

Valmentavan johtamisen yhteys työhyvinvointiin Taysin naisten- tautien ja synnytysten vastuu- alueella

Eeva-Liisa Hotakainen

Siru Saarijärvi

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

HOTAKAINEN, EEVA-LIISA & SAARIJÄRVI, SIRU:
Valmentavan johtamisen yhteys työhyvinvointiin Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella

Opinnäytetyö 96 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Marraskuu 2023

Tampereen yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytysten vastuualueella on herännyt huoli kätilöiden työhyvinvoinnista työhyvinvointikyselyiden perusteella, ja siitä nousi tarve tutkimukselle aiheesta. Samoihin aikoihin Pirkanmaan hyvinvointialue on sisällyttänyt hyvinvointialuestrategiaansa valmentavan johtamisen, jonka yhtenä toimeenpano-ohjelman teemana on hyvinvoivat työntekijät.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kokevatko Tampereen yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytysten vastuualueella työskentelevät kätilöt ja sairaanhoitajat tämänhetkisen johtamisen valmentavaksi ja miten he kokevat johtamisen tukevan työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa valmentavan johtamisen toteutumisesta ja selvittää, miten se on yhteydessä työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä vastataan siihen, miten kätilöt ja sairaanhoitajat kokevat valmentavan johtamisen toteutuvan tällä hetkellä sekä miten valmentavan johtamisen osa-alueet ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi lähiesihenkilöiden johtamistaitojen kehittämisessä sekä työyhteisöjen työhyvinvoinnin parantamisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena käyttäen strukturoitua kyselylomaketta. Kysely lähetettiin Tampereen yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytysten vastuualueen hoitotyöntekijöille (n=272), joista 82 hoitohenkilöä vastasi. Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Vastaajista vanhimmat, pisimpään hoitoalalla työskennelleet ja koulutetuimmat hoitotyöntekijät olivat tyytyväisimpiä työhyvinvointiin sekä kokivat valmentavan johtamisen toteutuvan parhaiten. Opinnäytetyön tulosten perusteella valmentava johtaminen on yhteydessä työhyvinvoinnin kanssa.

Esihenkilöiden osaamiseen käyttää valmentavaa johtamista on tärkeää kiinnittää huomiota. Lisäksi valmentavan johtamisen toteutumista tulee seurata työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Jatkossa valmentavan johtamisen osaamista ja implementointia työyhteisöön tulee selvittää tutkimuksen avulla niin hoitohenkilöstön kuin esihenkilöidenkin osalta koko Pirkanmaan hyvinvointialueella.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, valmentava johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services

HOTAKAINEN, EEVA-LIISA & SAARIJÄRVI, SIRU:
The Connection of Coaching Leadership to Well-being at Work in Tampere University Hospital on the Remit Gynaecology and Childbirth.

Master's thesis, 96 pages, appendices 9 pages
November 2023

The objective of this study was to determine if the caretakers in Tampere University Hospital on the remit Gynaecology and Childbirth experience current leadership coaching and how leadership supports well-being at work. The aim of this study was to provide information about the actualisation of coaching leadership and the connexion of coaching leadership to well-being at work. The thesis was conducted as a quantitative study using a structured questionnaire. The survey was sent to 272 remit Gynaecology and Childbirth workers, of whom 82 responded. Data management and analysis were performed using IBM SPSS statistics.

These results suggest that the oldest, those who had worked the longest, and the most educated caretakers were the most satisfied with their well-being at work, and they rated coaching leadership highest. The findings also indicate that well-being at work correlates with some coaching leadership dimensions.

Furthermore, it is important to pay attention to the supervisors' ability to implement coaching leadership. The actualisation of coaching leadership in the remit Gynaecology and Childbirth should be monitored to improve the well-being at work. Further research is needed to determine the knowledge and implementation of coaching management in the well-being service county of Pirkanmaa.

Key words: well-being at work, leadership, coaching leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ NAISTENTAUTIEN JA SYNNYTYSTEN VASTUUALUE	8
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	9
4	TYÖHYVINVOINTI JA VALMENTAVA JOHTAMINEN	10
4.1	Kirjallisuuskatsaus.....	10
4.2	Työhyvinvointi	12
4.2.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	14
4.2.2	Toimintatavat.....	16
4.2.3	Työyhteisö	18
4.3	Valmentava johtaminen.....	19
4.3.1	Valmentavan johtamisen historia.....	22
4.3.2	Hyvä johtaminen.....	24
4.3.3	Dialogi	27
4.3.4	Viestintä ja palautteen anto	28
4.3.5	Oppiminen ja kehittyminen	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT	32
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	32
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä	33
5.3	Kyselylomakkeen laadinta.....	34
5.4	Tutkimusaineiston kerääminen	39
5.5	Aineiston käsittely ja analysointi.....	40
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	44
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	44
6.2	Mittarien johdonmukaisuus	47
6.3	Vastaajien kokemus työhyvinvoinnin osioiden väittämiin	48
6.4	Vastaajien käsitys lähiesihenkilön johtamisesta ja johtamisesta yleensä.....	51
6.5	Vastaajien kokemus valmentavan johtamisen toteutumiseen	55
6.6	Vastaajien keskiarvosummamuuttujat.....	59
6.7	Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen toteutuminen ikäryhmittäin	59
6.8	Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen toteutuminen työvuosien mukaan	61
6.9	Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen toteutuminen työpaikoittain	65

6.10 Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen toteutuminen koulutusasteittain	66
6.11 Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen osioiden väliset korrelaatiot	68
7 POHDINTA	70
7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	70
7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	73
7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	80
LÄHTEET	82
LIITTEET	88
Liite 1. Tutkimuksen hakulausekkeet	88
Liite 2. Taulukko valikoiduista julkaisuista	89
Liite 3. Tutkimuskyselyn saatekirje	92
Liite 4. Opinnäytetyön tutkimuskysely	93

LYHENTEET JA TERMIT

4B	Taysin naistentautien vuodeosasto
Excel	Taulukkolaskentaohjelma
IQR	Inter quartile range, kvartiilit
LE4	Taysin naistentautien leikkausosasto
Microsoftin Forms	Työkalu kyselylomakkeen tekemiseen
nasy	Naistentautien ja synnytysten vastuualue
NSYT	Taysin solunsalpaajapoliklinikka
PGH	Taysin hormoni- ja lapsettomuuspoliklinikka
PGY	Taysin naistentautien poliklinikka
Pirha	Pirkanmaan hyvinvointialue
PÄI	Taysin äitiyspoliklinikka
RAOS	Taysin raskaana olevien vuodeosasto
RAPÄ	Taysin naistentautien- ja raskauspäivystys
RPY	Taysin yksikkö, joka sisältää RAPÄn, RAOSin, PÄIn, varahenkilöstön ja äitiysultran
Sote	Sosiaali- ja terveysala
SPSS	Tilasto-ohjelma
SYN	Taysin synnytisyksikkö
Tays	Tampereen yliopistollinen sairaala
Varahenkilöstö	Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella toimiva varahenkilöstö, joka voi tarvittaessa työskennellä jokaisessa yksikössä ja toimii henkilöstön riittävyyden varajärjestelmänä
ÄLY	Taysin äitilapsiyksikkö, joka sisältää kaksi vierihoito-osastoa, potilashotelli Perheonnen sekä vastasyntyneiden osastolla sijaitsevat synnyttäneiden vuodepaikat

1 JOHDANTO

Kiinnostus johtamisen yhteydestä työhyvinvointiin on lisääntynyt ja aihetta on tutkittu paljon, mutta edelleen tarvitaan tietoa työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja siitä, kuinka isot sairaalaorganisaatiot saadaan johtamisen muutokseen mukaan. Työympäristöt ovat muuttuneet entistä kompleksisemmiksi, mikä on lisännyt tarvetta yhteistyölle ja moninaisten persoonallisuuksien osaamisen ja yhteistyökykyjen hyödyntämiselle työyhteisöissä (Ollila 2022, 24). Perinteinen ylhäältä alaspäin suuntautuva johtamistapa on jäämässä uusien johtamisparadigmojen varjoon. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden osallistuminen, kannustaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen korostava johtamistapa edistää työhyvinvointia. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020, 253; Sydänmaalakka 2019, 147.) Työntekijöiden taitojen hyödyntäminen edellyttää tehokasta tiimityötä ja taitavaa tiimijohtamista. Valmentava johtaminen on yksi modernin johtamisen muodoista, joka tarjoaa välineitä nykypäivän työelämän haasteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12–13.) Haasteita asettaa sairaaloiden esihenkilöiden puutteellinen koulutus ja taito ihmisten johtamiseen. Sairaalamailman johdotehtäviin on noussut klinisen työn osaajat ilman johtamisen koulutusta. (Kallankari 2019, 13–14.)

Opinnäytetyö toteutettiin työelämäyhteistyössä Tampereen yliopistollisen sairaalan (Tays) kanssa, josta aiheeksi ehdotettiin valmentavan johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin (Lampu 2023). Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä toimintatapaa, jossa keskeistä on työntekijöiden arvostava kohtaaminen, jatkuvan kehittymisen mahdollistaminen sekä osallistaminen päätöksentekoon (Soback 2021, 10–11). Työhyvinvointi rajataan tarkoittamaan työntekijän kokemusta työyhteisön ilmapiiristä, toimintatavoista ja lähijohtamisesta, jotka hyvin toteutuessaan lisäävät työhyvinvointia (Moraes, Dutra, Ferreira, Dias, Balsanelli & Gasparino 2021; Jabe 2012, 18–31; Jabe 2010, 194; Utriainen & Kyngäs 2009, 1002–1010; Campbell, Fowles & Weber 2004, 564–571). Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa Taysin naistentautien ja synnytysten vastualueelle valmentavan johtamisen toteutumisesta työpaikoilla tällä hetkellä ja siitä, miten johtamista voitaisiin kehittää työhyvinvoinnin parantamiseksi.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ NAISTENTAUTIEN JA SYNNYTYSTEN VASTUUALUE

Tampereen yliopistollisen sairaalan (Tays) naistentautien ja synnytysten vastualueen (nasy) johdolla on herännyt huoli kätilöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Työhyvinvointikyselyt osoittavat kätilöiden työhyvinvoinnin heikentyneen viime vuosina. Tulokset ovat huomattavasti alhaisemmat verrattuna Taysin muista yksiköistä saatuihin tuloksiin. Vastuualueelta ehdotettiin opinnäytetyön aiheeksi valmentavan johtamisen yhteyttä kätilöiden työhyvinvointiin. (Lampu 2023.) Taysin synnytysyksikössä on vahva organisaatiokulttuuri, joka on muodostunut vuosien saatossa voimakastahtoisten kätilöiden muovaamana. Työntekijät ovat sisäistäneet työyhteisön arvot, tavoitteet ja toimintatavat. Kätilöt toimivat johdonmukaisesti sääntöjen ja normien mukaan eivätkä nämä aiheuta ristiriitoja. Vahva kulttuuri tarvitsee taitavan johtajan suunnatakseen voimavarat oikeisiin asioihin. (Lampu 2023; Harisalo 2021, 194.)

Taysin osastonhoitajaa haastateltiin työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen. Yhtenä työhyvinvoinnin mittarina on käytetty Sujuva arki –kyselyä, jossa vastaukset kysymykseen ”voisin suositella työpaikkaani” osoittavat, että työpaikkaa ei nähdä suosittelemisen arvoisena. Samaisessa kyselyssä on kysytty mielipidettä väittäville ”Esimieheni on tarvittaessa läsnä ja keskustele ajankohtaisista asioista alaistensa kanssa” ja ”Esimieheni osaa käsitellä työyhteisön ristiriitoja rakentavasti ja oikeudenmukaisesti”. Molempiin väittämiin työntekijöistä yli puolet vastasi muutama vuosi sitten, että olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä tai eivät osanneet sanoa. Viimeisimpien kyselyiden tulokset ovat menossa parempaan suuntaan. Sujuva arki Taysissa –kysely tehdään useamman kerran vuodessa. Lampun mukaan työhyvinvointia laskee kätilöiden vähäinen määrä ja sijaisten vaikea saataavuus. Tällä hetkellä valmentava johtaminen on osin käytössä synnytysyksikössä yhdessä dialogisen johtamisen kanssa. (Lampu 2023.) Kätilöiden työhyvinvoinnilla saattaa olla kansantaloudellisestikin vaikutuksia ikääntyvässä Suomessa. Kätilöiden työhyvinvointi saattaa heijastua synnyttäneen naisen synnytyskokemukseen, jolla on tutkitusti yhteys perheen seuraavien lasten syntyvyyteen (Johensuu 2023, 42; Nilvér, Begley & Berg 2017, 203).

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kokevatko Taysin naistentautien ja synnytysten vastualueen kätilöt ja sairaanhoitajat tämänhetkisen johtamisen valmentavaksi ja miten he kokevat johtamisen tukevan työhyvinvointia.

Tutkimuskysymykset:

- Millä osa-alueilla kätilöt ja sairaanhoitajat kokevat valmentavan johtamisen toteutuvan tällä hetkellä?
- Mitä valmentavan johtamisen osa-alueita tulisi kehittää työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueelle valmentavan johtamisen toteutumisesta työpaikoilla tällä hetkellä ja selvittää, miten johtamisen avulla voitaisiin parantaa työhyvinvointia. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan tulevaisuudessa käyttää hyväksi lähiesihenkilöiden johtamistaitojen kehittämisessä sekä työyhteisöjen työhyvinvoinnin parantamisessa.

4 TYÖHYVINVOINTI JA VALMENTAVA JOHTAMINEN

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen suunnitteluun kuuluu olennaisena osana aiheesta tehtyyn aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustuminen, teoriaviitekehyksen muodostaminen. Kirjallisuuskatsauksen avulla perehdytään ajantasaisiin tieteellisiin julkaisuihin, jolloin saadaan jo olemassa oleva tieto valmentavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. (Vilka 2015, 34.)

Kirjallisuuskatsausta tehdessä laadittiin tiedonhankintaa varten seuraavat kysymykset:

1. Minkälaisia tutkimuksia on aiemmin tehty valmentavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin?
2. Minkälainen hoitotyön johtaminen tutkimusten mukaan edistää työhyvinvointia?
3. Minkälaisia kyselylomakkeita on tehty liittyen työhyvinvointiin ja valmentavaan johtamiseen hoitotyössä?

Tutkimuskysymysten ja tutkimustavoitteen määrittelyn jälkeen tutkimuksen tekeminen alkoi aineistohausta. Aineistoa haettiin systemaattisesti sekä manuaalisesti marras- ja joulukuussa 2022. Aineistohaku aloitettiin määrittelemällä hakusanoja. Hakusanojen tarkentamiseen käytettiin FinMeSH/MeSH ja YSO sanastoa, yleistä suomalaista ontologiapalvelua. Asiasanat määritettiin PICo menetelmää hyödyntäen. Kirjallisuuskatsauksen asiasanat ovat suomen- ja englanninkielisenä kuvattuna taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksen hakusanat, PICO-malli.

POPULATION	INTERVENTION	OUTCOME MEASURES
Työntekijä	Johtaminen	Työhyvinvoinnin
Kätilö	Valmentava johtaminen	lisääntyminen
Sairaanhoitaja	Lähijohtaminen	Työhyvinvointi
Lähihoitaja/perushoitaja	Henkilöstöjohtaminen	Työtyytyväisyys
midwife	Leadership	Työssä jaksaminen
nurse	Coaching	Job satisfaction
Health nursing	Coaching leadership	Well-being at work
hospital nurses	Personnel management	Work comfort
maternity	Human resources	Work satisfaction
nursing	Management by coaching	
midwife		

Teoreettisen taustan selvittämiseksi on tehty hakuja Andor -hakupalvelusta ja Cinahl -tietokannasta. Cinahl on hoitotieteen, terveystieteiden ja lähialojen artikkelitietokanta. Hakusanojen tarkentamiseen käytettiin YSO sanastoa, suomen kielen kääntämisessä englannin kielelle. Lisäksi tiedonhaussa on käytetty Google Scholar -hakukonetta. Hakulausekkeet tietokannoittain on taulukoitu ja nähtävissä liitteessä 1.

Systemaattisen tiedonhaun lisäksi tehtiin paljon manuaalista tiedon hakua käyttäen Cinahl- ja Google Scholar -hakupalveluja. Hakutuloksia tehtiin useita, jotta saatiin tarkennettua hakuja ja pienennettyä hakutuloksia tuhansista ensin satoihin ja ehkä kymmeneen. Hakuprosesseissa tasapainoiltiin hakutulosten kohdentumisen kanssa yrittäen olla menettämättä kuitenkaan hyödyllisiä hakutuloksia. Joitakin hakuja rajattiin julkaisuvuosien avulla. Sisäänottokriteereinä oli tarkoitukseen sopivan asiayhteyden lisäksi koko julkaisun saatavuus, laatu ja luotettavuus. Opinnäytetyöt, kandidaattityöt sekä pro gradu -työt suljettiin pääsääntöisesti pois hakutuloksista lukuun ottamatta yhtä, jossa oli käytetty tässä opinnäytetyössä hyödynnettävää kyselylomaketta. Parhaimpien hakutulosten saavuttamiseksi käytettiin useaa tietokantaa.

Systemaattisen tiedonhaun jälkeen valittiin tutkimuksista mukaan otettavat tutkimukset lukemalla otsikon lisäksi julkaisujen tiivistelmiä. Arviointi tapahtui pohtimalla vastasiko kyseinen tutkimus asetettuihin tiedonhaunkysymyksiin. Sen jälkeen perehdyttiin tutkimusten laadunarviointiin. Kumpikin katsauksen tekijöistä hyväksyi valitut julkaisut osaksi katsausta. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen julkaisujen laatua tarkasteltiin monesta eri näkökulmasta yleiset laatuksiteerit huomioiden. Tutkimuksien puolueettomuus varmistettiin katsomalla, onko tutkimusta rahoitettu. Valituissa tutkimuksissa joko rahoitusta ei ollut ulkopuolelta tullut tai tutkijat olivat saaneet yliopiston apurahan. Yritysten tai muiden kaupallisten tahojen tukemia julkaisuja ei ollut.

Tutkimuksissa oli laajasti pohdittu niiden luotettavuuteen liittyviä näkökulmia sekä myös esimerkiksi kyselyjen toistettavuuteen liittyviä tekijöitä. Kansainvälisten tutkimusten tulokset olivat samansuuntaisia suomalaisten tutkimusten kanssa, joten tutkimustulokset tukevat toisiaan ja vahvistavat kansainvälisten tutkimusten käytettävyyttä myös Suomessa kulttuurieroista huolimatta. Opinnäytetyöhön valitut julkaisut ovat taulukkona liitteessä 2.

4.2 Työhyvinvointi

Suomea pidetään YK:n asettaman asiantuntijajoukon mukaan maailman onnellisimpana maana jo viidettä vuotta peräkkäin. Se on Mankan & Mankan (2023) mukaan hyvä perusta tarkastella ja edistää työhyvinvointia Suomessa. Siitä huolimatta, että jokaisen vastuu omasta työhyvinvoinnista korostuu nykypäivän muuttuvissa työpaikoissa, työhyvinvointia voidaan parantaa yhdessä henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa. (Manka & Manka 2023, 9, 28.) Työhyvinvointi koostuu psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista (Niinihuhta, Terkamo-Moisio, Kvist & Häggman-Laitila 2022, 460–474; Joki 2021, 150). Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta oleellista on työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä ja tarkoituksellisuudesta eli sisäisestä tyytyväisyydestä. Lisäksi tarvitaan myös ulkoista tyytyväisyyttä, jota saa sosiaalisesta vuorovaikutuksesta työpaikalla ja tunteesta, että omaan rooliin suhtaudutaan positiivisesti. (Bartels,

Peterson & Reina 2019.) Työntekijät ovat yksilöitä ja kokevat johtamisen eri tavoin. On kuitenkin löydetty yhteisiä tekijöitä, jotka tukevat kaikkien työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttaa henkilökohtainen hyvinvointi, omat voimavarat, työn innostavuus sekä johtaminen. Johtamisesta erityisesti nousee esiin kannustaminen, vuorovaikutussuhteet, luottamus, tasapuolinen kohtelu ja työpaikan varmuus. Johtaminen nousee merkitykselliseen asemaan työhyvinvoinnin näkökulmasta, koska johtaminen vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. (Kallankari 2019, 245–246; Hyppänen 2013, 165.) Työhyvinvoinnilla on vaikutus organisaation menestykseen, kun työntekijöiden työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranee. Työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä, oppimismyönteisiä ja kehittävät työtänsä. Samalla hyvinvoivien työntekijöiden sairauslomat, tapaturmat sekä aikaistetut eläköitymiset vähenevät. (Manka & Manka 2023, 73.)

Työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet pääsääntöisesti työstressiin ja -uupumukseen työhyvinvoinnin indikaattoreina. Vähemmän on tutkittu työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä. Tutkimuksia hoitohenkilökunnan työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä tarvittaisiin lisää. (Niinihuhta ym. 2022, 460–474.) Utriainen & Kyngäs (2009) ovat tehneet kirjallisuuskatsauksen hoitohenkilöiden työtyytyväisyydestä. Kirjallisuuskatsauksen mukaan sairaanhoitajien tärkeimpinä työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä olivat hyvät ihmissuhteet työyhteisössä läpi ammattiryhmien, työympäristö, jossa esihenkilö ja alaiset keskustelevat keskenään ja joissa yksilöt ovat mukana päätöksenteossa ja työtehtävien määrittelyssä sekä laadukas potilashoito (Utriainen & Kyngäs 2009, 1002–1010). Työyhteisön sosiaaliset suhteet esihenkilöiden ja työkavereiden kanssa ennustavat myös parempaa työhön sitoutumista (Orgambidez & Almeida 2018). Työntekijöiden työhyvinvointia kuvaa Uutelan (2019) tekemän tutkimuksen mukaan yksilön kokemus siitä, kuinka mielellään tullaan työhön ja kuinka hyvällä mielellä työstä lähdetään. Hänen tutkimuksensa mukaan työhyvinvointia edisti luottamuksellinen, avoin ja helposti lähestyttävä suhde valmentavaan esihenkilöön. (Uutela 2019, 125–126.)

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointi rajataan tarkoittamaan työntekijän kokemusta johtamisesta, työyhteisön toimintatavoista sekä ilmapiiristä. Työhyvinvointia tukee hyvä ja kannustava johtaminen, vuorovaikutuksellinen ja luotettava

suhde esihenkilöön, työn merkityksellisyys, sisältö vaativuuksineen sekä työyhteisön sosiaaliset suhteet kollegoihin (Kallankari 2019, 260; Jabe 2012, 18). Hyvät sosiaaliset suhteet työyhteisössä, dialogisuus ja johtaminen sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat merkittävimpiä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä (Orgambidez & Almeida 2018; Utriainen & Kyngäs 2009, 1005; Vesterinen, Isoala & Paasivaara 2009; Campbell ym. 2004, 564–571). Huolimatta siitä, että työhyvinvointi on yksilön oma kokemus, voidaan sitä johtaa määrittelemällä visio työhyvinvoinnista, tarvittavat toimienpiteet sen saavuttamiseksi sekä järjestelmällisellä työhyvinvoinnin seuraamisella (Hyppänen 2013, 182).

4.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Suomalainen sosiaali- ja terveysala tarvitsevat jatkuvien muutosten vuoksi muutosta myös johtamis- ja toimintamalleihin sekä huomion kiinnittämistä hoitohenkilöstön työhyvinvointiin (Björkengren 2018, 107). Onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla systemaattista johtamista sisältäen strategisen suunnittelun, henkilöstön voimavarojen lisäämisen ja työhyvinvoinnin jatkuvan arvioinnin (Manka & Manka 2023, 114). Sairaalaorganisaatioiden johtamiseen ei enää riitä esihenkilöiden substanssiosaaminen vaan tarvitaan koulutusta johtaa ihmisiä. (Räsänen 2022, 6–7; Kallankari 2019, 13–14.)

Työhyvinvoinnin ja johtamisen yhteyttä terveydenhuollossa on tutkittu sekä Suomessa että kansainvälisesti. Campbell ym. (2004) tutkivat hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksensa mukaan isoimpia työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä olivat päätöksentekoon osallistaminen ja neuvotteleva yhteistyö esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. (Campbell ym. 2004, 570.) Myös Orgambidezin & Almeidan (2018) tutkimustuloksissa todettiin päätöksentekoon osallistaminen ja yhteistyö esihenkilön kanssa tärkeimmiksi tekijöiksi korkeaan työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen (Orgambidez & Almeida, 2018). Työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa on tutkimuksen mukaan tärkeää avoin keskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä kummankin osapuolen rooliodotuksista. Toisille työntekijöille on tärkeää sujuva ja luottamuksellinen suhde esihenkilöön, toiset työntekijät taas haluavat hierarkkisen suhteen omaan

esihenkilöön. (Persson, Lindström, Pettersson, Andersson, & Blomqvist 2018.) Odotukset ja oletukset niin työntekijöille kuin esihenkilöillekin tulisi tehdä näkyviksi avoimella vuorovaikutuksella osapuolten välillä. Avoimen keskustelun avulla luodaan työyhteisön arkeen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimintamalleja. (Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 107.)

Parhaimmillaan hyvä johtaminen on työntekijöiden voimavara. Hyvinvoivassa työyhteisössä esihenkilö voi keskittyä johtamiseen, kun aikaa ei kulu sairauspoissaolojen, vahinkojen ja konfliktien selvittämiseen sekä rekrytoimiseen. Hyvinvoivat työntekijät ottavat vastuuta ja ovat oma-aloitteisia. Kuunteleva, työntekijät huomioon ottava, kannustava ja motivoiva johtaminen lisää työhyvinvointia. Hyvinvoivat työntekijät kokevat tulleen kuulluksi ja pitävät esihenkilöään luotettavana, oikeudenmukaisena ja hyvään vuorovaikutukseen kykenevänä. Työyhteisön tuella on parantava vaikutus työhyvinvointiin. Kokemus työyhteisön hyvinvoinnista heijastuu kokemukseen omasta työhyvinvoinnista. (Kallankari 2019, 247, 256–257; Hyppänen 2013, 168.) Työhyvinvointia tulee johtaa strategisesti, vaikka työhyvinvointi ei synny pelkästään johtamisen avulla. Sen rakentamiseen tarvitaan jokaisen työntekijän panostus. (Manka 2011, 80.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan valmentavan johtamisen yhteyttä työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on tärkeää, että organisaation johto osoittaa aitoa kiinnostusta ja välittämistä henkilöstön hyvinvointia kohtaan. Vänskän väitöskirjaan liittyvässä hankkeessa johdon vähäinen osallistuminen nähtiin selvänä puutteena, sillä osallistuminen lisää luottamusta, edistää tiedonkulkua ja yhteisöllisyyttä. (Vänskä 2022, 168.) Osoittamalla kiinnostusta työntekijöiden hyvinvoinnista esihenkilö rakentaa hyvää vuorovaikutussuhdetta ja edistää toimivaa, myönteistä esimies-alaissuhdetta, jolla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Vänskä 2022, 147; Uutela 2019, 141). Niinihuhta ym. (2022) toivat tutkimuksessaan esille hoitohenkilöstön esihenkilöiden tarpeen saada täydentävää koulutusta ylläpitääkseen johtamistaitojaan ja saadakseen tukea omaan ammatilliseen kasvuun sekä kehittymiseen. Esihenkilöiden kouluttaminen vähentää heidän työstressiänsä ja parantaa heidän työhyvinvointiansa. Koulutuksen merkitys

esihenkilöiden työhyvinvoinnille on sitä korkeampi, mitä vähemmän heillä on kokemusta hoitotyön johtamisesta. (Niinihuhta ym. 2022, 460–474.)

Vesterinen, Isola & Paasivaara (2009) ovat tutkineet suomalaisten osastonhoitajien johtamistyyliä terveystieteiden vuodeosastoilla. Osastonhoitajien resonoiivat johtamistyyli edistivät työyhteisön työhyvinvointia, työhön sitoutumista sekä halua työn kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajien mielestä oli tärkeää ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon, tukea heitä uuden oppimiseen ja työssä kehittämiseen. Valmentavaa johtamista käyttäneet osastonhoitajat tukivat työntekijöiden kouluttautumista, mikä edisti merkityksellisyyden tunteen lisääntymistä, itsenäistä kykyä päätöksentekoon ja vahvisti työhyvinvointia. (Vesterinen, Isola & Paasivaara 2009.) Valmentavalla johtamisella on todettu voivan vahvistaa työpaikan voimavaratekijöitä. Voimavaratekijöinä Uutelan (2019) työssä pidettiin työntekijän kokemusta työn mielekkyydestä ja työn hallinnasta, selkeää työnkuvaa, mieleistä ja tarkoituksellista työtä sekä mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan. (Uutela 2019, 141.)

4.2.2 Toimintatavat

Työyhteisön toimintatavat luovat rakenteet työhyvinvoinnin ylläpitämiselle. Toimintatavat ja johtaminen luovat tukevaa ja välttämätöntä pohjaa työhyvinvoinnille (Manka & Manka 2023, 70). Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuuteen liittyvät toimintatavat ovat vahvasti yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin. Ne suojaavat työn kuormittavuudelta, kiireeltä ja epävarmuudelta. Käänteisesti ajateltuna oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden puuttumisen kokemukset kuormittavat työntekijöitä ja ovat riski psykososiaaliselle hyvinvoinnille ja terveydelle. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tarve ovat ihmisille syvällisiä, psykologisia tarpeita, joiden toteutuminen vaatii työyhteisöltä ja toimintakulttuurilta avoimuutta, rehellisyyttä sekä korkeaa moraalialia ja etiikkaa. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 68–69.) Työntekijän kielteiset kokemukset oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen johtamiseen vaikuttavat heikentävästi työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen, lisäävät sairauspoissaoloja sekä saattavat johtaa irtisanoutumiseen (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018,

48–49). Oikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden väliseen yhteistyöhön vähentäen samalla työyhteisön ristiriitoja (Kumpulainen 2013, 198).

Perehdytys uuteen työpaikkaan tai uusiin työtehtäviin on tärkeää monesta erisyystä. Perehtymisen tarkoitus on saada työntekijä oppimaan uusi työtehtävä ja pääsemään osaksi uutta organisaatiota tai työyhteisöä. Perehtyjä kokee olonsa turvalliseksi ja hän sitoutuu paremmin osaksi työyhteisöä sekä pääsee toimivaksi ja osaavaksi työntekijäksi työtä tekevien joukkoon, kun hänelle on annettu aikaa tutustua, kysyä ja oppia uusi työtehtävä. (Joki 2021, 85–86; Syvänen ym. 2015, 165.) Työntekijöiden perehdyttämistä pidetään hoitoalalla tärkeänä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tutkimusten mukaan perehdyttäminen lisää työhyvinvointia, sillä hyvä perehdytys sitoo uuden työntekijän paremmin työyhteisöön ja toimintatapoihin sekä nostaa suorituskyykyä minimoiden työpaikan vaihtamisen. (Meyer 2016, 1–11.)

Hyvä viestintäkulttuuri läpi ammattirajojen parantaa työhyvinvointia, mutta sen lisäksi se on omiaan hajottamaan sairaalahierarkioita (Gausvik, Ashley, Miller, Pallerla & Schlaudecker 2015, 33–37). Työntekijöiden saavuttamiseksi tulisi viestinnässä käyttää useita eri kanavia, joiden avulla varmistetaan toimiva viestintä työyhteisössä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Toimivien viestintäkanavien lisäksi ei voida liikaa korostaa kohtaamisten ja keskustelujen merkitystä työhyvinvoinnin edistävinä tekijöinä. Kasvotusten tapahtuva dialogi esihenkilön ja työntekijän välillä parhaimmillaan edistää työntekijän työhyvinvointia, arvostusta ja merkityksellisyyden tunnetta. Työyhteisöjen työhyvinvointiin vaikuttaviin toimintatapoihin viestinnän lisäksi lukeutuu muun muassa esihenkilöiden tuki työntekijöilleen, työterveyden järjestäminen, dialogi ja työntekijöiden osallistaminen sekä oppimisen ja koulutuksen tukeminen. (Loeppke, Boldrighini, Bowe, Braun, Eg-gins, Eisenberg, Grundy, Hohn, Hudson, Kannas, Kapp, Konicki, Larson, McCutcheon, McLellan, Tilaus, Perkins, Russi, Stutts & Yarbrough 2017, 803–813.)

4.2.3 Työyhteisö

Työyhteisöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnissa. Työpaikan ihmissuhteet ovat olennainen osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Bartels, ym. 2019; Uutela 2019, 143.) Vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä sekä yhteisöllisyys on työyhteisön sosiaalista pääomaa, joka on parhaimmillaan työyhteisön sekä työntekijän voimavara. Sosiaalinen pääoma synnyttää luottamusta ja on omiaan vahvistamaan työyhteisön toimintaa, vastavuorosoisuutta ja verkostoitumista sekä työntekijöiden terveyttä. (Manka & Manka 2023, 177.) Työyhteisöltä saatu sosiaalinen tuki ja tiimityö ovat työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä, jotka edistävät omaa kehittymistä sekä oppimista ja lisäävät työn imua. Työn imulla tarkoitetaan motivoitumista ja myönteisiä ajatuksia työstä. (Uutela 2019, 143.)

Työyhteisö on enemmän kuin työntekijöiden summa. Yhden työntekijän positiiviset tai negatiiviset kokemukset ja tunnetilat tarttuvat työyhteisön muihin jäseniin. Innostunut ja energinen työntekijä luo positiivista ilmapiiriä ja ruokkii sillä koko työyhteisön motivaatiota ja yhteisöllistä ryhmähenkeä. (Huhtala, Tolvanen, Mauno & Feldt 2015, 410.) Jokainen on vastuussa omalta osaltaan työyhteisön hyvinvoinnista. Nykyajan teknologian kehityskään ei pysty vaarantamaan työyhteisöjen voimavarana olevaa ihmisten sosiaalista älykkyyttä ja vuorovaikutusta. Robotit eivät siihen pysty. Viimeaikaiset globaalit muutokset kuten pandemia ja Ukrainan ja Venäjän välinen sota ovat saattaneet järjestyttää psykologista turvallisuuden tunnetta, jolloin entisestään korostuu työyhteisön hyvinvointi ja tuki, jotta työntekijöiden mielenterveysongelmat eivät lisääntyisi. Resilientti työyhteisö pystyy mukautumaan paremmin muuttuviin olosuhteisiin ja tarkastelemaan toimintatapojaan kriittisesti. (Manka & Manka 2023, 10, 19, 24).

Toimivasta työyhteisöstä on käytetty vertauskuvaa vertaamalla risteyksen liikennejärjestelyjä kiertoliittymän ja liikennevalojen välillä. Liikennevalot ohjaavat hyvin tarkasti autoilijan toimintaa risteyksessä. Kiertoliittymien lisääntyminen on sujuvoittanut liikennettä risteyksalueilla joustavuudellaan ja itseohjautuvuudellaan autoilijan tehdessä omia valintoja ja päätöksiä. Työyhteisössäkkin työntekijä tarvitsee tiedon yhteisistä pelisäännöistä oman ammatillisen osaamisen lisäksi. Par-

haimmillaan työn merkityksellisyys lisääntyy, kun työntekijät voivat tehdä päätöksiä ja osallistua työn tekemisen kehittämiseen. Joustavan kiertoliittymän tavoin vastuunottamisen ja itseohjautuvuuden toteutuminen työyhteisössä edellyttää työyhteisöltä hyviä vuorovaikutustaitoja, työyhteisötaitoja, yhteisten pelisääntöjen laatimista sekä osallistavaa johtamista. (Manka 2011, 83–84).

4.3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen viittaa menetelmään, jossa esimies soveltaa valmennuksen periaatteita ja lähestymistapoja toimintaansa (Uutela 2019, 14). Hierarkkinen johtamistyyli ei ole enää ajanmukaista, järkevää tai kustannustehokasta asiantuntijaorganisaatioissa. Sen sijaan on siirrytty kohti yhteisvastuullista, jaettua johtajuutta, jossa jokainen työyhteisön jäsen ottaa osaa ja kantaa vastuuta yhteisten päämäärien saavuttamisesta. Työntekijöiden tulee olla työhönsä sitoutuneita ja arvostaa toistensa asiantuntemusta esihenkilön tapaan, jotta jaettu johtajuus onnistuu. (Ristikangas ym. 2021, 13–15; Sydänmaanlakka 2019, 147, 149; Juuti 2016, 16–17, 82.)

Johtamista voidaan kuvailla tilannesidonnaiseksi vuorovaikutusprosessiksi esihenkilön ja asiantuntijan välillä. Aito dialogi muodostuu molemminpuolisesta arvostuksesta, luottamuksesta sekä avoimuudesta. Johtaminen on tiimityötä, jota muovaa dialogin ja kehittymisen edellytyksenä oleva palautteen anto. (Sydänmaanlakka 2019, 146, 151, 166.) Hektisen työarjen keskellä ei ole aikaa odotella käskyjä esihenkilöltä, vaan valta ja vastuu on jaettava. Valmentavan johtamisen tarpeellisuus ja merkitys ovat nousseet esiin viime vuosina, kun työelämä kohtaa yhä monitahoisempia ja monimuotoisempia haasteita. Sen sijaan, että keskityttäisiin yksittäisiin suorituksiin, tarvitaan organisaation laajuista tiimityöskentelyä, jotta reagointi muuttuviin tilanteisiin on ketterää. (Soback 2021, 10–11; Sydänmaanlakka 2019, 145, 147).

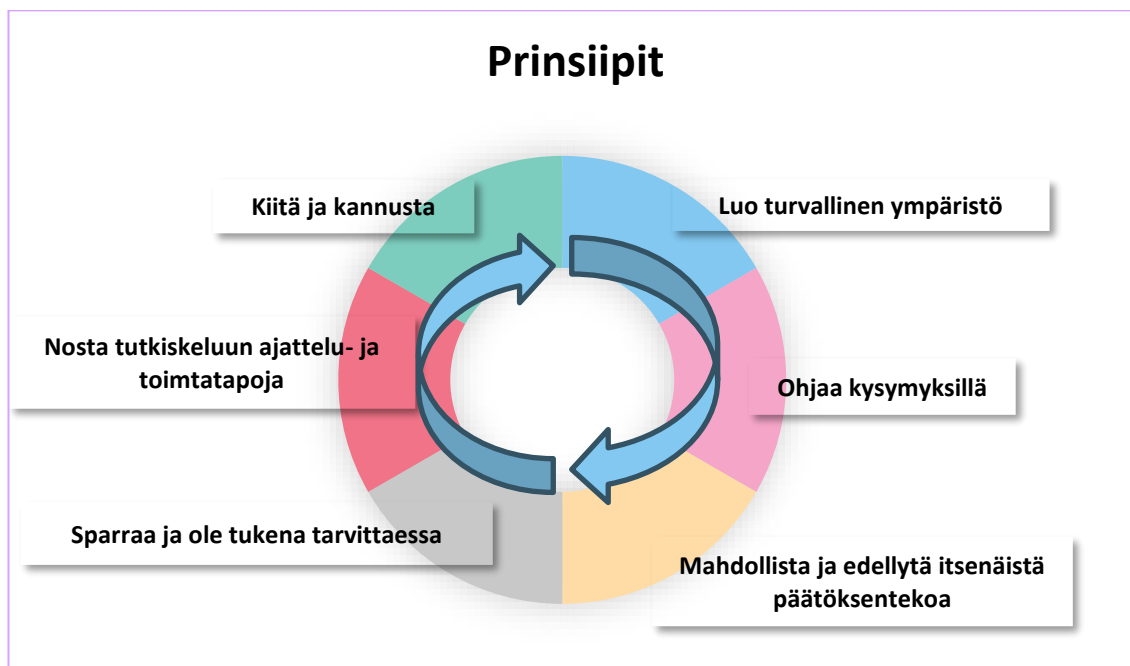
Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksenä on, että esihenkilö tuntee työntekijät. Keskeisimmät asiat valmentavassa johtamisessa on avoin vuorovai-

kutus, luottamus sekä vastuun jakaminen. (Lehto 2017, 31). Siinä korostuu työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta, dialogisuus, osallistaminen päätöksentekoon ja vastuunkantoon sekä tukeminen jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Esihenkilön tulee kysyä, kuunnella ja olla läsnä, saada työntekijä itse havainnoimaan vaihtoehtot, tekemään valintansa ja kantamaan vastuun päätöksestään. Valmentava johtaminen perustuu esihenkilön positiiviseen ajatteluun työntekijöiden kapasiteetista edistyä ammatillisesti ja kompetenssista. Valmentavan optimistisen johtamisen avulla autetaan tunnistamaan oma potentiaali ja luomaan välineitä ammatilliseen kehittymiseen. (Soback 2021, 9–11, 90; Salmimies & Ruutu 2013, 73–74, 96–97.) Soback (2021) ja Juuti (2016) kuvaavat valmentavaa johtamista osuvasti kalastuksen avulla: esihenkilö opastaa työntekijöitä oppimaan kalastusta sen sijaan, että antaisi heille valmiiksi pyydettyjä kaloja. Myönteinen suhtautuminen edistymiseen ja oppimiseen leviää työyhteisössä. Esihenkilön täsmällinen ja tarkka ohjeistus antaa tilaa työntekijän passiivisuudelle ja rutinoitumiselle, luo edistymistä haittaavan riippuvuussuhteen esihenkilön ja työntekijän välille sen sijaan, että esihenkilö tietoisesti kasvattaa työntekijöiden kapasiteettia kohdata tulevia haasteita. (Soback 2021, 66–68; Juuti 2016, 82.)

Kirjallisuudessa valmentavasta johtamisesta käytetään myös sanoja valtuuttava ja coachaava johtaminen. Valmentavaa johtamista pidetään edellytyksenä vastuuntuntoiselle ja korkeatasoiselle innostuneelle toiminnalle työyhteisössä. (Juuti 2016, 86.) Valmentavan johtamisen on havaittu olevan keskeisessä asemassa tukemassa työntekijöiden hyvinvointia työssä, ja se on nostettu useissa tutkimuksissa esille merkittävimpänä johtamistapana sairaalaorganisaatioissa (Moraes ym. 2021; Maijala, Eloranta & Ikonen 2019; Uutela 2019; Vesterinen 2013).

Valmentava johtaminen on toista arvostavaa ja ymmärtävää johtamista. Valmentava johtaminen perustuu Sobackin (2021) mukaan kuuteen pääperiaatteeseen, joiden avulla voidaan sisäistää valmentavan johtamismallin ydin. Valmentava johtaminen toteutuu vähitellen, kun noudattaa näitä kuutta tosiinsa kietoutunutta periaatetta säännöllisesti. Pääperiaatteet, periaatteet kuvataan kuviossa 1. Toteuttamalla näitä periaatteita syntyy vähitellen esihenkilön ja työntekijän välille valmentava johtamissuhde muodostaen työntekijälle kehänmuotoisen oppimisympäristön.

päristön. Jokainen työntekijä kehittyy kullekin ominaisin askelin esihenkilön tu-
kiessa edistymistä rinnalla. (Soback 2021, 110–114.) Tässä opinnäytetyössä val-
mentavan johtamisen keskeisistä elementeistä keskitytään erityisesti dialogiin
työntekijän ja esihenkilön välillä, viestintään ja palautteen antamiseen sekä oppi-
misen ja kehittymisen tukemiseen.



KUVIO 1. Valmentavan johtamisen prinssiipit (Soback 2021, muokattu).

Valmentavan johtamisen vaikutusta hoitoalalla on tutkittu niin Suomessa kuin kansainvälisestikin eri näkökulmista (liite 2). Maijala, Eloranta ja Ikonen (2020) nostivat Lean-ajatteluun liittyvässä, neljässä yliopistosairaalassa tehdyssä tutkimuksessaan keskeiseksi johtamistavaksi valmentavan johtamisen ja tiimityön (Maijala, Eloranta ja Ikonen 2020). Ulla Uutelan (2019) väitöskirjassa tutkittiin valmentavan johtamisen merkitystä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen. Tuloksena todettiin valmentavan johtamisen tukevan niin työhyvinvointia kuin työssä oppimistakin. (Uutela 2019.) Campbell ym. (2004) ovat tutkineet jo lähes 20 vuotta sitten amerikkalaisissa julkisissa sairaaloissa organisaattiorakenteiden ominaispiirteiden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä. Heidän tutkimuksensa mukaan ammattitaitoisten terveydenhuollon työntekijöiden pitovoimana on vuorovaikutteinen yhteistyö esihenkilöiden kanssa sekä päätöksentekoon osallistaminen. (Campbell ym. 2004, 564–571.) Myös Moraes ym. (2021) tutkivat valmen-

tavan johtamisen vaikutusta hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyteen ja potilasturvallisuuteen. Tutkimuksessa todettiin valmentavan johtamisen lisäävän työtyytyväisyyttä ja tiimin turvallisuuden tunnetta. Tutkimustulokset tukevat valmentavan johtamisen hyödyntämistä hoitotyön johtamisessa. (Moraes ym. 2021.)

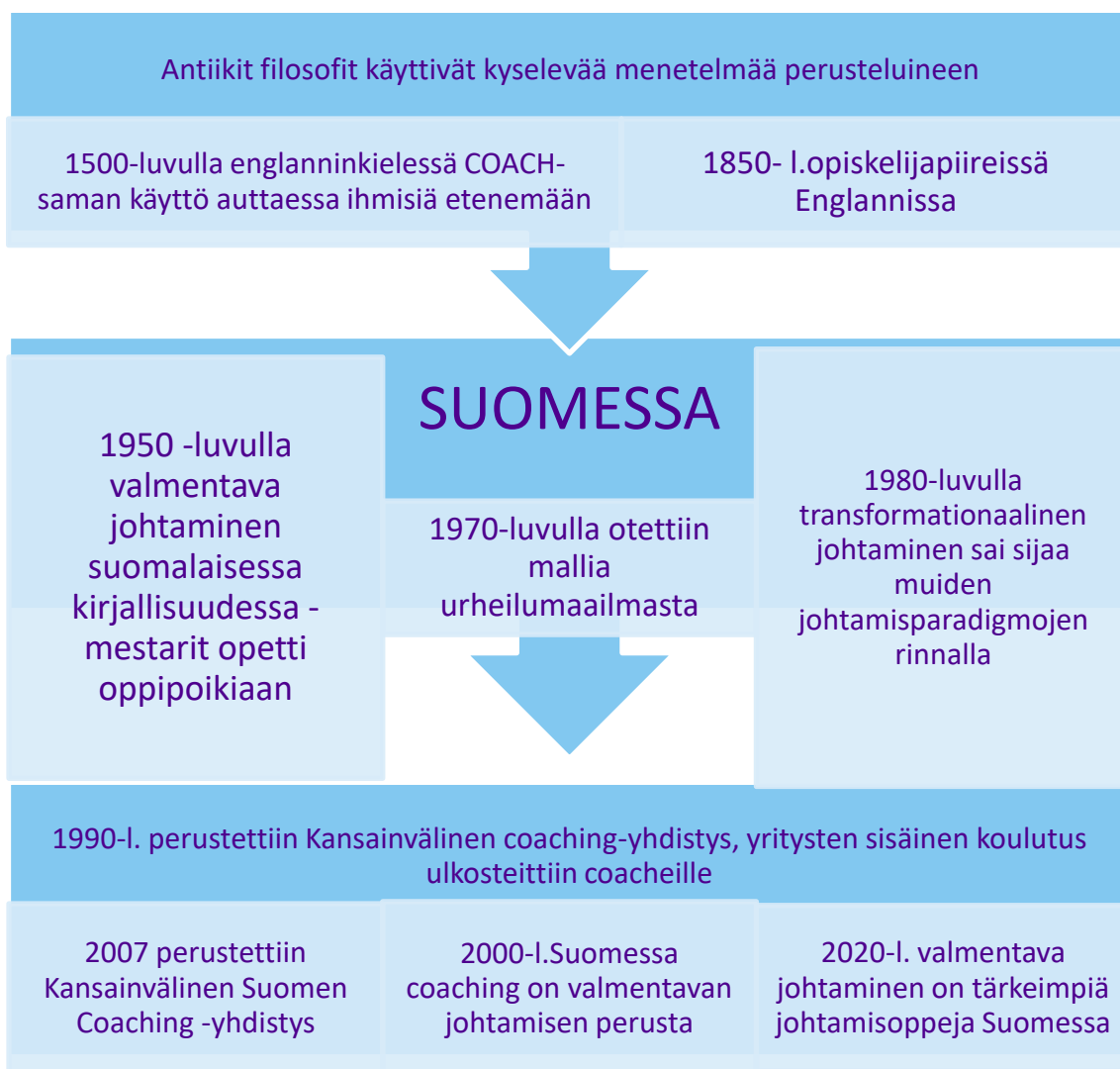
Valmentavan johtamisen toteuttaminen edellyttää esimieheltä itseltään hyvää itsetuntemusta ja sopivassa suhteessa vaativuutta sekä armollisuutta. Esihenkilön tarkastelu omaa toimintaa kohtaan kehittää hänen johtamisen taitojaan. Toimiva johtaminen syntyy esihenkilön tietoisesta tavasta olla ja reagoida työyhteisön toimintatapoihin, muutoksiin, työn vaativuuteen ja työntekijöiden taipumuksiin. Nykyajan toimintaympäristöiden jatkuva muutos, työn projektiluonteisuus ja verkostoituminen sekä työntekijöiden odotus inhimilliselle johtamiselle edellyttävään esihenkilöltä nopeaa reagoitua ja tukevat valmentavan johtamistavan käyttöön ottamista. (Soback 2021, 14–15, 22.) Valmentava ja dialoginen johtaminen sekä lähiesihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot tulevat Räsänen (2022) tutkimustulosten mukaan olemaan johtamisparadigmojen keskiössä tulevaisuudessa. Lähiesihenkilöltä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja reflektioivaa johtamista. (Räsänen, 2022, 55.) Esihenkilöltä vaaditaan rohkeutta myöntää tekemänsä virheet ja epäonnistumisensa. Rohkea johtaja kantaa vastuun tekemisistään päätöksistä ja tekee niin kuin sanoo. (Salmimies & Ruutu 2013, 62–63.)

4.3.1 Valmentavan johtamisen historia

Valmentavan johtamisen historia on pitkä (kuvio 2). Jo satoja vuosia ennen ajanlaskumme alkua antiikin ajan filosofit pitivät kysymisen ja kuuntelun taitoa, toista arvostavaa dialogia tärkeänä tukiessaan heidän edistymistään elämän eri saroilla. (Harmaja ja Hellbom 2007, 214.) Valmentavasta johtamisesta puhuttaessa käytetään valmentavan johtamisen termin rinnalla usein englanninkielistä coaching-termiä (Uutela 2019, 14). 1500-luvun Englannissa ”coach” sanalla tarkoitettiin vaunuja, joilla autettiin ylimystöä pääsemään eteenpäin heidän haluaansa päämäärään. Silloin jo ”coach” sanalla oli vahva merkitys haluun auttaa toisia ja tukea heitä etenemisessään. (Law 2013, 55).

1850-luvulla coach-sanaa käytettiin auttajasta, joka ohjasi opiskelijoita yliopisto-maailmassa valmistautumaan tuleviin kokeisiin. 1930-luvulla heräsi kirjallisuudesta lähtöisin oleva kiinnostus vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. (Harmaja ja Hellbom 2007, 214–215.) 1950-luvulta lähtien on kirjallisuudessa kirjoitettu valmentavasta johtamisesta nimenomaan kohdistuen johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen, jonka tavoitteena oli kehittää työntekijän taitoja. Valmentavan johtamisen piirteet näkyivät kannustamisen ja uuden opettamisen muodossa mestareiden kouluttaessa oppipoikiaan työnsä jatkajiksi (Ellinger & Kim, 2014, 127–138). 1970-luvulla johtamiseen tuli valmentavia piirteitä suoraan urheilumaailmasta, jolloin kannustamisen, tukemisen ja kyselevän johtamisen nähtiin sopivan myös työpaikoille. (Harmaja ja Hellbom 2007, 215.)

1980-luvulla transformationaalinen johtaminen sai tilaa muiden johtamisteorioiden rinnalla myös Suomessa ja oli askel valmentavaan suuntaan. Transformationaalinen johtaja tukee työntekijöitä ja haluaa kohdata heidät yksilöinä. (Uutela 2019, 19–20.) Samoihin aikoihin Yhdysvalloissa yritysten sisäinen mentorointi ulkoistettiin konsulttifirmoille ja siitä tuli uusi koulutusmuoto. 1990-luvulla perustettiin laadun turvaamiseksi Kansainvälinen coaching-yhdistys. Vuosituhannen vaihteessa valmentava johtaminen alkoi näkyä enenevässä määrin suomalaisessa kirjallisuudessa. 2007 perustettiin Kansainvälisen coachin-yhdistyksen suomalainen paikallinen yhdistys. Suomessa käytetään termejä coaching ja valmentava päällekkäin ja niiden raja onkin hyvin häilyvä eikä erotettavissa toisistaan. Carlssonin ja Forssellin (2017) mukaan valmentavassa johtamisessa opastetaan ja perehdytetään, coachingissa yritetään saada työntekijä itse ajattelemaan ja oivaltamaan oman potentiaalinsa johtamalla dialogia hänen kanssaan. (Carlsson & Forssell 2017, 23, 31–32, 50.)

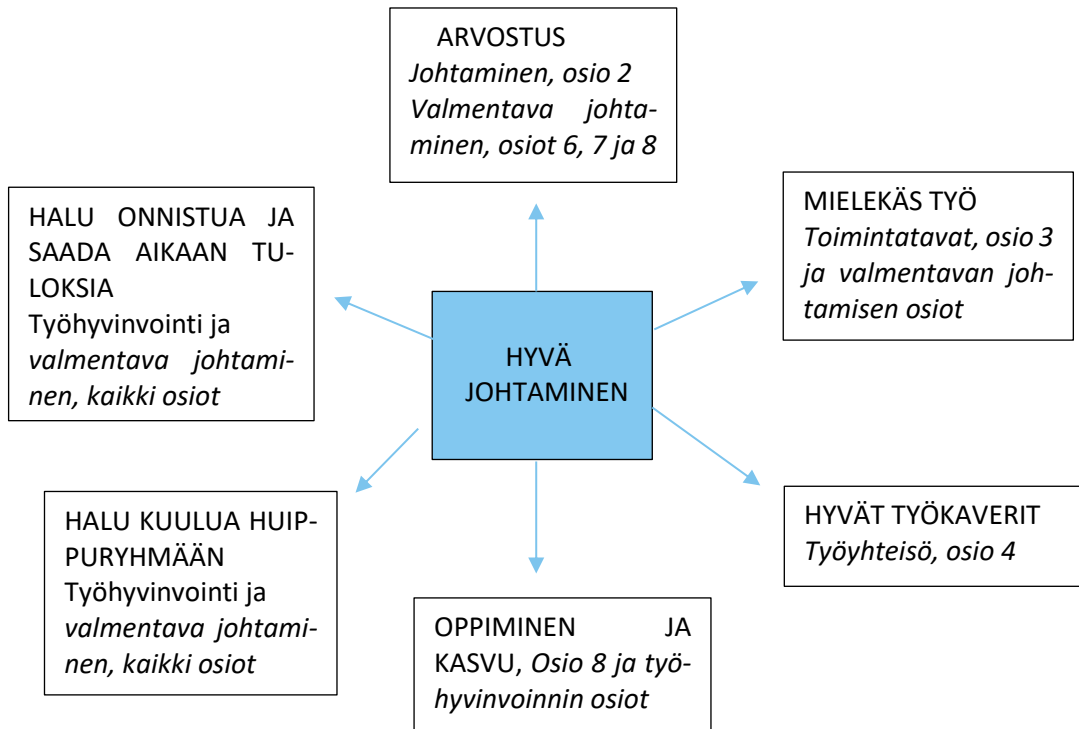


KUVIO 2. Valmentavan johtamisen kehitys.

4.3.2 Hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen on vahvasti kytköksissä työyhteisön työhyvinvointiin. Johtamisella pyritään kehittämään toimintoja, joko ihmiskeskeisesti tai esihenkilö- ja asiantuntijakeskeisesti. Johtaminen jaotellaan usein ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen huolimatta siitä, että johtamiseen liittyy paljon muutakin. Ihmisten johtaminen on jokaisen työntekijän ainutkertaisuuden vuoksi paljon haastavampaa kuin asioiden johtaminen. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee, antaa palautetta, tukee, kannustaa ja rohkaisee. Työntekijät ovat hyvin koulutettuja, oman työnsä asiantuntijoita, joita tulee arvostaa ja kohdella johdonmukaisesti ja tasapuolisesti. Juutin edellä mainitsemat hyvän johtamisen edellytykset (kuvio 3) ovat

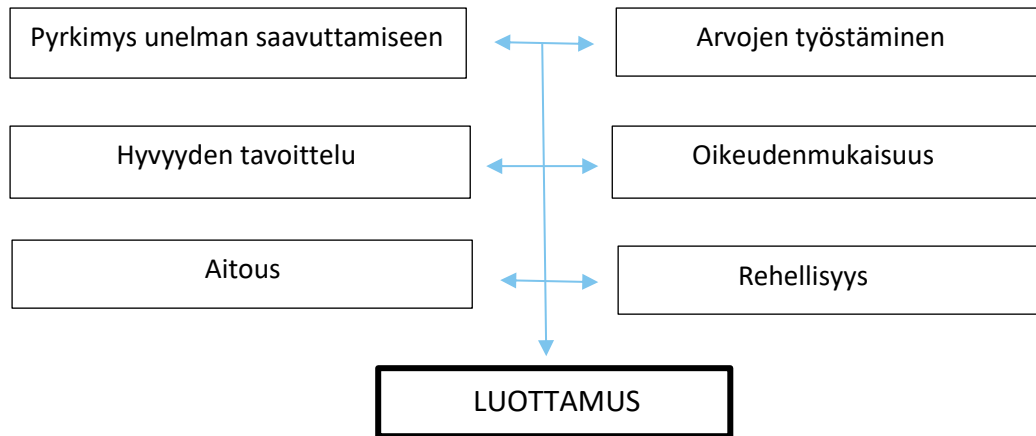
hyvin yhteneväisiä valmentava johtamistavan kanssa. (Juuti 2016, 47–68.) Johtamiskulttuurilla on suuria alueellisia eroja. Suomalaiselle johtamiselle on ominaista suomalaisen kulttuurin ydinarvot, kuten rehellisyys, reiluus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja ahkeruus. (Sydänmaanlakka 2019, 168–169.) Nämä arvot soveltuvat hyvin nykyaikaiseen ihmisten johtamiseen ja valmentavaan johtamiseen.



KUVIO 3. Hyvä johtaminen (Juuti 2016, 46, muokattu).

Hyvän vuorovaikutuksen ja vastuun jakamisen lisäksi luottamus on valmentavan johtamisen onnistumisen keskiössä (Lehto 2017, 31). Hyvä johtaminen riippumatta johtamisparadigmoista johtaa hyvään työhyvinvointiin ja tyytyväisiin työntekijöihin. Esihenkilö pyrkii toteuttamaan hyvällä johtamisella kuviossa 4 olevat työntekijöiden edellyttämät asiat vaikuttaakseen myönteisesti työyhteisöön. Avoin vuorovaikutus edellyttää luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Luottamuksen syntyminen ei tapahdu hetkessä, luottamus tulee ansaita ja sen tulee olla vastavuoroista. Työntekijä kokee esihenkilönsä olevan oikeudenmukainen ja reilu, kun luottamus heidän välilleen on syntynyt. Oikeudenmukainen kohtelu viestii esihenkilön arvostuksesta sekä luotettavuudesta. Hyvä johtaminen korreloi

työhyvinvoinnin kanssa. Molemmiin puolista luottamusta sekä arvostusta seuraa työhön innostuminen, sitoutuminen sekä työnyhteisössä vallitseva joukkuehenki. (Juuti 2016, 39–46, 84.)



KUVIO 4. Luottamuksen rakentuminen (Juuti 2016, 41).

Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä on edellytys valmentavan johtamisen toteutumiselle. Työntekijä kokee olevansa arvostettu ja luottamus on edellytys arvostavalle ja rehelliselle vuorovaikutukselle. Ilman luottamusta ei synny tasa-arvoista vuoropuhelua, avointa viestintää ja palautteen antoa, eikä ole pohjaa uuden oppimiselle ja kouluttautumiselle. (Salmimies & Ruutu 2013, 87–88.) Työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen edellyttää esihenkilöltä oikeudenmukaisuutta, esimerkillisyyttä ja halua toimia hyvin, tehdä hyviä päätöksiä. Näiden edesottamusten toteutuminen vaatii esihenkilöltä suunnatonta rohkeutta ja kykyä ratkaista haastavia tilanteita eettisesti ja oikeudenmukaisesti. Luottamuksen rakennuttua työntekijät ovat potentiaalisimmillaan oppimaan ja kehittymään, olemaan työntekijöinä parhaimmillaan. Luottamuksen syntyminen on prosessi, joka syvenee vähitellen. Luottamus on ansaittava omalla käyttäytymisellään. (Juuti 2016, 37–40, 84.) Arvostava johtaminen, kunnioitus ja viestintä parantavat työntekijöiden hyvinvointia ja työssä pysymistä (Ulrich, Barden, Cassidy, Varn-Davis 2019, 67–84).

4.3.3 Dialogi

Parhaimmillaan kohtaaminen esihenkilön kanssa on tasavertainen, kunnioittava ja voimaannuttava dialogi työntekijän ja esihenkilön välillä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 83–86; Campbell ym. 2004, 564–571). Dialogi on tasa-arvoista vuoropuhelua, jossa keskusteluun osallistujilla ei ole tarkoitus olla oikeassa tai väärässä. Keskustelijat kuuntelevat toisiaan avoimin ja luottavaisin mielin sekä arvostavat toistensa osaamista. He ovat valmiita tarkastelemaan omia näkökulmiaan kriittisesti. Avoin dialogi lisää ymmärrystä kokonaisuuksista, lieventää arvostusriitoja ja lisää merkitystä toiminnan kohteille oleville asioille. (Soback 2021; Sydänmaanlakka 2016, 166; Syvänen ym. 2015, 9; Cardoso, Ramos & D’Innocenzo 2014; Ristikangas & Ristikangas 2010, 86.)

Vuorovaikutus ja sen onnistuminen ovat merkittävässä roolissa työilmapiirin luomisessa ja työyhteisön toimivuudessa. Vuorovaikutuksen keskiössä on toisen osapuolen hyväksyminen ja kunnioitus. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 85–88.) Dialogi edellyttää molemminpuolista taitoa kuunnella ja ilmaista itseään. Esihenkilön tärkeä taito on työyhteisön valmentaminen keskustelemaan dialogisesti ja oppimaan yhdessä. (Leppänen & Rauhala 2012, 265.) Kuuntelun taito on esihenkilölle tärkeä ominaisuus. Eleet, ilmeet ja asento viestivät työntekijälle esihenkilön asennetta työntekijää kohtaan. Aktiivinen kuuntelija on kärsivällinen ja tukee työntekijän itseilmaisua tarkentavilla kysymyksillä. (Salmimies & Ruutu 2013, 106–107.) Dialogin avulla myös esihenkilö saa uusia ajatuksia työntekijöiltä ja kollegoilta ja sitä kautta esihenkilönkin ymmärrys ja osaaminen lisääntyvät (Räsänen 2022, 61). Dialogilla on merkittävä rooli koko työyhteisön sekä yksittäisten työntekijöiden ja esihenkilön oppimisen ja kehittymisen kannalta. Oikeudenmukaiseen vallankäyttöön sekä molemminpuoliseen luottamukseen perustuva dialogi mahdollistaa palautteen antamisen ja vastaanottamisen työarjessa (Räsänen 2022, 66).

Hyvin toimivissa tiimeissä on avoin keskustelukulttuuri ja dialogi on sujuvaa ja toiselle tilaa antavaa, niissä ei jäädä kiinni negatiivisuuteen tai pidetä tiukasti kiinni omista näkökulmista. Dialogille annetaan tilaa, jolloin voi syntyä sellaisia

ajatuksia ja ideoita, joita ei ennalta edes osattu suunnitella. Esihenkilön tulee uskaltaa antaa tilaa vapaalle keskustelulle ja olla avoin erilaisille näkökulmille, jotta dialogi mahdollistuu. (Leppänen & Rauhala 2012, 268–270.)

Vuoden 2022 alusta astui voimaan uusi yhteistoimintalaki. Sen keskeisenä uudistuksena oli jatkuvan vuoropuhelun ylläpito työnantajan ja työntekijöiden välillä. Vuoropuhelun ylläpitoon on teemoitettu viisi kohtaa, jotka käsittelevät muun muassa työpaikan toimintatapoja, viestintää, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä sekä edistämistä. (Manka & Manka 2023, 129.) Hyvän johtamisen perustana oleva luottamus lisääntyy dialogin avulla. Avoin dialogi lisää viestintää ja palautteen antoa ja niiden myötä sillä on vaikutus myös työhyvinvointiin. (Björkengren 2018, 110–111.)

4.3.4 Viestintä ja palautteen anto

Viestintä ja palautteen anto ovat tärkeässä asemassa kehittyvässä työyhteisössä (Soback 2021, 90). Valmentavassa johtamisessa työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon ja aktiivisiksi kehittäjiksi, minkä edellytyksenä on oikea-aikaisen ja luotettavan tiedon saaminen (Orgambidez & Almeida 2018; Salmimies & Ruutu 2013, 155). Valmentavaan johtamiseen kuuluu keskeisesti palautteen anto, sillä ilman palautetta ei voi olla kehitystä. Palautetaidot ovat olennaisia myös työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 238–240.)

Toimiva tiedonkulku on perusedellytys luottamukselle työntekijän ja esihenkilön välillä (Joki 2021, 164). Viestintä ja sen onnistuminen on vahvasti yhteydessä asioiden ymmärtämiseen, kokemusten jakamiseen ja yhteenkuuluvuuteen. Johdonmukaisella ja selkeällä viestinnällä vaikutetaan tiedon puutteesta syntyvien huhupuheiden leviämiseen. Onnistuessaan viestintä on kahdensuuntaista viestintää, jolloin tieto ja viesti kulkevat yhtä lailla organisaatiossa johdolta keskijohdon kautta työntekijöille kuin työntekijöiden viesti viedään johdolle. (Pirinen 2014, 116–129.)

Kehittymisen ja oppimisen välttämättömyytenä pidetään palautetta (Ristikangas ym. 2021, 186). Palautteen antamisen taitoja tarvitaan kaikissa työyhteisöissä, palaute on edellytys kehittymiselle. Palautteen osa-alueet ovat antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen, joissa kaikissa valmentavan johtajan tulee näyttää esimerkkiä. Onnistuneen palautteen antaminen kritiikinkin muodossa parhaimmillaan lisää työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 238–239; Salmimies & Ruutu 2013, 51.) Palautteen avulla edesautetaan työyhteisön kehittymistä ja samalla osoitetaan, että organisaatio on kiinnostunut työntekijöidensä antamasta panoksesta. Tämä edesauttaa työmotivaation ylläpitämistä ja sitoutumista. (Järvinen 2016, 112–113.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on perinteisesti ollut suomalaisille haastavaa. Positiivista ja negatiivista palautetta tulee opetella ottamaan vastaan, kuten myös sen antamista. Kiitoksen sanominen palautteen antajalle viestii palautteen antajalle arvostusta ja antaa itselle aikaa käsitellä palautteenannon aiheuttamia reaktioita itsessään. Esihenkilön palautetaidot ovat tärkeitä, jotta hän voi esimerkillään johtaa työyhteisön palautekulttuuria. Palautteen antamista helpottaa, jos esihenkilö tuntee työntekijänsä, tietää yksilölliset ominaisuudet ja kyvyt vastaanottaa palautetta. (Ristikangas ym. 2021, 198.) Myös työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat esihenkilöltä ja kollegoilta saatu tuki ja palaute. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden taito tukea, johtaa ja antaa palautetta nousivat päätöksentekoon osallistamisen lisäksi merkitykselliseen asemaan suhteessa työssä pysymiseen. (Ulrich ym. 2019, 67–84; Orgambidez & Almeida 2018.) Tutkimusprofessori on sanonut palautteen olevan ”työelämän pienin suuri aisa”. Hyvällä palautekulttuurilla vaikutetaan positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin ja työhön motivoitumiseen. Palautetta tarvitaan esihenkilöltä, mutta myös asiakkailta, kollegoilta ja yhteistyötahoilta läpi ammattiryhmien. (Ylikorkala ym. 2018, 30.) Palaute luo työntekijälle uskoa omaan onnistumiseen ja lisää motivaatiota asetetun tavoitteen saavuttamiseen (Salmimies & Ruutu 2013, 273).

4.3.5 Oppiminen ja kehittyminen

Valmentavan johtamisen avulla tuetaan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, työntekijöiden potentiaalin löytymistä ja käyttöönottoa. Moninaiset työympäristöt vaativat työntekijöiltä kykyä itsenäiseen ongelmanratkaisuun. (Soback 2021, 71–80; Uutela 2019.) Ansiokas johtaminen on työntekijän potentiaalin löytämistä ja tukemista kannustaen pyrkimään työssängä vielä parempaan (Sydänmaanlakka 2019, 145).

Oppiminen ja kehittyminen hyvässä työyhteisössä on jatkuvaa. Myös muutos on organisaatioissa jatkuvaa ja siksi vaaditaan kykyä uusiutua, kehittyä ja oppia uutta (Kauhanen 2010, 144–145). Henkinen kestävyys, sinnikkyys ja joustavuus sekä kyky muovautua muutosten mukana on työntekijän resilienssiä. Resilienssi on opittavissa oleva taito ja näkyy työntekijän joustavuutena, positiivisuutena, fokusoitumisena, organisoitumisena ja kykynä riskinottoon. Resilientti työntekijä säilyttää työkykynsä muutoksista huolimatta ja vahvistuu haasteiden edessä. (Ristinkangas ym. 2021, 235–236.) Onnistumisen edellytyksenä pidetään jatkuvaa uudistumista ja resilienssiä (Sydänmaanlakka 2019, 145). Valmentavassa johtamisessa tuetaan työntekijöitä kehittymään ja kehittämään itseään. Kehittymistä tukee esimieheltä saatu palaute, kannustaminen ja innostaminen (Soback 2021, 239).

Oppimisen ja kehittymisen tulisi olla koko työyhteisön yhteinen asia, johon kaikki osallistuvat ja jossa kaikki tukevat toisiaan. Johtamisen tulee painottua valmentavaan johtamiseen, kun halutaan tukea ja kehittää oppimista. (Moraes ym. 2021; Uutela 2019, 15.) Työyhteisössä tulisi tukea oppimista mahdollistamalla se ajankäytöllisesti tukemalla vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Oppimiseen myönteisesti suhtautuvassa työyhteisössä jaetaan kokemustietoa ja vältetään tiedon puuttumisen aiheuttamilta huhupuheilta, tiedon pimittämislä sekä syyllisten hakemiselta. Oppimiseen myönteisesti suhtautuvan työyhteisön edellytykset selviytyä muuttavassa ympäristössä paranevat. (Manka 2011, 84–85.)

Työntekijät motivoituvat oman osaamisensa kehittamisestä ja hyödyntämisestä työssään. Työntekijät, joilla on suunnitelma urastaan ja kehittymisestään menestyvät työssään muita paremmin. (Pirinen 2014, 114.) Valmentavan johtamisen ja dialogin avulla saadaan jo aiemmin opittu tieto ja potentiaali käyttöön. Vahvuuksien ja onnistumisten esiin tuominen lisää työntekijöiden motivaatiota työn tekemiseen ja itsensä kehittämiseen. (Syvänen ym. 2015, 9; Salmimies & Ruutu 2013, 73–74.) Aktiivinen esihenkilö johtaa omalla esimerkillään osallistaen työntekijät. Esihenkilö haluaa itsekkin kehittyä ja oppia uutta, katsoa asioita avoimin mielin. Valmentava johtaminen tähtää tuloksiin kannustaen jokaista työntekijää oppimaan uutta ja kehittymään jatkuvasti. Esihenkilön luottamus työntekijöiden pystyvyyteen lisää luottamusta ja on hyvä pohja kehitykselle. (Tuomi & Sumkin 2013, 43, 97–98.) Oppimisen edellytys on luottamus ja hyvä keskinäinen vuorovaikutus (Hyppänen 2013, 37). Valmentava esihenkilö tukee taitavasti työntekijöitä omassa osaamisessaan ja auttaa heitä löytämään itsestään potentiaalia kasvaa ja kehittyä omassa työssään. Luottamuksellinen ja arvostava kohtelu lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja halua edistää omaa osaamistaan ja työn sujuvuutta. Itseohjautuva työntekijä on työhönsä sitoutunut ja kokee työnsä merkityksellisenä lisäten omalta osaltaan työyhteisön työhyvinvointia. (Salmimies & Ruutu 2013, 151–152.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyö tehtiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena tutkimuksen perusjoukolle eli Tampereen yliopistollisen sairaalan (Tays) naistentautien ja synnytysten vastuualueen (nasy) hoitotyöntekijöille. Kvantitatiivinen tutkimustapa soveltuu käytettäväksi, kun halutaan selvittää kahden eri ilmiön välistä riippuvuutta tai miten paljon tietyssä joukossa esiintyy tiettyä ominaisuutta (Heikkilä 2014, 15). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytettävään tapaan tutkimuksen aineisto kerättiin standardoidulla kyselylomakkeella. Teorian mukaan kyselylomakkeen avulla kerätään tietoa teoriaviitekehysten ilmiöihin, jotta tilastollisten menetelmien avulla voidaan käsitellä niiden välisiä yhteyksiä (Nummenmaa 2021, 24). Kohderyhmän jäsen vastaa kirjallisesti kyselylomakkeen kysymyksiin luettuaan kysymykset ja vaihtoehdot. Kyselylomakkeen käytön etuna on vastaajan anonyymiteetin säilyttäminen. Kvantitatiivisen kyselyyn vastaaminen on usein helppoa ja nopeaa valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen vuoksi. Kyselylomakkeen heikkoutena saattaa olla vastaajakato, kun tutkimukseen on helppo jättää anonyymiteetin suojassa vastaamatta ja vastausprosentti jää siksi alhaiseksi. (Vilkkä 2015, 94.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa numeerisia vastauksia käsitellään tilastollisten menetelmien avulla. Saatuja tuloksia havainnollistetaan kuvioilla ja taulukoilla. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan vastauksia miksi, missä, paljonko ja kuinka usein -kysymyksiin. Määrällisellä tutkimuksella saadaan tutkittavilta tietoa, joka on muutettavissa numeeriseksi. Tulokset kertovat vallitsevasta tilanteesta ja niitä pyritään yleistämään luotettavasti vastausjoukkoa laajempaan joukkoon. (Heikkilä 2014, 15.)

Tieteelliselle tutkimukselle on tunnusomaista tulosten toistettavuus, avoimuus ja riippumattomuus. Uuden tiedon pohjana on aikaisemmin tutkittu tieto teoreettisena viitekehystenä. Tieteellisessä tutkimuksessa käytetään sille hyväksytyjä

metodeja. Tutkimuksen validiteettia eli toistuvan virheen mahdollisuutta tulee arvioida tutkimussuunnitelmaa ja kyselylomaketta tehdessä. Tieteellisen tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa tulosten luotettavuutta eli yhdenmukaisuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia käsitellään nykyaikaisilla tilasto-ohjelmilla virheiden minimoimiseksi, mutta siitä huolimatta tutkijan tulee olla tuloksia tarkasteltaessa kriittinen ja huolellinen. Tieteellistä tutkimusta tehdessä tutkijan tulee olla täysin objektiivinen eikä tutkijan asema tai kokemus saa vaikuttaa tuloksiin. Tieteellisen tutkimuksen tulee olla kannattavaa taloudellisesti sekä käyttökelpoisuuden että hyödyn näkökulmasta, vaikka tutkimuksen taloudellista arvoa ei voida välittömästi havaita. Hyviin tutkimuksiin lukeutuvat myös tutkimukset, joissa tietosuoja ei ole rikottu ja tutkimustulokset ovat tuoreita. (Heikkilä 2014, 27–30.)

Opinnäytetyömme on havainnointitutkimus, jonka avulla pyritään löytämään ilmiöiden välille yhteyksiä, mutta ei etsitä syy-yhteyksiä. Korrelatiivisella tutkimuksella voidaan tutkia esimerkiksi henkilöiden kokemuksia kuten tässä opinnäytetyössä tutkitaan kokemuksia työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Korrelatiivisessa tutkimuksessa mitattavaan ominaisuuteen vaikuttava muuttuja ei ole tutkijan säädeltävissä. (Nummenmaa 2021,47.)

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukkoa kutsutaan kohderyhmäksi, jota koskevia tietoja kerätään ja tutkitaan. Perusjoukon määrittely tehdään huolellisesti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Heikkilän (2014) mukaan perusjoukon ollessa kyselytutkimuksessa pieni, alle 300, kannattaa osoittaa kysely perusjoukon jokaiselle jäsenelle, jolloin puhutaan kokonaistutkimuksesta. Tämän opinnäytetyön kohderyhmään kuuluu Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella toukokuussa 2023 työskennelleet kättilöt ja sairaanhoitajat (n = 272). Kokonaistutkimuksen kohderyhmän tavoitettavuuden mahdollisti työelämäohjaajan avulla lähetetty kysely kohderyhmän työ sähköpostiin. (Heikkilä 2014, 31–32.)

5.3 Kyselylomakkeen laadinta

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on jo ideointivaiheessa kiinnitettävä huomiota tutkittavan asian operationalisointiin. Asian tai ilmiön tulee olla mitattavissa numeerisin keinoin, jotta kyselyn vastauksia voidaan hyödyntää kvantitatiivisella menetelmällä. Tutkimus aloitetaan tutustumalla aiheen teoriaan. Tutkittavan tiedon teoriaviitekehys jaotellaan osioihin kyselylomakkeen avulla, joihin kohderyhmä vastaa oman kokemuksensa perusteella. Kyselylomakkeen vastauksilla eli tilastollisen tutkimuksen aineiston avulla mitataan ja testataan ilmiötä sekä verrataan niitä aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. (Vilka 2015, 101.) Tutkittu teorian tieto tulee jakaa ilmiöihin ja ulottuvuuksiin (taulukko 4), joiden perusteella laaditaan tutkimuskysymykset ja -väittämät. Tutkimuskyselyn laatimiseen tulee paneutua huolella, jotta välttyttäisiin kysymysten virheellisiltä tulkinnoilta. Kohderyhmän tunteminen helpottaa tutkijan kysymysten laadintaa. Tutkijan tulee varmistaa, että tutkimuskyselyn kysymykset ymmärretään oikein. Kyselylomakkeen laadinta on tärkeä vaihe tutkimuksen suunnittelussa, jotta kysymykset mittaavat oikeaa asiaa eli ilmiötä, jota halutaan mitata teorian pohjalta. (Vilka 2015, 102; Heikkilä 2014, 45.)

Heikkilä (2014) listaamat kyselyn tekemisen vaiheet on kuvattuna taulukossa 2. Taulukoissa kuvatuiden vaiheiden avulla saadaan tehtyä hyvä tutkimuskysely. Ennen tutkimuskyselyn laatimista tulee tietää tutkimuksen tavoite, jotta kysymyksillä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Aineiston keräämisen jälkeen ei kyselylomaketta voi enää muokata. Kyselyn laatimisessa tulee pohtia, mitkä asiat ovat selittäviä muuttujia ja mitkä asiat ovat selitettäviä muuttujia sekä onko niillä vaikutus toisiinsa. (Heikkilä 2014, 45–46.)

TAULUKKO 2. Tutkimuslomakkeen laatiminen (Heikkilä 2014, 46).

Nimeä tutkittava asia
Suunnittele lomakkeen rakenne
Muotoile kysymykset
Testaa lomake
Korjaa rakennetta ja kysymyksiä
Houkutteleva ja valmis lomake

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysely oli strukturoitu kysely, joka oli taustakysymysten lisäksi jaettu kolmeen osaan. Osat jakautuivat koskemaan työhyvinvointia, käsitystä johtajuudesta ja valmentavaa johtamisesta. Kysymykset oli standardoitu eli valintakysymyksissä oli vakioidut vastausvaihtoehdot. Kysymykset olivat mielipidekysymyksiä ja niissä käytettiin mitta-asteikkona Likertin asteikkoa. Likertin asteikkoa käytetään usein mielipidekyselyissä neljä- tai viisiportaisena asteikkona. Asenneasteikkojen avulla saadaan paljon informaatiota pienessä tilassa. Sen heikkoutena on, ettei vastausten painoarvoa vastaajan mielestä pystytä erittelemään sekä vastaajan mahdollinen pyrkimys vastausten loogisuuteen mielipiteen sijaan saattaa vääristää tulosta. (Heikkilä 2014, 49–52). Tässä opinnäytetyössä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, joka on kuvattuna taulukossa 3. Vastaaja valitsee oman mielipiteensä mukaan yhden vaihtoehdon asteikolla 1–5 riippuen siitä, onko hän samaa mieltä vai eri mieltä väittämän kanssa.

TAULUKKO 3. Tässä opinnäytetyössä käytetty Likertin asteikko (Heikkilä 2014, 51, muokattu).

Likertin asteikko	Kysymys 7, 11 väittämää	Kysymys 11, 16 väittämää
1	Täysin eri mieltä	Ei ikinä
2	Jokseenkin eri mieltä	Harvoin
3	Ei samaa eikä eri mieltä	Joskus, silloin tällöin
4	Jokseenkin samaa mieltä	Lähes aina
5	Täysin samaa mieltä	Aina

Tutkittavana asiana opinnäytetyössä on valmentava johtaminen ja sen yhteys työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ja valmentava johtaminen jaoteltiin molemmat

teorian avulla kolmeen tutkittavaan ulottuvuuteen, jotka nimettiin osioihin ja ne kuvataan taulukossa 4. Lisäksi selvitettiin vastaajien käsitystä johtajuudesta yleisesti. Taustakysymysten lisäksi lomakkeessa kysyttäviä osioita oli yhteensä seitsemän. Tutkimuslomakkeen (Liite 4) taustakysymykset muodostuivat (osio1, kysymykset 1–6) iästä, sukupuolesta, työpaikasta, työvuosista sekä koulutuksesta. Taustakysymyksiin iästä ja kokemusvuosista hoitoalalla sekä nasysssa pyydettiin vastaamaan kokonaisina vuosina, jotta luokittelu voitiin tehdä vastauksien keräämisen jälkeen menettämättä informaatiota (Heikkilä 2014, 50).

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen teoriaosioden laatimisessa hyödynnettiin aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyjä mittareita. Työhyvinvointia koskevat kysymyksiä (kysymys 7, 11 väittämää) on aiemmin käytetty Tiikkaisen (2019) tekemässä opinnäytetyössä Työhyvinvoinnin tekijät (liite 2). Tiikkaisen käyttämä kyselylomake on ollut aiemmin Työturvallisuuskeskuksen ylläpitämällä Sykettätyöhön.fi-palvelussa vapaasti käytettävissä. (Tiikkainen 2019.)

Johtamisen ollessa yksi merkityksellisimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, kyselyssä kysytään työntekijän kokemusta saamastaan esihenkilön tuesta, kokemusta työpaikan toimintatavoista ja näkemystä työyhteisön hyvinvoinnista. Näillä kaikilla kolmella osiolla: johtamisella, toimintatavoilla ja työyhteisön hyvinvoinnilla on vahva yhteys yksilön työhyvinvointiin. (Moraes ym. 2021; Maijala ym. 2019; Uutela 2019; Orgambidez & Almeida 2018; Jabe 2010, 186, 194; Utriainen & Kyngäs 2009; Campbell ym. 2004, 564–571.) Esihenkilön toiminnalla ja johtamisen keinoilla on mahdollista ylläpitää ja edistää työhyvinvointia (Kallankari 2019, 260; Uutela 2019; Viitala 2013, 212; Jabe 2012, 18; Utriainen & Kyngäs 2009, 125–126).

Vastaajien kokemuksia lähijohtamisesta selvitettiin kysymyksillä 8–10. Ne ovat ikään kuin johtamisen taustakysymyksiä, joiden avulla selvitettiin vastaajien käsitystä johtamisesta yleensä (kysymykset 8 ja 10) sekä oman lähiesihenkilön johtamisesta (kysymys 9). Kysymykset ovat peräisin Cardoso ym. (2014) kehittämästä tutkimuksesta. (Cardoso ym. 2014.)

Valmentavaa johtamista koskevat väittämät (kysymys 11, 16 väittämää) ovat myös Cardoso ym. (2014) kehittämästä kysymyspatteristosta modifioituna ja käännettynä suomen kielelle (liite 2). Kysely on julkaistu kansainvälisissä julkaisuissa. Cardoso ym. (2014) ovat kehittäneet metodologisessa tutkimuksessa mittariston, jonka avulla voidaan selvittää johtajien ja johdettavien kokemuksia valmentavasta johtamistavasta. Kysely testattiin kahdessa brasilialaisessa yliopistosairaalassa ja kahdessa yksityisessä sairaalassa. Tutkimukseen osallistui yhteensä lähes 900 hoitoalan työntekijää. (Cardoso ym. 2014.) Tässä opinnäytetyössä valmentavan johtamisen ilmiö on jaettu kolmeen osioon, joiden avulla saadaan tietoa valmentavan johtamisen tunnusmerkeistä, kuten dialogista työntekijän ja esihenkilön välillä, viestinnästä ja palautteen antamisesta sekä työssä oppimisen ja kehittymisen tukemisesta.

TAULUKKO 4. Tutkimuksessa käytettävät kysymykset ja mittarit.

KYSYMYKSET	OSIOT
Osio 1, kysymykset 1–6	Taustakysymykset
	Ikä (1), sukupuoli (2), työpaikka (3), työvuodet (4–5), koulutusaste (6)
Kysymys 7	Työhyvinvointikysymykset (yht. 11 väittämää)
Osio 2	Johtaminen, 4 väittämää
	Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni. Saan esihenkilöltäni riittävästi tukea henkisellä tasolla. Saan esihenkilöltäni tekemästäni työstä riittävästi palautetta. Esihenkilöni huomioi ehdotukseni ja ideani.
Osio 3	Toimintatavat, 3 väittämää
	Työpaikallani toteutuu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Perehdytys eri työtehtäviin on ollut hyvää. Asioista tiedottaminen on oikea-aikaista ja oikein kohdennettua.
Osio 4	Työyhteisö, 4 väittämää
	Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin. Koen tämänhetkisen työilmapiirin hyväksi. Oma työssä jaksamiseni on tällä hetkellä hyvä. Tulen mielelläni töihin.
Osio 5	Johtajuus

Kysymys 8	Käsitys johtamisesta yleensä
Kysymys 9	Käsitys oman lähiesihenkilön johtamisesta.
Kysymys 10	Käsitys esihenkilön suhdetaidoista.
Kysymys 11	Valmentava johtaminen (yht. 16 väittämää)
Osio 6	Dialogi, 5 väittämää
	<p>Esihenkilöni kuuntelee minua.</p> <p>Esihenkilöni huomioi minua ja on kiinnostunut keskustelemaan kanssani.</p> <p>Saan esihenkilöltäni tarvittaessa ammatillista tukea ja neuvoja</p> <p>Pyrin edesauttamaan sujuvaa kommunikointia esihenkilöni kanssa.</p> <p>Saan vastauksia esihenkilöltäni työtehtäviini liittyviin kysymyksiin.</p>
Osio 7	Viestintä ja palautteen anto, 6 väittämää
	<p>Esihenkilöni arvostaa käytöstäni ja toimintatapoja.</p> <p>Jos en suoriudu työtehtävistäni, esihenkilöni ohjaa minua toimimaan toisin.</p> <p>Esihenkilöni tukee minua säännöllisesti työtehtävissäni.</p> <p>Koen palautteen antamisen esihenkilölleni mahdolliseksi.</p> <p>Esihenkilöni tiedottaa tehdyistä päätöksistä.</p> <p>Saadessani esihenkilöltä työtehtävän, minulle on selvää, mikä tehtävän kuvassa kuuluu vastuulleni.</p>
Osio 8	Oppiminen ja kehittyminen, 5 väittämää
	<p>Esihenkilöni edesauttaa minua laajentamaan osaamistani.</p> <p>Esihenkilöni edistää potentiaalista kehittymistä työssäni.</p> <p>Esihenkilöni auttaa minua kohdatessani ammatillisia haasteita.</p> <p>Esihenkilöni määrittelee kanssani työhön liittyvät tavoitteeni.</p> <p>Tiedän aikataulun, jonka puitteissa minun tulee saavuttaa työntekeymiseen liittyvät tavoitteeni.</p>

Nämä kuusi edellä käsiteltyä teemaa (työhyvinvoinnin johtaminen, toimintatavat, työyhteisö, dialogi, viestintä ja palautteen anto sekä oppiminen ja kehittyminen) toistuvat työhyvinvointia ja valmentavaa johtamista käsittelevissä teorioissa ja tutkimuksissa. Kyselylomakkeen vastauksilla tuodaan esille työntekijöiden koke-
mista työhyvinvoinnista ja valmentavan johtamisen toteutumisesta työpaikalla
tällä hetkellä. Vastausten perusteella tarkastellaan, mitkä valmentavan johtami-
sen osa-alueet ovat yhteydessä työhyvinvoinnin edistämiseen. Lopputuloksena
saadaan vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuslupa saatiin Pirkanmaan hyvinvointialueelta 12.4.2023, jonka jälkeen kyselylomake lähetettiin 13.4.2023 esitestaajiksi valikoituneille opiskelijakollegoille täytettäväksi. Huolellisista kyselylomakkeen testaajista on hyötyä tutkijoille. Testaajien tulee tarkastella kysymysten asetelua, selkeyttä ja yksiselitteisyyttä. Testaajat arvioivat myös vastausvaihtoehtojen sisällöllisen toimivuuden, tutkimuskyselyyn kuluvan ajan sekä houkuttelevuuden. Olennaista on myös pohtia, onko kaikki tarvittavat kysymykset esitetty tai onko lomakkeessa turhia kysymyksiä. (Heikkilä 2014,58; Vilkkä 2007, 78). Kyselylomaketta hiottiin esitestaajien palautteiden perusteella ennen lähettämistä tutkimuksen kohdejoukolle.

5.4 Tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä, strukturoidulla kyselylomakkeella (liite 4). Kyselylomakkeen lisäksi mukana oli saatekirje, jonka tarkoitus oli motivoida vastaajia vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyössä tiedonkeruuohjelmana käytettiin Microsoft Forms -ohjelmaa, jolla luotiin sähköinen kysymyslomake. Kyselytutkimuksen vastaukset tallentuivat tietokantaan Excel-tiedostona, josta ne olivat siirrettävissä tilasto-ohjelmaan tuloksien jatkokäsittelyä varten. Strukturoiduilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymyksiä, joissa on vastausvaihtoehdot valmiina. Kyseessä oli poikkileikkausaineisto, kysely oli kertaluontoinen ja vastattavissa kohderyhmälle neljän viikon ajan. Kokonaistutkimuksena toteutettu kysely tehtiin kaikille perusjoukkoon kuuluville sen ollessa määrältään vähäinen, alle 300. (Heikkilä 2014, 14, 31, 49, 59.) Perusjoukko koostuu Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella työskentelevistä kättilöistä ja hoitajista, joita oli huhtikuussa 2023 yhteensä 272.

Kyselyn linkki saatekirjeineen (liite 3) lähetettiin tutkittaville työelämäohjaajan avulla työ sähköpostiosoitteeseen huhtikuussa 2023, jolloin vastuualueella ei ollut vielä varsinainen kesälomakausi alkanut. Vastuualueella työskentelee ylihoitajan alaisuudessa viisi osastonhoitajaa, jotka toimivat esihenkilöinä tutkimuksen perusjoukolle. Saatekirje pyrittiin kirjoittamaan lyhyenä, informatiivisena ja ystäväl-

lisenä. Saatekirje saattaa olla ratkaisevassa asemassa siinä, vastaako kohde-ryhmä tutkimuslomakkeen kysymyksiin vai jättääkö avaamatta koko kyselylomakkeen. (Vilka 2015, 189; Heikkilä 2014, 59.)

Jokaiseen opinnäytetyön tutkimuskysymykseen vaadittiin vastaus ennen kuin ohjelma mahdollisti vastauksen lähettämisen. Vastausaikaa oli yksi kuukausi. Ensimmäinen tutkimuskyselyviesti lähetettiin 18.4.2023, jonka jälkeen lähetettiin muistutusviesti kahden viikon päästä sekä vielä viikon kuluttua, näin pyrittiin parantamaan vastausprosenttia ja vähentämään katoa (Vilka 2007, 59).

5.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusvastaukset kerättiin Microsoft Forms -kyselyllä, josta aineisto saatiin Microsoftin Excel -tiedostona. Aineiston tarkistamisen jälkeen sitä analysoitiin SPSS-ohjelmiston avulla. Kyselyn tulokset raportoitiin kuvailemalla saatuja vastauksia ja vertaamalla niiden eroja eri vastaajaryhmissä eli taustamuuttujien (ikä, sukupuoli, työpaikka, työkokemus, koulutus) luokissa. Kuvailevina menetelminä käytettiin esimerkiksi frekvenssijakaumia ja prosenttiosuuksia tai soveltuvia keskilukuja. Vertailevana menetelminä käytettiin varianssianalyysia ja osioiden välisiä yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatioiden avulla.

Tässä opinnäytetyössä taustamuuttujista sukupuoli ja työpaikka ovat luokitteluasteikollisia, joka on vaatimattomin mitta-asteikko. Luokitteluasteikollisia muuttujia ei käsitellä numeerisena muuttujana eikä niitä laiteta järjestykseen mitattavan ominaisuuden mukaan. Tässä työssä käytämme osioiden mittaamisen Likertin luokitteluasteikkoa, joka on järjestysasteikollinen mitta-asteikko. Vastausvaihtoehtoja on viisi ja ne asetetaan suuruusjärjestykseen ääripäiden välille. Tuloksissa käsittelemme kuitenkin muuttujien vastauksia välimatka-asteikollisina ja kuvaamme vastausten jakautumista keskiarvojen avulla. Tämä perustuu oletukseen, että mitattavat ilmiöt ovat luonteeltaan välimatka-asteikollisia, vaikka niitä mitataankin järjestysasteikolla. Tällaista toimintatapaa yleisesti käytetään järjestysasteikolla mitattujen luonteeltaan jatkuvien ilmiöiden kuten esimerkiksi mielipiteiden analysoinnissa. Taustakysymyksistä ikä, koulutus ja kertyneet työvuodet

ovat suhdeasteikollisia, koska niille voidaan asettaa nollapiste. (Nummenmaa 2021, 55–56; Heikkilä 2014, 81–82.)

TAULUKKO 5. P-arvo (Sig tai α) kertoo merkitsevyytason (Heikkilä 2014, 185).

Merkitsevyytaso	Sig./ α	Vaihteluväli	Symboli
tilastollisesti erittäin merkitsevä	$p \leq 0,001$	0,000–0,001	***
tilastollisesti merkitsevä	$0,001 < p \leq 0,01$	0,002–0,010	**
tilastollisesti melkein merkitsevä	$0,01 < p \leq 0,05$	0,011–0,050	*
tilastollisesti suuntaa antava, oireellinen	$0,05 < p \leq 0,1$	0,05–0,100	

Mittauksen laatua voidaan arvioida reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti mittaa toistettavuutta ja virheettömyyttä ja validiteetti taas sitä, onko mittaustulos luotettava, onko mitattu juuri sitä mitä pitikin mitata. Kunkin mittarin sisäistä johdonmukaisuutta voidaan arvioida reliabiliteettikertoimella. Mitä lähempänä arvo, p-arvo (Sig tai α) on lukua 1, sitä yhtenäisempiä vastauksia mittari antaa (taulukko 5). (Nummenmaa 2021, 501–507.)

Keskiarvosummamuuttujia tarkasteltaessa tulee tarkistaa, että havaintomatriisissa ei ole yhtään nollavastausta vääristämässä keskiarvoa tai ne on merkitty puuttuviksi. Puuttuvien tietojen tarkistaminen onnistuu helposti SPSS-ohjelman avulla. Tämän opinnäytetyön aineiston ollessa melko pieni, oli puuttuvien tietojen tarkistaminen silmämääräisestikin helppoa. Puuttuvat tiedot koodataan erikseen tai käytetään tyhjää ruutua, jolloin ohjelmaruutuun tulee pilkku ja ohjelma käsittelee kohdan tyhjänä. (Heikkilä 2014, 123.) Tässä kyselyssä vastaajat olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin, joten puuttuvia tietoja ei ollut.

Ensin aineistoa kuvattiin vastaajien taustamuuttujien jakaumien esittelyllä. Sen jälkeen varmistettiin mittarien sisäinen johdonmukaisuus ja muodostettiin teorian pohjalta osioita kuvaavat keskiarvosummamuuttujat. Näiden jakaumia kuvattiin keskiarvolla ja hajonnalla sekä testattiin niiden normaalijakautuneisuus Shapiro-Wilksin testillä. Testisuureen p-arvon tulisi olla $>0,05$, jotta muuttujan jakauman voidaan olettaa olevan riittävän normaalisti jakautunut, jotta voidaan käyttää pa-

rametrisiä testejä. Keskeisen raja-arvolauseen nojalla voidaan parametrisia testejä käyttää myös tilanteissa, joissa Shapiro Wilksin testisuure ei vahvista normaalijakautuneisuutta, kun vastaajien lukumäärä kussakin ryhmässä on suurempi kuin 30. (Nummenmaa 2021, 210–213, 275–276.)

Seuraavaksi tässä opinnäytetyössä osioiden keskiarvoja verrataan taustamuuttujien luokissa. Varianssianalyysi on menetelmä, jolla voidaan verrata useamman ryhmän keskiarvojen yhtäsuuruutta. Taustamuuttujina käytetään vastaajan ikäryhmää, työvuosia hoitoalalla ja Taysin nasysssa sekä työyksikköä. Taustamuuttujat on luokiteltu kolmeen luokkaan (taulukko 6) työpaikkaa lukuun ottamatta, jotta saadaan varmistettua luokkien havaintojen lukumäärä tilastollisen voiman varmistamiseksi. Näiden ryhmien keskiarvojen yhtäsuuruutta testataan yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla (ANOVA). ANOVA-testiä voidaan käyttää, kun riippuva muuttuja on mitattu välimatka-asteikolla ja riippumaton muuttuja luokiteluasteikolla. Lisäksi muuttujia pitää olla riittävästi (vähintään 20 havaintoa ryhmässä) ja ryhmien tulisi olla suunnilleen yhtä suuria. Ryhmien varianssien tulee olla suunnilleen yhtä suuria, mikä tarkastetaan Levenen testillä. Levenen testisuureen p -arvon tulee olla suurempi kuin 0,05, jotta varianssien yhtäsuuruusoletus täyttyy. Kun nämä oletukset täyttyvät, voidaan suorittaa ANOVA-testi. Testisuureen F arvoa tulkitaan suhteessa vapausasteisiinsa ja tulkitaan merkitsevyys p -arvon avulla. Tämän p -arvon perusteella nollahypoteesi (kaikki keskiarvot ovat yhtä suuria) hylätään, jos $p > 0,05$, ja hyväksytään, jos $p \geq 0,05$. Jos ANOVA-testin perusteella nollahypoteesi hylätään, voidaan olettaa, että kaikkien ryhmien keskiarvot eivät ole yhtä suuria. Tällöin voidaan vertailla pareittain ryhmien keskiarvojen yhtäsuuruuksia käyttämällä Post Hoc -testejä. Tässä tutkielmassa käytettiin Bonferronin testisuureta parivertailujen tekemisessä. (Nummenmaa 2021, 116, 305–321; Metsämuuronen 2008, 154–170.)

Viimeisenä työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen osioiden välisiä suhteita kuvataan korrelaation avulla. Korrelaatio kertoo, kuinka paljon kahden muuttujan arvojen välillä on lineaarista yhteyttä. Järjestysasteikollisille muuttujille käytetään Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. (Heikkilä 2010, 92.) Korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat välillä -1 – 1 , missä -1 tarkoittaa täydellistä käänteistä yhteyttä, 0 yhteyden täydellistä puuttumista ja 1 täydellistä yhteyttä. (Valli 2015, 89.)

Korrelaatiokertoimia tulkitaan siten, että korrelaatio on erittäin voimakas $> 0,80$ ja väliltä $0,60 - 0,80$ tulkitaan voimakkaaksi, $0,40 - 0,60$ tulkitaan kohtalaiseksi, ja $< 0,40$ tulkitaan heikoksi (Metsämuuronen 2000, 45). Negatiivinen korrelaatiokerroin on, jos korrelaatiokertoimen edessä on miinusmerkki (Valli 2015, 91). Tässä työssä riippuvuuden voimakkuus merkitään seuraavalla tavalla: *** tarkoittaa voimakasta, ** kohtalaista ja *heikkoa positiivista yhteyttä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

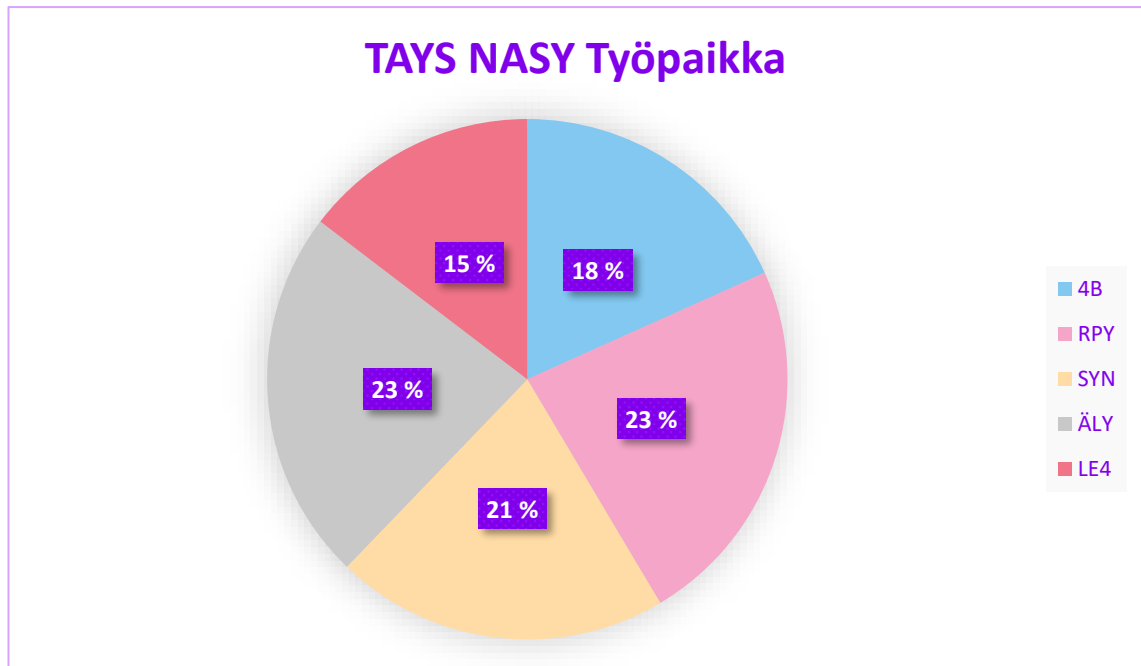
Kysely lähetettiin kaikille Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella (nasy) huhtikuussa 2023 työskenteleville hoitotyöntekijöille ($n=272$). Tutkimusaineisto koostui kyselyyn vastanneiden 82 työntekijän vastauksista, vastausprosentti oli 30 %. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat naisia. Vastaukset taustamuuttujina (taulukko 6) oleviin kysymyksiin iästä, työvuosista hoitoalalla ja työvuosista Taysin nasysssa kysyttiin numeerisena. Analysointia varten ne luokiteltiin kolmeen lähes yhtä suureen ryhmään. Iän ja työkokemuksen frekvenssien laskeminen yksittäisinä numeerisina muuttujina ei ollut tarkoituksen mukaista (Nummenmaa 2021, 108).

Vastaajat olivat iältään 23–64-vuotiaita, iän keskiarvon ollen 43,2 vuotta. Taustakysymyksissä kysyttiin työvuosien määrää hoitolalla sekä Taysin nasysssa. Yhtenä taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien nykyistä työpaikkaa Taysin nasysssa. Työpaikat jaoteltiin Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella työskentelevien viiden osastonhoitajan mukaan. Työpaikat kuvataan tarkemmin taulukossa 7. Vastaajia oli keskimäärin 16 jokaisesta viidestä työpaikasta, jotka kuvataan kuviossa 5. Vastaajien vaihteluväli oli 12–19 työntekijää kustakin työpaikasta.

Työvuosia hoitoalalla vastaajien keskiarvo oli 16,8 vuotta, vaihteluvälin ollessa 1–40 vuotta. Taysin nasysssa vastaajat olivat työskennelleet keskimäärin 13,3 vuotta. Vastaajan mukaan työvuosia nasysssa oli kerääntynyt 0–34 vuotta. Vastaajista valtaosalla (70,7 %) oli ammattikorkeakoulutasoinen (AMK) koulutus. Kyselyssä ei eroteltu sairaanhoitajia ja kättilöitä toisistaan. Toisen asteen koulutus oli 23,2 % vastaajista ja yliopiston tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon oli suorittanut 6,1 % vastaajista.

TAULUKKO 6. Vastaajien taustatiedot (n=82).

	n	%	keskiarvo (hajonta)	Mediaani (IQR)
Ikä			43,2 (10,8)	44 (34; 52)
23–35	22	26,8		
36–49	33	40,2		
50–64	27	32,9		
Työpaikka Tays/nasy				
4B	15	18,3		
RAOS	19	23,2		
SYN	17	20,7		
ÄLY	19	23,2		
LE4	12	14,6		
Työvuodet hoitoalalla			16,8 (10,2)	18 (8; 25)
1–10	23	28		
11–24	22	26,8		
25–40	37	45,1		
Työvuodet nasysssa			13,3 (9,4)	13 (4; 20)
0–9	32	39		
10–19	24	29,3		
20–34	26	31,7		
Koulutus				
toinen aste	19	23,2		
AMK	58	70,7		
YAMK, yliopisto	5	6,1		



KUVIO 5. Vastaajien työpaikat Taysin nasysssä.

TAULUKKO 7. Tässä tutkimuksessa käytössä olleet työpaikkajaottelut ja niiden lyhenteet.

4B	RPY	SYN	ÄLY	LE 4
Naistentautien vuodeosasto (4B)	Raskaana olevien vuodeosasto (RAOS)	Synnytysyksikkö (SYN)	Äiti-lapsiyksikkö: lapsivuodeosastot, äiti-vauvaosasto, potilashotelli (ÄLY)	Naistentautien leikkausosasto (LE4)
Naistentautien poliklinikka (PGY)	Naistentautien ja raskauspäivystys (RAPÄ)			
Solunsalpaaja-poliklinikka	Äitiyspoliklinikka (PÄI)			
Hormoni- ja lapsettomuuspoliklinikka (PGH)	Äitiysultra Varahenkilöstö			
1 osastonhoitaja ja 3 apulaisosastonhoitajaa	1 osastonhoitaja ja 2 apulaisosastonhoitajaa	1 osastonhoitaja ja 3 apulaisosastonhoitajaa	1 osastonhoitaja ja 2 apulaisosastonhoitajaa	1 osastonhoitaja ja 1 apulaisosastonhoitajaa

6.2 Mittarien johdonmukaisuus

TAULUKKO 8. Tutkimuksen kyselylomakkeen osioiden Cronbachin alfa-arvot.

	Laajuus	Cronbachin alfa -arvo
Työhyvinvointi		
Osiot 2–4, johtaminen, toimintatavat ja työyhteisö	11 väittämää	,879
Valmentava johtaminen		
Osio 5, dialogi	5 väittämää	,875
Osio 7, viestintä ja palautteen anto	6 väittämää	,822
Osio 8, työssä oppiminen ja kehittyminen	5 väittämää	,891

Osioita käsitellään tässä opinnäytetyössä myös keskiarvomuuttujien avulla (taulukko 13). Teoriasta johdettujen osioiden keskiarvomuuttujien sisäinen johdonmukaisuus on varmistettu Cronbachin alphan avulla ja ne kuvataan tarkemmin taulukossa 8. Työhyvinvointiin sisällytettyjen osioiden (johtaminen, toimintatavat sekä työyhteisö) yhteenlaskettujen väittämien vähäisen määrän vuoksi, väittämien johdonmukaisuus on varmistettu kaikkien työhyvinvointi -väittämien yhteisellä Cronbachin alphan avulla. Työhyvinvointi osioiden sisäinen johdonmukaisuus oli riittävällä tasolla Cronbachin alpha-arvon ollessa 0,879. Valmentavassa johtajuudessa tunnistetaan kolme ulottuvuutta, joita on tässä opinnäytetyössä mitattu yhteensä 16 väittämällä. Ulottuvuudet nimettiin kolmeen osioon teoriaviitekehysten pohjalta; dialogi, viestintä ja palautteen anto sekä oppiminen ja kehittyminen (taulukko 4). Työhyvinvointiin pohjautuvien osioiden tapaan valmentavan johtamisen osioita käsitellään tässä tutkimuksessa keskiarvosummamuuttujien avulla. Teoriasta johdettujen keskiarvosummamuuttujien sisäinen johdonmukaisuus on varmistettu Cronbachin alphan avulla. Kaikkien osioiden sisäinen johdonmukaisuus oli riittävällä tasolla ($\alpha=0,82-0,89$; taulukko 8). Lisäksi kyselylomakkeessa oli osio 5 (kysymykset 8–10), käsitys johtamisesta yleensä, joka sisälsi vain kolme väittämää. Osioista 5 ei otettu Cronbachin alfa-arvoa. Cronbachin mittari on sitä reliaabelimpi, mitä enemmän samankaltaisia väittämiä se sisältää ja siksi osiosta 5 ei olisi saatu luotettavaa tulosta (Nummenmaa 2021, 511).

6.3 Vastaajien kokemus työhyvinvoinnin osioiden väittämiin

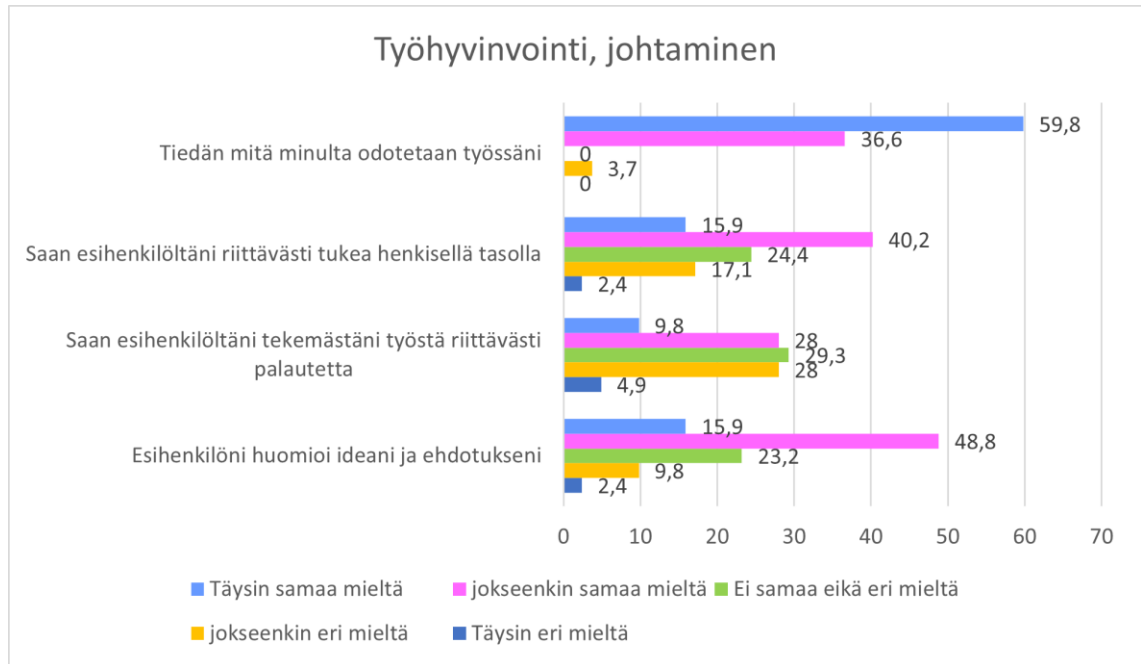
Työhyvinvoinnin kolmea ulottuvuutta opinnäytetyössä mitattiin 11 väittämällä (taulukko 4). Ulottuvuudet nimettiin osioihin johtaminen, toimintatavat ja työyhteisö työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastakset kuvattiin kuvioihin 6–8.

Työhyvinvoinnin johtaminen -osiossa (kuvio 6) kysyttiin neljällä väittämällä koke-
musta oman lähiesihenkilön johtamisesta. Ensimmäisen ”*Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni*” väittämän kanssa suurin osa vastaajista (96,4 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 3,7 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Yksikään vastaaja ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä eikä vastannut olevansa samaa eikä eri mieltä.

Toisena työhyvinvoinnin johtamisen -osion väittämänä kysyttiin kokemusta esi-
henkilöltä saadun henkisen tuen riittävydestä. Yli puolet (56,1 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä ”*Saan esihenkilöltäni riittävästi tukea henkisellä tasolla*” väittämän kanssa. Neljännes vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa ja jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä oli joka viides vastaaja.

Kolmantena väittämänä oli ”*Saan esihenkilöltäni tekemästäni työstä riittävästi pala-
lautetta*”, johon 9,8 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 4,9 % täysin eri mieltä. Loput vastaukset jakautuivat melko tasaisesti väittämien jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä ollen välillä 28–29,3 %.

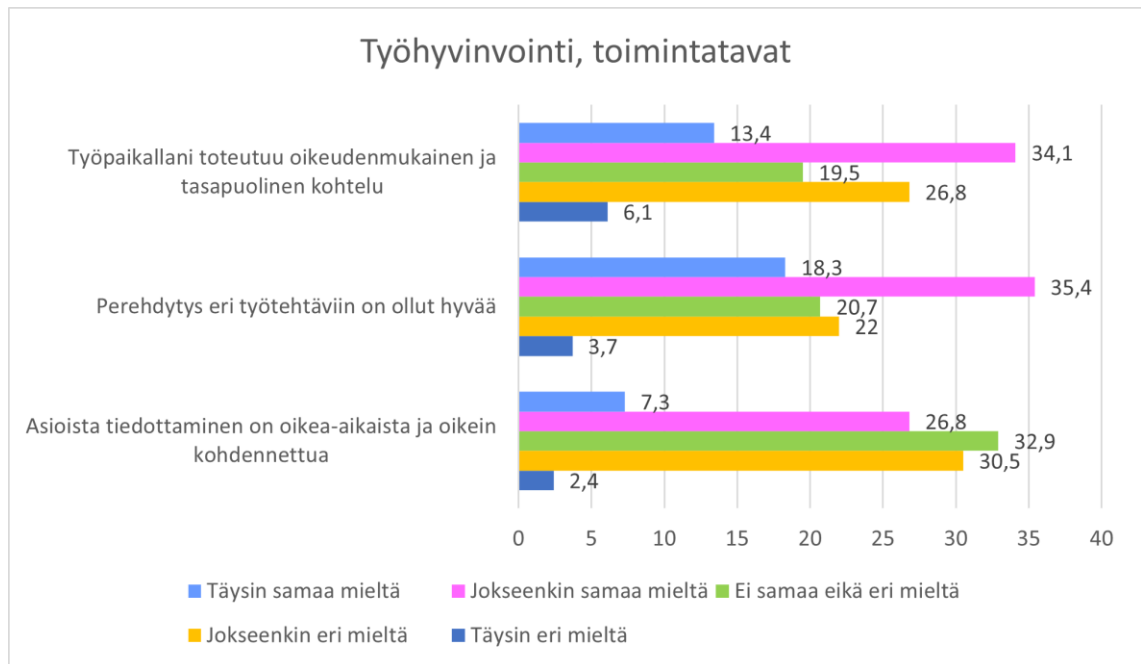
Viimeisenä johtajuus -osion väittämänä oli ”*Esihenkilöni huomioi ideani ja ehdotuksen*”. Noin puolet (48,8 %) vastaajista koki olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä 15,9 %. Lähes neljännes vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä oli 9,8 % ja täysin eri mieltä 2,4 %.



KUVIO 6. Vastaajien vastaukset työhyvinvoinnin johtaminen -osioon.

Toisena työhyvinvoinnin näkökulmasta oli toimintatavat -osion kolme väittämää (kuvio 7). ”*Työpaikallani toteutuu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu*” väittämän kanssa vastaajista 47,5 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kolmannes (32,9 %) vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. 19,5 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä.

Yli puolet vastaajista koki perehdytyksen työtehtäviin olleen hyvää (53,7 %). 20,7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 25,7 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”*Perehdytys eri työtehtäviin on ollut hyvää*” väittämän kanssa. ”*Asioista tiedottaminen on oikea-aikaista ja oikein kohdennettua*” väittämän kanssa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä 34,1 % vastaajista, 32,9 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 32,9 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä.



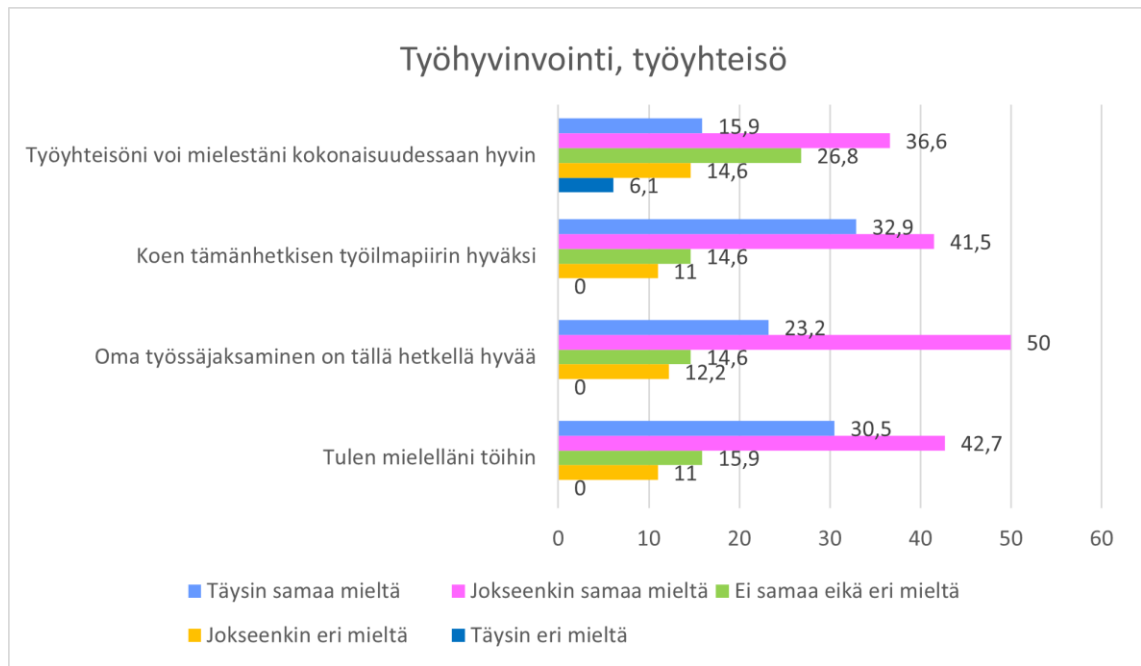
KUVIO 7. Vastaukset työhyvinvoinnin toimintatavat -osioon.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta kysyttiin viimeisenä osiona vastaajien näkemystä työyhteisön työhyvinvoinnista neljän väittämän avulla (kuvio 8). Vastaajista 52,5 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”*Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin*” kanssa, 26,8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 20,7 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä.

”*Koen tämänhetkisen työilmapiirin hyväksi*” väittämän kanssa vastaajista 74,4 % on täysin tai jokseenkin samaa mieltä, 14,6 % ei ollut samaa tai eikä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli 11 % vastaajista. Kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä.

Puolet vastaajista vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän ”*Oma työssäjaksaminen on tällä hetkellä hyvää*” kanssa ja lähes neljännes (23,2 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä ja 12,2 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä.

73,2 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”*Tulen mielelläni töihin*” kanssa. Vastaajista 15,9 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. 11 % vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 8. Vastaukset työhyvinvoinnin työyhteisö -osioon.

6.4 Vastaajien käsitys lähiesihenkilön johtamisesta ja johtamisesta yleensä

Vastaajien käsitystä lähijohtamisesta (taulukko 4) kysyttiin kolmeportaisella järjestysasteikollisella muuttujalla. Suurin osa vastaajista (82,9 %) näki johtajuuden prosessina, jossa vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen (kuvio 9, taulukko 9). 13,4 % vastaajista näki johtajuuden prosessina, jolla muutetaan yksilön tai organisaation käyttäytymistä ja loput (3,7 %) näki johtajuuden laillisena oikeutena käyttää valtaa organisaatiossa työntekijöiden kuuliaisuuden saamiseksi. Ikäryhmittäisiä vertailuja ei voitu tehdä, koska vastaajien määrä erityisesti viimeisen vaihtoehdon osalta oli niin pieni, että ristiintaulukoinnille käytettävä Khiin neliö -testin oletukset eivät täyttyneet. (Valli 2015, 104.)



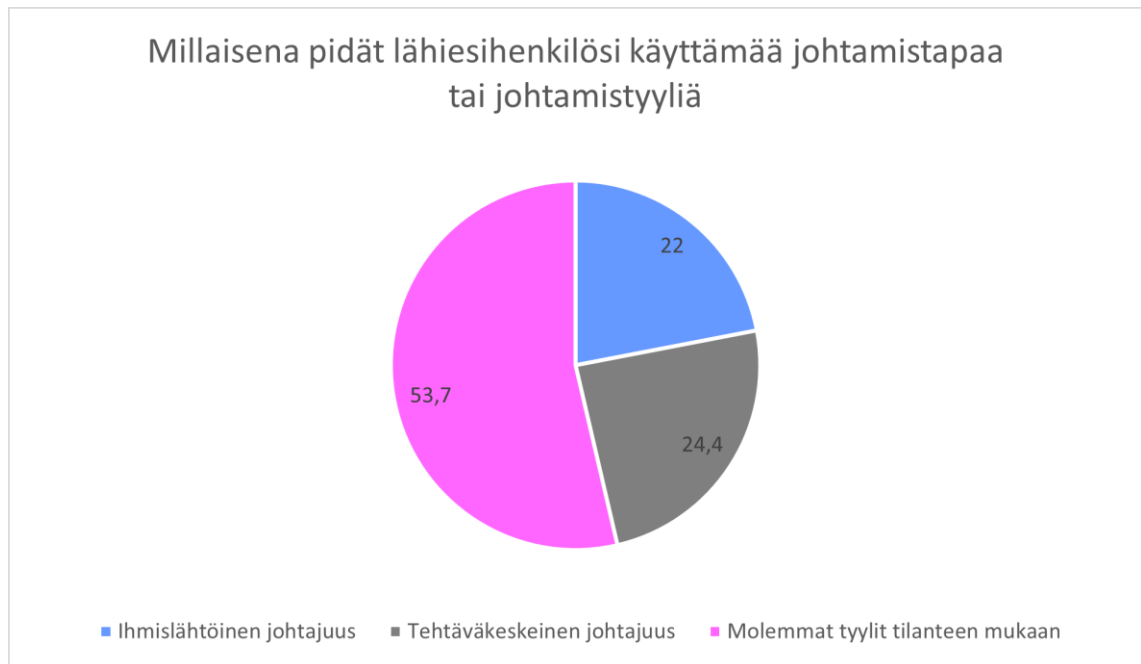
KUVIO 9. Vastaajien käsitys lähijohtamisesta yleensä.

län lisäksi tarkasteltiin muiden luokittelumuuttujien kuten työvuosien määrää ja työvuosia Taysin nasyssa. Työvuosien hoitoalalla ja Taysin nasyssa osalta vastaajien jakautuminen vaihtoehtojen välillä oli hyvin samankaltainen ikävuosien kanssa. län ja työvuosien kertyminen hieman nosti vaihtoehdon ”*Johtajuus on prosessi, jossa vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen tavoitteiden saavuttamiseksi*” osuutta (taulukko 9.) vastauksissa, mutta merkittävää eroa ei havaittu.

TAULUKKO 9. Vastaajien käsitys johtamisesta ikäryhmittäin.

	23-35 vuotta (n=22)	36-49 vuotta (n=33)	50-64 vuotta (n=27)	Kaikki
a) Johtajuus on prosessi, jossa vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen tavoitteiden saavuttamiseksi.	77,3 %	81,8 %	88,9 %	82,9 %
b) Johtajuus on prosessi, jolla muutetaan yksilön tai organisaation käyttäytymistä.	18,2 %	15,2 %	7,4 %	13,4 %
c) Johtajuus on laillinen oikeus käyttää valtaa organisaatiossa työntekijöiden kuuliaisuuden saamiseksi.	4,5 %	3,0 %	3,7 %	3,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

Viidennen osion toisella kysymyksellä (kysymys 9, taulukko 4.) kartoitettiin ajatuksia johtamisesta koskien työntekijän oman lähiesihenkilön johtamistyyliä tai johtamistapaa. Vastaajista 22 % koki lähiesihenkilönsä johtamisen ihmislähtöiseksi, neljännes vastaajista koki (24,4 %) lähiesihenkilönsä johtamisen tehtäväkeskeiseksi ja yli puolet (53,7 %) koki johtamisessa olevan molempia tapoja tilanteen mukaan. Vastaukset kuvattiin kuviossa 10.



KUVIO 10. Kaikkien vastaajien käsitys oman lähiesihenkilön johtamisesta.

TAULUKKO 10. Vastaajien käsitys oman lähiesihenkilön johtamistavasta työvuosittain Taysin nasysssa.

	0–9 vuotta (n=32)	10–19 vuotta (n=24)	20–34 vuotta (n=26)	Kaikki
Ihmislähtöinen johtajuus	18,8 %	25,0 %	23,1 %	22,0 %
Tehtäväkeskeinen johtajuus	25,0 %	25,0 %	23,1 %	24,4 %
Molemmat tyylit tilanteen mukaan	56,3 %	50,0 %	53,8 %	53,7 %

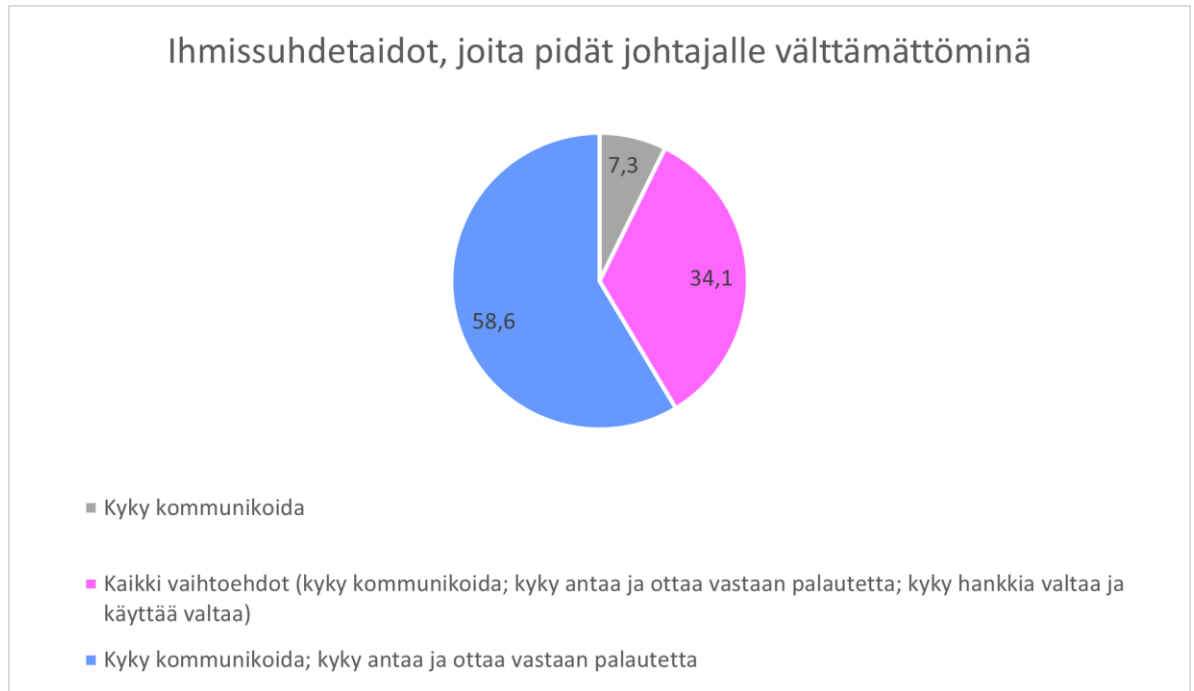
Vastaajien käsitystä omasta esihenkilön johtamistavasta (taulukko 10) tai johtamistyylistä vertailtiin taustamuuttujiin. Tilastollisesti merkittäviä eroja ei löytynyt minkään taustamuuttujien luokissa. Jakaumien riippumattomuutta testattiin Khiin neliö -testillä, jonka perusteella tilastollista merkitseviä eroja ei löytynyt.

Vastaajien käsitys oman lähiesihenkilön tavasta johtaa työpaikoittain kuvataan taulukossa 11. Yli puolet (57,9 %–68,4 %) vastaajista koki työpaikoissa 3,4 ja 5 lähiesihenkilön käyttävän johtamistapanaan niin ihmislähtöistä johtamistapaa kuin tehtäväkeskeistä johtamistapaa tilanteiden mukaan. Työpaikalla 2 työskentelevistä suurin osa (60 %) koki lähiesihenkilön johtavan tehtäväkeskeistä johtamistapaa käyttäen ja työpaikalla 1 työskentelevistä suurin osa (58,3 %) koki lähiesihenkilön johtavan ihmislähtöistä johtamistapaa käyttäen. Kaikista työpaikoista vastaajia oli 12–19.

TAULUKKO 11. Vastaajien käsitys oman lähiesihenkilön johtamistavasta työpaikoittain.

	Työ- paikka 1	Työ- paikka 2	Työ- paikka 3	Työ- paikka 4	Työ- paikka 5
Ihmislähtöinen johtajuus	58,3 %	6,7 %	11,8 %	5,3 %	36,8 %
Tehtäväkeskeinen johtajuus	24,4 %	60 %	23,5 %	26,3 %	8,3 %
Molemmat tyylit tilanteen mukaan	33,3 %	33,3 %	64,7 %	68,4 %	57,9 %

Kolmannessa johtajuutta käsittelevässä kysymyksessä (kysymys 10, taulukko 4.) kysyttiin ihmissuhdetaitoja, joita vastaaja pitää johtajalle välttämättöminä. Vastaajat pystyivät valitsemaan yhden tai useampia vaihtoehtoja (kuvio 11). Ensimmäisen ”*Kyky kommunikoida*” väittämän oli valinnut kaikki vastaajat (100 %). Vastaajista kukaan ei valinnut pelkästään ”*Kykyä antaa ja ottaa vastaan palautetta*” tai ”*Kykyä hankkia valtaa ja käyttää vaikutusvaltaa*”. Vastaajista 58,6 % piti välttämättöminä ”*Kykyä kommunikoida*” sekä ”*Kykyä antaa ja ottaa vastaan palautetta*”. Vastaajista 34,1 % oli sitä mieltä, että kaikki taidot ovat välttämättömiä: ”*Kyky kommunikoida*”, ”*Kyky antaa ja ottaa vastaan palautetta*”, ”*Kyky hankkia valtaa ja käyttää vaikutusvaltaa*”.



KUVIO 11. Käsitys johtajalle välttämättömistä ihmissuhdetaidoista.

6.5 Vastaajien kokemus valmentavan johtamisen toteutumiseen

Valmentavaa johtamista selvitettiin yhteensä 16 väittämällä, joista ensimmäiset viisi väittämää liittyivät dialogiin (kuvio 12). Vastaajista suurin osa eli 82,9 % oli väittämän ”*Esihenkilöni kuuntelee minua*” samaa mieltä vastaten aina tai lähes aina. Vastaajista 9,8 % vastasi esihenkilön kuuntelevan joskus ja 7,3 % harvoin. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ei ikinä.

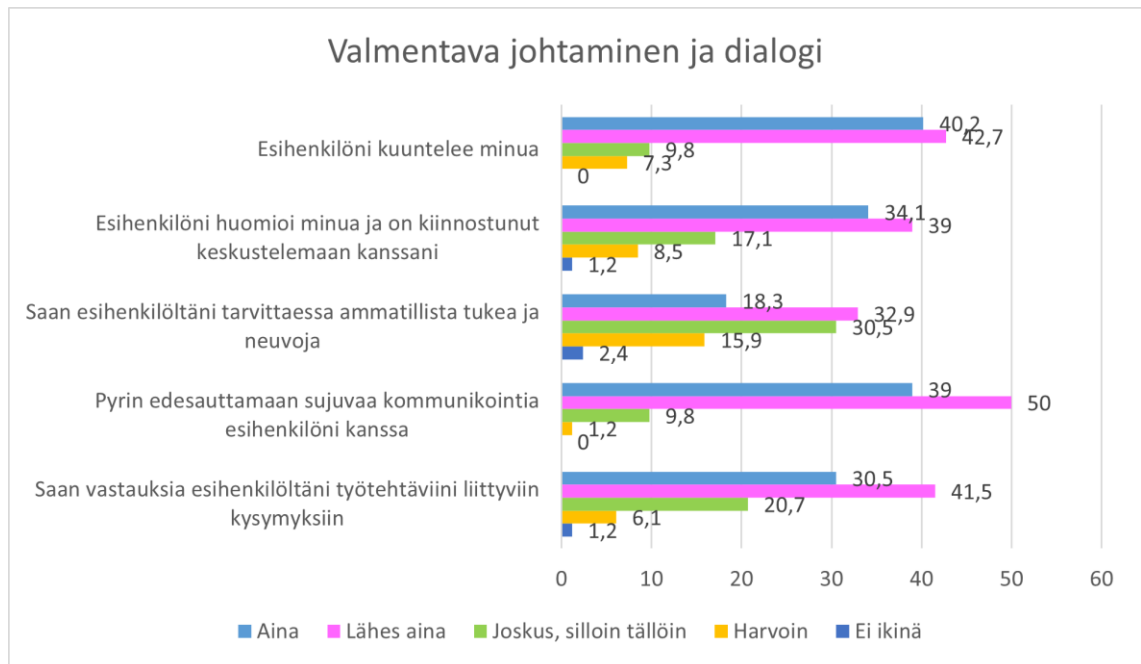
Vastaajista 73,1 % vastasi aina tai lähes aina väittämään ”*Esihenkilöni huomioi minua ja on kiinnostunut keskustelemaan kanssani*”. Väittämään vastasi joskus, silloin tällöin 17,1 % vastaajista, 8,5 % vastasi harvoin ja 1,2 % valitsi vaihtoehdon ei ikinä.

Vastaajista 51,2 % vastasi väittämään ”*Saan esihenkilöltäni tarvittaessa ammatillista tukea ja neuvoja*” aina tai lähes aina. Vastaajista 30,5 % koki saavansa tukea ja neuvoja joskus, silloin tällöin, 15,9 % harvoin ja 2,4 % ei koskaan.

Valtaosa vastaajista (89 %) vastasi väittämään ”*Pyrin edesauttamaan sujuvaa kommunikaatiota esihenkilöni kanssa*” aina tai lähes aina. Vastaajista 9,8 % pyrki

auttamaan kommunikaatiota joskus, silloin tällöin ja 1,2 % harvoin. Kukaan ei valinnut vaihtoehtoa ei ikinä.

Väittämään ”*Saan vastauksia esihenkilöltäni työtehtäviini liittyviin kysymyksiin*” vastasi aina tai lähes aina 72 % vastaajista, 20,7 % vastasi joskus, silloin tällöin ja 7,3 % harvoin tai ei ikinä.



KUVIO 12. Vastauksen valmentava johtaminen dialogi -osioon.

Toinen valmentavan johtamisen osio käsitteli viestintää ja palautteen antoa. Osio sisälsi kuusi väittämää (kuvio 13). Vastaajista 8,7 % vastasi väittämään ”*Esihenkilöni arvostaa käytöstäni ja toimintatapoja*” aina tai lähes aina. 12,2 % vastaajista vastasi kokevansa arvostusta joskus, silloin tällöin ja 6,1 % joko harvoin tai ei ikinä.

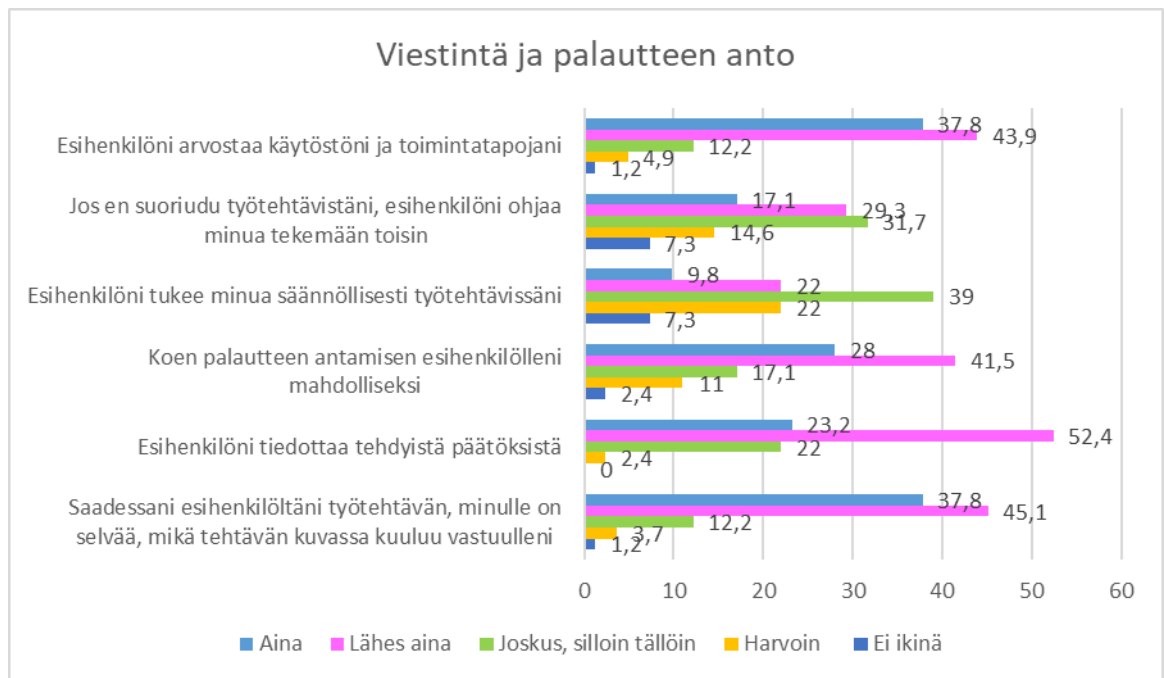
Väittämään ”*Jos en suoriudu työtehtävistäni, esihenkilöni ohjaa minua tekemään toisin*” vastasi aina tai lähes aina yhteensä 46,4 % vastaajista. Vastaajista 31,7 % vastasi joskus, silloin tällöin, 14,6 % harvoin ja 7,3 % ei ikinä.

Vastaajista 9,8 % vastasi väittämään ”*Esihenkilöni tukee minua säännöllisesti työtehtävissäni*” aina ja 22 % lähes aina. Joskus, silloin tällöin vastasi 39 % vastaajista, 22 % koki esihenkilön tukevan harvoin ja 7,3 % ei ikinä.

Vastaajista 69,5 % vastasi ”Koen palautteen antamisen esihenkilölleni mahdolliseksi” aina tai lähes aina. Vastaajista 17,1 % koki palautteen antamisen mahdolliseksi joskus, silloin tällöin, 11 % harvoin ja 2,4 % ei ikinä.

”Esihenkilöni tiedottaa tehdyistä päätöksistä” väittämään vastasi aina tai lähes aina 75,6 % vastaajista. 22 % vastaajista koki tiedotettavan päätöksistä joskus, silloin tällöin ja 2,4 % vastasi tiedotuksen tapahtuvan harvoin. Kukaan ei valinnut ei ikinä vaihtoehtoa.

”Saadessani esihenkilöltäni työtehtävän, minulle on selvää mikä tehtävässä kuuluu vastuulleni” väittämään vastasi aina tai lähes aina 82,9 % vastaajista. Joskus, silloin tällöin vaihtoehdon oli valinnut 12,2 % vastaajista ja harvoin tai ei ikinä oli vastannut 4,9 %.



KUVIO 13. Vastaukset valmentava johtaminen viestintä ja palautteen anto -osiin.

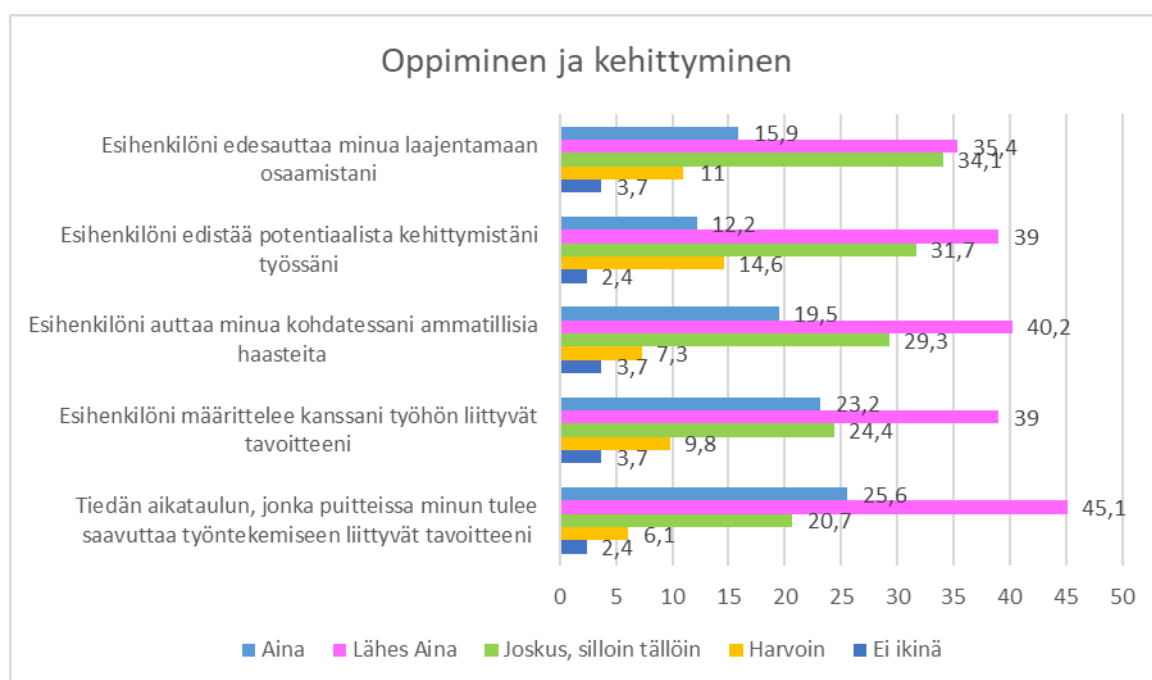
Viimeiset viisi valmentavan johtamisen väittämää liittyivät oppimiseen ja kehittymiseen (kuvio 14). Oppimista ja kehittymistä kysyttiin viiden väittämän avulla. Vastaajista 51,3 % vastasi ”Esihenkilöni edesauttaa minua laajentamaan osaamistani” aina tai lähes aina, 34,1 % vastasi joskus, silloin tällöin ja 14,7 % harvoin

tai ei ikinä. Väittämään ”*Esihenkilöni edistää potentiaalista kehittymistäni työssäni*” vastasi aina tai lähes aina 51,2 % vastaajista, joskus, silloin tällöin vastasi 31,7 % vastaajista ja harvoin tai ei ikinä 16,8 % vastaajista.

Vastaajista 59,7 % vastasi väittämään ”*Esihenkilöni auttaa minua kohdatessani ammatillisia haasteita*” aina tai lähes aina, 29,3 % vastasi esihenkilön auttavan joskus, silloin tällöin 11 % vastasi harvoin tai ei ikinä.

Vastaajista 62,2 % vastasi väittämään ”*Esihenkilöni määrittelee kanssani työhön liittyvät tavoitteeni*” aina tai lähes aina, 24,4 % vastasi joskus, silloin tällöin ja 13,5 % harvoin tai ei ikinä.

Valtaosa (70,7 %) vastaajista vastasi väittämään ”*Tiedän aikataulun, minkä puitteissa minun tulee saavuttaa työn tekemiseen liittyvät tavoitteeni*” aina tai lähes aina. Vastaajista 20,7 % vastasi tietävänsä aikataulun joskus/silloin tällöin ja 6,5 % harvoin tai ei ikinä.



KUVIO 14. Vastaukset valmentava johtaminen oppiminen ja kehittyminen -osiin.

6.6 Vastaajien keskiarvosummamuuttujat

Taulukossa 12 kuvataan tämän opinnäytetyön kaikkien vastaajien keskiarvot osi-
oittain. Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen kaikkien osioiden keskiarvo-
summamuuttujien keskiarvot asettuivat 3,2–4,0 väliin. Tyytyväisimpiä työntekijät
olivat valmentava johtaminen *dialogi* -osioon vastausten keskiarvon ollessa 4,0.
Vähiten tyytyväisiä työntekijät olivat työhyvinvoinnin *toimintatavat* -osioon kes-
kiarvon ollessa 3,2.

TAULUKKO 12. Tutkimuksen keskiarvomuttujien ja osioiden keskiarvot ja hajonnat.

Osio	n	Keskiarvo	Hajonta
Työhyvinvointi			
Johtaminen	82	3,70	0,73
Toimintatavat	82	3,24	0,88
Työyhteisö	82	3,79	0,80
Valmentava johtaminen			
Dialogi	82	3,96	0,75
Viestintä ja palautteen anto	82	3,74	0,71
Oppiminen ja kehittyminen	82	3,62	0,83

6.7 Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen toteutuminen ikäryhmittäin

Ikäryhmien välisessä vertailussa näytti siltä, että **työhyvinvoinnin johtaminen** sekä *toimintatavat* -osion tyytyväisyys kasvoi iän myötä (taulukko 13). Vanhin ikäryhmä (50–64-vuotta) oli tyytyväisempi työhyvinvoinnin *johtaminen*-osioon kuin nuoremmat ikäryhmät. Myös keskimäinen ikäryhmä (36–49-vuotta) vaikutti tyytyväisemmältä *johtaminen* -osioon kuin nuorin ikäryhmä (23–35-vuotta). Vanhin ikäryhmä vaikutti nuorempia ikäryhmiä tyytyväisemmältä *toimintatavat*-osioon. Varianssianalyysin oletuksena oleva varianssien yhtäsuuruus oli Levenen testin mukaan voimassa kaikissa osioissa (johtaminen $p=0,113$; toimintatavat $p=0,113$;

työyhteisö $p=0,281$). Varianssianalyysin mukaan *johtaminen*-osion ikäryhmittäisten keskiarvojen ei voitu ajatella olevan yhtä suuria ($F=7,217$; $df=2$; $p=0,001$). Kuitenkaan *toimintatavat*-osion ($F=1,764$; $df=2$; $p=0,178$) ja *työyhteisö* -osion ($F=1,503$; $df=2$; $p=0,229$) keskiarvoissa ikäryhmien välillä eroja ei havaittu. *Johtaminen* -osion Bonferronin post hoc -analyysin perusteella tyytyväisyyden ero vanhimman ja nuorimman ikäryhmän välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,002$), mutta kahden nuoremman ikäryhmän välillä eikä keskimmäisen ja vanhimman ikäryhmän keskiarvojen välillä ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Ikäryhmien välisessä vertailussa havaitaan, että **valmentavan johtamisen** kaikissa osioissa, niin *dialogi* -osiossa, *viestintä ja palautteen anto* -osiossa sekä *oppiminen ja kehittyminen*- osiossa, tyytyväisyyden taso oli sitä korkeampi, mitä vanhemmista työntekijöistä oli kyse (taulukko 13). Varianssianalyysin mukaan ikäryhmien keskiarvojen ei voitu ajatella olevan yhtä suuria minkään valmentavan johtamisen osion kohdalla (*dialogi* $F=5,469$; $df=2$; $p=0,006$; *viestintä ja palautteen anto* $F=9,39$; $df=2$; $p < 0,001$; *oppiminen ja kehittyminen* $F=7,130$; $df=2$; $p=0,001$). Bonferronin post hoc -analyysin perusteella *dialogi* -osiossa vanhin ikäryhmä erosi nuoremmista ikäryhmistä tilastollisesti merkitsevästi, mutta kahden nuoremman ikäryhmän keskiarvojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Varianssianalyysin oletuksena oleva varianssien yhtäsuuruus ei kuitenkaan Levenen testin mukaan ollut voimassa ($p=0,023$), minkä vuoksi tulokseen tulee suhtautua varauksella. Bonferronin post hoc -analyysin perusteella *viestintä ja palautteen anto* -osiossa vanhin ikäryhmä erosi nuorimmista tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p<0.001$) ja keskimmäisestä ikäryhmästä merkitsevästi ($p=0,015$). Kahden nuoremman ikäryhmän keskiarvojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0.067$). Levenen testin mukaan varianssien yhtäsuuruusoletus oli *viestintä ja palautteen anto* -osiossa voimassa ($p=0,147$). Bonferronin post hoc -analyysin perusteella *oppiminen ja kehittyminen* -osiossa vanhin ikäryhmä erosi nuorimmista tilastollisesti merkitsevästi ($p<0,001$) kuin myös keskimmäisestä ikäryhmästä ($p=0,015$), mutta kahden nuoremman ikäryhmän keskiarvojen välillä ei ollut tilastollista eroa ($p=0,130$). Varianssianalyysin oletuksena oleva varianssien yhtäsuuruus oli Levenen testin mukaan voimassa ($p=0,902$).

TAULUKKO 13. Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtajuuden keskiarvot ikäryhmittäin sekä varianssianalyysin tuloksen merkitsevyys.

Osiot	23-35 vuotta (n=22)	36-49 vuotta (n=33)	50-64 vuotta (n=27)	Sig.	Levenen testin p- arvo
Työhyvinvointi					
Johtaminen	3,38 (0,71)	3,59 (0,78)	4,08 (0,51)	0,001	0,113
Toimintatavat	3,09 (1,01)	3,12 (0,86)	3,49 (0,76)	0,178	0,113
Työyhteisö	3,86 (0,74)	3,60 (0,86)	3,94 (0,73)	0,229	0,281
Valmentava johtaminen					
Dialogi	3,68 (0,70)	3,86 (0,85)	4,32 (0,50)	0,006	0,023
Viestintä ja palautteen anto	3,35 (0,53)	3,68 (0,74)	4,14 (0,59)	<0,001	0,147
Oppiminen ja kehittyminen	3,22 (0,81)	3,55 (0,79)	4,04 (0,73)	0,001	0,902

6.8 Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen toteutuminen työvuosien mukaan

Tutkimusaineiston taustamuuttujina kysyttiin vastaajien työkokemusta hoitoalalla yleensä sekä työskentelyvuosia Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella. Vastaajien kokemusvuodet on jaettu kolmeen, lähes yhtä suureen ryhmään tulosten analysointia varten (taulukko 6) (Nummenmaa 2021, 108). Työkokemusta hoitoalalla ja Taysin nasysssa verrattiin työvuosiryhmien avulla työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen teoriaan pohjautuviin kuuden osion keskiarvoihin (taulukko 14 ja 15).

TAULUKKO 14. Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtajuuden keskiarvot työvuosittain hoitoalalla sekä varianssianalyysin tuloksen merkitsevyys.

	Ryhmä 1, 1–10 vuotta n=23	Ryhmä 2, 11–24 vuotta n=22	Ryhmä 3, 25–40 vuotta n=37	Sig.
Työhyvinvointi				
Johtaminen	3,40 (0,82)	3,42 (0,67)	4,04 (0,55)	< 0,001
Toimintatavat	3,12 (1,01)	2,90 (0,87)	3,50 (0,73)	0,030
Työyhteisö	3,89 (0,88)	3,34 (0,62)	3,99 (0,75)	0,007
Valmentava johtaminen				
Dialogi	3,82 (0,78)	3,70 (0,77)	4,21 (0,65)	0,023
Viestintä ja palautteen anto	3,43 (0,67)	3,58 (0,74)	4,03 (0,60)	0,002
Oppiminen ja kehittyminen	3,33 (0,85)	3,45 (0,87)	3,91 (0,72)	0,015

Työkokemus hoitoalalla ryhmien välisessä vertailussa (taulukko 14) havaittiin, että pidempään hoitoalalla työskennelleet olivat tyytyväisimpiä **työhyvinvoinnin johtaminen** -osion väittämien perusteella. Yli 25 vuotta hoitoalalla työskennelleiden *johtaminen* -osion keskiarvo oli 4,0. Varianssianalyysin mukaan ikäryhmien keskiarvojen ei voitu ajatella olevan yhtä suuria ($F=9,030$; $df=2$; $p<0,001$). Kuitenkin Bonferronin post hoc -analyysin perusteella vain ryhmän 3 keskiarvo erosi ryhmistä 1 ja 2 tilastollisesti merkitsevästi. Ryhmien 1 ja 2 keskiarvojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Voidaan ajatella, että yli 25-vuotta hoitoalalla työskennelleet olivat tyytyväisempiä *johtamiseen* työhyvinvoinnin kannalta katsottuna kuin alle 25-vuotta hoitoalalla työskennelleet. Varianssianalyysin oletuksena oleva varianssien yhtäsuuruus oli Levenen testin mukaan voimassa ($p=0,120$).

Yli 25 vuotta hoitoalalla työskennelleiden *työhyvinvoinnin toimintatavat* -osion keskiarvo on 3,5. Varianssianalyysin mukaan ikäryhmien keskiarvojen ei voitu ajatella olevan yhtä suuria ($F=3,666$; $df=2$; $p=0,030$). Kuitenkin Bonferronin post hoc -analyysin perusteella vain ryhmän 3 keskiarvo erosi ryhmistä 1 ja 2 tilastollisesti melkein merkitsevästi. Ryhmien 1 ja 2 keskiarvojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Voidaan ajatella, että yli 25 vuotta hoitoalalla työskennelleet olivat tyytyväisempiä työyhteisön *toimintatapoihin* kuin alle 25 vuotta hoitoalalla työskennelleet. Toisena osiona teoriaan pohjautuen oli työyhteisön *toimintatavat* työhyvinvoinnin kannalta. Työkokemus hoitoalalla ryhmien välisessä vertailussa havaittiin, että ryhmä 3, yli 25 vuotta hoitoalalla työskennelleet, olivat tyytyväisimpiä työhyvinvoinnin *toimintatavat* -osion väittämien perusteella (taulukko 14). Varianssianalyysin oletuksena oleva varianssien yhtäsuuruus ei kuitenkaan Levenen testin mukaan ollut voimassa ($p=0,037$). Tästä syystä tulokseen täytyi suhtautua varauksella.

Työvuosia hoitoalalla välisessä vertailussa havaitaan, että *työhyvinvoinnin työyhteisö* -osion tyytyväisyyden taso oli korkeimmillaan ryhmässä 3, johon kuuluivat vastaajista yli 25 vuotta hoitoalalla olleet työntekijät (taulukko 14). Yli 25 vuotta hoitoalalla työskennelleiden *työyhteisö* -osion keskiarvo oli 4,0. Varianssianalyysin mukaan ikäryhmien keskiarvojen ei voitu ajatella olevan yhtä suuria ($F=5,335$; $df=2$; $p=0,007$). Bonferronin post hoc -analyysin perusteella ryhmä 3 erosi ryhmästä 2 tilastollisesti merkitsevästi. Muiden ryhmien keskiarvojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Varianssianalyysin oletuksena oleva varianssien yhtäsuuruus oli Levenen testin mukaan voimassa ($p=0,204$).

Työvuodet hoitoalalla muuttujan luokissa tarkastellut *valmentavan johtamisen* osioiden keskiarvot eivät ole yhtä suuria minkään osion kohdalla. Levenen-testin mukaan varianssianalyysin oletus varianssien yhtäsuuruudesta on voimassa kaikkien osioiden kohdalla ($p=0,832$; $p=0,652$ ja $p=0,896$). Korkeimmalle *dialogi* -osion arvioi pisimpään, yli 25 vuotta hoitoalalla, työskennelleet ($p=0,023$). Eroa ryhmien 1 ja 2 välillä ei havaittu. Myös viestintä ja palautteen anto -osion keskiarvoissa korkeimmat arviot havaittiin pisimpään hoitoalalla työskennelleillä ($p=0,002$). Viimeisen *oppiminen ja kehittyminen* -osion korkeimmat arviot havaittiin pisimpään hoitoalalla työskennelleillä ($p=0,015$).

TAULUKKO 15. Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtajuuden keskiarvot työvuosittain Taysin nasysa sekä varianssianalyysin tuloksen merkitsevyys.

	Ryhmä 1, 0–9-vuotta n=32	Ryhmä 2, 10–19-vuotta n=24	Ryhmä 3, 20–34-vuotta n=26	Sig.
Työhyvinvointi				
Johtaminen	3,52 (0,83)	3,50 (0,61)	4,09 (0,55)	0,003
Toimintatavat	3,25 (1,00)	2,93 (0,80)	3,50 (0,72)	0,072
Työyhteisö	3,80 (0,78)	3,52 (0,82)	4,02 (0,80)	0,085
Valmentava johtaminen				
Dialogi	3,86 (0,75)	3,90 (0,79)	4,15 (0,69)	0,287
Viestintä ja palautteen anto	3,57 (0,72)	3,69 (0,75)	3,99 (0,58)	0,317
Oppiminen ja kehittyminen	3,46 (0,90)	3,68 (0,85)	3,78 (0,71)	0,327

Taysin nasysa työskennelleiden ryhmien välisessä vertailussa (taulukko 15) havaittiin, että **työhyvinvoinnin johtaminen** -osion tyytyväisyys taso oli korkein yli 20 vuotta nasysa työskennelleillä, joiden *johtaminen* -osion keskiarvo oli 4,1. Varianssianalyysin mukaan ikäryhmien keskiarvojen ei voitu ajatella olevan yhtä suuria ($F=6,166$; $df=2$; $p=0,003$). Bonferronin post hoc -analyysin perusteella ryhmän 3 ja ryhmän 1 keskiarvojen ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,008$), samoin ryhmän 2 ja ryhmän 3 välillä ($p=0,010$). Ryhmän 1 ja ryhmän 2 välillä ei havaittu olevan tilastollista merkitsevyyttä. Varianssianalyysin oletuksena oleva varianssien yhtäsuuruus oli Levenen testin mukaan voimassa ($p=0,142$). Muiden työhyvinvoinnin osioiden kohdalla ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. Kaikkien työhyvinvoinnin osioiden kohdalla varianssianalyysin varianssien yhtäsuuruus oletus oli Levenen testin mukaan voimassa.

Valmentavan johtamisen osioiden keskiarvoissa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja, kun niitä verrattiin työvuodet Taysin nasysa -muuttujan luokissa.

Varianssianalyysin oletus varianssien yhtäsuuruudesta varmistettiin kaikkien osioiden kohdalla.

6.9 Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen toteutuminen työpaikoittain

Tarkasteltaessa työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen osioiden keskiarvoja työpaikoittain (taulukko 16) eroja havaittiin muiden kuin työhyvinvoinnin *työhyteistö* -osion sekä valmentavan johtamisen *dialogi* -osion keskiarvoissa. Työhyvinvoinnin osioissa *johtaminen* sekä *toimintatavat* työpaikka 2 erottuu selvästi muista työpaikoista alhaisemmilla keskiarvoilla, mutta eroja muiden ryhmien välillä ei havaittu. Varianssien yhtäsuuruusoletus oli kaikissa osioissa Levenen testin mukaan voimassa ($p=0,517$ ja $p=0,398$).

Valmentavan johtamisen osioiden keskiarvoissa työpaikkojen välillä havaittiin varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa *viestintä ja palautteen anto* -osion ($p=0,013$) sekä *oppiminen ja kehittyminen* -osion kohdalla ($p=0,007$). Levenen-testin mukaan varianssien yhtäsuuruus on voimassa ($p=0,054$ ja $p=0,170$). Valmentavan johtamisen osioiden alhaisimmat keskiarvot olivat työpaikalla 2 ja hieman muiden alapuolella oli myös työpaikan 3 keskiarvot.

TAULUKKO 16. Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtajuuden keskiarvot työpaikoittain Taysin nasyssa sekä varianssianalyysin tuloksen merkitsevyys.

Osiot	Työpaikka 1	Työpaikka 2	Työpaikka 3	Työpaikka 4	Työpaikka 5	Sig.
Työhyvinvointi						
Johtaminen	4,00 (0,49)	3,03 (0,76)	3,74 (0,72)	3,82 (0,69)	3,86 (0,63)	0,002
Toimintatavat	3,61 (0,57)	2,53 (0,79)	3,18 (0,88)	3,43 (0,89)	3,40 (0,86)	0,007
Työyhteisö	3,88 (0,49)	3,52 (0,97)	3,53 (0,82)	3,82 (0,87)	4,13 (0,59)	0,119
Valmentava johtaminen						
Dialogi	3,93 (0,51)	3,55 (0,98)	3,94 (0,72)	4,01 (0,86)	4,20 (0,43)	0,123
Viestintä ja palautteen anto	3,70 (0,32)	3,23 (0,75)	3,73 (0,68)	4,00 (0,81)	3,95 (0,58)	0,013
Oppiminen ja kehittyminen	3,65 (0,55)	2,97 (0,85)	3,58 (0,81)	3,82 (0,95)	3,96 (0,60)	0,007

6.10 Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen toteutuminen koulutusasteittain

Työhyvinvoinnin osioista tilastollisesti merkitseviä eroja koulutusasteiden (taulukko 17) välillä havaittiin *johtaminen* ($p=0,026$) sekä *toimintatavat* -osioiden ($p=0,019$) keskiarvoissa. Alhaisimmat keskiarvot havaittiin koulutustasoltaan AMK-tutkinnon suorittaneilla, kun taas toisen asteen koulutuksen ja YAMK-tutkinnon suorittaneilla keskiarvot olivat selvästi korkeammat. Levenen-testin mukaan varianssien yhtäsuuruusoletus oli voimassa *johtaminen* -osion kohdalla ($p=0,153$), mutta *toimintatavat* -osion kohdalla testi osoitti varianssien poikkeavan toisistaan tilastollisesti merkitsevällä tasolla ($p=0,043$). Tämän tuloksen tulkintaan tulee siis suhtautua hieman varauksella, sillä testin oletus ei ihan täyttynyt.

Valmentavan johtamisen *dialogi* ($p=0,045$) sekä *viestintä ja palautteenanto* -osioiden ($p=0,038$) keskiarvoissa havaittiin myös tilastollisesti merkitsevää eroa koulutustason luokissa. Alhaisimmat keskiarvot havaittiin AMK-tutkinnon suorittaneilla, hieman korkeammat toisen asteen tutkinnon suorittaneilla ja korkeimmat YAMK-tutkinnon suorittaneilla. Molempien osioiden kohdalla Levenen testin mukaan varianssien yhtäsuuruusoletus oli voimassa ($p=0,680$ ja $p=0,266$). *Oppiminen ja kehittyminen* -osion keskiarvoissa ei varianssianalyysin mukaan ollut tilastollisesti merkitsevää eroa koulutusasteen luokissa.

TAULUKKO 17. Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen keskiarvot koulutusasteittain sekä varianssianalyysin tuloksen merkitsevyys.

Osiot	Toinen aste n=19	AMK n=58	YAMK, Yliopisto n=5	Sig.
Työhyvinvointi				
Johtaminen	4,03 (0,22)	3,56 (0,76)	4,05 (0,41)	0,026
Toimintatavat	3,61 (0,70)	3,06 (0,91)	3,80 (0,51)	0,019
Työyhteisö	3,95 (0,78)	3,69 (0,79)	4,35 (0,63)	0,121
Valmentava johtaminen				
Dialogi	4,21 (0,66)	3,83 (0,76)	4,48 (0,44)	0,045
Viestintä ja palautteen anto	3,98 (0,63)	3,62 (0,70)	4,23 (0,65)	0,038
Oppiminen ja kehittyminen	3,84 (0,37)	3,50 (0,87)	4,16 (0,62)	0,100

6.11 Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen osioiden väliset korrelaatiot

Korrelaatiomatriisiin (taulukko 18) kaikkien osioiden välinen p-arvo oli $<0,001$ eli erittäin merkitsevä, lukuun ottamatta osioiden *työyhteisö* sekä *viestintä ja palautteen anto* välistä korrelaatiota, jonka p-arvo oli 0,005. Hyvinvoinnin osioista vahvin korrelaatio oli *johtaminen* ja *toimintatavat* -osioiden välillä ($r=0,704$). Työyhteisön korrelaatiot *johtamiseen* ($r=0,452$) ja *toimintatapoihin* ($r=0,580$) olivat myös kohtalaisia. Valmentavan johtamisen osioiden väliset korrelaatiot olivat vahvoja ($r=0,746-0,795$). Vahvimmat korrelaatiot työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen osioiden välillä olivat valmentavan johtamisen osioiden ja työhyvinvoinnin *johtamisen* osion välillä ($r=0,702-0,785$). Myös valmentavan johtamisen ja *toimintatavat* osion väliset korrelaatiot olivat vahvoja ($r=0,622-0,680$). Heikoimmat korrelaatiot löytyivät työhyvinvoinnin *työyhteisö* -osion ja valmentavan johtamisen välillä ($r=0,308-0,456$).

TAULUKKO 18. Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtajuuden osioiden väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimet.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Johtaminen (1)	1	,704***	,452***	,728***	,785***	,702***
Toimintatavat (2)	,704***	1	,580***	,680***	,632***	,622***
Työyhteisö (3)	,452***	,580***	1	,456***	,308**	,383***
Dialogi (4)	,728***	,608***	,456***	1	,795***	,747***
Viestintä ja palautteen anto (5)	,785***	,632***	,308**	,795***	1***	,746***
Oppiminen ja kehittyminen (6)	,702***	,622***	,383***	,747***	,746***	1

Kun tulkittiin opinnäytetyön korrelaatiotaulukkoa (taulukko 18) havaittiin, että valmentavan johtamisen viestintä ja palautteen anto -osio oli vahvimmin yhteydessä

työhyvinvoinnin johtajuus -osion kanssa. Valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa parhaiten työhyvinvoinnin johtajuus -osioon. Valmentavalla johtamisella oli myös hyvin vahva yhteys työhyvinvoinnin toimintatavat -osioon. Valmentava johtajuus sisältää elementtejä, jotka tukevat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä työyhteisön toimintatapoja. Pienin yhteys valmentavalla johtamisella oli työhyvinvoinnin työyhteisö -osion kanssa.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Henkilöön kohdistuvassa tutkimuksessa tulee noudattaa ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita, kunnioittaa ihmisarvoa ja -oikeuksia. Tutkijan on tärkeää toimia eettisesti ja luotettavasti läpi koko tutkimusprosessin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8.) Opinnäytetyön tekemisessä toteutettiin tutkimuseettisiä periaatteita sekä hyvää tieteellistä käytäntöä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimusaineisto kerättiin anonyymisti eikä tutkimuksessa käsitelty tutkittavien henkilötietoja. (Vilkkä 2007, 90–91.) Tutkimus ei sisällä työntekijöiden terveystietoja tai muutoin arkaluontoisia tietoja. Tutkittavilta kysyttävien tietojen perusteella ei pysty selvittämään vastaajan identiteettiä. Työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn vain työpaikalta, jolloin IP-osoite ei mahdollista vastaajien identiteetin selvittämistä. Näin taattiin tutkittavien anonymiteetti ja mahdollistettiin myös, että tutkittavalla oli mahdollisuus kieltäytyä kyselytutkimukseen osallistumisesta joutumatta työyhteisössä epäedulliseen asemaan. Kyselylinkin sisältämän sähköpostin lähetti työelämäohjaaja Tampereen yliopistollisesta sairaalasta, joten kyselyn kohderyhmän yhteystiedot tai nimet eivät tulleet missään vaiheessa opinnäytetyön tekijöiden tietoon. Avatessaan sähköpostiin lähetetyn linkin, työntekijä antoi tietoisensa suostumuksensa kyselyyn osallistumiseen ja vastausten käyttämiseen. Tutkimusetiikan kannalta on oleellista, että vastaaja suostuessaan vastaamaan kyselyyn, voi perustaa päätöksensä tietoon siitä, mihin vastauksia käytetään (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8). Kyselylinkin mukana lähetettiin kaikille kohderyhmässä oleville saatekirje, josta sai lisätietoa tutkimuksesta (liite 3).

Tutkimusaineiston käsittely ja säilyttäminen tietoturvallisesti toteutettiin erityisen huolellisesti. Tutkimuksen reliabiliteettiä ja validiteettiä kiinnitettiin huomiota koko tutkimusprosessin ajan, jotta kokonaisluotettavuus saataisiin mahdollisimman hyväksi. Tämän edellytyksenä on riittävän hyvä vastausprosentti ja opinnäytetyön kyselyn kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilun onnistuminen sekä

valittujen asteikkojen toimivuus. (Vilka 2007, 149–154.) Opinnäytetyön vastauksia on käsitelty läpi koko tutkimusprosessin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen kiinnittäen huomioita tutkimuksen eettisyyteen, luotettavuuteen, rehellisyyteen ja huolellisuuteen. Opinnäytetyön tulokset on esitetty rehellisesti mitään muuttamatta. Opinnäytetyön tekijät työskentelivät työn valmiiksi saattamiseksi yhdessä fyysisestä paikasta riippumatta. Molemmat osallistuivat tulosten tekemiseen analysoimalla ja raportoimalla mittaus-, tulkinta- ja raportointivirheiden minimoimiseksi. Tutkimustuloksiin ei ollut pääsyä muilla kuin opinnäytetyön tekijöillä ja aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkimusaineisto säilytettiin opinnäytetyön tekijöiden tietokoneilla, joiden käyttö edellytti salasanaa eikä ulkopuolisilla siten ollut pääsyä tutkimusaineistoon. (Valli 2015, 18–19.) Lopputyön tekemiseen ei ollut rahoituslähteitä. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskenteli kohdeorganisaatiossa.

Validiteetin toteutuminen eli se vastaako kysymykset tutkimuskysymyksiin on tieteellisessä tutkimuksessa keskeistä. Validiteettia tarkasteltaessa katsotaan, onko teoriaviitekehysten pohjalta onnistuttu asettelemaan tutkimuskysymykset niin, että kyselyn vastauksilla saadaan niihin vastaus. (Vilka 2007, 149–150.) Opinnäytetyön validiteettia lisää opinnäytetyössä käytetyt kansalliset ja kansainväliset tutkimukset ja lähteet, jotka tukevat teoriaviitekehystä. Reliabiliteetin avulla arvioidaan tulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä. Tutkimuksen tulosten tulee olla toistettavissa riippumatta tutkijasta ja mittauskerrasta. Toistettavuutta ja virheettömyyttä tulee tarkastella tutkimusanalyysissä tehdessä. Toisenlaiset tutkimusasetelmat saattavat helpottaa tunnistamaan tutkimuksessa havaittujen lainalaisuuksien yleistämismahdollisuudet eli sen onko kyse yleisestä ja toistettavasta ilmiöstä. Toistettavuudella pyritään vähentämään epävarmuutta, minkä kokonaan poistaminen lienee mahdotonta. Reliabiliteettia tarkastellaan koko tutkimusprosessin ajan sekä jälkeenpäin. (Nummenmaa 2021, 39–40.) Opinnäytetyön teoriaviitekehysten pohjalta muodostettujen osioiden reliabiliteetti on varmistettu Cronbachin alphan avulla (taulukko 8).

Kysely tehtiin keväällä 2023 Tampereen yliopistollisen sairaalan (Tays) naisten tautien ja synnytysten vastualueen (nasy) hoitotyöntekijöille. Vastauksia tuli en-

simmäisten kahden viikon aikana 72 ja muistutusviestien jälkeen vastauksia saatiin kymmenen lisää, joten kokonaismäärä oli 82 ja vastausprosentti 30 %. Vastausprosentin jäädessä pieneksi voidaan kuitenkin todeta, että luotettavuutta lisää suuresta vastauskadosta huolimatta se, että vastaajat jakautuvat Taysin nasyn työpaikkoihin tasaisesti (Valli 2015, 46). Tämä helpottaa myös kokonaiskuvan saamista nasyssa. Lisäksi luotettavuutta lisää se, että kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin asianmukaisesti, aineistossa ei ollut puuttuvaa tietoa, eikä osittaiskatoa (Härkönen 2023).

Tutkimuksen vastauskatoon on voinut vaikuttaa runsas kyselyiden määrä, joihin Pirkanmaan hyvinvointialueen (Pirha) työntekijät vastaavat hyvinvointialueuudistuksen vuoksi. Vastausten lisäämiseksi pohdittiin uuden kyselykierroksen tekemistä elokuussa. Ajatuksesta kuitenkin luovuttiin, koska kesälomakausi (toukokuu-syyskuu) oli edelleen meneillään ja vastaajien määrä olisi siitä huolimatta saattanut jäädä alhaiseksi. Teknisesti ei myöskään ollut mahdollista varmistaa, vastaako työntekijä kyselyyn jo toistamiseen ja näin ollen lisävastaukset elo- tai syyskuussa olisivat voineet vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi (Valli 2015, 46). Opinnäytetyön aikataulun vuoksi uutta kyselykierrosta ei voitu siirtää elo- ja syyskuuta myöhempään ajankohtaan.

Valmiiksi testatut ja validoidut mittarit lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Kankunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 190). Opinnäytetyössä käytetty valmentavan johtamisen validoitu mittari oli modifioitu opinnäytetyön kyselyyn Cardoso ym. (2014) tekemästä tutkimuksesta. Kyselylomakkeen valmentavaa johtamista koskevat kyselyosiot käännettiin englanninkielisestä kyselylomakkeesta. Kysely valittiin, koska sen luotettavuus oli korkealla tasolla ja se oli suunniteltu erityisesti sairaalaympäristössä toimiville terveydenhuollon organisaatioille. Kysely oli luonteeltaan yleisesti valmentavaa johtamista käsittelevä. Siinä ei ollut selkeästi brasilialaista kulttuuria koskevia piirteitä ja siksi sitä oli mahdollista käyttää myös suomalaisessa sairaalaympäristössä. (Cardoso ym. 2014.) Kyselyn suomennoksessa pyrittiin varmistamaan, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja toimivia suomen kielellä. Kysymysten asettelua ja sen suomennosta tulee tarkastella huolellisesti kyselylomaketta laatiessa. Kysymysten kääntäminen suoraan englannin

kielestä suomen kielelle saattaa muuttaa kysymyksen tarkoitusta. Tämän mittarin väittämät olivat lyhyitä ja pyrkivät olemaan yksiselitteisiä. (Valli 2015, 45.)

Tämän opinnäytetyön vastausten analysointivaiheessa kävi ilmi, että kysymykset 8, 9 ja 10 jäivät irrallisiksi suhteessa muihin kysymyksiin. Voidaan pohtia, oliko tarpeellista kysyä tutkimuskysymyksien valossa vastaajien näkemystä johtamisprosessista (kysymys 8), oman lähiesihenkilön johtamistavasta (kysymys 9) tai johtajalle välttämättömistä ihmissuhdetaidoista (kysymys 10). Kaikki kolme kysymystä liittyivät valmentavaan johtamiseen, mutta niiden käytettävyys esimerkiksi vertailuissa oli heikko. Kysymykset antoivat yleisluonteista tietoa vastaajien ajatuksista, mutta muuten niitä ei pystytty hyödyntämään työhyvinvoinnin näkökulmasta. Monivalintakysymykset ovat tilastollisen analyysin näkökulmasta haastavia opinnäytetyön tekijöille. Näiden kolmen kysymyksen järjestys olisi mahdollisesti ollut toimivampi toisin kuin ne nyt olivat kyselylomakkeessa. Kolmesta kyselystä keskimäinen koski näkemystä oman lähiesihenkilön johtamisesta ja ensimmäinen ja kolmas kysymys koski näkemyksiä yleisesti johtamiseen liittyen.

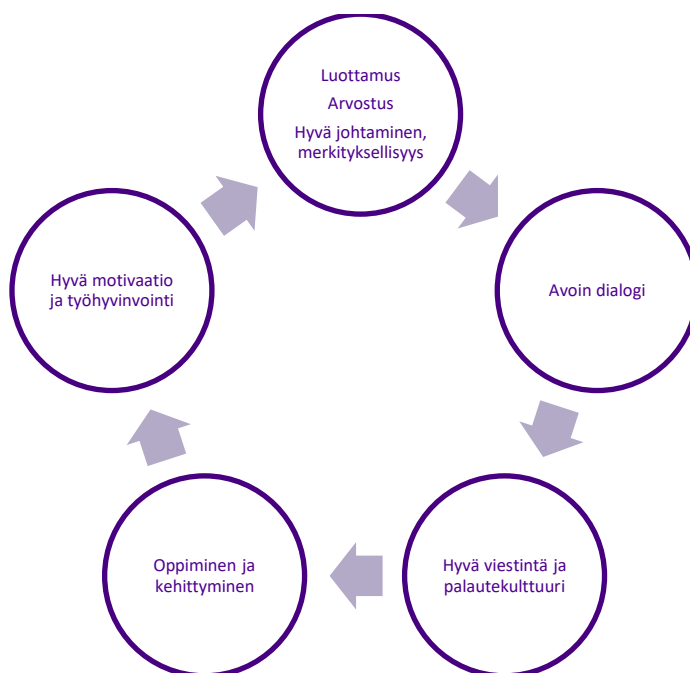
Opinnäytetyön tutkimuskyselyn linkki saatekirjeineen lähetettiin kaikille Taysin nasyn kättilöille ja sairaanhoitajille työelämäedustajan toimesta. Voidaan pohtia, vaikuttiko toisen opinnäytetyön tekijän pitkä työsuhde kohdeorganisaatiossa vastausprosenttiin positiivisesti tai negatiivisesti. Sosiaali- ja terveysalan työntekijät työskentelevät hyvinvointialuemuutosten keskellä eikä voida olla huomioimatta pandemian, työtaisteluiden sekä Ukrainan ja Venäjä välisen sodan aiheuttamia kuormitusta lisääviä elementtejä. Nämä edellä mainitut asiat ovat saattaneet heikentää työntekijöiden halukkuutta osallistua tutkimukseen arkityön ohessa.

7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Tampereen yliopistollisen sairaalan (Tays) naistentautien ja synnytysten vastualueen (nasy) työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnin nykytilasta ja valmentavasta johtamisesta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa teoriapohjaan sidottuna valmentavan johtamisen yhteydestä työhyvinvointiin. Näitä asioita lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen avulla: millä

osa-alueilla kätilöt ja sairaanhoitajat kokevat valmentavan johtamisen toteutuvan tällä hetkellä sekä mitä valmentavan johtamisen osa-alueita tulisi kehittää työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tarkasteltaessa opinnäytetyön kyselyn tuloksia kokonaisvaltaisesti, voidaan päätellä, että valmentava johtamistapa on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla. Hyvä ja nykyaikainen johtaminen, kuten dialoginen ja valmentava johtaminen, luo työyhteisössä arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin; tällöin työntekijä kokee olevansa merkityksellinen työyhteisön jäsenenä. Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat vuorovaikutteinen ja kuunteleva dialogi. Avoin dialogi on myös edellytys arvostukselle ja luottamukselle. Toimiva viestintä- ja palautekulttuuri on mahdollista arvostavassa ja luottamusta herättävässä työyhteisössä dialogin avulla. Hyvä johtaminen, avoin dialogi ja rakentava viestintä- ja palautekulttuuri ovat vahvasti yhteydessä oppimiseen ja kehittymiseen työssä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet näiden johtamisen osa-alueiden yhteyden työhyvinvointiin (kuvio 15). (Vänskä 2022, 168; Moraes ym. 2021; Maijala ym. 2019; Uutela 2019, 125–126; Orgambidez & Almeida 2018; Vesterinen 2013; Utriainen & Kyngäs 2009, 1002–1010; Campbell ym. 2004, 564–571.)



KUVIO 15. Valmentavan johtamisen vaikutus työyhteisössä.

Kyselyn perusteella iän lisääntyessä, lisääntyy myös tyytyväisyys työhön. Nuorimman ja vanhimman ikäryhmän välillä oli merkittävää eroa vastauksissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa ikäjohtamisen on katsottu olevan työhyvinvointia lisäävä tekijä (Ervasti 2018, 102). Tutkimusten mukaan eri ikäpolvien näkemykset työelämästä eivät kuitenkaan ole kaukana toisistaan, vaikkakin sukupolviin liittyviä erityispiirteitä on havaittavissa. Oleellista on, että työntekijä kohdataan yksilönä ja hänen yksilölliset tarpeensa huomioidaan (Ervasti 2018, 102; Simonen, Heikkilä & Westinen 2021, 104). On mahdollista, että vanhemmat ja pidempään työskennelleet ovat tyytyväisempiä työhyvinvoinnin näkökulmasta, koska tyytymättömät työntekijät ovat vaihtaneet työpaikkaa tai jopa alaa. Toisaalta tiedetään, että nuoremmat sukupolvet ovat vaativampia johtajiaan kohtaan sekä haluavat korkeampaa työhyvinvointia. Vastaajista noin puolet oli alle 40-vuotiaita. 1980- ja 1990-luvuilla syntyneet milleniaalit eivät arvosta johtajaa pelkän aseman perusteella, toisin kuin aiemmin syntyneet. Milleniaaleille ja sitä nuoremmille työn tulee olla innostavaa ja johtamiselta odotetaan oikeudenmukaisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19.) Tästä voidaan päätellä, että tämänhetkinen johtaminen sopii paremmin vanhemmille työntekijöille ja johtamisen tulee uudistua, jotta seuraavat sukupolvet voivat kokea työhyvinvointia ja sitoutua työhönsä.

Verrattaessa työntekijöiden työvuosien määrää hoitoalalla sekä nasyssa työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen osioihin, nousi esiin, että pisimpään töissä olleet (hoitoalalla yli 25 vuotta, nasyssa yli 20 vuotta) olivat tyytyväisempiä työhyvinvointiinsa kuin nuoremmat työntekijät. Pisimpään hoitoalalla olleet olivat myös tyytyväisimpiä valmentavaan johtamiseen. Tulokset kulkevat rinnakkain työntekijöiden iän kanssa. Vastavalmistuneen työntekijän huomion saattaa viedä perustyön tekeminen eikä aikaa ja voimavaroja jää toimintatapojen, johtamisen ja työhyvinvoinnin arvioimiseen. Pääsääntöisesti valmistuneet ovat nuoria ja työkokemuksista ei ole kertynyt paljoa, joten heillä saattaa puuttua myös referenssi työhyvinvoinnin arvioimiselle. Iän ja työkokemuksen karttuessa työyhteisön roolit ovat jakautuneet ja asema työyhteisössä on vakiintunut, jolloin jää enemmän resursseja tarkastella johtamista ja toimintatapoja. Yksityiselämä saattaa kuormittaa enemmän vanhempaa työntekijää, jolloin työhyvinvointi ja työn merkityksellisyys korostuu. Toisaalta jo useamman vuoden hoitoalalla ollut työntekijä saattaa suunnitella jatko-opiskeluita ja muita uravalintoja, jolloin työntekijän kiinnostus ei ole

enää omassa työyhteisössä. Vanhimmat ja kokeneemmat ovat tyytyväisempiä työhyvinvointiinsa ja johtamiseensa Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella.

Vastauksia tarkasteltaessa voidaan havaita työntekijöiden olevan varsin tyytyväisiä johtamiseen lukuun ottamatta esihenkilöltä saatua palautetta määrällisesti sekä säännöllistä työtehtävien tukemista. Työntekijät kokevat esihenkilönsä tukevan heitä työnteossa henkisesti tasolla, työn tavoitteet ovat selkeästi määritellyt ja he kokevat tulevansa kuulluksi ja huomioduksi. Työntekijät haluavat itse edesauttaa sujuvaa kommunikointia esihenkilönsä kanssa. Vastausten perusteella kahdeksan kymmenestä koki saavansa esihenkilönsä arvostusta. Dialogi, palautteen anto, viestintä sekä oppiminen ja kehittyminen ovat valmentavan johtamisen peruspilareita (Soback 2021, 9–11). Peruspilareiden toteutumisen edellytyksenä on työntekijän saama arvostus ja kokema työn merkityksellisyys (Loeppke ym. 2017, 803–813). Palautteen antoon on tyytyväisiä vain joka kymmenes vastaajista. Vastaus saattaa hyvinkin kuvata suomalaista epävarmuutta palautetaidoissa. Suomalaisille on ollut perinteisesti haastavaa palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Taito antaa, vastaanottaa ja pyytää palautetta on kuitenkin opittavissa. (Ristikangas ym. 2021, 198.) Palaute on välttämätöntä, jotta oppiminen ja kehittyminen on jatkuvaa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 238–240; Uutela 2021, 132). Avoin ja toimiva dialogi edistää viestintää ja palautteen antoa työyhteisössä kollegojen kesken sekä esihenkilön ja työntekijän välillä. (Björkengren 2018, 110–111; Räsänen 2022, 66). Hyvän johtajuuden ja valmentavan johtamisen tunnusmerkkinä on avoimuus ja palautetaidot, jotka edistävät oppimista ja kehittymistä. Dialogin ja palautteen avulla työntekijä kokee olevansa arvostettu ja työnsä merkityksellistä. Hierarkian vähentyminen työyhteisössä on helpottanut työntekijän mahdollisuutta antaa palautetta esihenkilölle. (Juuti 2016, 47–68; Soback 2021, 90.) Siitä huolimatta kolmannes vastaajista piti haasteellisenä palautteen antamista omalle esihenkilölleen.

Työntekijät olivat tyytyväisiä perehdytykseensä. Hyvin perehdytetty työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja sitoutuu työpaikkaan sekä toimintatapoihin. (Meyer 2016, 1–11). Huomiota herättävää on, että oikeiden mukaisuuden ja tasa-

puolisen kohtelun toteutuminen tuntui joka kolmannesta toteutuvan vain jokseenkin, viidennes vastaajista ei osannut sanoa ja kolmanneksen mukaan se ei toteudu. Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden ajatellaan olevan ihmiselle psykologisia perustarpeita, joiden täytyminen on edellytys työhyvinvoinnille (Syvänen ym. 2015, 68–69). Myös asioiden viestittämiseen ja oikea-aikaiseen tiedottamiseen toivotaan kiinnitettävän huomiota. Valmentavan johtamisen viestintä ja palautteen anto -osiossa kolme neljästä koki saavansa informaatiota tehdyistä päätöksistä, mutta kolme neljästä koki oikea-aikaisessa ja kohdennetussa tiedottamisessa olevan parantamisen varaa. Oikea-aikainen ja luotettava tiedonsaanti vähentää huhupuheita sekä on edellytys työntekijöiden osallistavalle ja aktiiviselle työotteelle työn kehittäjänä. (Orgambidez & Almeida 2018; Pirinen 2014, 116–129.)

Taysin nasyn hoitotyöntekijät tulevat mielellään töihin. Vastaajista yli puolet koki työyhteisön voivan kokonaisuudessaan hyvin sekä tämänhetkisen työilmapiirin hyväksi. Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijöiden psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi (Joki 2021, 150). Sisäinen tyytyväisyys eli työn merkityksellisyys ja ulkoinen tyytyväisyys eli sosiaaliset suhteet työpaikalla vaikuttavat myös kokonaisvaltaiseen työnhyvinvointiin (Bartels ym. 2019; Uutela 2021, 127). Työhyvinvoinnin koostuessa monesta eri osa-alueesta, saattaa jokin osa-alue tuntua välillä haastavalta ja silti kokonaisuudessa työhyvinvointi pysyy hyvällä tasolla. Työntekijän haasteiden ja kuormituksen jatkuessa pitkään, työhyvinvointi alkaa laskea. (Manka & Manka 2018, 175–176.)

Taysin naistentautien ja synnytysten vastuualueella työskentelee viisi osastonhoitajaa. Työpaikoilla on viiden osastonhoitajan lisäksi useita apulaisosastonhoitajia (taulukko 7). Vastausten perusteella emme tiedä ajatteliko vastaaja vastatessaan esihenkilönään osastonhoitajaa vai työpaikkansa apulaisosastonhoitajaa. Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajien vastuut sekä tehtäväkuvaus ovat omanlaisensa. Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajien keskinäinen suhde saattaa myös vaikuttaa työntekijän näkemykseen työpaikan johtamisesta. Voidaan pohtia, olisiko ollut tarkoituksenmukaista nimetä esihenkilö väittämässä osastonhoitajiksi, koska vastausten odotettiin pohjautuvan osastonhoitajan johtamistapaan ja vuorovaikutukseen. Nasyn työpaikat ovat tuloksissa numeroitu

työpaikoiksi 1–5, jotta eettisyys toteutuu parhaimmalla mahdollisella tavalla yhden työpaikan erotuttua sekä työhyvinvoinnin että valmentavan johtamisen osioissa alhaisemmilla tuloksilla kuin muut työpaikat. Muuten työpaikkojen välillä ei ollut merkittäviä eroja.

Suurin osa vastaajista oli käynyt ammattikorkeakoulun. Kätilökoulutus muuttui ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä opistotason koulutuksesta ammattikorkeakoulututkinnoksi vuonna 1996. Samalla koulutus piteni vuodella ollen uudistuksen jälkeen neljä ja puolivuotinen. Samaisessa uudistuksessa päätettiin, että valmistuvat kätilöt saavat samalla myös sairaanhoitajan pätevyyden. (Raussi-Lehto & Ryttyläinen-Korhonen 2016, 12.) Uudistuksen vuoksi voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista on valmistunut 2000-luvulla.

Kyselyn vastausten mukaan koulutusaste vaikutti kokemukseen työhyvinvoinnista ja valmentavasta johtamisesta niin, että AMK-koulutuksen käyneet vaikuttivat olevan tyytymättömämpi kuin YAMK ja toisen asteen tutkinnon suorittaneet. Erityisesti valmentavan johtamisen osioissa dialogi sekä viestintä ja palautteenanto AMK-tutkinnon suorittaneen olivat antaneet alhaisimmat arvosanat, kun taas toiseksi tyytyväisimpiä olivat toisen asteen suorittaneet ja tyytyväisimpiä YAMK-tutkinnon suorittaneet. Tutkimuksissa on varsinkin nuorten keskuudessa nähty eroja korkeammin ja vähemmän koulutettujen välillä. Korkeammin koulutetuille on merkityksellisempää sisäinen motivaatio ja itsensä kehittäminen, kun taas vähemmän koulutetut kokevat tärkeäksi hyvän työsuorituksen ja ammattiympäristön. (Simonen ym. 2021, 103.) Voidaankin pohtia, miten eri koulutus- tai osaamistason työtehtävät vaikuttavat kokemukseen johtamisesta ja työhyvinvoinnista; esimerkiksi YAMK-tutkinnon suorittaneilla saattaa olla enemmän vastuuta ja vaikutusvaltaa työyhteisössä kuin AMK tai toisen asteen tasoisen tutkinnon suorittaneilla, mikä lisää heidän tyytyväisyyttään.

Opinnäytetyön osioiden välisissä vertailuissa havaittiin, että valmentavalla johtamisella on yhteys työhyvinvointiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että osiot tukevat toinen toisiaan. Tulokset ovat saman suuntaisia kuin Uutelan (2019) tutkimuksessa. Uutelan (2019) väitöskirjassa havaittiin, että valmentava johtaminen,

työssä oppiminen ja työhyvinvointi muodostavat yhdessä synergiasta kumpuaavan kokonaisuuden, jossa yhden elementin vahvistuminen edistää myös kahta muuta. Valmentava johtaminen mahdollistaa oppimisen ja tukee sitä kautta työhyvinvoinnin tuntemuksia, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työssä tapahtuvaan oppimiseen. (Uutela 2019, 138.)

Valmentavan johtamisen perusta on ihmisten johtaminen ja ajatus siitä, että keskittymällä ihmisiin saavutetaan parhaat tulokset (Ristikangas & Ristikangas 2017, 24–25). Kysytyssä vastaajien kokemusta oman lähiesihenkilön johtamistavasta neljännes vastasi johtamistavan olevan tehtäväkeskeinen ja yli puolet vastasi lähiesihenkilön käyttävän kumpaakin sekä ihmislähtöistä että tehtäväkeskeistä johtamistapaa tilanteen mukaan. Työpaikassa 2 yli puolet koki johtamisen tehtäväkeskeiseksi. Tästä voidaan päätellä, että valmentavan johtamisen lisäämiseksi tarvitaan edelleen työtä ja koulutusta sekä mahdollisesti toimintatapojen muutosta. Vesterisen tutkimuksen mukaan osastonhoitajat kokivat heillä olevan liian vähän johtamiskoulutusta pystyäkseen käyttämään rakentavasti valmentavaa ja välittävää johtamistyyliä limittäin. Sote-alan muutoksissa olisikin oleellista lisätä johtamiskoulutusta, jotta esihenkilöillä olisi riittävät valmiudet kehittää johtamistaan perinteisestä johtamisesta resonoivaan ja työhyvinvointia edistävään johtamiseen. Hoitotyön esihenkilöistä joka kymmenes koki ettei ole kykenevä johtamaan tiedon ja taidon puutteen vuoksi valmentavalla johtamistyyllillä, vaikka koki johtamistavan muutoin myönteisenä. (Vesterinen 2013, 78.) Räsänen (2022) tuo väitöskirjassaan esiin johtamiskoulutuksen puutteellisuuden terveydenhuollossa. Kasvaviin ja muuttuviin yhteiskunnan vaatimuksiin ei voida vastata pelkällä terveydenhuollon osaamisella, vaan johtajilla tulisi olla laajempaa johtamiskompetenssia (Räsänen 2022, 62).

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella Taysin naistentautien ja synnytysten vastualueella valmentava johtaminen toteutuu pääsääntöisesti dialogin sekä oppimisen ja kehittymisen osa-alueilla. Valmentavan johtamisen näkökulmasta palautteen annon ja oikea-aikaisen viestinnän osalta on kehitettävää työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyön tulosten perusteella valmentava johtaminen to-

teutui pääsääntöisesti työpaikoilla ja johtamisella koettiin olevan yhteys työhyvinvointiin. Tulos on samansuuntainen muiden aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa.

7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöprojektin alkamisen jälkeen Pirkanmaan hyvinvointialue julkaisi oman hyvinvointialuestrategiansa toimeenpano-ohjelman helmikuussa 2023, mikä sisälsi vision: ”Pirkanmaalaiset ovat ylpeitä hyvinvointialueensa palveluista ja suosittelevat niitä”. Vision onnistumisen edellytyksenä pidetään tiedolla johtamista, muutosjohtamista, osallistumista, avointa viestintää ja päätöksentekokykyä eli valmentavaa johtamista. Hyvinvointialuestrategian toimeenpano-ohjelma sisälsi neljä kärkeä eli ydinteemaa. Yksi kärjistä on hyvinvoivat työntekijät. Pirkanmaan hyvinvointialuestrategiaan tutustumisen myötä voidaan todeta tämän opinnäytetyön aiheen olevan ajankohtainen. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2023.) Jatkossa tulee tutkia retrospektiivisesti Pirkanmaan hyvinvointialueella valmentavan johtamisen toteutumista esimerkiksi useita kertoja toteutettavien työhyvinvointikyselyjen pohjalta. Valmentavan johtamisen toteutumista tulee tutkia niin hoitohenkilöstön kuin esihenkilöiden vastaamana. Haasteena saattaa olla Pirkanmaan hyvinvointialueen maantieteellinen laajuus ja palvelulinjojen sekä työyhteisöjen erilaisuus. Optimistisesti ajateltuna kyseinen haaste saattaa olla myös tutkimuksen rikkaus.

Tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen voidaan suositella valmentavan johtamisen kuuluvan nykyaikaisiin työelämän johtamisparadigmoihin. Tutkimus valmentavan johtamisen ympärillä on tarpeellista. Työntekijöiden myönteinen kokemus työhyvinvoinnista ja valmentavasta johtamisesta voi luoda vankan perustan menestyksekkään organisaation rakentamiselle. Valmentava johtaminen on osa työyhteisön työhyvinvointia, vuorovaikutuksellista johtamista ja osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön tulosten perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousi oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu sekä riittävä henkinen tukeminen. Nämä työyhteisön toimintatavat tukevat työhyvinvointia ja ovat perusta valmentavalle johtamiselle. Jatkotutkimusaiheena voidaan suositella näiden psykologisten perustarpeiden täyttymisen tutkimista, sillä niiden

toteutuminen loisi hyvän perustan vuorovaikutteiselle ja hyvälle johtamiselle (Syvänen ym. 2015, 68–69).

Mielenkiintoista olisi tutkia, kuinka ihmisten johtamiseen kouluttautunut esihenkilö implementoi valmentavan johtamisen toteuttamisen työyhteisössä, jossa se ei ole ollut aiemmin käytössä. Valmentava johtaminen vaatii onnistuakseen yhteistyökykyisen ja vuorovaikutusta haluavan työyhteisön. (Manka & Manka 2023.) Valmentavassa johtamisessa esihenkilön rooli muuttuu auktoriteetista vastuuttavaksi oivalluttajaksi. Tämä voi auttaa uusimman sukupolven työntekijöitä kehittämään kriittistä ajatteluaan ja itsenäistä päätöksentekokykyään.

Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula on jo nykyisellään suuri ja työvoiman saatavuus näyttää tulevaisuudessakin haasteelliselta. Sosiaali- ja terveysaloille tarvitaan työ- ja elinkeinoministeriön ennusteen mukaan 200 000 työntekijää nykyistä enemmän vuoteen 2035 mennessä (Tevameri 2022, 48). On keskeistä ymmärtää, että ilman riittävää hoitohenkilöstöä ja heidän työhyvinvointiaan ei ole mahdollista tarjota laadukkaita sote-palveluja tulevaisuudessa. Vuorovaikutteisella ja osallistavalla johtamisella voidaan vaikuttaa ala vetovoiman ja työolojen kehittämiseen ja parantaa näin työvoiman saatavuutta. Työhyvinvointi saattaa olla sosiaali- ja terveysalalla yksi pitovoiman kulmakivistä. Jatkossa tulisi tutkia minkälaisista osioista Z-sukupolven työhyvinvointi koostuu ja minkälaisilla tekijöillä voidaan saada uudet sukupolvet sitoutumaan työhönsä. Tämä on yksi kriittinen tekijä tämänhetkisen hoitajakriisin selvittämisessä.

LÄHTEET

- Bartels, A., Peterson, S. & Reina, C. 2019. Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale *Plos One*, 14; 4: e0215957. April 25, 2019. Viitattu 27.9.2023. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Björkengren, J. 2018. Dialogisuus kehittämisen edistäjänä. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) *Työn ilolla! Dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä*. Tampereen ammatti korkeakoulu. E-kirja. 107. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374095/Tyo%cc%88n_ilolla_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Campbell, S.L., Fowles, E.R. & Weber, B.J. 2004. Organizational structure and job satisfaction in public health nursing. *Public Health Nursing* 21, 564–571. Viitattu 03.12.2022. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/j.0737-1209.2004.21609.x>
- Cardoso, M.L.A.P., Ramos, L.H. & D’Innocenzo, M. 2014. Coaching leadership: leaders’ and followers’ perception assessment questionnaires in nursing. *Einstein (São Paulo)* 12; 1 Jan-Mar 2014. Viitattu 25.11.2022. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082014AO2888>
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. *Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 3. uud. painos. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Ellinger, A. D., & Kim, S. 2014. Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16; 2: 127–138. Viitattu 23.5.2023. <https://doi.org/10.1177/1523422313520472>
- Ervasti, T-M. 2018. *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf>
- Eskelinen, H. & Karsikas, S. 2014. *Tutkimusmetodiikan perusteet*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Gausvik, C., Ashley, L., Miller, L., Pallerla, H. & Schlaudecker J. 2015. Structured nursing communication on interdisciplinary acute care teams improves perceptions of safety, efficiency, understanding of the care plan and teamwork as well as job satisfaction. *Journal of Multidisciplinary Healthcare* 8:33–37. Viitattu 20.8.2023. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/JMDH.S72623>
- Harisalo, R. 2021. *Organisaatioteoria*. 2. uud. painos. Helsinki: Tietosanoma oy.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. *Coaching – toimialan kehittyminen ja kasvu*. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus*. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 213–229.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. painos. Helsinki: Edita.

- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2015. The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology* 30(2): 399–414. Viitattu 29.9.2023. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-014-9369-2>
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. 3. uud. painos. Helsinki: Edita.
- Härkönen, T. 2023. Puuttuvat havainnot. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 20.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/index.html>
- Jabe, M. 2010. *Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Jabe, M. 2012. *Työhyvinvoinnin työkirja: voitko hyvin työssäsi?* Helsinki: Yrityskirjat.
- Joensuu, J. 2023. *Factors Behind the Childbirth Experience – Influence on Future Reproduction*. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 29.9.2023. Helsingin yliopisto. Helda, Helsingin yliopiston avoin julkaisuarkisto. <https://helda.helsinki.fi/items/e2493f6e-60b6-4f69-80f3-b4cbef75e73a>
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7. uud. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2016. *Onnistu esimiehenä*. 12. uud. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kallankari, S. 2019. *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Helsinki: Duodecim.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kumpulainen, K. 2013. *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa*. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 1.10.2023. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12817/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf
- Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin, O. 2020. *Palveluiden ja henkilöstön johtaminen*. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim) *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 253.

Lampu, T. Osastonhoitaja. 2023. Haastattelu 17.2.2023. Tampereen yliopistollinen sairaala, Teams.

Law, H. 2013. The psychology of coaching, mentoring and learning. E-kirja. Viitattu 18.5.2023. John Wiley & Sons Inc.

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopisto. Viitattu 24.8.2023. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Loeppke, R., Boldrighini, J., Bowe, J., Braun, B., Eggins, E., Eisenberg, B., Grundy, P., Hohn, T., Hudson, T., Kannas, J., Kapp, E.A., Konicki, D., Larson, P., McCutcheon, S., McLellan, R., Tilaus, J., Perkins, C., Russi, M., Stutts, C. & Yarbrough, M. 2017. Interaction of Health Care Worker Health and Safety and Patient Health and Safety in the US Health Care System: Recommendations from the 2016 Summit. ACOEM Position Statement. JOEM 59 (8): 803–813. Viitattu 28.9.2023. https://journals.lww.com/joem/fulltext/2017/08000/interaction_of_health_care_worker_health_and.17.aspx

Maijala, R., Eloranta, S. & Ikonen, T. 2019. Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. 2020; 57:1. verkkosivu. Viitattu 01.12.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202003188483>

Manka, M. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. & Manka M. 2018. Työhyvinvointi. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M-L. & Manka M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uud. painos. Helsinki: Alma Talent.

Metsämuuronen, J. 2000. Tilastollisen kuvauksen perusteet. Metodologia-sarja 2. Helsinki: International Methelp ky.

Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. Metodologia-sarja 7. 2. uud. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Meyer, A. 2016. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. Journal of Organizational Psychology, 17(5), 10-27. Viitattu 30.9.2023. <https://www.proquest.com/open-view/c9f7f5d0b8fac9387382da35d7d1a2a3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Moraes, M.C.S., Dutra, G.O., Ferreira, T.D.M., Dias, F.C.P., Balsanelli, A.P. & Gasparino, R.C. 2021. Nursing coaching leadership and its influence on job satisfaction and patient safety. Rev Esc Enferm USP. 2021;55: e03779. Viitattu 09.12.2022. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020042103779>

Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. 2022. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being. *Leadership in health services*. Vol 35 (3), 2022, 460–474. Viitattu 2.9.2023. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-12-2021-0098/full/html>

Nilvér, H., Begley, C. & Berg, M. 2017. Measuring women's childbirth experiences: a systematic review for identification and analysis of validated instrument. *BMC Pregnancy and Childbirth* 2017; 17:203. Viitattu 29.01.2023. <https://web-s-ebsohost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=248712dc-debb-4e1a-bdde-f34104d7bc29%40redis>

Nummenmaa, L. 2021. *Tilastotieteen käsikirja*. Helsinki: Tammi.

Ollila, S. 2022. Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H., Ollila, S. & Himanen, S. (toim.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – Ajateltua, koettua ja tutkittua*. Helsinki: Oppian. 24–35.

Orgambidez, A. & Almeida, H. 2018. Predictors of Organizational Commitment in Nursing: Results from Portugal. *Investigación y Educación en Enfermería*. 2018; 36: 1. Viitattu 4.12. 2022. <https://web-p-ebsohost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=ceb4459b-858d-46d8-bc6c-f1c372e69a06%40redis>

Persson, S., Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I. & Blomqvist, K. 2018. Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, health and vulnerability* 2018; 9:1. Viitattu 30.9.2023. <https://doi.org/10.1080/20021518.2018.1547035>

Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pirkanmaan hyvinvointialue. 2023. *Toimielimet*. Aluehallitus, kokous 14.2.2023. Verkkosivu. Viitattu 3.9.2023. https://www.pirha.fi/documents/d/guest/pirha-strategia-2023-2025_taitettu-pdf

Pirkanmaan hyvinvointialue. 2023. *Tays Tutkimuspalvelut*. Verkkosivu. Viitattu 1.2.2023. <https://www.pirha.fi/tutkimus>

Raussi-Lehto, E. & Ryttyläinen-Korhonen, K. (toim.) 2016. *Koulutettu kätilö kanssasi 200 vuotta*. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. *Valmentava johtajuus*. 4. uud. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M-R., Ristikangas V., Lönnroth, A., Ristikangas V. & Ristikangas, V. 2021. *Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Helsinki: Alma Talent.

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 6.6.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2466-7>

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.

Simonen, J., Heikkilä, A. & Westinen J. 2021. Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2-tutkimus. Viitattu 15.9.2023. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/sukupolvien-huolet-ja-voimat/tyon-sukupolvet/tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykäästi. Helsinki: Alma Talent.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Tevameri, T. 2022. Sosiaali- ja terveystalouden työvoima ja yrityskehittäminen. TEM toimialaraportit 2022:2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.10.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163908/TEM_2022_2_T.pdf

Tiikkainen, A. 2019. Työhyvinvoinnin tekijät – Työhyvinvointikysely asiakaspalvelukeskuksen ammattilaisille. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 25.11.2022 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261393/Tiikkainen%20Anu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2013 Osaamisen ja työn johtaminen -organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 30.9.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Ulrich, B., Barden, C., Cassidy, L. & Varn-Davis, N. 2019. Critical Care Nurse Work Environments 2018: Findings and Implications. *Critical Care Nurse* 2019; 39: 2, 67–84. Viitattu 25.9.2023. <https://doi.org/10.4037/ccn2019605>

Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2009. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *Journal of Nursing Management* 2009;17, 1002-1010. Viitattu 8.11.2022. <https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tutkimuksessa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.12.2022. <https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf>

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 1.4.2023. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Vesterinen, S., Isoala, A. & Paasivaara, L. 2009. Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management*, 2009; 17, 503–509. Viitattu 8.1.2023. <https://doi.org/10.1155/2013/951456>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Johtamisen akateeminen yksikkö. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.9.2023. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAEBJXCTEB#piste:b0>

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen hakulausekkeet

TIETOKANTA	HAKULAUSEKE	RAJAUS	TULOS	VALINTA
Cinahl	((("personnel management" OR "human resource management") AND coaching) OR coaching leadership AND midwife* OR midwife* OR maternity OR nurse* OR nursing OR hospital*)	Vuosina 2010–2022	75 julkaisua	Otsikon ja tiivistelmän perusteella valittiin 4 julkaisua: (taulukossa 3, nro 1,4,6,10)
Cinahl	"women's childbirth" AND experience AND Nilver		1 julkaisu	Valittiin mukaan (taulukossa 3, nro 5)
Google Scholar	"job satisfaction nursing questionnaire"		1 julkaisu	Opinnäytetyö valittiin mukaan työssä käytetyn kyselyn vuoksi (taulukossa 3, nro 7)
Google Scholar	"job satisfaction in public health nursing"		168 julkaisua	Otsikon ja tiivistelmän perusteella valittiin kaksi julkaisua (taulukossa 3, nro 2,8)
Google Scholar	"valmentava esimiestyö" AND työhyvinvointi AND väitöskirja	2019–2022	157 julkaisua	Ensimmäinen hakutulos oli suomalainen väitöskirja ja se ainoastaan valikoitui mukaan (taulukossa 3, nro 9)
Andor	valmentava johtamin*	Kansainväliset artikkelit	1 julkaisu	Tiivistelmän perusteella valittiin mukaan (taulukossa 3, nro 3)

Liite 2. Taulukko valikoiduista julkaisuista

1(3)

Biografiset tiedot, tekijät, tutkimuksen nimi ja julkaisutiedot	Tutkimuksen kuvaus	Otoskoko, menetelmä	Keskeiset tulokset	Oma intressi opinnäytetyön kannalta
1. Cardoso, M.L.A.P., Ramos, L.H. & D'Innocenzo M. 2014. Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. Einstein (São Paulo) 12 (1) Jan-Mar 2014.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kahden kyselylomakkeen kehittämistä, sisällön analyysia ja luotettavuutta. Kyselyillä selvitetään osastonhoitajien ja sairaanhoitajien havaintoja valmentavasta johtamiskäytännöstä ja suhdetta valmennusprosessin ulottuvuuksien kehittämiseen	Lopullinen kysely tehtiin 279 sairaanhoitajalle ja 608 hoitoteknikolle kahdessa yliopistosairaalassa ja kahdessa yksityisessä sairaalassa Brasiliassa. Metodologinen tutkimus, jossa käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia osioita.	Kyselyt olivat johdonmukaisia ja kyselyiden Cronbachin alfa-arvo oli korkea. Kyselyt ovat käsitteellisesti päteviä ja mittaamisissaan ominaisuuksissaan päteviä.	Kyselyn hyödyntäminen omassa opinnäytetyössä
2. Campbell, S.L., Fowles E.R. & Weber B.J. 2004. Organizational structure and job satisfaction in public health nursing. Public Health Nursing 21, 564-571.	Kuvata ja määrittää organisaattiorakenteen ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta julkisessa terveydenhoidossa, Illinoisissa, USA.	Kokonaisotanta, vastaajia 192, vastausprosentti 55. Kyselytutkimus, jossa sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia osia	Organisaattiorakenteet, joissa työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksen tekoon ja tehtävien suunnitteluun, tukevat työtyytyväisyyttä. Organisaattiorakenteella ja työtyytyväisyydellä todettiin huomattava yhteys.	Organisaattiorakenne liittyy vahvasti johtamistapaan ja sen yhteyden työtyytyväisyyteen on meidän opinnäytetyössämme keskeisessä osassa
3. Maijala R., Eloranta S. & Ikonen T. 2019. Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaloissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol. 57 Issue 1, 2020.	Tunnistaa lean-päivittäisjohtamisen piirteitä, lean-osaamista ja selvittää lean-ajattelun hyödyntämistä yliopistosairaloissa	Kysely ja teemahaastattelu neljässä suomalaisessa yliopistosairaalassa lean-ajattelua soveltavilta asiantuntijoilta	Lean-ajattelu ei ole yliopistosairaloissa vakiintunutta, mutta siitä on käytössä piirteitä. Tutkimuksessa tunnistettiin tarve lean-ajattelun vahvistamiseen.	Valmentava johtaminen sekä tiimityö nostettiin keskeiseksi johtamistavaksi yliopistosairaloissa

<p>4. Moraes MCS, Dutra GO, Ferreira TDM, Dias FCP, Balsanelli AP & Gasparino RC. 2021. Nursing coaching leadership and its influence on job satisfaction and patient safety. Rev Esc Enferm USP. 2021;55: e03779.</p>	<p>Selvittää hoitoteknikoiden ja hoitajien käsitystä valmentavan johtamisen käyttöön ja kokemusta valmentavan johtamisen vaikutuksesta ilmapiirin turvallisuuteen ja tiimitytyväisyyteen</p>	<p>Otanta 85 hoitoteknikkoa ja 85 sairaanhoitajaa, korrelaatiotutkimus</p>	<p>Tutkimuksessa todettiin valmentavan johtamisen vaikuttavan myönteisesti tiimin ilmapiirin turvallisuuteen ja tyytyväisyyteen</p>	<p>Valmentavan johtamisen todettiin vaikuttavan myönteisesti hoitajiin, onko tulos samanlainen Suomessa?</p>
<p>5. Nilvér, H., Begley, C. & Berg, M. 2017. Measuring women's childbirth experiences: a systematic review for identification and analysis of validated instrument. BMC Pregnancy and Childbirth volume 17, Article number 203 (2017).</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli systemaattisesti tunnistaa ja esitellä validoituja mittareita, joilla mitataan naisten synnytyskokemusta.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus: seulottiin 5189 viittausta, joista 5106 jätettiin pois otsikon ja tiivistelmän perusteella. 83 artikkelin läpikäynnin jälkeen putosi vielä 37 artikkelia, mukaan otettiin 46 artikkelia, joissa esiteltiin 36 välinettä.</p>	<p>7 mittaria oli valittuja suoraan käytettäväksi. Muiden mittarien tutkimusta pitäisi jatkaa tai ne toimivat vain tiettyissä tilanteissa.</p>	<p>Kätilön työhyvinvoinnin vaikutus synnyttäjän synnytyskokemukseen. Synnytyskokemuksella nähtiin olevan merkitys seuraavan lapsen syntyvyyteen.</p>
<p>6. Orgambidez, A. & Almeida, H. 2018. Predictors of Organizational Commitment in Nursing: Results from Portugal. Investigación y Educación en Enfermería. Vol 36 No1.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli arvioida työhön sitoutumisen sekä esihenkilöiden ja kollegoiden sosiaalisen tuen ennakoidua merkitystä tunnetason sitoutumisessa organisaatioon</p>	<p>Poikkileikkaustutkimus, johon osallistui 15 hoitoalan ammattilaista kolmesta julkisesta sairaalasta Etelä-Portugalissa</p>	<p>Esihenkilöiden tuki ja työhön sitoutuminen ovat tärkeitä tekijöitä organisaation sitoutumisessa. Esihenkilöiden johtamis- ja valmennuskoulutus voivat lisätä tunnetason sitoutumista työpaikkaan.</p>	<p>Johtamistyölin vaikutus työhyvinvointiin</p>
<p>7. Tiikkainen, A. 2019. Työhyvinvoinnin tekijät – Työhyvinvointikysely asiakaspalvelukeskuksen ammattilaisille. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 25.11.2022</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin nykyinen tila, ja työntekijöiden työhyvinvointia lisäävät tai heikentävät tekijät</p>	<p>Otanta oli 87 vakituista työntekijää, tutkimuksessa oli sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen osio</p>	<p>Työtyytyväisyys oli kohtalaista, esimiehiltä toivottiin suurempaa panosta ja kollegiaalinen tuki oli tärkeää, nuoremmat työntekijät olivat tyytyväisempiä kuin vanhemmat ja pidempään töissä olleet</p>	<p>Opinnäytetyössä on tehty kysely, jota käytämme osana omaa kyselyämme</p>

<p>8. Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2009. Hospital nurses` job satisfaction:a literature rewiev. Journal of Nursing Management17, 1002-1010.</p>	<p>Selvitettiin, mitkä asiat lisäävät hoitajien työtyytyväisyyttä</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, 21 tieteellistä artikkelia, joista tehtiin sisälönanalyysi</p>	<p>Kaksi merkittävää työtyytyväisyyttä lisäävää tekijää olivat hoitajien väliset suhteet ja asiakastyö</p>	<p>Tutkimuksen johtopäätöksissä painotettiin esimiestyön merkitystä työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden vahvistamisessa</p>
<p>9. <u>Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-massa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto.</u></p>	<p>Valmentavan johtamisen yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin ja kokemukseen työssä oppimisesta</p>	<p>viisi lähiesimiestä ja 19 asiakasneuvojaa Kelan yhteyskeskuksesta, fenomenografinen tapaustutkimus</p>	<p>Valmentava johtaminen oli merkittävä työhyvinvointiin ja työssäoppimiseen vaikuttava tekijä</p>	<p>Tutkimustulos kannustaa valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin yhdistämiseen tutkimuksessa</p>
<p>10. Vesterinen, S., Isoala, A. &Paasivaara, L. 2009. Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. Journal of Nursing Management, 2009; 17, 503-509.</p>	<p>Tavoitteena oli tutkia osastonhoitajien käsityksiä johtamistyy-leistä ja niihin vaikuttavista asioista</p>	<p>Otanta 13 osastonhoitajaa viidestä suomalaisesta sairaalasta, kvalitatiivinen sisälönanalyysi</p>	<p>Osastonhoitajat käyttävät sekä resonoivia johtamistyy-lejä että ei-resonoivia tyy-lejä. Johtamistyy-lien tunteminen on tärkeää kehitettä-essä tulevaisuuden johtamista-poja.</p>	<p>Osastonhoitajien näkemys omasta johtamistyy-listä</p>

Liite 3. Tutkimuskyselyn saatekirje

17.4.2023

SAATEKIRJE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJILLE

Hei naistentautien- ja synnytysten vastualueen hoitotyöntekijä,

Nyt pääset kertomaan mielipiteesi ja vaikuttamaan johtamisen kehittämiseen yksikössäsi. Tämä tutkimus on opinnäytetyömme, opiskelemme sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyön aiheena on valmentavan johtamisen vaikutus työhyvinvointiin TAYS:n naistentautien- ja synnytysten vastuualueella. Tavoitteena on saada tietoa, koetko johtamisen valmentavaksi ja miten johtamisella voitaisiin edistää työhyvinvointia yksikössäsi.

Kysymykset ovat monivalintakysymyksiä, vastaamisaikaa kyselyyn menee alle 10 minuuttia. Vastaaminen on vapaaehtoista, eikä vastauksista voi päätellä henkilöllisyyttäsi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Opinnäytetyö valmistuu marraskuussa 2023, jolloin tulokset saatetaan TAYS:n naistentautien- ja synnytysten vastualueen yksiköiden käyttöön.

Vastausaikaa on 14.5.2023 asti. Mielipiteesi on meille tärkeä mahdollisimman oikean kokonaiskuvan saamiseksi. Voit olla meihin yhteydessä, jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhön liittyen.

Lämmin kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Eeva-Liisa Hotakainen
YAMK opiskelija, kättilö
XXXXX

Siru Saarijärvi
YAMK opiskelija, sosionomi
XXXXX

Liite 4. Opinnäytetyön tutkimuskysely

1(4)

Valmentava johtaminen ja työhyvinvointi

1. Ikä (täysinä vuosina).

Kirjoita vastaus

2. Sukupuoli. Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

Mies

Nainen

Muu

3. Työpaikka. Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

RAOS, RAPÄ, PÄI, varahenkilöstö, äitiysultra

SYN

LE4

ÄLY

4B, PGH, PGY, NSYT

4. Työvuodet hoitoalalla (täysinä vuosina). Vastaus vaaditaan.

Kirjoita vastaus

5. Työvuodet TAYS:N nasyssa (täysinä vuosina). Vastaus vaaditaan.

Kirjoita vastaus

6. Koulutusaste. Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

Toinen aste

AMK

YAMK

Yliopisto

2(4)

7. Valitse vastausvaihtoehtoista mielestäsi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto. Mieti vastausta väittämään kyseisen väittämän otsikon näkökulmasta.

1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä Vastaus vaaditaan.

	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto 4	Vaihtoehto 5
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni					
Saan esihenkilöltäni riittävästi tukea henkiselällä tasolla					
Saan esihenkilöltäni tekemästäni työstä riittävästi palautetta					
Esihenkilöni huomioi ehdotukseni ja ideani					
Työpaikallani toteutuu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu					
Perehdytys eri työtehtäviin on ollut hyvää					
Asioista tiedottaminen on oikea-aikaista ja oikein kohdennettua.					
Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin					
Koen tämänhetkisen työilmapiirin hyväksi					
Oma työssä jaksamiseni on tällä hetkellä hyvä					
Tulen mielelläni töihin					

3(4)

8.Käsitykseni lähijohtamisesta on (valitse yksi vaihtoehto). Vastaus vaaditaan.

Johtajuus on prosessi, jossa vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen tavoitteiden saavuttamiseksi tietyissä tilanteissa.

Johtajuus on prosessi, jolla muutetaan yksilön tai organisaation käyttäytymistä.

Johtajuus on laillinen oikeus käyttää valtaa organisaatiossa työntekijöiden kuullaisuuden saamiseksi.

9.Millaisena pidät lähiesihenkilösi käyttämää johtamistyyliä tai johtamista-paa (valitse yksi vaihtoehto): Vastaus vaaditaan.

Ihmislähtöinen johtajuus

Tehtäväkeskeinen johtajuus

Molemmat tyylit tilanteen mukaan

10.Valitse (yksi tai useampi vaihtoehto) ihmissuhdetaidot, joita pidät johtajalle välttämättöminä: Vastaus vaaditaan.

Kyky kommunikoida

Kyky antaa ja ottaa vastaan palautetta

Kyky hankkia valtaa ja käyttää vaikutusvaltaa

Kaikki edellä mainitut

4(4)

11.Valitse vaihtoehto, joka mielestäsi kuvaa parhaiten lähijohtamista yksikössäsi.

1= Ei ikinä, 2= Harvoin, 3 = Joskus, silloin tällöin, 4= Lähes aina, 5=Aina Vastaus vaaditaan.

	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto 4	Vaihtoehto 5
Esihenkilöni kuuntelee minua					
Esihenkilöni huomioi minua ja on kiinnostunut keskustelemaan kanssani					
Saan esihenkilöltäni tarvittaessa ammatillista tukea ja neuvoja					
Pyrin edesauttamaan sujuvaa kommunikointia esihenkilöni kanssa					
Saan vastauksia esihenkilöltäni työtehtäviini liittyviin kysymyksiin					
Esihenkilöni arvostaa käytöstäni ja toimintatapojani					
Jos en suoriudu työtehtävästäni, esihenkilöni ohjaa minua toimimaan toisin					
Esihenkilöni tukee minua säännöllisesti työtehtävissäni					
Koen palautteen antamisen esihenkilölleni mahdolliseksi					
Esihenkilöni tiedottaa tehdyistä päätöksistä					
Saadessani esihenkilöltä työtehtävän, minulle on selvää, mikä tehtävän kuvassa kuuluu vastuulleni					
Esihenkilöni edesauttaa minua laajentamaan osaamistani					
Esihenkilöni edistää potentiaalista kehittymistä työssäni					
Esihenkilöni auttaa minua kohdattessani ammatillisia haasteita					
Esihenkilöni määrittelee kanssani työhön liittyvät tavoitteeni					
Tiedän aikataulun, jonka puitteissa minun tulee saavuttaa työn tekemiseen liittyvät tavoitteeni					