokemusta siitä, että työhyvinvoinnin johtaminen onnistuisi nykyistä paremmin muutostilanteissa. Yksi mainituista keinoista kiireen vähentämiseksi oli riittävä henkilöstömitoitus. Sen avulla voisi olla mahdollista kokea kiireettömyyttä ja parempaa työhyvinvoinnin johtamista.

"Rauhallisempi tahti."

"Hoitajien määrän lisääminen."

"Riittävä henkilöstömitoitus."

Osallisuuden tukeminen-sisältöluokassa tuli esille osallisuuden tukemisen ja osallisuuden merkityksen vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän muutostilanteissa. Vastaajat pitivät tärkeänä tunnettaan siitä, että he saisivat kokea aidosti olevansa mukana muutoksen eri vai-

heissa. Keskeistä olisi se, että muutostilanteita suunniteltaisiin ja toteutettaisiin yhdessä johdon kanssa - muutosprosessi elettäisiin yhdessä läpi. Kehittämisehdotuksena olisikin, että jatkossa hoitotyöntekijät otettaisiin nykyistä enemmän mukaan muutokseen, jolloin heidän osallisuuttaan tuettaisiin enemmän, heidän osallisuuden merkityksensä kasvaisi ja näin ollen työhyvinvoinnin johtaminen edistyisi muutostilanteiden aikana.

”Avoimesti kysyttäisiin työntekijöiden mielipidettä ja otettaisiin työntekijät huomioon.”

”Muutoksia pohdittava YHDESSÄ ennen ja jälkeen.”

”Yhdessä keskustellen saataisiin aikaiseksi kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja.”

”Yhteispalaverit, osasto- ja tiimipalaverit, mahdollisesti useammat lyhyen ajan sisällä.”

”...esim. kysytään haluaisiko työntekijä vapaaehtoisesti siirtyä toiseen työpiireeseen, joka fyysisesti kevyempi tms.”

”Huomioidaan osastolla työskentelevien hoitajien mielipide esim. kalusteiden ja materiaalien hankintaan.”

Työn suunnittelu-sisältöluokassa vastauksien perusteella kehittämissuosituksena nousi vahvasti esille yksilöllisen ja hyvän työvuorosuunnittelun merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa työelämän muutostilanteissa. Vastauksien mukaan työvuorosuunnittelun lisäksi myös muilla työsuunnittelun näkökulmilla todettiin olevan vaikutusta työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Näitä olivat hyvä ja oikea aikataulu muutokselle, riittävä aika muutokseen valmistautumiseen sekä selkeä tavoite ja taustatyö. Kehittämissuosituksena tämän sisältöluokan vastauksien mukaan olisi se, että näitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon yhä enemmän muutostilanteiden yhteydessä, jotta työhyvinvoinnin johtaminen voisi kehittyä tulevaisuudessa.

”Omien työaikojen suunnittelumahdollisuus.”

”Aikaa henkiseen valmistautumiseen.”

”Selkeä näkemys mitä tapahtuu ja miksi.”

”Asioiden taustojen selvittely.”

”Palliativisten hoito aloittaa vaikka syksyllä.”

Tiedon kulku-sisältöluokassa löytyi kaikista eniten kehittämissuosituksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen työelämän muutostilanteissa. Aihealueina nousivat esille riittävä, ajankohtainen ja äkillinen tiedotus, oikeanlainen ja vääränlainen viestintä sekä keskustelu. Vastaaajien mielipiteiden perusteella tuli vahvasti esille, miten tärkeä merkitys oikeanlaisella tiedottamisella on työhyvinvoinnin johtamisessa muutostilanteiden yhteydessä. Hoitohenkilökunta arvostaa tiedottamista, jossa kerrotaan selkeästi ja totuudenmukaisesti tulevasta muutoksesta ja, joka toteutuu hyvissä ajoin ennen muutosta. Tärkeää on myös rehellinen tiedottaminen koko muutosprosessin aikana. Näiden seikkojen huomioiminen muutostilanteissa onkin yksi kehittämissuositus tuleviin muutoksiin.

Vastauksien perusteella hoitohenkilökunta koki viestinnän merkityksen keskeiseksi tekijäksi työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi muutostilanteissa. Kehittämissuosituksena olisikin kiinnittää tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota muutosviestintään. Johdon ja hoitotyöntekijöiden välisen viestinnän tulisi vastauksien perusteella olla vuorovaikutteista, rakentavaa ja vastaanottavaa muutostilanteen kaikissa vaiheissa kehittääkseen työhyvinvoinnin johtamista.

Vastauksista ilmeni, että avoimen keskustelun lisäksi kuuntelemisen taito on keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin johtamisen tukemisessa. Esimiehen tulisi kuunnella hoitohenkilökuntaa koko muutostilanteen ajan, olisivatpa työntekijöiden ajatukset sitten positiivisia tai negatiivisia. Kehittämisehdotuksena vastauksista ilmeni myös mahdollisuus keskustella muutoksen heittämisestä ajatuksista kahden kesken esimiehen kanssa henkilökohtaisesti tai sähköpostitse.

”Henkilökunnan pitäminen ajan tasalla.”

”Asioista olisi hyvä keskustella heti, kun muutokset ovat tiedossa.”

”Kaikkiin asioihin ei työntekijä voi vaikuttaa, mutta niistä joihin voi, on hyvä johdon keskustella alaistensa kanssa. Mahdollisesti henkilökohtaisetkin keskustelut voisivat olla hyödyllisiä.”

”Kysellä asioita vaikka yksityisteitse esim. s-posti. Aiheista keskustelun pitäisi pysyä rakentavana ja vastaanottavana.”

”Kuunnella vaikka sanottava ei aina ole niin miellyttävää ja johtoa tukevaa.”

”...vaikka esimiehet tietäisivät enemmän asiasta niin sanoisivat rehellisesti, ettei nyt vielä voi kertoa. Jos ei rehellisesti tiedä niin silloin sanoa, ettei tiedä.”

”Liian autoritäärinen johtaminen ei ole hyväksi, ei ”sanelupolitiikka”.”

Luottamus-sisältöluokassa ilmeni, että rehellisyys ja lisääntynyt läpinäkyvyys ovat keskeisiä tekijöitä kehittämisehdotuksiksi työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän muutostilanteissa. Vastauksissa mainittiin keskeisenä tekijänä luottamus työhyvinvoinnin johtamisen onnistumiseen. Vastauksien mukaan luottamus rakentuu rehellisyydestä ja läpinäkyvyydestä. Kehittämisehdotuksena työhyvinvoinnin johtamiseen tulevissa muutostilanteissa olisikin rehellisyyden ja läpinäkyvyyden lisääminen. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että kaikki muutoksen osapuolet keskustelisivat muutokseen liittyvistä asioista avoimesti ja suoraan, mutta ainoastaan faktoihin perustuen. Jokainen meistä hoitotyöntekijöistä voisi omalta osaltaan parantaa luottamusta ja kehittää työhyvinvoinnin johtamista yksinkertaisesti huhupuheita välttämällä.

”Rehellisyys olisi tärkeässä asemassa.”

”Läpinäkyvyyttä edelleen enemmän.”

”Keskustelut avoimessa ilmapiirissä.”

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Sosiaali- ja terveysalalla vuorotyö asettaa omat haasteensa työhyvinvoinnille, joten vaikuttamismahdollisuus omiin työaikoihin on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia tukevista asioista (Työterveyslaitos a). Yksi hyvän työvuorosunnittelun piirteistä on se, että työvuoroluettelo laaditaan yhteistyönä ja työntekijät saavat vaikuttaa työaikoihin (Työterveyslaitoksen b). Immosen (2013) pro gradu -tutkielman mukaan yksilöllisellä työvuorosunnittelulla on suora yhteys työhyvinvointiin. Kokemuksen työhyvinvoinnista tarjoaa jo lähtökohta, vapauden tunne, joka liittyi työvuorosunnitteluprosessiin, vaikka olikin etukäteen tiedossa, että työvuorot eivät toteudu aina suunnitelman mukaan.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella yksilöllinen työvuorosuunnittelu koettiin yhtenä merkityksellisimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisessa muutostilanteiden aikana. Vastaajat toivat ilmi, että yleisesti vapauden tunne on tärkeä työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisessa, joten voidaan olettaa, että myös työvuorosuunnittelun kohdalla tunne vapaudesta mahdollistaa kokemuksen onnistuneesta työhyvinvoinnin johtamisesta.

Sianoja (2018) on tutkinut väitöskirjassaan työkuormituksesta palautumista vapaa-aikana ja lounastauoilla sekä selvittänyt palautumisen yhteyttä hyvinvointiin. Työhyvinvointia edistääkseen esimiesten tulisi kiinnittää huomiota käytäntöihin, jotka mahdollistavat työstä irrottautumisen vapaa-ajalla ja säännölliset tauot työstä. Väitöstutkimuksesta selvisi, että kontrollin tunne ja työstä irrottautuminen lounastaukojen aikana olivat suoraan yhteydessä palautumisen onnistumiseen lounastauoilla. Lounastauosta ei tulisi tinkiä, ja se tulisi mieluiten viettää työpaikan tai ainakin työpisteen ulkopuolella. (Sianoja 2018.) Tällöin on mahdollista lievittää työn aiheuttamaa kuormitusta, edistää palautumista ja tukea omaa työhyvinvointia (Sianoja 2018; Työterveyslaitos d). Väitöstutkimuksen mukaan työhyvinvointia tukee myös se, että työasioita ei pohdittaisi vapaa-ajalla. Mikäli työntekijä miettii paljon työasioita vapaa-ajallaan, uniongelmat ja uupumusasteinen väsymys saattavat lisääntyä jopa vuotta myöhemmin. Silloin myös työhyvinvointi on vaarassa kärsiä. (Sianoja 2018.)

Tämän opinnäytetyön ja Sianojan (2018) väitöstutkimuksen tuloksissa esiintyi paljon yhtäläisyyksiä nimenomaan vapaa-ajan ja tauon merkityksiin liittyen. Opinnäytetyön tulosten mukaan molemmilla tekijöillä on suora yhteys koettuun työhyvinvointiin. Taukoja arvostettiin, niiden pitämiseen toivottiin ymmärrystä ja ne koettiin merkityksellisiksi tekijöiksi oman työhyvinvoinnin tukemiseen. Hoitotyössä on yleistä, että lounastauko sisältyy työaikaan ja oma ruokailu tulee toteuttaa sopivalla hetkellä työn ohessa. Työpaikalta ei ole mahdollista poistua muualle ruokailemaan työvuoron aikana ja henkilöstöravintolassakin ruokaillessa hoitajan tulee yleensä olla tavoitettavissa, esimerkiksi puhelimitse, osaston tilanteen niin vaatiessa.

Vastaajat perustelivat tauon merkitystä myös istahtamisen tärkeydellä, sillä valtaosa työajasta kuluu seisomiseen. Hoitoalalla ei kuitenkaan ole poikkeuksellista sekään, ettei lounastaukoa pidetä lainkaan työvuoron aikana työvuoropuutosten ja kiireen vuoksi. Toisinaan hoitajat ruokailevat omalla ajallaan ennen tai jälkeen työvuoron. On myös mahdollista, että hoitajat vievät työvuoron aikana syötäväksi tarkoitetut evänsä takaisin kotiin työvuoron päättyttyä. Jokaisen hoitotyöntekijän tulisi itse pohtia päivittäisen tauon merkitystä omaan työhyvinvointiin. Mikäli tauot jäävät toistuvasti pitämättä ja eväät syömättä, kokemus omasta työhyvinvoinnista ei arvatunkaan voi olla korkealla. Kiireellä ja tekemättömillä töillä on toisaalta helppo perustella tauon pitämättä jättämistä, mutta olisiko kyse pohjimmiltaan työtehtävien priorisoinnista ja ennen kaikkea itsensä johtamisesta?

Hoitoalalla vapaa-ajan merkitystä työhyvinvoinnille ei voi liikaa korostaa. Nykykäsityksen mukaan ihminen voi työssään hyvin silloin, kun hän voi hyvin myös vapaa-ajalla. Hyvinvointi työssä ja vapaalla tukevat toinen toisiaan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että hoitotyöntekijä poistuu ajoissa työpaikalta, pystyy irrottamaan ajatukset työstä eikä jatka työskentelyä kotona illalla (Työterveyslaitos d). Hoitotyössä ei ole mahdollista jatkaa työskentelyä työvuoron päätteeksi kotona, vaan sovitut työtehtävät tulee tehdä työvuoron aikana työpaikalla. Vaikka konkreettisia töitä ei tehdäkään kotoa käsin, välillä työasiat saattavat jäädä pyörimään mieleen myös vapaa-ajalla. Tämä on tavallista erityisesti kiireisten työvuorojen päätteeksi tai silloin, kun vapaa-aika työvuorojen välillä on lyhyt, esimerkiksi iltavuorosta aamuvuoroon siirryttäessä. Tästä syystä työvuorosuunnittelun merkitys on olennaista, sen avulla on mahdollista vaikuttaa hoitajan kokemaan vapaa-ajan merkitykseen ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Lavanderin (2017) väitöskirjan mukaan hoitohenkilökunta kuluttaa välittömään potilastyöhön alle puolet työajastaan ja kirjaamiseen työajastaan noin viidenneksen. Näiden lisäksi hoitotyöntekijöillä on paljon ei-hoidollisia tehtäviä, joita ovat esimerkiksi siivoustehtävät, sihteerin tehtävät, varastotavaroihin liittyvät tilaukset ja hyllytystyöt. Näiden suorittamiseen ei tarvita välttämättä terveydenhoitoalan koulutusta. Sairaanhoidajien koulutus on korkeatasoista monissa maissa, mutta silti he eivät pysty täysin keskittymään hoitotyöhön. Väitöstutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että työntekijöiden tulisi keskittyä niihin tehtäviin, joihin ovat saaneet osaamisen koulutuksen perusteella. Keskeistä olisi, että työntekijöiden koko osaaminen hyödynnetään ja ei-hoidolliset tehtävät siirtyisivät pois hoitohenkilökunnalta. Johdon tehtävänä olisi edistää työnjaon kehittämistä, mutta haasteena ilmeni se, etteivät esimiehet aina olleet tietoisia alaiensa tehtävänkuvista. Tämä tilanne aiheutti hoitajille arvottomuuden tunnetta. (Lavander 2017.)

Lavanderin (2017) väitöskirjan tulokset tukivat tämän opinnäytetyön tuloksia. Opinnäytetyön tulosten perusteella hoitohenkilökunta kokee työnkuvansa liian laajaksi. He mainitsevat, että heidän tulee hallita liian monta työnkuvaa ja, että heidän työnkuvansa sisältää tällä hetkellä liikaa muiden ammattilaisten töitä. Tämä koetaan työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että esimiehen arvostuksen tunne työntekijää kohtaan on tärkeä yksittäinen keino työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että silloin, kun esimies tuntee alaiensa tehtävänkuvan, hän osoittaa työntekijöilleen arvostusta, kykenee lisäämään heidän arvostuksen tunnetta ja näin ollen kehittämään työhyvinvoinnin johtamista sekä alaiensa kokemaa työhyvinvointia. Opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että kun esimies tarjoutuu hoitotyöntekijöille avuksi käytännön osastotyöhön, hän osoittaa arvostusta hoitajia ja heidän työtään kohtaan. Toteutuessaan tästä voisi olla hyötyä myös esimiehelle itselleen, jotta hän saisi paremmin tietoa hoitajien työnkuvasta ja pystyisi sitä myös kehittämään hoitajien koulutusta vastaavaksi.

Opinnäytetyön tuloksissa tuli vahvasti esille, että esimiehen tuella on hoitotyöntekijöille suuri vaikutus koettuun työhyvinvoinnin johtamiseen. Vastaajien mukaan esimiehen tuki muutostilanteiden yhteydessä on tärkeä keino toteuttaa hyvää työhyvinvoinnin johtamista. Böckermanin, Kangasniemen & Kauhasen (2017) tekemä tutkimus tukee tämän opinnäytetyön tuloksia. Heidän mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat myönteisesti esimiehen tuki ja työtovereiden tuki. Työtoverien välinen tuki on tärkeää koetun työhyvinvoinnin kannalta, mutta tiimien tarjoama tuki ei voi korvata esimiehen tukea. Esimiehen tuen merkitys on huomattavasti tärkeämpää kuin työtovereiden tuki, mikä kävi ilmi myös tämän opinnäytetyön tuloksista.

Mielenkiintoista on se, että Böckermanin ym. (2017) tutkimuksen mukaan yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tuella ei ole merkittävästi yhteyttä työhyvinvointiin, kun taas tämän opinnäytetyön tuloksien mukaan sidosryhmillä on suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että esimies osoittaa alaisilleen onnistunutta työhyvinvoinnin johtamista tukemalla asukkaita sekä omaisia. Sitä kautta esimies tukee myös hoitohenkilökuntaa ja edistää näin olleen työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteiden aikana.

Tämän opinnäytetyön tuloksissa tuen puute nousi esille merkittävänä heikentävänä tekijänä työhyvinvoinnin johtamisessa, mitä tukee Karhun (2015) tutkimuksen tulokset työhyvinvointia estävistä tekijöistä. Hän mainitsee työssään, että esimiehen tunnustuksen ja tuen puute on yhteydessä uupumiseen. Tuen puute voi vähentää työhön ja ammattiin sitoutumista. Tunnustuksen puute puolestaan voi aiheuttaa kokemuksen, ettei esimies arvosta alaisensa tekemää työtä ja siten heikentää työhyvinvointia. (Lavoie-Tremblay, Wright, Desforges, Gélinas, Marchionni & Drevniok 2008; Kanste 2011.)

Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että stressin tunne on yleistä silloin, kun työhyvinvoinnin johtaminen on puutteellista. Sama tulos tuli esille myös Karhun (2015) tutkimuksessa, jossa ilmeni, että esimiehen taholta epäoikeudenmukainen kohtelu lisää työntekijöiden stressioireita ja, että henkilökunnan työtyytymättömyyden taustalla voikin olla huono johtaja (Kanste 2011). Tämän opinnäytetyön vastauksien mukaan vääränlainen johtaminen ilmeni erityisesti esimiehen pelkona, luottamuksen ja joustavuuden puutteina, mitkä heikentävät työhyvinvoinnin johtamista. Karhun (2015) työn tuloksista ilmeni myös yhtäläisyyksiä, sillä sen mukaan työntekijöiden passiivinen välittäminen ja aktiivinen valvominen heikentävät työhyvinvointia.

Karhun (2015) työstä löytyi tuloksia, jotka tukevat myös tämän opinnäytetyön tuloksia luottamuksen merkityksestä työelämän muutostilanteiden yhteydessä. Karhun (2015) mukaan muutokset, jotka koetaan uhkaaviksi, lisäävät kielteistä stressiä, sairauspoissaoloja ja heikentävät työhyvinvointia. Uhkaavat muutokset ovat muutoksia, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten odotusten ja toiveiden kanssa ja, joiden ei odoteta tuovan myönteisiä asioita (Verhaeghe, Vlerick, Gemmel, Van Maele & De Backer 2006). Tämän opinnäytetyön tuloksista kävi myös ilmi, että muutokset, jotka ovat sekavia, niiden lopputulos on epävarma tai epäonnistunut ja,

joihin liittyy pettymyksiä, epärehellisyyttä ja huhuja, heikentävät työntekijän luottamusta esimiestä kohtaan, jolloin myös työhyvinvoinnin johtaminen kärsii ja voi jopa epäonnistua.

Tässä opinnäytetyössä tiedonkulun merkitys nousi vahvasti esille ja tulosten mukaan se koettiin kaikkein tärkeimmäksi osa-alueeksi onnistuneessa työhyvinvoinnin johtamisessa. Hoitohenkilökunta arvostaa sitä, että muutoksesta tiedotetaan riittävästi, oikea-aikaisesti, oikealla tavalla ja, että kaikista muutokseen liittyvistä asioista keskustellaan yhdessä. Yleisesti työhyvinvointia heikentää tunne siitä, että työpaikan tapahtumista ei anneta tietoa oikea-aikaisesti tai riittävästi. Esimiehen onkin syytä kiinnittää huomioita tiedottamisen oikea-aikaisuuteen, sillä sisällöltään asianmukaisesta tiedottamisesta ei ole hyötyä, jos tiedottaminen tapahtuu vasta, kun asia on jo laajasti tiedossa työyhteisössä tai jopa työpaikan ulkopuolella. Se, että kuulee omaa työpaikkaa koskevia tietoja ensimmäistä kertaa työpaikan ulkopuolelta, heikentää työnantajakuvaa ja työnantajan mainetta sekä asettaa työyhteisön kielteiseen valoon. (Mohsen 2018.)

Toisaalta, jos tiedottaminen ei ole asianmukaista tai riittävää, henkilökunnalle voi syntyä käsitys, että heitä ei arvosteta eikä heihin luoteta. Henkilökunta saattaa erityisesti kokea loukkaavana sen, jos johto pidättäytyy salassa pidettävien asioiden tiedottamisesta. Henkilöstö ei välttämättä tätä pystyy ymmärtämään, sillä työntekijöitä sitoo työnantajan yrityssalaisuuksien suoja jo lainsäädännönkin kautta. (Mohsen 2018.) Opinnäytetyön tulokset osoittautuivat tätä tukeviksi. Hoitotyöntekijät toivovat, että esimiehet kertoisivat rehellisesti sen, mikäli tietävät asiasta enemmän, mutta eivät voi siitä vielä kertoa. Toisaalta hoitohenkilökunta toivoo, että jos tietoa asiasta ei ole, esimies kertoisi tämänkin rehellisesti.

Keskeistä on tiedostaa, että muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu entisestään. Muutokset aiheuttavat paljon pelkoa, huolta ja epävarmuutta myös heissä, jotka eivät ole suoraan muutosten kohteena. Silloin viestinnässä painottuvat henkilöstön kuunteleminen ja inhimillinen sekä etupainotteinen tiedottaminen, mikä kävi ilmi myös tämän opinnäytetyön tuloksissa. (Mohsen 2018.) Hoitohenkilökunnan mielestä muutokset, jotka vaikuttavat hoitajien henkilökohtaiseen elämään, eivät saa olla vain ilmoitusluontoisia. Hoitotyöntekijät ovat myös sitä mieltä, että muutokseen liittyvistä asioista tulisi keskustella välittömästi, kun ne ovat tiedossa.

Samoja tuloksia on havaittavissa myös Männyn (2013) yamk-opinnäytetyön tuloksissa, joiden mukaan muutostilanteessa ei ole otettu henkilöstöä huomioon riittävän ajoissa, eikä se ole voinut sopeutua tuleviin muutuskäytäntöihin. Asia on tuotu henkilökunnan tietoon valmiina päätöksenä, mikä on lisännyt heidän epäluottamusta johtoon. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät oikeasti minkälaisia muutoksia suunnitellaan,

mitä muutoksilla tavoitellaan ja miksi muutoksia tarvitaan. Vaikka muutokseen liittyvät ratkaisut olisivat ikäviä, mutta ne olisi toteutettu avoimessa ilmapiirissä vuorovaikutuksesta huolehtien ja henkilökuntaa arvostaen, henkilöstön olisi helpompi hyväksyä ne. (Mohsen 2018.)

Osallisuudella tarkoitetaan vastuun ottamista toiminnasta ja vaikuttamista asioiden kulkuun. Osallisuus rakentuu alhaalta ylöspäin ja sen kehittyminen vaatii kykyä vaikuttaa asioihin, sitoutumista toimimaan yhteiseksi hyväksi ja yhteisen tietämyksen jakamista. Osallisuuden on todettu toteutuvan yhteisöllisyyden kautta ja liittyvän vahvasti yhteisöllisyyden ja yhteisön käsitteisiin. Osallisuus on yhteydessä vallan käyttämisen ja vallan jakamisen mahdollisuuksiin sekä vaatii yhteisön sisällä luopumista kontrollin tarpeesta ja vallitsevaa luottamusta. (Thitz 2013, 28-32.) Mankan, Heikkilä-Tammen & Vauhkosen (2012) mukaan henkilökunnan osallistamisella on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin liittyviin mielikuviin ja sitä kautta myös tuloksiin.

Männyn (2013) yamk-opinnäytetyön tuloksissa tuli hyvin esille se, miten tärkeää on ottaa henkilökunta huomioon heti muutoksen suunnitteluvaiheessa keskustelemalla heidän kanssaan avoimesti tulevasta muutoksesta ja siitä, mitä muutos käytännössä tulee tarkoittamaan. Männyn (2013) tutkimuksessa henkilökunnalle ei ollut annettu mahdollisuutta keskustella etukäteen muutoksesta, sen suunnittelusta ja toteutuksen tarpeellisuudesta. Samoja tuloksia ilmeni myös tässä opinnäytetyössä erityisesti osallisuuden tukeminen-sisältöluokassa. Hoitohenkilökunta kokee työhyvinvoinnin johtamisen kannalta arvokkaana sen, että muutosprosessin kaikki vaiheet eletään yhdessä läpi. Hoitajien vastauksien mukaan työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteissa on onnistunut parhaiten silloin, kun heidät on otettu muutokseen mukaan jo alkuvaiheessa, siihen liittyviä asioita on käyty yhdessä läpi ja yhdessä on päätetty, miten muutoksessa toimitaan.

Tämän opinnäytetyön tuloksissa hoitohenkilökunta nosti kehittämissuhteissa vahvasti esille sen, että johto kiinnittäisi tulevaisuudessa entistä enemmän huomiota nimenomaan osallisuuden tukemiseen muutostilanteiden yhteydessä. Hoitotyöntekijöiden toiveet ja ehdotukset liittyvät esimerkiksi yhdessä keskusteluun, avoimeen viestintään ja työntekijöiden mielipiteiden kysymiseen. Hoitajien mukaan nämä voisivat toteutua erilaisten yhteis-, osasto- ja tiimipalaverien avulla sekä niin, että johto huomioi hoitajien mielipiteen esimerkiksi osastolle hankittavien materiaalien ja kalusteiden hankinnassa. Nämä tekijät eivät vaikuta kovin suurilta eivätkä mahdottomilta toteuttaa, mutta ovat hoitohenkilökunnalle sitäkin arvokkaampia. Tähän on loppujen lopuksi hyvin luonnollinen syy, sillä ihmisellä on tarve kuulua johonkin ja halu hyväksyä vuorovaikutukseen muiden kanssa (Thitz 2013, 28-32).

5.2 Kehittämisasetelman arviointi

Tutkimuksen menetelmällisiä ratkaisuja tulee arvioida tutkimusetiikan kannalta. Tutkijan tulee selvittää, onko mahdollista saavuttaa haluttua tietoa valituilla menetelmillä ja ovatko ne eettisesti oikeutettuja. Tutkimuskysymyksiä laatiminen ja aineiston keruu liittyvät kiinteästi tutkijoiden aseman huomioimiseen. Tutkimusetiikan periaatteet ovat: rehellisyys, luottamus ja kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä haitan välttäminen. (Kylmä & Juvakka 2014, 146-147.)

Opinnäytetyössä noudatimme rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta. Kerroimme tutkimukseen osallistuville, että kyseessä on tutkimus, sen tarkoituksesta, kestosta, menettelytavoista sekä siitä, miten hyödynämme tutkimustuloksia. Informoimme tutkimuksen vastuuhenkilöistä, osallistujien ja tutkijoiden rooleista ja, millä perusteella osallistujat on valittu. Huolehdimme osallistujien tiedottamisesta tutkimukseen mahdollisesti liittyvistä haitoista ja hyödyistä, jolloin osallistujat voivat arvioida näiden pohjalta päätöksen tekoa tutkimukseen osallistumisesta. Huomioimme myös sen, miten osallistujien suojele toteutuu. Informoimme heitä siitä, miten luottamuksellisuus, nimettömyys ja yksityisyys voidaan taata tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. (Kylmä & Juvakka 2014, 149.)

Tiedotimme osallistujia heidän mahdollisuudestaan vetäytyä tutkimuksesta ja, keneen voi ottaa yhteyttä mahdollisesta tutkimuksen aiheuttaneesta haitasta. Tutkimukseen osallistujille tarjosimme mahdollisuuden kysyä tutkimukseen liittyviä asioita missä tahansa vaiheessa tutkimusprosessin aikana. Aina pelkkä tiedon antaminen ei riitä, vaan on varmistuttava siitä, että tutkimukseen osallistujat ymmärtävät saamansa tiedon. Keskeistä on informaation sisällön selkeys ja sen oikea-aikaisuus. (Kylmä & Juvakka 2014, 149-150.) Tämän toteutumisesta huolehdimme niin, että lähetimme kohderyhmälle saatekirjeen sähköpostiviestillä (liite 1) hyvissä ajoin, 15.8.2019 eli noin kaksi viikkoa ennen tiedon keruun aloittamista. Kerroimme viestissä kaikista edellä mainituista asioista ja aikataulutuksesta sekä esittelimme itsemme. Samalla kohderyhmälle tarjoutui mahdollisuus vastata meille päin sähköpostitse mahdollisista epäselvyyksistä liittyen.

Tutkimusetiikan ohjeistukset liittyvät vahvasti kansainvälisen tutkimuksen historiaan ja kehitykseen. Aikoinaan lääketieteen tutkimuksissa on tapahtunut virheitä ja väärinkäytöksiä. (Family health international.) Tunnetuimmat näistä ovat natsien lääketieteelliset kokeet, joissa loukattiin osallistujien itsemääräämisoikeutta ja aiheutettiin voimakasta kärsimystä sekä kuolemia. Kyseiset rikokset käsiteltiin vuonna 1947 Nürnbergin sotarikostuomioistuimessa, josta sai nimensä Nürnbergin säännöstö, lääketieteellistä tutkimusta koskeva eettinen ohje. (Kylmä & Juvakka 2014, 137.)

Nürnbergin säännösten mukaan tutkimukseen osallistuvilta tulee saada vapaaehtoinen suostumus ja tutkimuksesta täytyy saada hyötyä yhteiskunnalle. Tutkimuksen tulee olla oikeutettu

aiempien tutkimusten perusteella ja tutkimuksesta vastaavien henkilöiden täytyy olla päteviä tieteellisesti. Tutkimuksessa tarpeetonta kärsimystä pitää välttää, kuoleman tai vammautumisen riski tulee sulkea pois, koe tulee myös olla mahdollista lopettaa missä tahansa vaiheessa. (Kylmä & Juvakka 2014, 138.)

Suomessa toimii Tukija, valtakunnallisen terveydenhuollon neuvottelukunnan lääketieteellinen tutkimuseettinen jaosto, joka tukee alueellisia eettisiä toimikuntia terveydenhuollon ja lääketieteen tutkimuksiin liittyvissä eettisissä kysymyksissä ja järjestää aiheeseen liittyvää koulutusta. Monilla yksittäisillä organisaatioilla on myös omia eettisiä toimikuntia, jotka arvioivat heillä toteutettavien tutkimuksien eettisyyttä. (Kylmä & Juvakka 2014, 138.)

Lainsäädännöllä on merkittävä eettinen rooli laadullisen tutkimuksen ohjaamisessa ja se onkin ensisijainen tutkimusta ohjaava tekijä. Eettisillä ohjeistuksilla ei ole samanlaista välitöntä ja pakottavaa luonnetta kuin lainsäädännöllä. Laadullista tutkimusta ohjaavat seuraavat lait: henkilötietolaki (1999/523), Suomen perustuslaki (731/1999), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992), laki lääketieteellisestä tutkimuksesta (488/1999) sekä asetus lääketieteellisestä tutkimuksesta (986/1999). Sääntelyn moniulotteisuudella pyritään turvaamaan tutkimukseen osallistuvan henkilön koskemattomuus ja yksityisyys (Kylmä & Juvakka 2014, 139).

Kyseiset eettiset ohjeistukset jakavat vielä tänä päivänä ristiriitaisia ajatuksia. Jotkut laadullisen tutkimuksen tekijät ovat sitä mieltä, etteivät he tarvitse eettisiä ohjeistuksia eivätkä väärinkäytökset voi koskea heitä. Osa tutkijoista puolestaan hyödyntävät eettisiä ohjeistuksia harkitsematta, ovatko ne tarpeellisia. (Family health international.) Hyvä tutkimussuunnitelma, joka kattaa lainsäädännön ja eettisyyden sille asettamat vaatimukset, on tutkimuksen tekijän etu (Kylmä & Juvakka 2014, 138). Tätä opinnäytetyötä varten laadimme tutkimussuunnitelman, jonka toimitimme Helsingin Seniorisäätiön johtoryhmälle tutkimuslupahakemuksen liitteenä toukokuussa 2019. Tutkimuslupa myönnettiin kesäkuussa 2019. Tutkimusluvan myöntämisestä mainittiin johtoryhmän pöytäkirjassa. Tutkimusluvasta emme saaneet itsellemme allekirjoitettua paperiversiota, joten tutkimuslupaa ei ole tämän työn liitteenä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvien ihmisten hyvinvointi on kaikkein tärkeintä. Tällä tarkoitetaan sitä, jos joskus oltaisiin tilanteessa, jossa pitäisi valita, koituuko tutkimuksesta haittaa osallistujille vai itse tutkimukselle, valitaan aina mieluummin tutkimus. Tällaisia tilanteita on onneksi harvoin. (Family health international.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkijan yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteutumisesta, joka koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston keräämisen olosuhteet on kerrottava selkeästi ja rehellisesti. Laadullisen aineiston analyysissä on tärkeää tehdä luokitteluja. Lukijalle tulee kertoa, miten luokittelu on syntynyt sekä niiden perusteet. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Opinnäytetyöhön olemme liittäneet esimerkin aineistolähtöisen sisällyksen analyysin luokittelusta (taulukko 1).

Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään tuottamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa ilmiöstä, jota tutkitaan. Kun luotettavuutta arvioidaan, selvitetään, miten totuudenmukaista tietoa tutkimuksen avulla on kyetty tuottamaan. Luotettavuuden arviointi on tärkeää tutkimustoiminnan, tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi seuraavilla kriteereillä: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2014, 127.)

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen todistamista tutkimuksessa. Tutkimuksen tekijän tulee varmistaa, että tutkimustulokset ovat yhteydessä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkittavasta kohteesta. Tämä voidaan varmistaa esimerkiksi keskustelemalla tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen tulokset voidaan palauttaa osallistuneille ja pyydetään heitä arvioimaan tulosten totuudenmukaisuutta. Toinen vaihtoehto on keskustella tutkimusprosessista ja sen tuloksista muiden samaa aihetta tutkineiden kanssa. Uskottavuutta lisää myös se, että tekijä on ollut kauan tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. (Kylmä & Juvakka 2014, 128.) Tässä opinnäytetyössä olemme huomioineet uskottavuuden siten, että olemme esitelleet työn tulokset tutkimukseen osallistuneille henkilöille ja tarjonneet heille mahdollisuuden keskustella tuloksista kanssamme. Lisäksi itsellämme on noin 10 vuoden työkokemus kyseiseltä alalta, joten tutkittava ilmiö on ollut meille molemmille varsin tuttu.

Vahvistettavuus kuuluu koko tutkimusprosessiin ja vaatii tutkimusprosessin kirjaamista siten, että toinen tutkija pystyy seuraamaan prosessin kulkua kokonaisuudessaan. Tutkimuksen tekijä hyödyntää muistiinpanoja tutkimusprosessin eri vaiheista, kun kirjoittaa raporttia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuspäiväkirjan tärkeys korostuu, sillä tutkimus pohjautuu avoimeen suunnitelmaan, joka tarkentuu, kun tutkimus etenee. Ajatuksena on kuvata esimerkiksi aineiston avulla, miten tutkija on päätenyt tuloksiinsa ja johtopäätöksiinsä. Vahvistettavuuden voi liittyä haasteita, sillä laadullisessa tutkimuksessa toinen tutkija ei välttämättä tule saman aineiston avulla samaan tulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa on useita todellisuuksia ja se hyväksytään. (Kylmä & Juvakka 2014, 129.)

Reflektiivisyys vaatii sitä, että tutkijan tulee olla tietoinen omista lähtökohdistaan. Tutkijan tulee arvioida, miten hän itse voi vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa sekä hänen tulee kertoa nämä lähtökohdat tutkimusraportissa. (Kylmä & Juvakka 2014, 129.)

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muihin samanlaisiin tilanteisiin. Tutkijan tulee antaa riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimukseen osallistujista ja ympäristöstä, jolloin lukija pystyy arvioimaan tulosten siirrettävyyttä. (Kylmä & Juvakka 2014, 129.)

5.3 Jatkokehittämisasiheet

Opinnäytetyön tuloksista voidaan havaita, että työhyvinvoinnin johtamisessa työelämän muutostilanteissa on vielä kehitettävää, vaikka myönteisiä kokemuksia tulikin tuloksissa esille kaikissa sisältöluokissa. Tuloksissa ilmeni, että kyselyn vastaukset ovat suurimmaksi osaksi yhtäläisiä. Useat vastaajat olivat samoista asioista samaa mieltä, niin myönteisten, kielteisten kuin kehitettävienkin asioiden kohdalla. Yksittäisiä eriäviä vastauksia esiintyi hyvin vähän. Tästä voidaan päätellä, että kyselyyn vastannut hoitohenkilökunta on jakanut ajatuksia aiheeseen liittyen keskenään ja, että työyhteisössä vallitsee avoin keskustelukulttuuri hoitotyöntekijöiden kesken. Tämä on arvokas asia jatkokehittämisasiheiden toteutumisen kannalta.

Tutkimuksen kolmas tavoite oli saada kehittämissuhteita työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen työelämän muutostilanteissa, mikä toteutui erittäin hyvin. Kyselyyn vastanneet hoitajat toivat esille runsaasti kehittämissuhteita, joita olisi hyödyllistä toteuttaa jatkossa. Kun kehittämissuhteet ovat hoitajien itsensä laatimia, niiden hyödyntäminen olisi varmasti motivoivaa, kannustavaa ja helposti toteutettavissa. Hoitohenkilökunta toi esille erityisesti sen, että esimiehen ja alaisen välistä viestintää, keskustelukulttuuria ja hoitajien osallisuuden tukemista tulisi kehittää muutostilanteiden yhteydessä. Jatkokehittämisasiheena olisikin, että nämä asiat otettaisiin arjen työtavoiksi päivittäiseen hoitotyöhön. Kun molemminpuolinen keskustelu on avointa ja osallisuuden tukeminen huomioidaan joka päivä, muutostilanteessa ei tarvitse opetella uusia toimintatapoja, vaan luottamuksellinen ja toisia arvostava yhteys on jo olemassa. Tämä varmasti parantaisi työhyvinvointia muutoksen aikana.

Käytännön keinoja, joilla avoin keskustelukulttuuri saataisiin laajennettua myös alaisten ja johdon välille, voisivat olla säännölliset, yhteiset palaverit, joissa käytäisiin leppoisassa ilmapiirissä läpi ajankohtaiset asiat johdon ja alaisten kesken. Tämä toimisi osittain sähköpostitiedottamisen tukena, mikä ainoana tiedotustapana voi olla melko kylmä ihmiskontaktin puuttuessa. Avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä ei voi kehittyä, jos ainoa viestintätapa on sähköinen. Toinen käytännön keino jatkokehittämisasiheen saavuttamiseksi olisi se, että esimies osallistuisi käytännön hoitotyöhön osaston tilanteen ja tarpeen tätä edellyttäessä, esimerkiksi silloin, kun osastolla on työvuoropuutoksia tai muuten haastava tilanne. Tällä tavalla toimiessaan esimies voisi osoittaa alaisilleen arvostavansa heitä ja heidän työtään. Samalla hän ehkä tutustuisi paremmin hoitajien työnkuvaan, siihen mitä työnkuva sisältää ja miten sitä tulisi kehittää. Yhteistyötä tehtäessä molemminpuolisella vuorovaikutuksella olisi myös mahdollisuus kehittyä avoimemmaksi, hoitajien osallisuuden tunne voisi lisääntyä ja heidän mahdollinen pelko esimiestä kohtaan vähenisi. Lisäksi kaikkein tärkein eli luottamus työntekijän ja esimiehen välillä varmasti kasvaisi.

Lähteet

Painetut

- Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Talentum.
- Field, P. & Morse J. 2010. Hoitotyön kvalitatiivinen tutkimus. Kirjayhtymä.
- Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Kapasiteetti. Johtajan menestystekijä.
- Hahtela, N. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hyvän työpaikan kriteerit. Hoitotyön vuosikirja 2014. Toim. Ranta, I. & Tilander, E. Helsinki. Fioca Oy.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. Kustantaja: Talentum Media Oy.
- Helsten, T. 2008. Huhuu, missä ihminen. Hyvä johtaminen syntyy kohtaamisen sivutuotteena, sanoo Tommy Hellsten. Tehy, nro 8. s. 33-36.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Holloway, I. & Galvin, K. 2017. Qualitative research in nursing and healthcare. WILEY Blackwell.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Kangasharju, H. & Nikko, T. & Sänntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. Aikuiskasvatus 4/2003.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. SanomaPro.
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö 9 (2).
- Kauko-Valli, S. & Koironen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Helsinki. Otava.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. 1999. Organizational behavior. London. McGraw-Hill Publishing Company.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Edita.

- Kärllöf, B. & Helin-Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Edita.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki. Tietosanoma.
- Lindell, J. 2014. Fostering organizational change through deliberations: the deliberative jury in a university setting. Tertiary education and management 20: 1, 30-43.
- Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. Chicago: Rand-McNally.
- Luomala, A. 2002. Tieto, toiminta ja innovaatiot. Kolmannen sektorin innovaatiot. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Helsinki.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.
- Mauborgne, R. & W.Chan, K. 2005. Blue ocean strategy. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR, Arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.
- Mustikkamäki, N. 2004. Näkökulmia yksilöiden sitoutumiseen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Tampere: Tampere University Press.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki. WSOYpro.
- Peipponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. 2004. Hoitotyön vuosikirja - Hoitotyön johtaminen ja hyvinvointi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja. Porvoo. Bookwell Oy.
- Riketta, M. & Van Dick, R. 2013. Commitment 's place in the literature. New York & Lontoo: Routledge.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Rubanovitsch, M-D., Aalto, E. & Hagqvist, A. 2011. Bisnesatleetti. Miten pääsen 8 tunnin työkuuntoon? Johtajatiimi. Saarijärvi. Fitra Oy.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNI-press.
- Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNI-press.

- Thitz, P. 2013. Seurakunta osallisuuden yhteisönä. Diakonia ammattikorkeakoulu A tutkimuksia 40 2013. Helsinki. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Vainio, P. 2008. Hoitotyöntekijöiden kuvauksia elämänhallinnasta työyhteisössä. Teemahaastattelu kehitysvammaishuollossa työskenteleville hoitotyöntekijöille. Pro gradu-tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Ky-palvelu Oy.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki. Tietosanoma.
- Sähköiset
- Achievability. 2019. How to effectively carry out a qualitative data analysis. Viitattu 28.5.2019. <https://www.achievability.co.uk/evasys/how-to-effectively-carry-out-a-qualitative-data-analysis>
- Balsanelli, A. & Cunha, I. 2014. The work environment and leadership in nursing: an integrative review. Critical review. Viitattu 21.1.2020. <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n5/0080-6234-reeusp-48-05-938.pdf>
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Esimiehen tuki - olennainen osa työhyvinvointia. ETLA Muistio nro 57. Viitattu 14.2.2020. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L. & Leggat, S. 2016. Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. Farnborough, Vol. 45, Iss. 6. Viitattu 21.1.2020. <https://search.proquest.com/central/docview/1826809530/fulltextPDF/E1E5EF8A3F16444CPQ/100?accountid=12003>
- Clear spider. 2019. Understanding the Importance of Change Management. Viitattu 27.3.2019. <https://www.clearspider.com/blog-importance-change-management/>
- Coughlin-Phraner, C. 2014. A blended leadership style of authentic and servant leaders: Tools for the nurse manager in creating healthy work environments. Master of Science in Health Care Administration. Yhdysvallat: Utica Collage. Viitattu 20.1.2020. <https://search.proquest.com/central/docview/1626388427/fulltextPDF/F400B3A226534A5APQ/14?accountid=12003>

Family health international. Qualitative research methods: A data collector's field guide. Viitattu 27.5.2019. <https://course.ccs.neu.edu/is4800sp12/resources/qualmethods.pdf>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 16.1.2020. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Hakanen, J. & Seppälä, P. 2013. Työn imu, psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen työssä ja työn yksilöllinen muokkaus. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Toim. Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 16.1.2020. <https://docplayer.fi/631-Tyo-ja-terveys-suomessa-2012-seurantatietoa-tyooloista-ja-tyohyvinvoinnista.html>

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Viitattu 20.1.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos. Oulun yliopisto. Viitattu 20.1.2020. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>

Helsingin Seniorisäätiö, Internet sivut. Viitattu 8.5.2019. <http://www.seniorisaatio.fi/>

Helsingin Seniorisäätiö, omavalvontasuunnitelma. 2018. Viitattu 8.5.2019. <http://www.seniorisaatio.fi/userData/helsingin-seniorisaatio/pdf/Omavalvontasuunnitelma-HSS-2018.pdf>

Hsieh, H-F. & Shannon, S. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. Viitattu 28.5.2019. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1049732305276687>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.3.2019. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede. 27, 3, 213-224. Viitattu 15.1.2020. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0786-5686/27/3/tyohonsi.pdf>

Immonen, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Pro gradu-tutkielma. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 15.1.2020. http://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130549/urn_nbn_fi_uef-20130549.pdf

Invest Northern Ireland. Change management. Importance of communication in change management. Viitattu 27.3.2019. <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/importance-communication-change-management>

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Viitattu 21.1.2020. https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_ac-taE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Karhu, R. 2015. Työhyvinvointi hoitotyössä. Edistävät ja estävät tekijät. Yamk-opinnäytetyö. Metropolia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.2.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101396/Karhu_Reetta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kyngäs, H. & Elo, S. 2007. The qualitative content analysis process. Viitattu 28.5.2019. <https://student.cc.uoc.gr/uploadFiles/192-%CE%A3%CE%A0%CE%95%CE%9D407/CONTENT%20ANALYSIS.pdf>

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden laitos. Turun yliopisto. Viitattu 23.2.2020. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Lavander, P. 2017. Nimikesuojattujen ja laillistettujen ammattihenkilöiden työnjako yliopistosairaalan muuttuvassa toimintaympäristössä. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulun yliopisto. Viitattu 11.2.2020. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526216683.pdf>

Lavoie-Tremblay, M., Wright, D., Desforges, N., Gélinas, C., Marchionni, C. & Drevniok, U. 2008. Creating a healthy workplace for new generation nurses. Journal of Nursing Scholarship 40 (3). Viitattu 14.2.2020. <https://sigmapubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x>

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Viitattu 27.3.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppa- korkeakoulu. Viitattu 1.4.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Luomala, A. & Nuutinen, S. 2008. Työhyvinvointi muutoksessa. Raportti kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Case Akaa. Viitattu 1.4.2019. <http://www.uta.fi/synergos/referenssit/julkaisut.php>

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu 20.2.2020. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. E-kirja. Viitattu 23.5.2019. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBAUGGBJXAB#kohta:4\(\(20\)HYVINVOIVA\(20\)ORGANISAATIO\(\(20\)-\(20\)HYV\(\(c4\)\)\(\(20\)TY\(\(d6\)\)\(\(20\)\)\(\(Rakenep\(\(e4\)\)\(\(e4\)oman\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\)\)\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBAUGGBJXAB#kohta:4((20)HYVINVOIVA(20)ORGANISAATIO((20)-(20)HYV((c4))((20)TY((d6))((20))((Rakenep((e4))((e4)oman((20)kehitt((e4)minen))((20)

Matikainen, M. Toimihenkilön työhön sitoutuminen muutoksen alkuvaiheessa - Tapaustutkimus suomalaisessa finanssialan yrityksessä. 2012. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 25.9.2019. <https://docplayer.fi/19660399-Vaasan-yliopisto-kauppatieteellinen-tiedekunta-johtamisen-yksikko-matikainen-miia.html>

Mohsen, M. 2018. Työpaikan välttämätön vuorovaikutus. Evento. Viitattu 20.2.2020. <https://eventolehti.fi/artikkelit/tyopaikan-valttamaton-vuorovaikutus/>

MOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2004. Mittaaminen. Verkkodokumentti. Viitattu 31.5.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. & Shaufeli, W.B. 2016. The longitudinal development of employee well-being: A systematic literature review. Work & stress. Viitattu 16.1.2020. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2015.1126870>

Mänty, S. 2013. Työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa Keroputaan psykiatrisessa sairaalassa. Yamk-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.2.2020.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55564/Manty_Sonja_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nurmivaara, S. 2015. Hoitotyön johtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tiedekunta, hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 17.1.2020. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150133/urn_nbn_fi_uef-20150133.pdf

Paajanen, J. 2012. Organisaatiomuutoksen läpivieminen onnistuneesti. Case: Lindström Oy, palvelun tuottamisen siirtäminen tulosityksikköorganisaation alaiseksi. Yamk-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.9.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41573/Paajanen_Jenni.pdf?sequence=1

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Viitattu 27.3.2019. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puustinen, S. 2013. Vetovoimainen työ. Hoitohenkilöstön arviointeja työtyytyväisyyden ulottuvuuksista erikoissairaanhoidossa. Pro gradu-tutkielma. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 15.1.2020. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130250/urn_nbn_fi_uef-20130250.pdf

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyönhallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Viitattu 15.1.2020. <http://liideriblog.fi/wp-content/uploads/2014/03/Alaistaidot.pdf>

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. 2015. Yhdessä innovoimaan - osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.3.2019. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Shimazu, A., Shaufeli, W.B., Kamiyama, L. & Kawakami, N. 2015. Workholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. International journal of behavioral Medicine. Viitattu 16.1.2020. https://www.researchgate.net/publication/261328501_Workaholism_vs_Work_Engagement_the_Two_Different_Predictors_of_Future_Well-being_and_Performance

Sianoja, M. 2018. The Virtues of Rest. Recovery from work during lunch breaks and free evenings. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.2.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104058/978-952-03-0786-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 13.1.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sälevä, T. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Pro gradu-tutkielma. Hallintotiede. Lapin Yliopisto. Viitattu 2.1.2019 <http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62964/S%c3%a4lev%c3%a4.Tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Särkelä, K. 2015. Hoitotyön johtamisen vaikuttavuus hoitotyössä. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tiedekunta, hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 17.1.2020. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150139/urn_nbn_fi_uef-20150139.pdf

Smith, C. 2018. Challenges Faced By Leaders During Change Management. Viitattu 1.4.2019. <https://change.walkme.com/organizational-change-management/>

Työterveyslaitos a. Vuorotyö. Viitattu 10.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/>

Työterveyslaitos b. Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. Viitattu 10.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/suosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun/>

Työterveyslaitos c. Työhyvinvointi. Viitattu 13.1.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/työhyvinvointi/>

Työterveyslaitos d. Uni ja palautuminen. Viitattu 11.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>

Verhaeghe, R., Vlerick, P., Gemmel, P., Van Maele, G. & De Backer, G. 2006. Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence. *Journal of Advanced Nursing* 56 (6). Viitattu 14.2.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2648.2006.04058.x>

Vesalainen, R. 2017. Organisaatiomuutoksen psykologisten ja sosiaalisten piirteiden johtaminen - Tutkimus Vaasan Keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta. Pro gradu-tutkielma. Filosofinen tiedekunta, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Viitattu 24.9.2019. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6374/osuva_7631.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wiggins, L. Managing the ups and downs of change communication. Applying theories of psychology to guide employees through the change journey. 2013. SCM. Viitattu 19.8.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/203574984/fulltextPDF/FDD5AB2C19764D52PQ/1?accountid=12003>

Kuviot

Kuvio 1: Kübler-Ross:n surukäyrä.....	23
---------------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalysistä	31
--	----

Liitteet

Liite 1: Saatekirje hoitohenkilökunnalle	59
Liite 2: Muistutuskirje hoitohenkilökunnalle.....	60
Liite 3: Verkkokyselylomake hoitohenkilökunnalle	61

Liite 1: Saatekirje hoitohenkilökunnalle

Hei teille kaikille Pakilakodin hoitohenkilökunta!

Olemme Sanna Peso ja Balqius Ghafari, opiskelemme Laurea-ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Työskentelemme itse sairaanhoitajina ja meillä on kokemusta siitä, että työelämän muutoksia tapahtuu oikeastaan koko ajan hoitoalalla. Toisaalta meillä on kokemusta myös siitä, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on muutostilanteissa.

Teemme opinnäytetyömme liittyen hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin työelämän muutostilanteissa sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimme Pakilakodin hoitohenkilökunnan omia kokemuksia talon sisäisistä muutostilanteista, jotka ovat ajankohtaisia tällä hetkellä.

Aineisto kerätään verkkokyselyn avulla Pakilakodin viideltä osastolta. Kysely on laadittu siten, että kysymyksiin vastataan vapaamuotoisesti, omin sanoin. Kysely on tarkoitettu kaikille Pakilakodin lähi-, perus- ja sairaanhoitajille sekä hoiva-avustajille.

Toteutamme verkkokyselyn syyskuun 2019 aikana, vastausaikaa on koko syyskuu. Lähetämme sähköpostin kautta vastauslinkin teille syyskuun alussa. Toivomme, että autatte meitä ja myös itseänne vastaamalla kyselyyn, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on paitsi arvioida, myös kehittää työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteissa sosiaali- ja terveysalalla.

Pyydämme huomioimaan, että kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja tapahtuu anonyymisti eikä yksittäistä vastaajaa tunnisteta. Kyselyn vastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyötä varten ja vastaukset hävitetään työn valmistuttua.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen. Palaamisiin syyskuun alussa! 😊

Annamme tarvittaessa lisätietoja kyselyyn liittyen ja vastaamme mahdollisiin kysymyksiinne.

Ystävällisin terveisin,

Sanna Peso (sanna.peso@student.laurea.fi)

Balqius Ghafari (balqius.ghafari@student.laurea.fi)

Liite 2: Muistutuskirje hoitohenkilökunnalle

Hei,

haluamme muistuttaa, että verkkokyselyyn on vastausaikaa vielä viikko jäljellä eli vastata voit 30.9.2019 saakka.

Verkkokyselylomake löytyy täältä: <https://elomake.laurea.fi/lomakkeet/17228/lomake.html>

Kiitämme kaikkia jo vastanneita sekä tulevia vastaajia! 👍

Ystävällisin terveisin Sanna Peso ja Balqius Ghafari Laurea-ammattikorkeakoulusta

Liite 3: Verkkokyselylomake hoitohenkilökunnalle

Kysely YAMK-opinnäytetyötä varten, syyskuu 2019. Vastausaika 30.9.2019 saakka.

Sähköpostiviesti aiheesta lähetetty kyselyyn osallistuville 15.8.2019.

Verkkokysely Pakilakodin hoitohenkilökunnalle

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 1.9.2019 0.01 ja päättyy 30.9.2019 23.59

Arvoisa vastaaja!

Kyselylomake koostuu kolmesta teemasta, jossa jokaisessa on kaksi avokysymystä. Pyydämme sinua vastamaan kaikkiin kuuteen avokysymyksiin omin sanoin, vapaamuotoisesti ottaen huomioon oman kokemuksesi ja mielipiteesi. Toivomme, että vastauksesi perustuu ensisijaisesti Pakilakodin omiin muutostilanteisiin. Mikäli kyseiset muutokset eivät ole koskettaneet sinua, voit myös vastata yleisiin muutostilanteisiin liittyen. Kyselylomakkeen lopussa keräämme vielä sinusta taustatiedot.

Kaikki kysymykset käsittelevät työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteissa Helsingin Seniorisäätiön Pakilakodissa. Pakilakodissa työelämän muutoksia ovat tällä hetkellä esimerkiksi rakennuksen remontointi, saattohoitoyksikön käyttöönotto, asukaspaikkojen vähennykset sekä mahdolliset henkilöstömuutokset.

Yleisesti tyypillisiä työelämän muutostilanteita ovat esimerkiksi työtehtävien vaihtuminen tai niiden lisääntyminen, työkalujen tai esimiehen vaihtuminen, työtapojen muuttuminen tai tieto siitä, että työsuhte on vaarassa päättyä.

Mitkä tekijät/ keinot vaikuttavat työhyvinvointiin työelämän muutostilanteissa.

1. Mitkä tekijät/ keinot voisivat heikentää työhyvinvointiasi työelämän muutostilanteissa?



2. Mitkä tekijät/ keinot voisivat parantaa työhyvinvointiasi työelämän muutostilanteissa?

Miten hoitohenkilökunta arvioi työhyvinvoinnin johtamista työelämän muutostilanteissa.

3. Minkälaisia kokemuksia sinulla on työhyvinvoinnin johtamisesta työelämän muutostilanteissa? Missä siinä onnistuttiin?

4. Olisiko jotakin pitänyt hoitaa toisella tavalla? Miten?

Millainen johtaminen voisi edistää hoitohenkilökunnan työhyvinvointia työelämän muutostilanteissa.

5. Mitä työhyvinvoinnin johtamisessa olisi tärkeää huomioida työelämän muutostilanteissa?

6. Miten työhyvinvoinnin johtamista olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa työelämän muutostilanteissa?

Taustatiedot

7. Ikä

- 15-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56-65 vuotta
- yli 65 vuotta

8. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

9. Työkokemus vuosina Pakilakodissa

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21-25 vuotta
- yli 25 vuotta

10. Työskentelen

- Sairaanhoidtajana
- Lähi-/perushoitajana
- Hoiva-avustajana

Tietojen lähetyks