



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

# **Terveysasemien vastaanoton hoitajien työssä kuormittavat ja jakسامista tukevat tekijät**

Ella Arola

Piia Kortelainen

Opinnäytetyö, Maaliskuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Ella Arola, Piia Kortelainen

Nimeke: Terveysasemien vastaanoton hoitajien työssä kuormittavat ja jaksamista tukevat tekijät

Toimeksiantaja: Pohjois-Karjalan hyvinvointialue

Tiivistelmä

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset muokkaavat työn tekemisen rakenteita ja edellytyksiä, ja sen vuoksi on luotava uudenlaisia toimintatapoja. 2030-luvun työelämässä keskiössä ajatellaan olevan työkyvyn ylläpitäminen, riittävä mielenterveys sekä osaamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa koko organisaation menestykseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitajien työssä jaksamista. Tavoitteena oli tuottaa tietoa Pohjois-Karjalan hyvinvointialueelle henkilöstön työhyvinvoinnista ja saadun tiedon perusteella tarjota Siun sotelle ideoita ja työkaluja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Tehtävänä oli selvittää työhyvinvointia tukevia ja kuormittavia tekijöitä. Aineistonkeruu suoritettiin haastatteluilla, ja vastausten läpikäyminen toteutettiin sisällönanalyysin avulla. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointiin liittyvät teemat olivat samankaltaisia sekä kuormittavissa että tukevissa tekijöissä. Tärkeimpinä teemoina nousivat esille työyhteisötekijät sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen. Osaamisen kehittäminen ja päivittäisjohtaminen olivat myös opinnäytetyön tulosten merkittäviä osa-alueita.

Tulosten avulla saatiin konkreettisia kehittämissuhteita työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Jatkotutkimus ideana on työhyvinvoinnin tarkastelu syvähaastattelun avulla. Etätöiden sekä laadukkaan hoidon tarpeen arvioinnin kehittäminen voisi olla organisaatiolle merkittävä tutkimuskohde.

Kieli  
suomi

Sivuja 55  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 3

Asiasanat  
Työhyvinvointi, päivittäisjohtaminen, hoitotyö



THESIS  
March 2024  
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services  
Tikkariinne 9 FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

Ella Arola, Piia Kortelainen

**Title**

Factors That Reduce and Support Well-Being and Coping at Work Among Nurses Working at Health Centres

**Commissioned by**

Wellbeing Services County of North Karelia.

**Abstract**

Changes in society modify the basic structures of work in general. Therefore, organisations need to create new practices. In 2030, the focus in work life is expected to be on good mental health, maintaining work ability and competence development. The key to the success of organisations is good management of work-related well-being.

The purpose of the thesis was to explore nurses' well-being and coping at work and factors related to it. The aim was to yield information about the well-being of the staff for the Wellbeing Services County of North Karelia and thus offer ideas and tools for increasing well-being at work. The objective was to identify factors that reduce and support well-being at work.

The data was collected through individual interviews and processed by using content analysis. Based on the responses, the themes concerning well-being at work were quite similar both in reducing and supporting factors. The main themes in the responses were social factors in the work community and separating work and leisure time. Furthermore, competence development and daily management were important aspects in the results of the thesis.

The results provided concrete development suggestions for enhancing well-being at work. A further research idea could be to examine well-being at work through in-depth interviews. In addition, developing telework and high-quality assessment of the need for care could be significant areas of research for the organisation.

**Language**  
Finnish

Pages 55  
Appendices 2  
Pages of Appendices 3

**Keywords**

well-being at work, daily management, nursing

## Sisältö

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 5  |
| 2   | Työhyvinvointi .....  | 6  |
| 2.1 | Työhyvinvoinnin määrittely .....  | 6  |
| 2.2 | Työhyvinvointi hyvinvointialueella .....                                | 10 |
| 2.3 | Työhyvinvointi kansainvälisissä tutkimuksissa .....                     | 12 |
| 3   | Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sosiaali- ja terveysalalla ..... | 14 |
| 3.1 | Työhyvinvointia tukevat tekijät .....                                   | 14 |
| 3.2 | Työhyvinvointia kuormittavat tekijät .....                              | 15 |
| 3.3 | Terveydenhuoltoalan vetovoimaisuus .....                                | 16 |
| 3.4 | Terveydenhuollon pitovoima .....  | 18 |
| 4   | Työhyvinvoinnin johtaminen .....  | 20 |
| 4.1 | Päivittäisjohtaminen .....  | 20 |
| 4.2 | Muutosjohtaminen .....  | 22 |
| 4.3 | Etäjohtaminen .....   | 25 |
| 5   | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä .....                       | 27 |
| 6   | Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat .....                            | 28 |
| 6.1 | Tutkimuksellinen kehittämistyö .....                                    | 28 |
| 6.2 | Kvalitatiivinen lähestymistapa .....                                    | 29 |
| 6.3 | Aineiston keruu .....   | 29 |
| 6.4 | Sisällönanalyysi .....  | 31 |
| 7   | Käytännön toteutus .....  | 33 |
| 7.1 | Haastattelu .....   | 33 |
| 7.2 | Tulosten analysointi .....  | 34 |
| 7.3 | Tulosten esittely .....   | 35 |
| 8   | Opinnäytetyön tulokset .....  | 35 |
| 8.1 | Työssä jaksamista tukevat tekijät .....                                 | 35 |
| 8.2 | Työssä kuormittavat tekijät .....                                       | 36 |
| 8.3 | Työstä palautuminen .....   | 37 |
| 8.4 | Työyksikön lähi- ja etäjohtaminen .....                                 | 38 |
| 8.5 | Kokemus omasta työyhteisöstä .....                                      | 39 |
| 8.6 | Organisaation tuki henkilöstön työssäjaksamiseen .....                  | 39 |
| 8.7 | Työpajatyöskentelyn tulokset .....                                      | 40 |
| 9   | Pohdinta .....  | 42 |
| 9.1 | Tulosten tarkastelu .....   | 42 |
| 9.2 | Eettisyys ja luotettavuus .....   | 46 |
| 9.3 | Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....                             | 48 |
|     | Lähteet .....   | 50 |

### Liitteet

|         |                  |
|---------|------------------|
| Liite 1 | Saatekirje       |
| Liite 2 | Taustakysymykset |

## 1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset muokkaavat myös työnteon rakenteita ja siihen liittyviä edellytyksiä. Tätä varten on kuitenkin luotava uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Hyvä työelämä on mahdollista myös tulevaisuudessa. Tässä yksittäisen työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnista kuitenkin korostuu. 2030- luvun työelämässä keskiössä ajatellaan olevan työkyvyn ylläpitäminen, riittävä mielenterveys työtä varten sekä osaamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan tulevaisuudessa vaikuttaa koko organisaation menestykseen. (Manka & Manka 2023, 9, 13, 28.)

Viime vuosina hoitajien työssä jaksaminen ja hoitotyön kuormittavuus on valtakunnallisesti ollut paljon esillä. Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä selvitetään, mitkä seikat työssäjaksamiseen vaikuttavat. Opinnäytetyön aiheena on terveysasemien vastaanoton hoitajien työssä kuormittavat ja jaksamista tukevat tekijät, sillä kehittämistyön tekijät työskentelevät vastaanottopalveluissa ja hoitajien työssä jaksaminen koetaan tärkeäksi aiheeksi. Suomessa ei ole juurikaan tutkittu avoterveydenhuollon organisaatioon sitoutumista sekä työpaikkakulttuurisia piirteitä, jotka ovat yhteydessä hoitajien kokemaan työtyytyväisyyteen (Sannemann, Roos, Suominen, 2020.) Tutkimuksellisen opinnäytetyön toimeksiantaja oli Siun sote- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. Opinnäytetyössä haluttiin saada tarkempaa tietoa työhyvinvoinnista, ja sen vuoksi haastattelut olivat strukturoimattomia. Aihetta tutkittiin henkilöhaastatteluilla, jotka tehtiin Siun soten terveysasemilla vastaanottotyötä tekeville hoitajille eri puolilta Pohjois-Karjalan maakuntaa. Tietoa etsittiin työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä, jotka toimivat tietopohjana tutkimukselliselle kehittämistyölle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata hoitajien työssä jaksamista. Tavoitteena on tuottaa tietoa Siun sotelle henkilöstön työhyvinvoinnista ja saadun tiedon perusteella tarjota Siun sotelle ideoita ja työkaluja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Tehtävänä on selvittää työhyvinvointia tukevia ja kuormittavia tekijöitä.

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tuottavaa, terveellistä ja turvallista työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tällöin työ koetaan mielekkäänä ja työ tukee elämän kokonaisuutta. Työhyvinvointi on työntekijän sekä työyhteisön kokemus, joka näkyy arjen sujumisena, tuen antamisena ja saamisena, hyvänä kokemuksena työntekijänä, vetovoimaisena työpaikkana sekä joustavuutena. Työhyvinvointi näkyy myös asiakkaille. Työhyvinvointiin vaikuttavat toimintatavat johtamisessa ja työyhteisön sisällä. Asioiden käsittely työyhteisön kesken on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvoinnin kehittäminen yhdessä työyhteisön jäsenten kesken on innostavaa ja lisää osallisuuden tunnetta työntekijöillä. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan (2022), työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä. Siihen vaikuttavat työntekijän henkilökohtainen terveys, (fyysinen ja psyykinen), turvallisuus sekä hyvinvointi. Työhyvinvoinnin kokemusta vahvistavat onnistunut johtaminen, työpaikan ilmapiiri sekä työntekijöiden yksilöllinen ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus työssä jaksamiseen. Lisäksi se sitouttaa työntekijää paremmin ja lisää tuon tuloksellisuutta. Myös sairauspoissaolojen määrät vähenevät.

Hyvää työkykyä voidaan pitää tärkeänä yksilön lisäksi yritykselle, mutta se on myös yhteiskunnallinen etu. Työkykyriskejä tulee ennakoida etukäteen ja säännöllisesti. Riskit voivat olla työntekijän lähitulevaisuudessa tai vasta vuosien päästä. Fyysiset ja henkiset työkykyriskit voivat vaikuttaa työntekijän terveyteen vuosien ajan. Hallinnoimalla riskejä, henkilökohtaista työuran pituutta on mahdollista pidentää ja tukea työssä jatkamista. Onnistunut työkykyjohtaminen vaatii tiivistä yhteistyötä työntekijöiden, esihenkilöiden, organisaation sekä työterveyshuollon kanssa. (Ilmarinen 2021.)

Työhyvinvointi ja siihen liittyvät näkökulmat ovat viime vuosina nousseet esille, sillä työelämän kenttä on muuttunut yhä haasteellisemmaksi. Työhyvinvointi kuvastaa pitkälti sitä millainen ilmapiiri yrityksessä on. Samalla se on myös hyvin monisyinen ilmiö, johon vaikuttavat työntekijä, itse työ, sekä työympäristö. Esi- miestyö on myös suuressa roolissa työhyvinvoinnin luomisessa. (Salminen 2006, 130)

Työntekijän perspektiivistä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työtä on oikeassa suhteessa henkilön voimavaroihin. Sekä työyhteisö, jossa työtä tehdään, on kannustava. Työnantajalle työhyvinvointi tarkoittaa, sitä että työntekijät jaksavat tehdä työtään ilman sairaspöissaoloja ja etteivät työntekijät eläköidy ennenaikai- sesti. Kiireisessä ja muuttuvassa maailmassa on tärkeää, että työntekijän fyysi- nen terveys ja kunto olisivat hänelle tärkeitä. Työnantaja pystyy vaikuttamaan tähän enemmänkin mahdollistamalla ja tarjoamalla vapaa-aikaan virkistystä, mutta yksilön on itsensä huolehdittava omasta fyysisestä toimintakyvystään. Henkiseen hyvinvointiin taas kuuluu useampia tekijöitä, kuten ihminen itse, hä- nen osaamisen tasonsa, tavoitteet, tunteet ja motivaatio. Myös yksilön elämänti- lanteella ja tunteilla on vaikutusta hyvinvointiin. Työssä henkiseen hyvinvointiin vaikuttaja on myös työyhteisö, ja miten sitä johdetaan. On tärkeää, että työyh- teisö sallii jokaisen yksilön toteuttaa persoonaansa ja tarpeitaan työssään. Li- säksi työn rasittavuudella ja työskentelyoloilla on merkitystä työntekijän henki- seen hyvinvointiin. Yksilöllä itsellään on myös henkisen hyvinvoinnin osalta mahdollisuus vaikuttaa monin eri tavoin siihen, kuinka voi. Työnantajan on kui- tenkin otettava osa vastuu henkisestä hyvinvoinnista, sillä työ vie valtaosan työ- ikäisten ajasta. Esihenkilö on vastuullinen järjestämään työntekijälle työtä, josta hän saa tyydytystä ja saa kokea merkityksellisyyden tunteita työtä tehdessään. (Salminen 2006, 130–131.)

Työyhteisön merkitys on suuri työntekijälle, jos hän saa siitä tukea ja kannus- tusta. On arvioitu, että sadat tuhannet suomalaiset kokevat henkisen työilmapii- rin muuttuneen huonommaksi. Fyysisen toimintaympäristön koetaan taas ole- van turvallisempi kuin koskaan. Nykypäivänä työhyvinvoinnin kehittäminen ja työkyvyn ylläpito koetaan onneksi useissa yrityksissä tärkeäksi. Liian usein näissä kuitenkin keskitytään pohtimaan yksittäisen työntekijän jaksamista sen

sijaan että keskityttäisiin koko työyhteisöön, kuinka koko yhteisöä voitaisiin tukea. (Salminen 2006, 132–133.)

Työelämän kuormittavuus on viime vuosikymmenien aikana painottunut työntekijöiden henkiselle osa-alueelle. Puhuttaessa henkilöstön hyvinvoinnista keskiöön nousevat niin sanotut pehmeät arvot. Organisaation toiminnan keskipisteenä ovat ihmiset kokonaisuutena, jolloin heidän psykofyysissosiaaliset tarpeensa tulisi huomioida. Ihmisiä ei siis voida seurata numeraalisten arvojen kautta, vaikka ne vaikuttavatkin suoraan organisaation menestymiseen ja tuloksiin. Hyvin tuottavissa organisaatioissa työskentelee useimmiten hyvinvoivia työntekijöitä ja toisinpäin. (Häppölä 2023, 70.)

Työhyvinvoinnin tärkeimmässä kehittämisasemassa ovat organisaatio ja esihenkilöt. Jokaisen yrityksen päätavoitteena on tarjota laadukkaita palveluita ja vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman kustannustehokkaasti. Yrityksen henkilöstön työkyvyn ylläpitämisellä taas voidaan päästä noihin tavoitteisiin. Organisaation johdon tulisikin ajatella työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta yrityksen toimintaa tukevana kehittämistyönä. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, sille täytyy asettaa tavoitteet ja keinot. Käytännön toteutuksen onnistumiseksi, tulee määritellä myös esihenkilöiden vastuut ja toimivalta, jotka ovat osana yrityksen suunnittelujärjestelmää, ja johon myös työkykyä ylläpitävä toiminta kuuluu. Työhyvinvointi voi olla yritysten välillä myös eräänlainen kilpailukeino. Henkilöstön hyvinvointi ja organisaatioiden taloudellinen menestyminen ovat olleet tutkimuksissa selvässä yhteydessä toisiinsa. Kun työhyvinvointiin panostetaan, säästöjä saadaan sairaspöissaolojen vähenemisellä ja samalla tuotavuus kasvaa. (Nummelin 2007, 91–92.)

Organisaation aineeton pääoma voidaan jakaa henkilö-, rakenne- ja suhdepääomaan. Henkilöpääomalla tarkoitetaan yrityksen suunniteltua strategiatyötä, jota organisaation tavoitteet ja visiot ohjaavat. Työntekijöiden osaaminen ja suorituskyky ovat hyvin merkittävä osa henkilöpääomaa. Työntekijöiden ollessa motivoituneita ja työhönsä sitoutuneita, ovat organisaation tavoitteet helpommin saavutettavissa. Onnistumiseen tarvitaan myös rakennepääoman tukea, jotta henkilöpääomaa voidaan kehittää. Suhdepääomalla tarkoitetaan ihmisten välisiä



vuorovaikutussuhteita niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin. Ilmapiiri rakentuu henkilösuhteiden avulla. Hyvä ilmapiiri antaa tilaa jakaa osaamista ja kehittää uutta yhdessä. Ilmapiiri heijastuu myös organisaation ulkopuolelle.

Työssä viihtyvät työntekijät antavat hyvää asiakaspalvelua, ja samalla antavat positiivisen leiman organisaatiostaan. Huono työilmapiiri taas heikentää työmotivaatiota, sairauspoissaolojen määrät kasvavat todennäköisemmin ja kynnys työpaikan vaihtamiselle madaltuu. (Nummelin 2007, 91–92.)

Useiden menestyvien yritysten keskiössä ovat henkilöstön innostus, sekä sitoutuminen omaan työhön ja organisaatioon. Näitä yhdistävä termi on työn imu (Viitala 2013, 212). Sillä tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotilaa omassa työssä. Sitä tunteva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja pitää siitä. Työn imu voidaan jakaa kolmeen hyvinvoinnin ulottuvuuteen: tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen. Tarmokkuutta kokiessa työntekijä on energinen, hän haluaa panostaa työhönsä eikä lannistu kohdatessaan vastoinkäymisiä työssään. Omistautumisen kokemus taas on innokkuutta ja inspiroitumista. Työntekijä on ylpeä työstään, eikä pelkää haasteita. Uppoutumisessa työntekijä keskittyy työhön ja saa siitä nautintoa. Työssä viihdytään ja siitä irrottautuminen voi tuntua hankalalta. Työn imu ei tarkoita, että työ on ainoastaan kivaa. Työn imulla on positiivinen vaikutus niin työntekijälle itselleen, hänen yksityiselämälleen kuin myös organisaatiolle, jossa hän tekee työtä. Työntekijät, jotka kokevat imua, ovat kehitysmuonteisia ja oma-aloitteisia. He auttavat mielellään työyhteisön jäseniä ja samalla levittävät työn imua muihin. Heidän kokemuksensa elämänlaadusta on parempi ja he ovat onnellisempia kuin muut työyhteisön jäsenet. (Työterveyslaitos 2022.)

Työhyvinvointia tarkastellessa on tärkeää havainnoida ja tunnistaa myös henkilöstön työhyvinvointia uhkaavia ja heikentäviä tekijöitä. Kuormitustekijät voidaan jakaa psyykkisiin ja fyysisiin tekijöihin, joiden painostus on erilaista, työtehtävistä riippuen. Fyysisesti kuormittuessa työntekijä joutuu käyttämään lihaksiaan, käsitellen esimerkiksi taakkoja tai tekemään fyysisiä toistoja, jolloin työasennot, jatkuva liikkuminen ja vuorotyöt kuormittavat elimistöä. Työympäristössä voi olla myös melua, kemikaaleja, ja lämpötilojen vaihteluita, jotka lisäävät kuormitusta. Fyysiseen kuormittumiseen vaikuttavat lisäksi työntekijän ikä, terveys ja

sukupuoli. Psykkisesti kuormittavassa työssä työn vaatimukset ja työntekijän voimavarojen välillä on ristiriitaa. Psykkistä kuormittumista voi aiheuttaa myös työyhteisön tai organisaation ongelmat. Psykkinen kuormittuminen voidaan jakaa laadulliseen tai määrälliseen kuormittumiseen. Laadullinen alikuormitus tarkoittaa, että työntekijälle annetut tehtävät ovat liian helppoja, kun taas ylikuormituksessa tehtävät ovat liian vaikeita. Määrällistä alikuormitusta koetaan, kun työtehtäviä on liian vähän, ylikuormittumisessa päinvastoin. Psykkiseen kuormittumiseen vaikuttavat persoonalliset ominaisuudet, osaamistaso sekä fyysinen kunto. Myös henkilökohtainen elämä voi hetkellisesti vaikuttaa psyykkiseen kuormittumiseen, esimerkiksi työntekijän kohdatessa kriisejä omassa elämässään. Fyysinen ja psykkinen ylikuormitus johtavat molemmat häiriöihin, joilla on vaikutusta työn suoritukseen sekä työntekijän oppimiskyky ja luovuus voi heikentyä. Alikuormitus taas voi aiheuttaa työssä turhautumista. Sopiva määrä kuormitusta tarvitaan, sillä se antaa työntekijälle positiivista tunnetta ja tarpeellisuuden tunteen. (Viitala 2013, 214–217.)

## **2.2 Työhyvinvointi hyvinvointialueella**

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue on linjannut viimeisimmässä hyvinvointistrategiassaan yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista huolehtia henkilöstön riittävydestä, osaamisesta, työhyvinvoinnista ja sitoutuneisuudesta (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2023a). Yksilöiden henkilökohtaiset voimavarat sekä työn kuormittavuustekijät tulisivat olla tasapainossa, jotta työntekijä voi hyvin. Työpaikan työturvallisuus kriteerit tulisi täyttyä, jotta työssä olo koetaan turvalliseksi. Myös työyhteisöllä on suuri merkitys osana työhyvinvointia. Henkilöstöressurssien johtamisella esihenkilö tukee työntekijöiden palautumista ja työn kuormituksen määrää. Henkilöstöressurssien johtamisessa jokaisella organisaatio tasolla työskentelevällä esihenkilöllä on yhteistyökumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat. Esihenkilön tulee osata käyttää tiedolla johtamisen työkaluja ja hyödyntää työterveyshuoltoa. Siun soten tavoitteena on kehittää Mielen tuki- malli, joka tukee henkilöstön psyykkistä terveyttä ja samalla vähentää mielenterveyshäiriöistä johtuvia poissaoloja tai jopa ennen aikaista työkyvyttömyyttä. (Siun sote 2022.)

Vuoden 2022 organisaation tavoitteena on ollut myös vähentää vuorotyön kuormittavuutta kiinnittämällä erityistä huomiota työvuoro ja lomasuunnitteluun. Henkilöstöllä olisi parempi mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja ylimääräinen työn kokema kuorma vähenisi. Näiden toteutumista on seurattu henkilöstön tyytyväisyydellä työvuorosuunnitteluun muun muassa Mitä sinulle kuuluu-kyselyin. (Siun sote 2022.) Lisäksi organisaatiolla on käytössä Havaitse varhain ja pidä huolta (HAVAHU-malli). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on yhteiset ja tasavertaiset säännöt, joiden mukaan toimitaan. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja töiden järjestely olisi selkeää. Lisäksi onnistunut johtaminen ja organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus ovat työhyvinvoinnin keskiössä. HAVAHU- mallin tavoitteena on tunnistaa yksilön ja työyhteisön hyvinvointia uhkaavat tekijät varhaisessa vaiheessa, mutta samalla huomioida olemassa olevat voimavarat. (Siun sote 2021.)

Pohjois- Karjalan hyvinvointialue järjestää vuosittain yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa Mitä Siulle kuuluu? - työhyvinvointikyselyn. Kyselyn tavoitteena on, että organisaatio saa tietoa henkilöstönsä työhyvinvoinnista ja sen vuosittaisesta kehittymisestä. Tulosten avulla organisaatio pystyy kohdentamaan kehittämistoimenpiteet tiettyihin osa-alueisiin. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2024). Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen terveysasemien tuloksia tässä työssä vertaillaan vuosilta 2022 ja 2023.

Työ- osiossa henkilöstön työhön panostaminen ja voimavarojen käyttäminen työhön on ollut vuonna 2023 korkeampaa kuin aikaisempana vuonna. Toisaalta työn palkitsevuus ei ole noussut samassa suhteessa edeltävään. Henkilöstön kokema tunnustus ja arvostus tehdystä työstään on pysynyt vuosina 2022 ja 2023 lähes samanlaisena. Kokemus työperäisestä stressistä taas oli noussut vuoden aikana noin 5 %, samalla kun työpaineiden kokeminen oli pysynyt miltei samoissa tulosprosentteissa. Työpäivästä aiheutuvasta stressistä palautumisessa oli alentumista vuoteen 2022 verraten. Vuonna 2022 luku oli 38,3 %, kun taas vuonna 2023 32,9 %. Palautumisessa prosenttiluvun suuruus (mitä suurempi luku, sitä useampi kokee palautuvansa hyvin työpäivän kuormituksesta) kertoo, kuinka hyvin työntekijät palautuvat, joten 38,3 % ei ole lukuna

parhaimmista. Eettinen kuormitus on pysynyt kahtena viimeisenä vuotena lähes ennallaan, ja ollut melko matalaa tasoa. Työssä tapahtuneet myönteiset muutokset vuonna 2023 ovat olleet matalaa tasoa 21,1 %, kun vuonna 2022 sama lukema on ollut 38,3 %. Tässä osiossa tulokset kuvantuvat siten, että mitä suurempi luku, sitä myönteisemmäksi muutokset on koettu. Myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat laskeneet vuonna 2023.

Työyhteisöosiossa kaikki prosenttijakaumat ovat pysyneet lähes samansuuruisina. Työyhteisön yhteistyö on koettu toimivaksi molempina vuosina. Työyhteisön jäsenet ovat kokeneet tulevansa ymmärretyksi ja hyväksytyksi. Työyhteisöjen toiminta on ollut tavoitteellista ja innovatiivista. Myös työyhteisön tuki esihenkilötyötä kohtaan on ollut hyvää.

Johtamisen osiossa lähiesihenkilön toiminta työntekijöitä kohtaan on koettu oikeudenmukaiseksi molempina vuosina hyvillä prosenttiluvuilla. Organisaation päätöksenteko taas on koettu epäoikeudenmukaisemmaksi molempina vuosina, vuonna 2023 lukema on pudonnut entisestään ollen 31,8 %. Esihenkilön tuki ja kannustus on koettu merkitykselliseksi monilla osa-alueilla, muun muassa yksityiselämän ja työn yhteensovittamisen tarpeiden osalta. Työntekijöiden ajatuksia organisaation toimintaa kohtaan on mitattu vain vuoden 2022 kyselyssä. Henkilökunnan mukaan johdolla ei ole hyviä perusteita muutoksille, eikä niiden konkreettinen toteuttaminen ole ollut henkilökuntaa tyydyttävää. Luotto organisaatiota kohtaan kuvantuu kokonaisuudessaan melko heikkona. Työntekijöiden mukaan ottaminen muutosten suunnitteluun ja toteutukseen olisi tulosten perusteella toivottu olevan aktiivisempaa. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2024).

### **2.3 Työhyvinvointi kansainvälisissä tutkimuksissa**

Jarden ym. (2021, 709–711, 717–718) tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin yhdeksän australialaisen sairaanhoitajanhoitajan hyvinvointia covid pandemian aikana. Siinä todettiin, että jo aiemmin tehdyissä tutkimuksissa teemat hyvinvointiin ja työhyvinvointiin liittyen olivat samankaltaisia kuin heidän tutkimuksensa, mutta tietyt asiat korostuivat. Tutkimuksessa huomioitiin, että hyvinvoiva

henkilöstö vaikuttaa organisaation toimintoihin ja tuloksiin positiivisesti. Vaikka hoitajat kokivat olevansa työssään tarpeellisia, ja heillä oli halu auttaa toisia, epäitsekään hoitokulttuurin vuoksi hoitajien kokemukset olivat kuitenkin ristiriitaisia voivatko he kokea riittämättömyyden ja haavoittuvuuden tunteita sekä samalla kantaa huolta hoitotyön vaikutuksesta heidän henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa. Hyvinvoinnin selkeimpänä edellytyksenä oli, että vaativa työ hoitajana tulee erottaa vapaa-ajasta. Perhe ja läheiset ihmissuhteet vapaa-ajalla olivat tärkeitä tekijöitä yksilön hyvinvoinnille. Lisäksi hyvä ruokavalio ja liikkuminen lisäsivät fyysistä terveyttä. Toiset kokivat, että fyysiseen terveyteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Työyhteisön merkitys nähtiin myös hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Työyhteisön kanssa jaettiin työhön liittyviä kokemuksia, tunteita ja toinen toisiltaan saatiin tukea työssä. Esihenkilöiden, johtajien ja kouluttajien asema nähtiin tutkimuksessa vahvistavana tekijänä sekä hyvinvoinnin lisääjänä työyhteisössä. Toisaalta hoitajat kokivat, että organisaatiossa ei arvosteta heitä ja heidän työpanostaan. Myös hyvinvoinnin tukeminen oli niukkaa. Organisaatiolta toivottiin arvostusta, tukea ja riittävää resursointia, sekä reagointia muuttuviin tilanteisiin. Myös hyvinvointistrategioiden näkyvyys oli hoitajien toiveena.

Hoitajien työmotivaatiota koskevassa tutkimuksessa oli samankaltaisia tuloksia kuin opinnäytetyön tietoperustassa. Hoitajat kokivat organisaation ja omien arvojen kohtaamisen lisäävän motivaatiota. Myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön nosti motivaatiota sekä sitoutuneisuutta. Työyhteisön avoin sosiaalinen kanssakäyminen sekä toimiva yhteistyö omassa tiimissä ja tiimirajojen yli lisäsivät myös motivaatiota. Organisaation kehittäminen oli helpompaa silloin, kun palautetta ja epäonnistumisten tarkastelua pystyttiin tekemään ilman rankaisevaa ilmapiiriä. Motivaatioon liittyivät vahvasti myös potilasturvallisuus; riittävä henkilöstö resurssi ja koulutetut hoitajat. (Toode 2015, 39–40.)

Vastavalmistuneille hoitajille tehdyssä tutkimuksessa heillä oli kova huoli, että kollegat odottavat toimivan heidän samalla tavoin kuin kokeneet hoitajat. Myös hankalien potilaiden ja kollegoiden kohtaaminen koettiin vaikeana asiana. Suurin palkinto työstä heille oli hyvistä kohtaamisista potilaiden ja omaisten kanssa. Heidän kokemuksenaan työelämän laatu linkittyi vahvasti työtyytyväisyyteen. Työelämän laatua vahvistaviksi tekijöiksi koettiin sopiva työn määrä, henkilöstön

riittävyys, kollegiaalinen tuki, vapaapäivät sekä riittävä välineistö, joilla tehdä työtä. Jos näissä oli puutteita, ne heikensivät työelämän laatua ja työtyytyväisyyttä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että opiskelijat saivat tarpeeksi tukea siirtyessään opiskelijoista ammattilaiseksi ja että työympäristössä on hyvä vastaanotto uusille hoitajille. (Kearney & Adams 2012, 77–78.)

Myös Mensahin (2021) tekemässä tutkimuksessa koskien sosiaali- ja terveystalouden työntekijöiden hyvinvointia todettiin, että työstä aiheutuvalla stressillä on negatiivinen vaikutus psyykkisen hyvinvointiin. Naisilla tulokset olivat selkeämmät kuin miehillä. Sosiaalisella kanssakäymisellä havaittiin taas olevan työstressiä vähentävä vaikutus ja samalla positiivinen vaikutus mielen hyvinvointiin. Epäsäännölliset työajat, vuorotyö ja ylityöt vaikuttivat terveyteen heikentävästi. Sosiaalisten suhteiden ajateltiin tuovan vakautta ihmisten elämään, luovan positiivista ilmapiiriä ja lisäävän itsearvostusta työntekijöiden keskuudessa.

### **3 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sosiaali- ja terveystaloudella**

#### **3.1 Työhyvinvointia tukevat tekijät**

Työhyvinvointia pidetään tärkeänä asiana, mutta monesti unohdetaan työhyvinvoinnin johtaminen. Se tarkoittaa työhyvinvointiin liittyvien linjausten tekemistä, tavoitteiden asettamista, keinojen soveltamista, työhyvinvoinnin organisointia, yhteistyöverkostojen muodostamista, työhyvinvointiin liittyvää resurssointia ja työhyvinvointia tukevaa johtamista. Lisäksi siihen kuuluu työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointia ja työhyvinvointiin liittyvän johtamisen kehittämistä. Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnilla on positiivisia vaikutuksia myös yrityksen tuottavuuteen sekä työntekijän innokkuuteen ja kehittämismyönteisyyteen. (Naumanen 2023, 24.)

Hyvä työilmapiiri on tärkeä työhyvinvointia tukeva tekijä. Työyhteisössä, jossa on jännittynyt ja negatiivinen ilmapiiri koetaan fyysisiä ja psyykkisiä vaivoja enemmän kuin työyhteisössä, jossa on hyvä työilmapiiri. Etenkin psyykkiset vaivat jopa kolminkertaistuvat työyhteisössä, jossa ei ole hyvä työilmapiiri. Sairaspoissaolojen määrä myös luonnollisesti kasvaa tuolloin ja on jopa 70 % suurempi kuin työyhteisössä, jossa on hyvä työilmapiiri. Tärkeintä hyvässä työilmapiirissä on vuorovaikutus ja sen laatu, eli esihenkilöltä ja työkalvereilta saatu tuki ja yhteiset keskustelut. (Manka 2006, 63.)

Työhyvinvointia tukee myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan. Useimmissa työtehtävissä voi vaikuttaa edes jollain tapaa työn sisältöön muokkamalla työn osia tai oppimalla uusia näkökulmia työntekoon. Se auttaa näkemään oman työn arvon sekä ymmärtämään erilliset työtehtävät osana suurempaa kokonaisuutta. Omaan työnkuvaan vaikuttaminen ylläpitää innostusta työtä kohtaan ja voi auttaa esimerkiksi työuupumusoireista kärsivää työntekijää. Työnkuvaan voi vaikuttaa esimerkiksi kouluttautumalla, hakeutumalla erilaisiin tehtäviin, tekemällä työt eri tavalla tai vaihtamalla työn tekemisen aikaa ja paikkaa, jos se on mahdollista. (Naumanen 2023, 118.)

Työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä on löydettävä, jotta työssäjaksaminen olisi nykyistä pidempi. Osaamista kehittämällä edistetään myös jaksamista. Tulevaisuudessa oman alan tyyppillisten taitojen sekä erityisosaamisen lisäksi tarvitaan yhä enemmän myös kehittää oppimis- ja ongelmanratkaisutaitoja sekä sosiaalista älykkyyttä (Manka & Manka 2023, 27.)

### **3.2 Työhyvinvointia kuormittavat tekijät**

Kiire on yksi työhyvinvointia kuormittavista tekijöistä. Kiire on lisääntynyt kymmenellä prosenttiyksiköllä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Jopa 60 prosenttia eurooppalaisista kokee kiirettä ja painetta työssään. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan 35 % Suomessa työskentelevistä kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Naisilla työn rasittavuus lisääntyy iän myötä. Sosiaali- ja terveyspalveluissa työskentelevistä 49 % kokivat työnsä henkisesti raskaaksi. Kiireestä

työntekijöille tulee stressiä, joka on tietyissä määrin positiivista, mutta kun stressiä on liikaa, se aiheuttaa esimerkiksi masentuneisuutta ja uupumusta. Työpäiväinen stressi voi jopa kaksinkertaistaa riskin kuolla sydän- ja verisuonisairauksiin. Nykyaikana työntekijöiden on oltava tavoitettavissa myös vapaa-ajalla ja työn ja vapaa-ajan välille on tullut harmaa alue, tämä myös lisää stressiä.

(Manka 2006, 52–53.)

Työn vaatimuksista puhuttaessa tarkoitetaan työn sekä työympäristön fyysisiä kuormitustekijöitä, esimerkiksi melu ja puutteelliset työvälineet. Psykkisiä kuormitustekijöitä taas ovat esimerkiksi kuormittavat asiakastilanteet, sosiaaliset taas ovat esimerkiksi ristiriidat työyhteisössä tai organisaatiosta johtuvat tekijät esimerkiksi muutostilanteet. Kaikki edellä mainitut vaativat työntekijältä fyysistä tai psyykkistä venymistä. Työn imua heikentäviä tekijöitä ovat muun muassa toimimattomat järjestelmät työssä, liian suuri työn määrä, joka aiheuttaa aikapaineita. Myös erilaiset ristiriidat työyhteisössä vähentävät työn imun tunnetta.

(Manka & Manka 2023, 52.)

### **3.3 Terveysthuoltoalan vetovoimaisuus**

Terveysthuoltoala on melko suosittu nuorten kohdalla, kun ei ole monta vuotta kestäviä teoriaopintoja, vaan koulutus on käytännönläheistä. Monella on myös halu auttaa ihmisiä, ja siksi hakeutuu hoitoalalle. Aikuisia alanvaihtajia siirtyy myös muilta aloilta hoitoalalle, heillä on yleensä melko realistinen kuva hoitotyöstä ja siksi myös sitoutuminen alaan on suurempi kuin nuorilla. Terveysthuoltoala siis kiinnostaa ihmisiä, mutta työ myös koetaan monesti liian rankaksi sekä henkisesti että fyysisesti. Näitä asioita olisi hyvä miettiä henkilöstöpulan välttämiseksi. Työpaikkojen maineeseen voi vaikuttaa myös hyvällä lähijohtamisella. Suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja se lisää työntekijäpulaa entisestään, lisäksi eläkkeelle siirtyvät työntekijät vievät paljon hiljaista tietoa mukanaan. (Surakka 2009, 22–23.)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen voisi auttaa henkilökunnan saatavuudessa ja pysyvyydessä. Työyhteisössä tulisi olla avoin ja hyvä vuorovaikutus sekä



jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Hoitotyön imago vaikuttaa myös vetovoimaisuuteen, ihmiset kokevat työn raskaana, arvostuksen vähäisenä ja palkan pienenä, joten eivät sen vuoksi suosittele alaa muille ja myös vaihtavat alaa näiden syiden vuoksi. Lisäksi ihmiset kokevat, ettei hoitoalalla ole mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Pelkkä imagon korjaaminen ei kuitenkaan auta, vaan asiat hoitotyössä pitäisi oikeasti muuttua. Jos houkutellaan ihmisiä hoitoalalle asioilla, jotka eivät toteudu, niin he luultavasti lähtevät nopeasti hakeutumaan toiselle alalle. (Surakka 2009, 24–26.)

Aiemmin rekrytointiin ei ole panostettu terveydenhuoltoalalla koska hakijoita on ollut tarpeeksi, mutta nyt tilanne on muuttunut koko maassa. Ammattitaitoisten sijaisten saaminen on heikentynyt ja hakijamäärät koulutukseen ovat laskusuunnassa. Työvoimapulan vuoksi on jatkossa panostettava rekrytointiin enemmän. Organisaation näkyvyys, työnantajakuva ja rekrytointi merkitsevät paljon. Organisaation vision ja strategian on tarkoitus ilmaista ulkopuolisille, millaiset arvot ja tavoitteet työntekoa ohjaavat. On myös tärkeää tuoda esiin, millainen työnantaja on ja mitä etuja se tarjoaa työntekijöilleen. Asiat tulisi tuoda esille rehellisesti ja totuudenmukaisesti, vaikka esimerkiksi työvoimapula ja kiire ei ole niitä asioita, joita ensimmäisenä haluttaisiin esille tuoda. Organisaatioiden tulisi laatia rekrytointisuunnitelmat, joihin myös resursseja kannattaisi käyttää. Alueella sijaitsevien oppilaitosten kanssa kannattaisi myös kehittää yhteistyötä. (Surakka 2009, 45–47.)

Johtajan tulisi osata johtaa eri sukupolvia eri tavoin, saada heidät työskentelemään yhdessä ja ymmärtämään toisiaan, samalla he täydentävät toistensa tietotaitoa. Organisaatioiden työtavat tulisi vastata uuden, teknisesti lahjakkaan sukupolven tarpeisiin. On myös panostettava työhyvinvointiin entistä enemmän. Nuorten siirtyminen työelämään uudistaa työtapoja ja johtamista, koska heillä voi olla jo valmiiksi erilainen asenne työhön kuin vanhemmilla sukupolvilla. (Hoitotyön vuosikirja 2014, 126.) Nuorten sairaanhoitajien määrä lisääntyy koko ajan, kun sairaanhoitajatyövoiman määrä kasvaa ja vanhemmista hoitajista yhä suurempi osa siirtyy eläkkeelle. Olisi tärkeää saada nuoria opiskelemaan sairaanhoitajaksi ja myös pysymään hoitoalalla, sillä heillä on edessä kymmenien vuosien työura. Nuoret ovat myös haaste työnantajille, sillä he vaihtavat

useammin työpaikkaa tai ammattia kuin vanhemmat työntekijät. Esihenkilöiden ja sosiaali- ja terveysalan päätöksiä tekevien poliitikkojen yhteinen huoli on, kuinka saadaan nuoret hakeutumaan hoitoalalle ja pysymään alalla. (Hoitotyön vuosikirja 2014, 46.)

### **3.4 Terveysthuollon pitovoima**

Hyvässä työpaikassa organisaation johtoon voi luottaa ja vuorovaikutussuhteet toimivat, eli keskustelu työkavereiden kanssa on avointa ja toista kunnioittavaa. Tärkeä osa hyvää työyhteisöä on luottamus, joka perustuu kunnioitukseen, oikeudenmukaisuuteen ja yhteishenkeen. Työntekijät arvioivat johdon luotettavuutta viestinnän perusteella. Viestinnän avulla johto pitää henkilökunnan ajan tasalla tiedotettavista asioista. Johtoportaan täytyy olla helposti lähestyttävissä, että asioista on mahdollista myös keskustella yhdessä. Informaation puute koetaan yhtenä suurimpana asiana työyksikön hyvinvointiin liittyen. Luottamuksen rakentamisessa tärkeää on, että johto luottaa työntekijöihinsä ja siihen, että he osaavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Johto voi osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan keskustelemalla heidän kanssaan ja kuuntelemalla heidänkin mielipiteitään. Hyvässä työyhteisössä työntekijät välittävät toisistaan ja auttavat ja tukevat toisiaan tarpeen tullen. Yhteishenkeen vaikuttaa myös työntekijöiden ystävällisyys toisiaan kohtaan. Tällöin työpaikalle on mukavaa mennä ja ihmiset nauttivat työstään, mikä lisää henkilöstön pysyvyyttä. (Surakka 2009, 66–68.)

Työntekijät haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja kaipaavat myös palautetta, kun onnistuvat työssään. Työ ja ammattitaito ovat tärkeällä sijalla kulttuurissamme ja myös keskeinen osa identiteettiämme. On tärkeää, että työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta ja arvostusta työyhteisössä. Moni kokee terveydenhoitotyön merkitykselliseksi, joka saa heidät tuntemaan tyydytystä työstään. Voidaan puhua tietyllä tavalla kutsumuksesta. Työhyvinvointikeskusteluissa usein käytetty termi on voimaantuminen, joka tarkoittaa henkistä kestävyyttä, rohkeutta ja joustavuutta, sekä kykyä työskennellä paineen alaisena. Se on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi. Voimaantuminen on myös henkilökohtainen

kasvu- ja kehittämisprosessi, johon ulkopuoliset tekijät vaikuttavat. Voimaantunut terveydenhuoltoalan ammattilainen rohkenee sanoa, mitä ajattelee ja kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä. Hän pitää myös huolta omasta osaamisestaan ja kykenee ratkaisemaan työyhteisön ongelmia. (Surakka 2009, 64–66.)

Työntekijät nähdään nykyään tärkeänä resurssina, jonka taitoja organisaatio haluaa hyödyntää monipuolisesti. Esihenkilöiden tulisi miettiä, miten työntekijöiden arvostusta voisi tuoda esille useammin. Hyviä esimerkkejä on muun muassa esihenkilön tunnustus, joustavat työajat ja koulutusmahdollisuudet. Eri ihmisiä motivoi kuitenkin eri asiat. Osalle hyvä palkka on riittävä motivaation lähde, ja osa taas kaipaa enemmän haasteita ja uralla etenemistä. Tähän vaikuttaa myös työntekijän elämäntilanne. Ulkoiset motiivit eivät enää riitä siihen, että saataisiin työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Ulkoisten palkkioiden lisäksi tarvitaan sisäisiä motivaation lähteitä, kuten kokemus siitä, että tekee arvokasta työtä, hyvä palaute työstä, yhteenkuuluvuuden tunne ja kokemus siitä, että arvostetaan ja saa kannustusta tekemästään työstä. Yksi syy mikä saa ihmiset pysymään terveydenhuoltoalan työpaikoissa on työpaikan pysyvyys. Kun lama-aikana yrityksissä käynnistetään YT-neuvotteluita, terveydenhuoltoalalla työt jatkuvat eikä ole pelkoa töiden päättymisestä. (Surakka 2009, 64–66.)

Yksi terveydenhuoltoalan pitovoimaan vaikuttava tekijä on kollegiaalisuus työyhteisössä eli hyvä yhteishenki, joka on muodostunut samaa ammattiryhmää olevien keskuudessa ja perustuu yhteisiin kokemuksiin. Kollegiaalisuutta on myös se, että puuttuu työtoverin virheelliseen toimintaan ja tukee ja auttaa häntä tilanteessa. Hoitajien kollegiaalisuus ilmenee työkavereiden kunnioittamisena ja yhteistyönä, toki ihmisen kunnioittaminen ylipäänsä kuuluu jo hoitotyön arvomaailmaankin. Potilaan kunnioittamisen lisäksi tulisi kunnioittaa myös työkavereita. Tämän tulisi näkyä asiallisena ja hyvänä käytöksenä kollegoita kohtaan. Lojallisuutta kaivataan etenkin silloin, jos kollegan käytös on kyseenalaista. Hoitajien välinen yhteistyö on konsultoimista, perehdyttämistä ja kollegoiden auttamista. Yhteisöllisyys kollegoiden kanssa on tärkeä osa hoitajan ammatillista kehittymistä, joten sen vuoksi on tärkeää edistää kollegiaalisuutta työpaikoilla. Kollegiaalisuutta lisää avoimuus, yhteenkuuluvuuden tunne ja kollegan arvostaminen.

Kollegiaalisuutta estäviä asioita ovat huono johtamistapa, kateus ja huono itsetunto. (Surakka 2009, 68–69.)

Kiire on yksi pitovoimaan vaikuttava tekijä sosiaali- ja terveysalalla. Suomessa kiire näyttäytyy työelämässä yleisemmin ja tasaisemmin kuin muualla Euroopassa. Ranskassa ja Espanjassa 40 % ihmisistä kokee, etteivät joudu työskentelemään kiireessä. Suomessa kiire korostuu etenkin naisvaltaisilla aloilla, sillä 46 % naisista ja vain 34 % miehistä kokevat työskentelevänsä kiireessä. Kiire on etenkin julkisen sektorin ongelma. Vain 5 % naispalkansaajista eivät ole kokenut kiirettä työssään. Kun verrataan EU-keskiarvoon, Suomessa kiire on yleisempää naisvaltaisilla aloilla sekä sote-alalla, mutta miesvaltaisilla aloilla keskiarvoa vähäisempää. (Sutela 2020.)

Eläketurva- ja työeläkepalvelu (KEVA) arvion mukaan Suomeen tarvitaan vuonna 2023 sairaanhoitajia 30–50 % enemmän alueesta riippumatta. Vuonna 2022 hyvinvointialueilla Suomessa on 16 657 sairaanhoitajan ja 8 839 lähihoitajan vaje. Pohjois-Karjalassa vuonna 2022 on 857 sairaanhoitajan ja 878 lähihoitajan vaje. (KEVA 2023.)

## **4 Työhyvinvoinnin johtaminen**

### **4.1 Päivittäisjohtaminen**

Päivittäisjohtamisen tulisi perustua organisaation strategiaan. Strategia ohjaa päivittäistä työtä, valintoja ja päätöksiä. Strategia ohjaa myös keskeisiä kehitettäviä asioita, joilla varmistetaan päivittäisen toiminnan kehittyminen oikeaan suuntaan. Näin strategia on osana päivittäistä toimintaa. Kun kehittämisen ja arkityön yhdistää, niin esihenkilö luo yhdessä henkilöstön kanssa osaamista kehitettäviä toimintamalleja päivittäiseen työhön. Myös esihenkilön omalla esimerkillä on suuri merkitys henkilöstöön. (Sumkin & Tuomi 2012, 14, 16, 37.)

Työn suunnittelu ja organisointi on tärkeää, sillä se lisää työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Työn kokonaisuudesta ja resursseista vastaa organisaation johto. Lähiesihenkilö vastaa työn suunnittelusta käytännön tasolla ja tukee työntekijöitä oman työnsä suunnittelussa. Ennakointi ja vuorovaikutus ovat tärkeitä asioita työn suunnittelussa, sillä se lisää työhyvinvointia ja vähentää työn kuormittavuutta, sekä lähi- että etätöissä. Hyvin suunniteltu työ vaikuttaa positiivisesti työstä suoriutumiseen, tehokkuuteen ja työterveyteen sekä työturvallisuuteen. Se parantaa myös työssä viihtymistä ja motivaatiota sekä omistautumista työhön. Esihenkilön tulisi huomioida työsuunnittelussa riittävät tauot, jotta palautumista tapahtuisi jo työpäivän aikana. Pienetkin tauot, kuten lyhyet kävelyt ulkona, parantavat keskittymiskykyä ja työstä suoriutumista. Työn suunnitteluun kuuluu organisoida tavoitteet, työtehtävät, henkilöstö, ajankäyttö, tilat, välineet ja tiimien toiminta. Tarvitaan riittävä määrä osaavaa henkilöstöä, jotta työ on tehokasta ja tuloksellista. Kun työn organisoinnissa on onnistuttu, työ on vaikuttavaa ja työntekijöillä on halu kehittää ammattitaitoaan sekä olla mukana kehittämässä työyhteisöään. (Naumanen 2023, 118–119.)

Oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimpiä asioita johtamisessa, sillä se lisää henkilöstön sitoutumista työpaikkaan tai organisaatioon, kohentaa työpaikan yhteishenkeä ja vähentää kitkaa työntekijöiden välillä. Oikeudenmukaista johtamista on se, että työntekijä tulee kuulluksi, työntekijöitä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja säännöt ei vaihtele päivän mukaan, päätöksiä korjataan tarvittaessa ja hankitaan oikeaa tietoa päätöksentekoa auttamaan. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan 29 % henkilöstöstä oli kokenut epäoikeudenmukaisuutta työssään. Naiset olivat kokeneet epäoikeudenmukaisuutta enemmän kuin miehet. Oikeudenmukaisuus vaikuttaa jopa riskiin sairastua, ja oikeudenmukaisella johtamisella riski sairastumiseen voi jopa puolittua. (Manka 2006, 55–56.)

Johtamisen voidaan ajatella olevan merkitysten luomista työntekijöille. Ihmisiä johtaessa, he tarvitsevat omalle toiminnalleen positiivisen sisällön sekä selkeän päämäärän, jota johtaja on luomassa. Voidaan ajatella, että johtaminen kehittää yhteisiä toimintoja; yhtäältä se avaa erilaisia näkökulmia, mutta toisaalta etsii olemassa olevasta merkityksiä. Noiden yhteisten merkitysten avulla, toimintaa

ja keskinäisesti sovittuja päämääriä kohti on helpompi kulkea yhdessä. Hyvän johtamisen tulokset ovat myös yhteisiä, joka näkyy työyhteisössä sujuvana yhteistyönä ja parempina tuloksina. Saavuttaakseen parempia työtuloksia, on työyhteisön oltava hyvinvoiva ja työyhteisön jäsenten oltava keskenään hyvässä vuorovaikutuksessa. (Juuti & Vuorela 2015, 139–140, 142.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 157–160) mukaan työhyvinvoinnin johtamiselle keskeisimpiä oletuksia ovat, että esihenkilöllä on kyky löytää työntekijöidensä yksilöllinen tietotaito ja suunnata ne yhteisiä tavoitteita kohti. Esihenkilön on tärkeää antaa henkilöstölle tilaa avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisössä ja tuon avulla työyhteisö voi kehittää toimintaansa. Johtamisessa tulee huomioida työntekijöiden persoonat ja samalla johtajan on tarkasteltava myös omaa johtamistaan ja persoonaa. Avoimen tarkastelun avulla on helpompaa tiedostaa myös työntekijöiden voimavarat ja valjastaa niitä positiiviseen tulevaisuuskuvaan, jonka ajattelutavan esimerkkinä esihenkilö itse toimii. Koko työyhteisölle on tärkeää, että se saa itse vaikuttaa omaan työnkuvaansa; työntekijä tulee kuulluksi työhön liittyvissä asioissa ja hänen on mahdollista esihenkilön tukeamana lisätä työhön liittyvää osaamistaan.

## **4.2 Muutosjohtaminen**

Muutos on monitasoinen prosessi ja sisältää erilaisia toimintoja ja systeemejä. Johtajan tulisi hallita muutosprosessi ja muutoksen johtamisen menetelmät. Näiden lisäksi johtajan tulee hallita organisaation strategia ja rakenteet sekä tiedostaa muutoksen vaikutukset niihin. Asiajohtamista on muutoksen suunnittelu ja erilaisten toimenpiteiden toteuttaminen. Se on haastava johtamisen alue, sillä asiat ja niiden johtaminen jakautuu organisaation eri yksiköihin. Jakautumisen vuoksi voi olla vaikeaa hahmottaa kokonaisuutta ja johtaa muutosta. Asiajohtamisen epäonnistuminen muutoksessa aiheuttaa organisaation tehottomuutta, joka taas nostaa kustannuksia ja heikentää organisaation asemaa ja taloudellista tulosta. (Kallankari 2019, 40–41.)

Muutosmyönteinen maaperä pitää sisällään joustavan henkilöstön, jolla on aikaa ja intoa kehittämiseen. Jos on kovin kiireistä potilastyössä, ei muutosprosessille ole tarpeeksi aikaa. Yksi tärkeä osa muutosmyönteistä maaperää on hyvinvoiva henkilöstö. Hyvinvoivana henkilöstö on myös joustavampi ja näin muutoksen tekeminen onnistuu paremmin. Hyvinvointia kannattaa edistää avoimella ilmapiirillä, palautteen antamisella ja palkitsemisella. Lisäksi muutoksen onnistumiseen tarvitaan kehittämismyönteinen esihenkilö, jolla on hyvä paineensietokyky. Esihenkilö edistää muutoksen onnistumista olemalla kannustava ja valmentava työntekijöitään kohtaan. Esihenkilön on myös hyvä antaa työntekijöilleen mahdollisuus vaikuttaa kehittämiseen. Organisaation selkeät arvot, visiot ja tavoitteet edistävät myös muutoksen onnistumista. Tärkeää on myös hyvä tiedottaminen ja viestintä. Esihenkilön olisi tutustuttava tarkemmin työntekijöiden osaamiseen, jotta osaa tiedostaa lisäkoulutuksen tarpeet muutosprosessissa. (Kallankari 2019, 30.)

Muutostahto on tärkeä työkalu muutosjohtamisessa. Se on muutosta eteenpäin vievä voima ja muutosvastarintaa pienentävä tekijä. Se on voima, joka kannustaa tekemään muutoksia epäkohdille. (Myllymäki 2017, 70.) Koulutus on yksi keino saada aikaan muutostahtoa, etenkin ulkopuolinen koulutus. Ulkopuolelta tulevat kouluttavat saattavat kyseenalaistaa nykytilaa ja saada henkilöstön tyytymättömäksi nykyiseen sekä haluamaan muutosta. (Myllymäki 2017, 75.)

Työyhteisössä tapahtuvat muutokset ovat useimmiten annettuja muualta ja tästä syystä muutokset voivat tuntua hankalilta toteuttaa. Nykyisin muutokset organisaatioissa ovat jatkuvia ja vanhoissa totutuissa tavoissa pysyminen koetaan ikään kuin jämähtämisenä sellaisiin asioihin, joille ei ole tarvetta. Työyhteisössä muutokset tarkoittavat, että asioita täytyy järjestää uudelleen, tehtävät voivat muuttua ja myös verkostot vaihtua. Yksittäiselle työntekijälle muutos voi olla positiivinen asia, ja tuoda uutta sisältöä työhön, toisaalta se voi myös muuttaa työtä suuntaan, joka ei enää kiinnosta. Muutosten keskellä työyhteisössä voi tulla esille erilaisia ristiriitoja, jännitteitä sekä pyrkimyksiä, joita ei aiemmin ole huomattu. Muutosjohtamisen keskiössä onkin ihmiskuva. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi pohtia omaa itseään ja toimintaansa, sillä muutoksissa tarvitaan jokaista henkilöä työntekijästä- johtoon. On tärkeää tiedostaa myös millaisia

muut työyhteisön jäsenet ovat, sillä sitä paremmin yhteistyö sujuu ja tulosta syntyy mitä paremmin tunnemme toisemme. Muutosta voidaan ajatella monesta eri näkökulmasta. Se voidaan nähdä eräänlaisena projektina, joka muokkaa organisaation rakenteita ja toimintamalleja. (Kuusela 2018, 154–155.)

Muutosvastarinnan tunteita lisää, jos työntekijät eivät pääse osallistumaan muutoksien valmisteluun. Ei ole kyse vain siitä, että työntekijä saa tietoa tulevista muutoksista, vaan siitä että työntekijät sitoutuvat paremmin sellaiseen, jonka suunnitteluun he ovat osallistuneet, vaikkei toteutus olisikaan haluttu. Huomioimatta jättäminen voi tehdä työntekijät välinpitämättömiksi ja kriittisyys muutoksia kohtaan lisääntyy. Kun muutoksen toteutukseen pääsee osalliseksi, myös oma rooli uudistuu. Jokainen työntekijä saa käyttää omia vahvuuksiaan ja asiantuntemustaan, ja samalla hallinnan tunne lisääntyy. Oma asennoitumista on helpompaa muuttaa, kun tiedetään konkreettisesti mitä on tulossa. Onnistuneet muutokset eivät ainoastaan lisää sitoutumista vaan myös tyytyväisyyttä. (Kuusela 2018, 156.) Osallistuessaan työntekijä saa tunteen kuulluksi tulemisesta ja luottamuksesta, ja siitä että jokainen on arvostettu toimija organisaatiossa (Kuusela 2018,158).

Koivisto & Rannan (2019, 25–26, 38) vuonna 2018 Johtamistaidon opistolla tekemässä tutkimuksessa johtajat kokivat, ettei yhteistyö omissa ryhmissä ollut toimivaa. Ongelmiksi työyhteisössä nousivat yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, ryhmän toiminta ei ollut avointa ja rehellistä. Lisäksi ristiriitatilanteiden ratkominen ja toiminnan muutokseen liittyvä päätöksenteko oli haasteellista. Myös johtajan rooli nähtiin epäselvänä yhteistyön johtamisessa. Yhteistyön johtamista voivat vaikeuttaa myös tiukkaan asetetut aikataulut, informaatio kulun ongelmat, eriävät arvomaailmat, yhteisön sisälle syntyvät ryhmittymät, jäsenten välinen kilpailu, sekä innostuksen puute. Yhteistyön johtamisen tärkeimpänä tarpeena on luoda ryhmän sisälle vahva jaettu motivaatio. Tällä tarkoitetaan sitä, että ryhmällä on yhteinen palo saavuttaa yhdessä sovitut tavoitteet, ikään kuin tahto tila, joka säilyy vaikkei johtaja olisi läsnä. Johtajan on siis saatava ryhmä työskentelemään omasta tahdostaan, ei pakosta. Tällaisen yhteisen motivaation aikaansaaminen ei synny perinteisten johtamismallien avulla.



Kun työntekijän työn sisällössä tai työympäristössä tapahtuu muutoksia yhtäkkiä, työntekijän on vaikea muuttaa nopeasti pitkään käytössä olleita toimintamallejaan, vaan toimintamallit pysyvät samanlaisina vielä pitkän aikaa. Työssä tapahtuvat muutokset ja uudet vaatimukset voivat tästä johtuen olla ristiriitaisia vanhojen toimintamallien kanssa. Tämä taas kuormittaa työntekijää. Nopeassa tahdissa muuttuvan työelämän ja hitaammassa tahdissa muuttuvien sisäisten toimintamallien hallintaan tarvitaankin uudenlaisia lähestymistapoja. Hallinnan tunne työssä on tärkeää, sillä tuolloin ihmiset tekevät työtään paremmin, vaikka kaikkea ei pystyisikään kontrolloimaan. Hallinta on ikään kuin valmiutta toimia elämässä, vaikka maailma ympärillämme on muuttuva ja pitkälti ennakoimaton. Työelämässä hallinnan tunne syntyy, kun työntekijä luottaa omiin taitoihinsa alansa ammattilaisena, on tilanteen niin vaatiessa valmis heittäytymään pois mukavuusalueeltaan ja luottaa työyhteisön jäseniinsä. (Ahvenniemi 2018, 10.)

### 4.3 Etäjohtaminen

Nykyhetkessä henkilöstöjohtamisessa tulee resursseja suunnitellessa ottaa huomioon etätyön mahdollinen tekeminen (Ollila 2022, 35). Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään fyysisen työpaikan ulkopuolella.

Etätyössä työntekijä voi tehdä kokoaikaisesti työtä esimerkiksi kotoaan käsin. Se voi olla myös säännöllistä, eli työtä tehdään etänä sovittuina aikoina, tai se voi olla myös satunnaista työtä etänä. Etätyön tunnuspiirteenä on, että työtä tehdään tietokoneelta käsin. Etätyö on sisällöltään samanlaista, mitä voitaisiin tehdä myös fyysisesti työpaikalla. Etätyön luonteeseen voivat kuulua myös ajasta riippumattomat työajat, vaikka usein työntekijän ajatellaan olevan tavoitettavissa normaalien työaikojen mukaisesti. (Vilkman 2016, 13.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn sekä liikkuvan työn johtamista. Etäjohtaja ei näe työntekijöitään säännöllisesti työpaikalla vaan hyödyntää johtamisessaan erilaisia tietoteknisiä ominaisuuksia ja ohjelmia. Etäjohtamisessa tarvitaan vanhojen johtamiskäytäntöjen rinnalle uusia työmuotoja. Hyvän etätyön johtamisen perustana ovat

luottamus, avoimuus työyhteisössä, yhteiset pelisäännöt, avoin ja vuorovaikutuksellinen työilmapiiri. (Vilkman 2016,1, 3–16, 25.)

Etäjohtaminen lisääntyi huomattavasti koronapandemian aikana vuonna 2019. Myös uudet teknologiset ratkaisut ovat lisänneet etätömahdollisuuksia. Tämä muutos on tuonut eri aloille uusia mahdollisuuksia tuomalla uusia toimintatapoja ja uudenlaista arkea. On olemassa useita erilaisia työn tekemisen malleja kuten jatkuva etätö, liikkuva työ, osittainen etätö ja hybridityö.

Etätöskentelyn etuja ovat muun muassa vaihtelu ja parempi keskittyminen. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu paremmin etätöä tehdessä ja työnteko on tehokkaampaa. Työmatkoissa säästää myös paljon aikaa ja työnantaja voi säästää tilavuokrissa. Vaikka etätöissä on paljon positiivisia puolia, niin samalla esihenkilötyö vaikeutuu. Lisäksi sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys vähenee. Etäisyys heikentää ihmisten kommunikointia ja vähentää kontakteja esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Tärkeintä etäjohtamisessa on säilyttää henkinen yhteenkuuluvuuden tunne sekä työntekijöiden että työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Jos työntekijä kokee olonsa ulkopuoliseksi, hänen työn tekemisen ilo ja työmotivaatio vähenee. (Vilkman U 2016, 16-19.)

Luottamus on etäjohtamisen tärkein asia. Jotta luottamus saavutetaan, täytyy olla avointa kommunikointia. Esihenkilön kannattaa säännöllisin väliajoin pitää työntekijöiden kanssa sekä kahdenkeskisiä palavereita että tiimipalavereita ja olla kiinnostunut työntekijöistä ja heidän asioistaan. On myös tärkeää huomioida työntekijöiden onnistumiset ja antaa niistä kiitosta. Laatumalla selkeät tavoitteet ja seuraamalla niitä, se on helpointa. (Kataja & Vuorinen 2021.)

Hybridi-etätöön johtajan ja työntekijöiden välinen kommunikaatio painottuu luonnollisesti virtuaaliseen yhteydenpitoon. Yhteydenpito vaatii yhä parempia vuorovaikutustaitoja, sillä sanaton viestintä jää puutteelliseksi. Toisaalta virtuaalinen yhteydenpito voi tukea ihmisiä, sillä toiset saavat paremmin ilmaistua itseään kirjoittamalla kuin puhumalla. Hybridityön johtajan on tärkeää huomioida työssä työntekijöiden arvostukset sekä tavat ottaa ja antaa palautetta vastaan. Myös erilaisten viestintävälineiden toimintojen ja niiden vaikutukset tulee

huomioida viestien tulkinassa. Etätöön haasteena työyhteisölle, voi olla väärin ymmärrykset, sillä kirjallisen viestin voi tulkita usein väärin. Nämä voivat vaikuttaa työyhteisön yhteishenkeen ja toimintaan negatiivisesti. Tärkeää onkin, että työyhteisö luo yhteiset pelisäännöt virtuaaliselle kommunikoinnille. Hybridityön johtajalle voi olla haasteellista seurata työyhteisön toimintaa, sillä työntekijöiden säännöllinen kohtaaminen fyysisesti ei ole välttämättä mahdollista. Tulee kuitenkin muistaa, että etäjohtajalla on käytössään samat johtamisen työkalut kuin fyysisesti samassa paikassa toimiessaan työntekijöiden kanssa. Työyhteisön johtajan, jossa tehdään etä- ja lähityötä, on tärkeää tuntea omat työntekijänsä ja heidän toimintatapansa. Työntekijöiden lisäksi myös asiakkaiden ja toimintaympäristön tunteminen on johtamisessa tärkeää, jotta työntekijöillä on hyvät edellytykset työssään onnistumiseen. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 59–61.)

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä**

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. Sen tehtävänä on tuottaa julkiset sosiaaliset ja terveystalvet, ympäristöterveydenhuollon sekä pelastustoimenpalvelut noin 163 400 pohjoiskarjalaiselle. Toiminta on järjestetty viidelle palvelutuotannon toimialueelle sekä yhteisille palveluille. Palvelutuotannon toimialueita ovat terveys- ja sairaanhoitopalvelut, perhe -ja sosiaalipalvelut, ikäihmisten palvelut, ympäristöterveydenhuolto sekä pelastuslaitos. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2023b.) Vastaanottopalveluita tuotetaan kuntien terveysasemilla ja Joensuun kantakaupungin alueella useammalla terveysasemalla. Terveysaseman vastaanottopalveluissa hoitajat työskentelevät tiiviissä yhteistyössä lääkäreiden kanssa. Asiakkaan hoitoon ohjautuminen tapahtuu hoitajan tekemän hoidon tarpeen arvion kautta. Hoidon tarpeen arvio puhelimessa ja vastaanotoilla on yksi keskeisimpiä hoitajan työtehtäviä. Lisäksi hoitajat pitävät itsenäisiä vastaanottoja ja avustavat lääkäreitä mitä erilaisimmassa työtehtävissä. Siun soten terveysasemilla toimii sekä hoitajan että lääkärin kiireellinen ja kiireetön vastaanotto. Hoitajan moninaisen työnkuvan vuoksi

tietotaito tulee olla hyvin laajaa, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman laadukasta ja kokonaisvaltaista hoitoa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata hoitajien työssä jaksamista. Tavoitteena on tuottaa tietoa Siun sotelle henkilöstön työhyvinvoinnista ja saadun tiedon perusteella tarjota Siun sotelle ideoita ja työkaluja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Tehtävänä on selvittää työhyvinvointia tukevia ja kuormittavia tekijöitä.

## **6 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

### **6.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö**

Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii aina muutokseen. Kyseessä voi olla yksilötasoinen tai organisaatiota koskeva muutos. Tavoitteena tutkimuksellisessa kehittämistyössä on parantaa tai tehostaa toimintaa tai muuttaa esimerkiksi organisaation rakenteita. Kehittämistyö voikin pohjautua jonkin vanhan parantamiselle tai täysin uuden luomiselle. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedon tuottamista ohjaavat pääasiassa käytännön ongelmat ja niihin liittyvät kysymykset. Tutkimukselliset menetelmät toimivat apuna kehittämistyössä, mutta varsinainen tieto kehittämistä varten saadaan aidoista toimintaympäristöistä. Kehittämisessä siis sovelletaan tutkimustietoa, jotka tuottavat uutta informaatiota, jota taas lähdetään soveltamaan käytännön tarpeisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 14,16,19,22.)

Kehittämistä pystytään toteuttamaan myös ilman tutkimusta, mutta yhdessä niillä voidaan päästä parempaan lopputulokseen, sillä tutkimuksen on mahdollista tarjota perustelut toiminnoille. Tämä taas johtaa useimmiten siihen, että mahdollisuudet onnistumiselle kohenevat. Tutkivasta kehittämisestä puhuttaessa sitä voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta: joko yksilön tai yleisen tavan toiminnasta. Sitä voidaan ajatella eräänlaisena tutkimustapana, jossa tutkittu tieto tai uuden tiedon tavoittelu kehittämisessä saa ison merkityksen.

Tutkivassa kehittämisessä on tärkeää myös kriittisesti arvioida koko kehittämisprosessia ja henkilöitä, jotka sitä toteuttavat. Terveysthuollon organisaatioissa kehittämistoiminta on usein kokemustietoon pohjautuvaa. Terveysthuollon henkilöstö antaa tutkimuksen käyttöön omakohtaisia kokemuksia, joiden avulla heidän toimintaympäristöään koitetaan kohentaa. Oman osallistumisen lisäksi he sitoutuvat myös toimijoiksi kehittämistoiminnassa ja samalla saavat oppimiskokemuksia ja mahdollisia muutoksia omaan toimintaansa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21, 23, 55.)

## **6.2 Kvalitatiivinen lähestymistapa**

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään kvalitatiivista lähestymistapaa, jotta saadaan kuvattua tietoa elämän kokemuksista, joita tarkastellaan tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. Samalla kokemuksista saadaan kerättyä merkityksiä ja tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat sanoja, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ne ovat numeroita. Koska ihmisten tunteita on vaikea määrittää tai arvottaa numeerisesti, kvalitatiivinen lähestymistapa on tehokkaampi tapa tutkia tunnepohjaisia asioita. (Grove, Gray & Burns 2015, 20, 90.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää aineistosta toimintatapoja, yhtäläisyyksiä tai eroja (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003,21).

Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ovat pieni määrä tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Aineiston kriteerinä ei siis ole määrä vaan laatu ja tavoitteena on käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

## **6.3 Aineiston keruu**

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska se on mukautuva menetelmä ja sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa tutkimuksen tekijä ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen

haastattelutilanteessa. Tämä mahdollistaa myös sen, että vastausten taustalla olevia motiiveja on helpompaa saada esille. Haastattelun hyviä puolia on, että haastateltava saa tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, lisäksi vastauksia saa tarvittaessa selvennettyä ja syvennettyä. Haastattelussa on myös huonoja puolia, nimittäin se vielä paljon aikaa, etenkin vastausten litterointi. Haastattelut saattavat herkästi sisältää virhelähteitä, sillä haastateltava voi antaa sosiaalisesti haluttuja vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

Haastattelu on kahden ihmisen välistä kommunikaatiota, joka perustuu kielen käyttöön. Keskinäisessä vuorovaikutuksessa korostuvat ihmisten käyttämät sanat, niiden kielellinen merkitys sekä tapa, jolla niitä tulkitaan. Haastatteluun osallistuvat henkilöt ovat toisilleen ikään kuin sanomien lähettäjiä ja vastaanottajia. Haastatteluun osallistuvat ihmiset pyrkivät välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan käsitteiden kautta. Tutkijan tavoitteena on selvittää, miten haastateltavan jonkin asian merkitykset rakentuvat. Haastattelut mahdollistavat myös uusien ja yhteisten merkitysten syntymistä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48–49.)

Haastattelun etuna voidaan myös pitää sitä, että haastattelijä voi esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä, ja toistaa ne tarvittaessa. Haastattelun tärkein tehtävä on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Haastateltavalle on viisasta antaa tutkimuskysymykset tai käsiteltävät aiheet etukäteen tutustuttaviksi. Haastattelun huono puoli on sen aikaa vievyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Haastatteluun osallistuvalla motivaattoreina ajatellaan olevan se, että hän saa tilaisuuden ilmaista oman mielipiteensä tutkittavaa asiaa kohtaan. Toinen tekijä voi olla, että haastateltava haluaa kertoa omista kokemuksistaan, niin että ne voisivat auttaa samassa tilanteessa olevia. Voi olla myös mahdollista, että haastateltava kokee omat vastauksensa juuri niin tärkeinä, että haluaa jakaa ne muille. Kolmas motivoiva tekijä voi olla aiempi positiivinen tutkimukseen osallistumiskokemus. (Eskola & Vastamäki 2015, 27.)

Haastateltavien löytäminen ja heihin yhteyden saaminen on usein haasteellinen vaihe. Tarkoituksena on löytää haastateltavia, joilla tutkijat ajattelevat olevan tutkimukseen tarvittavia tietoja tai kokemuksia, tai he ovat olleet mukana tietynlaisessa toiminnassa. Tärkeimmät edellytykset haastateltavien valintaan pohjautuvat kuitenkin tutkimustehtävän mukaisesti. Kun haastateltavien kriteerit ovat selvillä, tämän jälkeen täytyy löytää sopiva kanava ottaa heihin yhteyttä. Yhteyttä ottaessa, on itsensä esittelyn lisäksi hyvä esitellä tutkimusaihe ja syy miksi kyseistä henkilöä halutaan haastatella. Yhteydenotossa on hyvä mainita, mikäli aineisto käsitellään anonyymisti ja kuinka kauan haastattelu kestää. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 30–31.)

Teemahaastattelu taas on luonteeltaan enemmän kohdennettua haastattelua. Tällöin haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, ja haastattelija on tutkinut ilmiön rakenteita, vaikutuksia ja kokonaisuutta. Tämän sisällön pohjalta hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista, joiden pohjalta tutkija muodostaa haastattelurungon. Teemahaastattelussa ei ole strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillistä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta se ei ole myöskään täysin vapaata keskustelua kuten syvähaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

#### **6.4 Sisällönanalyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään pääasiassa sisällönanalyysia aineiston prosessoinnissa. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jolla tarkastellaan kirjoitettua ja suullista aineistoa, ja joiden kautta löydetään asioiden ja tapahtumisen syy- seuraus suhteita sekä merkityksiä. Sisällönanalyysissä olennaista on löytää aineistosta samanlaisuudet ja erilaisuudet. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21,23). Analyysi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa sitä, että teoria rakentuu tutkittavasta aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla voi olla entuudestaan jonkinlaisia kokemuksia tutkittavasta asiasta, mutta ne eivät kuitenkaan voi olla vahvoja ennako- olettamuksia tutkittavasta ilmiöstä tai tutkimus tuloksista. Laadullisessa analyysissä tutkijan tulisi oppia jotakin uutta

tutkittavasta asiasta ja aineiston avulla laajentaa näkökulmia, eikä vahvistaa aiempia ennakko-olettamuksiaan. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20).

Sisällönanalyysillä saadaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, tämä sopii strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, samoin kuten historiallinen analyysi ja diskurssi-analyysi. Kyseisten analyysimuotojen tutkimusaineisto saattaa muodostua samasta materiaalista. Näiden kaikkien analyysimuotojen tutkimusongelmaksi voi nousta samoja asioita, esimerkiksi, että millainen on laadullisen tutkimuksen historia? Mutta tutkimuksen kohde on silti erilainen. Historiallisen analyysin tarkoitus on kokonaiskuvan luominen menneisyydestä sekä kuvata historiallisia tapahtumia niin kuin ne ovat todellisuudessa tapahtuneet. Sisällönanalyysi ja diskurssi-analyysi puolestaan tarkastelee inhimillisiä merkityksiä, joita laadullisen tutkimuksen historiassa on. Sisällönanalyysi ja diskurssi-analyysi eroavat toisistaan siten, että sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä ja diskurssi-analyysissä analysoidaan, miten näitä merkityksiä tuotetaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 117.)

Haastatteluaineiston litterointi tarkoittaa tekstiksi muuttamista. Ääni- ja kuvatalenteet puretaan tekstiksi ja ne muodostavat haastattelun tutkimusaineiston. Tutkimuskysymys ja analyysitapa määräävät litteroinnin tarkkuuden tason. Tutkimuskysymys on yksi tarkkuustasoon vaikuttava seikka, se tarkoittaa, että kiinnitetään huomiota sisältöön eikä tapaan, jolla haastateltava puhuu. Analyysitapa määrittää myös litteroinnin tarkkuustasoa, eli kirjoitammeko vastaukset sanatarkasti vai havainnoimmeko haastateltavan tapaa puhua omasta asemastaan, jolloin täytyy kuvata myös muita kuin sanallisia piirteitä eli myös naurahduksia, taukoja ja äänenkorotuksia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 427–429.) Tallennetun ääni materiaalin purkaminen tutkittavaksi aineistoksi on yksi analyysin vaiheista. Tätä vaihetta kutsutaan litteroinniksi. Litteroinnin avulla isompikin aineistomäärä saadaan hallittavampaan muotoon. Litteroinnissa tutustutaan olemassa olevaan aineistoon, mutta litteroinnin tarkkuus riippuu tutkittavasta aiheesta sekä analyysin yleisestä tarkkuudesta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13–14).



Purettujen haastattelujen jälkeen aineisto on järjesteltävä teemoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jokaisesta haastateltavan antamasta vastauksesta etsitään teemaan liittyvä kohta. Tässä kohtaa analyysia, aineistoa ei juurikaan vähennetä, vaan järjestellään uudelleen. Saatujen teemojen jälkeen alkaa varsinainen analysointi. Tutkijan tehtävänä on etsiä aineistosta omat tulkintansa, tiivistää aineiston kokoa sekä poimia siitä tärkeimmät kohdat. Analyysia tehdessä tutkijan ei välttämättä tarvitse analysoida koko teemaa, vaan se on mahdollista pilkkoa osiin. Pilkkomisen jälkeen aineistosta kirjoitetaan auki omien analyysien tärkeimmät osa-alueet. (Eskola 2018, 217, 219–222.)

## **7 Käytännön toteutus**

### **7.1 Haastattelu**

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Pohjois-karjalan hyvinvointialueella on vuosittain tehty yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa, Mitä sinulle kuuluu- työhyvinvointikysely, joka on Webropol-pohjainen kysely. Lisäksi Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen terveysasemilla on käytössä viikoittaiset henkilöstön työhyvinvointikyselyt. Strukturoimattomien haastattelujen avulla saadaan syvempää ja monipuolisempaa tietoa hoitajien työhyvinvoinnista. Haastatteluiden näkökulma on työntekijälähtöinen.

Haastattelujen saatekirjeet (liite1) laitettiin sähköpostitse keväällä 2023 terveysasemien osastonhoitajille, jotka lähettivät ne henkilökunnalle. Lopullista saatekirjeiden saaneiden määrää ei ole tiedossa. Tavoitteena oli saada haastateltavia eri puolilta Pohjois-Karjalan hyvinvointialuetta, jotta mahdolliset alueelliset erot tulisivat esille. Sen vuoksi aluksi lähetettiin saatekirjeet vain tietyille terveysasemille, mutta haastateltavia oli hankala saada, joten lähetettiin saatekirjeet kaikille terveysasemien osastonhoitajille. Lopulta haastatteluihin saatiin 7 osallistujaa. Haastatteluun halukkaita pyydettiin ottamaan yhteyttä opinnäytetyön tekijöihin. Haastattelujen ajankohdat sovittiin haastateltavien aikataulujen

mukaisesti. Haastattelut toteutettiin kevään/kesän 2023 aikana. Osallistujat työskentelevät kantakaupungin sekä maakuntien terveysasemilla. Haastateltavat olivat sairaanhoitajia, lähihoitajia ja terveydenhoitajia.

Haastattelukysymykset (liite 2) laitettiin ennakoon sähköpostilla haastateltaville. Lisäksi haastattelun alussa kysyttiin taustakysymyksenä, kuinka pitkään haastateltava on tehnyt vastaanottotyötä ja millä terveysasemalla työskentelee. Haastattelut tehtiin ylihoitajan ohjeen mukaan työaikana. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 60 minuuttia, mutta ne kestivät keskimäärin noin 15 minuuttia. Haastattelut toteutettiin Teams-yhteyden välityksellä pitkien välimatkojen ja työaika haasteiden vuoksi. Sekä haastateltavat ja haastattelijat olivat tietoturvalisessa tilassa, jotta anonymiteetti säilyi. Molemmat opinnäytetyön tekijät olivat haastatteluissa mukana; toinen tekemässä muistiinpanoja ja toinen haastattelijana.

## **7.2 Tulosten analysointi**

Haastattelut litteroitiin jakamalla työmäärä puoliksi. Litterointi tehtiin sanastarkasti. Litteroitavaa materiaalia tuli yhteensä 24 sivua ja aikaa yhden haastattelun litterointiin meni keskimäärin 1,5 tuntia. Haastattelut tallennettiin molempien haastattelijoiden puhelinten ääninauhurille, litteroinnin jälkeen nauhoitteet poistettiin puhelimista. Haastateltavia ja materiaaleja käsiteltiin koko prosessin ajan anonymiteetti huomioiden. Haastateltavista ei puhuttu koskaan nimillä, vaan esimerkiksi Liperi2- nimimerkillä.

Litteroinnin jälkeen tutkimusaineiston vastaukset muutettiin pelkistettyyn muotoon. Sisällönanalyysissä pelkistämävaiheen jälkeen aineisto jaettiin teemoihin, jonka jälkeen aineisto jaettiin ainoastaan alaluokkiin. Osa tutkimuksen kysymyksistä olisi voitu muotoilla niin, että vastaukset olisivat olleet informatiivisempia. Kaksi teemaa jäi tämän vuoksi kokonaan luokittelematta. Sisällönanalyysia ei tehty pääluokkiin saakka, sillä kaikkiin teemoihin ei löytynyt sopivia yhdistäviä tekijöitä. Luokittelut päätettiin jättää alaluokkatasolle.

### **7.3 Tulosten esittely**

Opinnäytetyön tulokset työhyvinvointiin liittyen esiteltiin Meijän mallin verkostopalaverissa tammikuussa 2024. Työryhmään kuuluu vaihteleva määrä Siun soiten- Pohjois-karjalan hyvinvointialueen terveysasemien osastonhoitajia sekä tiimivastaavia. Tammikuun verkostopalaveriin osallistui noin kolmekymmentä henkilöä, jossa edustusta oli jokaiselta terveysasemalta. Tulosten esittely oli kestoltaan reilu 20 minuuttia. Tulosten esittelyn jälkeen tilaisuuteen osallistuvat työntekijät jaettiin kolmeen ryhmään. Ryhmien tehtävänä oli opinnäytetyön tulosten pohjalta miettiä, mitä konkreettisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin lisäämiseksi organisaatiossa voidaan tehdä ja mitä ajatuksia aihe kuulijoissa herätti. 15 minuutin työpajatyöskentelyn jälkeen vastaukset käytiin yhteisesti läpi.

Ryhmätyöskentelyn jälkeen kysyttiin avointa palautetta opinnäytetyön tuloksiin tai aiheeseen liittyen. Moni vastaajista koki työhyvinvoinnin hyvin ajankoh- taiseksi ja tärkeäksi aiheeksi. Organisaatiolta toivottiin konkreettisia muutoksia työhyvinvointiin liittyen. Kuulijat jäivät odottamaan innolla opinnäytetyön valmistumista, ja toivoivat sen lähettämistä kaikille terveysasemien osastonhoitajille.

## **8 Opinnäytetyön tulokset**

### **8.1 Työssä jaksamista tukevat tekijät**

Työssä jaksamista tukeviksi tekijöiksi nousi työaikaan vaikuttaminen, mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja työyhteisötekijät. Lisäksi koettiin tärkeänä asianmukaiset työvälineet sekä työympäristö ja resurssihohtaminen. Työaikaan vaikuttamiseen liittyi muun muassa kevennetyn työajan mahdollistaminen, mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja lomiiin. Myös taukojen toteutuminen, etäpäivien, opintovapaiden ja muiden ylimääräisten vapaiden mahdollistaminen mainittiin jaksamista tukevinä tekijöinä. Osaamisen kehittämiseen liittyen tärkeäksi

nostettiin mieleiset työtehtävät, oman työn kehittämisen mahdollisuus, vaihteleva työ ja työnkierron mahdollisuus, uuden oppimisen ilo, varmuus työtehtävien osaamisesta ja ammattitaidon karttuminen.

Työyhteisötekijöistä mainittiin työpaikan hyvä työilmapiiri, kollegat, joilta voi kysyä neuvoa ja saada vertaistukea. Huumori ja toisen huomioon ottaminen nostettiin myös tärkeimmiksi asioiksi, jotka tukevat työssä jaksamista. Myös se, että ongelmia pystyy ratkomaan yhdessä työyhteisön kanssa, koettiin tärkeäksi asiaksi. Resurssijohtamiseen liittyen nostettiin, että olisi tärkeää, että työmäärä olisi hallittava ja että jokainen saisi tehdä koulutusta vastaavaa työtä, eli ettei esimerkiksi hoitajan tarvitse osata tehdä lääkärille kuuluvia työtehtäviä. Vastuualueisiin ja työvuorosuunnitteluun vaikuttamisen mahdollisuus myös tukisivat työntekijöiden työssä jaksamista. Olisi myös tärkeää, että henkilökohtaiset osaamistasot otettaisiin huomioon ja työtehtävät olisivat monipuolisia.

“Meidän työyhteisössämme kaikki tulee hyvin toimeen keskenään ja kaikilta voi pyytää apua. Ammattiryhmä ei vaikuta, kaikki ollaan samaa yhteisöä eikä ole hierarkiaa”.

## 8.2 Työssä kuormittavat tekijät

Työssä kuormittavia tekijöitä tarkasteltaessa nousi esiin työilmapiiri, tyytymättömyys työtehtäviin, resurssit, puutteellinen johtaminen ja toimimattomat/puutteelliset työvälineet. Työilmapiiriin liittyen hoitajat kertoivat kuormittaviksi asioiksi työkavereille tiuskimisen ja sen, ettei sovituista asioista pidetä kiinni sekä epäluottamuksen. Myös se, jos ihmiset tuovat henkilökohtaiset ongelmat töihin, kuormittaa sekä se, että lääkärit kyseenalaistavat hoitajien ammattitaitoa huonossa resurssitilanteessa. Tiettyihin asioihin työtehtävissä koettiin tyytymättömyyttä. Näitä asioita olivat epäselvä työnkuva, tylsät työtehtävät ja yksinäinen työ sekä työtehtävät, jotka eivät vastaa koulutusta. Eli huonon lääkäriresurssin vuoksi hoitajat joutuvat tekemään lääkärille kuuluvia työtehtäviä. Koettiin myös, että vastuualueisiin ei ole tarpeeksi aikaa. Lisäksi hoitajat kokivat korona-ajan muuttaneen työtehtäviä niin, että aiemmin opitut tiedot/taidot pääsevät unohtumaan.

Resursseihin liittyen hoitajat kokivat kuormittavaksi liian suuren työmäärän resurssiin nähden sekä liian puhelintyön. Eettistä kuormaa tulee tehtäessä hoidon tarpeen arviointia, jos huonon lääkäriresurssin vuoksi potilaan asiaa ei saa hoidettua eli esimerkiksi tarvittavaa lääkäriaikaa ei ole antaa. Puutteellisesta johtamisesta nostettiin epäluottamus esihenkilöön, tuen puute työssä ja puutteelliset ohjeet organisaatiolta huonossa lääkäriresurssitilanteessa. Lisäksi koettiin kuormittavaksi se, että puheluissa seurataan enemmän määrää kuin laatua ja se, että työstä puuttuu positiivinen haaste. Työvälineihin liittyen kuormittaa se, jos tietokone, netti tai Mediatri ei toimi ja sen vuoksi työnteko on hidasta, sekä se että tarvittavia työvälineitä ei ole riittävästi.

“Kiire, henkilökuntapula; niin hoitajista kuin lääkäreistä. Ei ole aikaa esimerkiksi labrapiikkien tyhjennykseen tai vastuualuetehtäviin. Lääkäreitä on myös hankala tavoittaa konsultaatioita varten”.

### 8.3 Työstä palautuminen

Opinnäytetyössä selvitettiin millaisilla keinoilla hoitajat palautuvat työn aiheuttamasta kuormasta. Vapaa-ajan aktiviteetit, ajatusten tietoinen siirtäminen pois työasioista, työyhteisön tuki ja terveelliset elämäntavat olivat niitä keinoja. Vapaa-ajan aktiviteeteista hoitajat mainitsivat lenkkeilyn koiran kanssa ja ajanvieron perheen kanssa. Lisäksi mielekäs tekeminen vapaa-ajalla kuten mökkeily, musiikki, harrastukset, käsityöt ja ulkoilu olivat keinoja, joilla he kokivat palautuvansa työn aiheuttamasta kuormasta. Myös työmatkojen kulkeminen pyörällä tai moottoripyörällä mainittiin. Palautumiseen auttaa myös ajatusten tietoinen siirtäminen positiivisiin asioihin ja sen toteaminen, että kaikkiin asioihin ei voi itse vaikuttaa. Kun vapaa-ajalla pyrkii unohtamaan kokonaan työhön liittyvät asiat, se auttaa palautumaan. Työyhteisön tuki koettiin yhtenä tärkeimmistä asioista palautumiseen liittyen ja siihen liittyen erityisesti huumori työyhteisössä, työkavereiden tuki sekä vertaistuki ja asioiden jakaminen työkavereiden kesken. Terveellisiin elämäntapoihin liittyen riittävä uni ja ravitseminen sekä lomat auttavat palautumaan työn aiheuttamasta kuormasta.

Vastaajille oli hyvin tärkeää tehdä ero työn ja vapaa-ajan välille, jotta palautuminen onnistuu mahdollisimman hyvin. Vastaajat pyrkivät tietoisesti siirtämään ajatuksiaan pois työstä heille mielekkäisiin asioihin. Toisia vastaajista auttoi palautumaan muun muassa hyväksyminen, ettei kaikille töissä kuormittaville asioille mahda mitään, esimerkiksi huono lääkäriresurssi. Yhtenä työstä palautumisen keinona pidettiin työyhteisön positiivista ilmapiiriä; huumoria työyhteisössä sekä vertaistukea, jota kollegoilta saadaan. Palautumisen tärkeimpiä asioita olivat terveelliset elämäntavat muun muassa riittävä uni sekä erilaiset liikuntamuodot: lenkkeily koirien kanssa, luonnossa liikkuminen, työmatkaliikunta. Perheen kanssa yhteinen vietetty aika oli myös palautumisen kannalta olennaista. Tärkeäksi koettiin myös lomat, jotka palauttavat työstä pääasiassa hyvin. Useampi vastaajista piti tärkeinä omia harrastuksia, kuten musiikki, käsityöt ja mökkeily, jotka vievät ajatukset pois työn aiheuttamasta kuormituksesta.

#### **8.4 Työyksikön lähi- ja etäjohtaminen**

Useassa työyksikössä oli sekä lähi- että etäjohtamista. Etäjohtamisen haasteina koettiin henkilökunnan jäävän yksin, kun esihenkilö ei ole läsnä. Osalla esihenkilöistä oli useampi yksikkö johdettavana, jolloin koettiin, että esihenkilö ei ole henkilökunnan tavoitettavissa. Yksi vastaajista nosti esille sen, että henkilökunnan on tärkeää tietää, missä esihenkilö milloinkin työskentelee, tai milloin hän on kussakin yksikössä paikan päällä. Osa vastaajista koki olevan yhdentekevää, onko esihenkilö läsnä vai ei. Suurin osa vastaajista kaipasi kuitenkin lähijohtamisen lisääntymistä. Vastaajat olivat tehneet esihenkilöiden työstä havaintoja, että heidän työaikansa menee pitkälti sijaisten etsimiseen tai päivittäin akuuttien tilanteiden hoitoon, jota vastaaja kuvasi "tulipalojen sammutteluksi". Esihenkilöiden työn kuvattiin olevan liian kiireistä, ja työtä olevan liikaa, jolloin esihenkilöt eivät ehdi tarkastelemaan vastaanottotyötä tai olemaan siinä mukana.

Kiireen ja päivittäisjohtamiseen liittyvien asioiden vuoksi, henkilöstöjohtamisen koettiin olevan liian vähäistä. Vastaajat kuvasivat hyvän esihenkilön mahdollistavan tasapuolisesti koulutuksia työntekijöille, ja olemalla kiinnostunut

työntekijöiden työhön liittyvistä mielenkiinnon kohteista. Myös yksityiselämän tarpeiden huomiointi; perhe ja opiskelu, osana työtä, oli tärkeä taito esihenkilön työssä. Osa koki esihenkilön olevan hieman etäinen henkilö, jolle asioista ei voi puhua avoimesti. Toiset vastaajista taas kokivat, että esihenkilöä on helppo lähestyä, jolta saa tukea ja jolle voi antaa palautetta kehitettävistä asioista, ja joka kohtelee työntekijöitään tasapuolisesti. Esihenkilöiden toivottiin pitävän tiukasti hoitotyön puolia, olemaan kehitysmyönteinen ja antaa henkilöstön vaikuttaa omaan työhön liittyvissä asioissa mahdollisimman paljon. Haastavana koettiin, että esihenkilöt ovat osassa yksiköistä vaihtuneet paljon, jolloin työyhteisö joutuu aloittamaan työn ikään kuin alusta uuden ihmisen kanssa.

### **8.5 Kokemus omasta työyhteisöstä**

Vastaajien työyhteisöjen kuvattiin olevan erilaisia; ikäjakauma ja työurien pituus vaihtelivat useammassa paikoissa. Vaihtuvuus henkilökunnassa on ollut suurta, joka koettiin työyhteisöä kuormittavaksi tekijäksi. Hyvän työilmapiirin merkitys koettiin tärkeäksi: työyhteisö on kehitysmyönteistä, uudet työntekijät toivotetaan tervetulleeksi työyhteisöön. Joustavuus, työyhteisön huumori ja yhteen hiileen puhaltamisen tunne olivat usean vastaajan mukaan hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä. Näiden puuttuessa työyhteisö oli jakautunutta ja negaatio työyhteisön keskuudessa oli runsaampaa. Kollegoita saatettiin pahimmassa tapauksessa jättää työyhteisön ulkopuolelle, työtehtäviä ja työkavereiden auttamista tehtiin valikoiden. Etätyössä ulkopuolisuuden tunne oli korostunutta. Useampi vastaaja täsmensi, että työntekijöiden tulisi muistaa oma perustehtävänsä, ja se että työtä tehdään asiakkaita varten. Yksi vastaajista toi esille, että työyhteisössä moniammatillisuuden merkitys on tärkeää; työyhteisö ei määrity ammattinimikkeen mukaan, vaan että kaikki ovat tärkeitä työyhteisön jäseniä.

### **8.6 Organisaation tuki henkilöstön työssäjaksamiseen**

Useampi vastaajista koki organisaation olevan kaukainen ja organisaation johdon kuvattiin olevan näkymätön. Johdon ja työntekijöiden välille kaivattiin

avoimuutta. Henkilöstön toiveena oli, että heidän mielipiteitään työhön liittyvissä asioissa kuunneltaisiin aidosti. Myös johdon jalkautumista rivityöntekijöiden pariin toivottiin, jotta nähtäisiin hoitotyön todellisuus muutoinkin kuin tilastojen valossa. Osa vastaajista koki, että kehittämisen mahdollisuudet omassa työssä ovat vähäiset. Tämän vuoksi tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden vahvuuksiin ja mielenkiinnon kohteisiin, ja mahdollistaa heille koulutuksiin pääsy näihin liittyen. Vastaajat toivoivat ratkaisuja vajaan hoitaja ja lääkäri resurssiin, vaikka samalla ymmärrettiin ongelman olevan valtakunnallinen. Ajatuksia asian ratkaisemiseksi oli hoitajien palkkojen korotus, olemassa olevan henkilöstön palkitsemiset esimerkiksi työn suorituksen tai pitkän työuran huomioiminen palkassa. Suurin osa vastaajista koki olemassa olevat työsuhde-edut riittämättömäksi. Muun muassa käytössä olevan E-Passin palvelut olivat niukat paikkakuntaeroista johtuen. Näiden laajentamista kaivattiin sekä E-Passi-rahansuurentamista toivottiin. Organisaation linjaukset palkallisiin koulutuspäiviin koettiin olevan epätasa-arvoiset työyksiköstä ja esihenkilöstä riippuen. Osa vastaajista kaipasi työnohjauksia, jotta työn kuormitus vähenisi. Tyhy-päivien ajateltiin olevan työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle tärkeitä, niiden pitämistä jatkossakin kannatetaan. Työnkierron ja etätöiden lisäämiseen mahdollistaminen nousivat myös organisaatioon liittyvissä tekijöissä esille. Terveysasemien kesäsulut olivat yhden vastaajan mielestä järkevää.

“Se on kaukana se organisaatio. Toivos niinku semmosta, että ihan aidosti kysyttäs meiltä, mitä meille kuuluu, ja kuunneltas niitä näkökantoja ja kokemusta mitä meidän yksikössä on. Ja jos niinku jalkaututtaisiin oikeasti tulemaan useaksi tunniksi katsomaan sitä hommaa aidosti.”

## 8.7 Työpajatyöskentelyn tulokset

Kaikissa kokoontumiseen osallistuneista ryhmissä esille nousi lähiesihenkilön merkitys työhyvinvoinnissa. Ehdotuksena kokemukseen lähiesihenkilön olevan kaukainen, esitettiin että esihenkilö työskentelisi työntekijöiden joukossa, esimerkiksi yhteisessä työskentelytilassa. Tämän ajateltiin lisäävän yhteisöllisyyttä, samalla kun esihenkilön tekemä työ tulisi henkilöstölle näkyvämmäksi. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että esihenkilön pitäisi olla läsnä työntekijöilleen



puhuttaessa vaikeistakin asioista ja tukea omaa henkilöstöään aktiivisesti. Tämän lisäksi myös esihenkilö itse tarvitsee tukea omalle työlleen.

Etätyöntekijöiden koettiin olevan opinnäytetyön tuloksissa irrallaan muusta työyhteisöstä. Yhteisöllisyyden lisäämiseen esitettiin yhteisiä etäkahvi hetkiä tai työhyvinvointia tukevia päiviä. Koettiin myös, että etätyöntekijöiden olisi hyvä satunnaisesti olla myös lähipäiviä terveysasemilla, jottei omasta työyhteisöstä vieraannuttaisi. Etätyön lisääminen nousi esille työryhmän niin kuin muutamien haastateltavienkin mielipiteissä.

Palkitseminen herätti työryhmässä keskustelua; toiveena organisaatiolle on erityisosaamisesta palkitseminen, esimerkiksi kipsaus, Tulppa-ohjaus ja diabeteshoitajuus. Henkilökohtaisiin lisiin toivottiin selviä sääntöjä ja palkitsemisen kriteerien läpinäkyvyyttä. Lisien ja niihin liittyvien kriteerien säännöllinen tarkastelu koettiin tärkeinä.

Työyhteisöjen, sekä esihenkilön ja työntekijöiden välille kannustettiin avointa ja reaaliaikaista keskustelua. Käytännössä on muun muassa huomattu, että työyhteisössä sukupolvien välisistä eroista ja toimintatavoista tulisi jutella avoimesti. Lääkärien ja hoitajien yhteistä palaveriaikaa ehdotettiin, jotta yhteisistä käytännöistä ja työtehtävistä pystyttäisiin keskustelemaan rauhassa. Edelliseen viittauksena opinnäytetyön tuloksissa esiintynyt hoitajien tekemä lääkäreille kuuluva työ. Myös työryhmässä tuli esille se, että hoitajien vastaanotoille pyydetään lääkäreille kuuluvia asiakkaita, jolloin työtehtävien rajat hämärtyvät, ja ammattiryhmien tekemä työ ei tule näkyväksi.

Osaamisen varmistamiseen tulisi organisaatiossa ja työyksiköissä kiinnittää enemmän huomiota. Työntekijöiden tulisi rehellisesti kertoa esihenkilölle osaamistarpeistaan ja esihenkilön taas tarjota aktiivisesti koulutuksia muun muassa organisaation järjestämiin hoitotyön pajiin.

Resursseista puhuttaessa esiin nousi hoitajien tekemä puhelintyö. Puhelimesta ei ole riittävästi vastaajia, jotta asiakkaiden palvelun tarpeeseen pystyttäisiin vastaamaan palvelulupausten mukaisesti. Puheluiden laatua pystytään

seuraamaan asiakaspalautteiden avulla. Työntekijöiden poissaoloihin kaivataan enemmän sisäisiä sijaisia, jotta resurssivajetta saataisiin kevennettyä. Työryhmästä ehdotettiin työhyvinvointia tukevien päivien järjestämistä työajalla, ei vapaa-ajalla, mikä voisi osaltaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia. Organisaatiolle toiveena olisi jatkossa tarjota työyhteisöille kahvit ja maidot tauoille.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tulosten tarkastelu

Haastattelussa saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että terveysasemien vastaanoton hoitajille on tärkeää saada vaikuttaa itse työaikoihin ja työn sisältöön. Myös mahdollisuus kouluttautumiseen oman mielenkiinnon mukaan nousi vastauksissa esille. Vaikka vastaanottotyö onkin melko itsenäistä, hyvä työyhteisö koettiin yhtenä tärkeimpänä asiana työhyvinvointia tukemaan.

Työhyvinvoinnin keskeisimpinä taustatekijöinä voidaan pitää mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, muun muassa työaikoihin, oman työn kehittämiseen sekä sisältöön. Tällaiseen vaikuttamiseen tarvitaan koko työyhteisön ja esihenkilön välinen hyvä luottamussuhde. (Rauramo 2012, 98; Manka & Manka 2023, 70.) Sosiaali- ja terveystalveissa työskentelevistä 49 % kokivat työnsä henkisesti raskaaksi. Kiireen myötä työntekijöille tulee stressiä, joka on tietyissä määrin positiivista mutta kun stressiä on liikaa, se aiheuttaa esimerkiksi masentuneisuutta ja uupumusta. (Manka 2006, 52–53.) Kiireen tai ajanpuutteen hallinta vaatii tarkkaa suunnittelemista ja työtehtävien jakamista tärkeysjärjestykseen. Myös keskittymisellä käsillä olevaan työtehtävään voidaan vaikuttaa kiireen tuntuun. Työssä tulisi olla lisäksi selkeät tavoitteet ja tehtäväkuvat. Järkevää on harkita myös töiden jakamista, jotta työssä kuormittuminen jakautuu tasaisesti henkilökunnan välillä. (Rauramo 2012, 56.) Myös haastatteluissa nousi esille liian niukat resurssit sekä hoitajien että lääkäreiden osalta. Nämä aiheuttavat kiirettä ja stressiä sekä lisäävät työn kuormittavuutta merkittävästi. Hoitajat

kokivat kuormittavina tekijöinä myös huonon työilmapiirin sekä toimimattomat työvälineet. Tyytymättömyys työtehtäviin lisäsi myös työn kuormittavuutta. Työtehtävien vaativuuden vaihteluilla sekä työn monipuolisuudella on suuri merkitys hyvinvoinnille. Työn riittävä tauottaminen taas vaikuttaa positiivisesti jaksamiseen. Ergonomia tarkoittaa käytännössä ihmisen ja toimintajärjestelmän vuorovaikutusta. Sitä kehittämällä parannetaan ihmisten hyvinvointia ja järjestelmän suorituskyvykkyyttä. Ergonomian tuella työ, siihen liittyvät työvälineet, työympäristö sekä suurempi toimintajärjestelmä pyritään yhdenmukaistamaan ihmisten tarpeita. Ergonomiaa parantamalla ihmisten turvallisuus, terveys ja yleinen hyvinvointi sekä järjestelmien tehokas toiminta lisääntyy. (Rauramo 2012, 43,45).

Hoitajat kokivat, että on tärkeää pitää työ- ja yksityiselämä erillään toisistaan sekä panostaa oman hyvinvoinnin tukemiseen. Tärkeinä tekijöinä koettiin terveelliset elämäntavat, erilaiset vapaa-ajan aktiviteetit sekä tietoinen ajatusten siirtäminen pois työasioista. Palautumiseen liittyen merkitykselliseksi koettiin myös työyhteisöltä saatu tuki. Rauramon (2012, 26–37, 43, 46) mukaan terveyden edistämiseen vaikuttavat; liikunta, terveellinen ravinto, lepo, uni ja päihteettömyys ovat terveyteen sijoittamista sekä työntekijän tiedostettua omaan terveyteen panostamista. Työntekijän kuormitus koostuu työ- sekä vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Kun työntekijä ehtii pääsääntöisesti toipua työn aiheuttamasta kuormituksesta joko työpäivän aikana tai nopeasti työpäivän jälkeen, hänellä on enemmän voimavaroja viettää vapaa-aikaa erilaisten toimintojen parissa. Samalla rasituksen ja palautumisen välillä on hyvä tasapaino. Jos palautuminen ei ole onnistunutta, työntekijän pitää ponnistella normaalia enemmän työssään. Perheystävällinen organisaatio mahdollistaa työn ja yksilön henkilökohtaisen elämän yhdistämisen. Organisaation hyvät käytännöt ja joustaminen tukevat osaltaan positiivisesti työntekijän kuormittumista.

Manka & Manka (2023, 227–228) mukaan palautumisessa ajatellaan olevan kaksi puolta: fysiologinen ja psykologinen. Fysiologisella elpymisellä tarkoitetaan sitä, kun työntekijän elimistö on stressitilan aiheuttaman virkoamisen jälkeen palautunut ikään kuin työntekijän henkilökohtaiselle perustasolle. Psykologisessa palautumisessa työntekijä taas kokee, että hän on valmis jatkamaan

työtehtäviään. Työssä tulisikin huomioida, että noita pieniä elpymishetkiä tulisi useamman kerran päivän aikana ja antaisivat työntekijöille lisävoimia.

Lähi- ja etäjohtaminen jakoi mielipiteitä opinnäytetyön tuloksissa. Osa vastanneista kaipasi selkeästi lähijohtamista enemmän, kun taas toisille vastaajista oli merkityksetöntä, oliko johtaminen lähi- vai etäjohtamista. Esihenkilön toivottiin mahdollistavan koulutuksia tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Myös työntekijöiden työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen huomioiminen esihenkilön toimesta koettiin tärkeänä. Juutin ja Vuorelan (2015, 157–160) mukaan koko työyhteisölle on tärkeää, että saa itse vaikuttaa omaan työnkuvaansa; työntekijä tulee kuulluksi työhön liittyvissä asioissa ja hänen on mahdollista esihenkilön tukemana lisätä työhön liittyvää osaamistaan.

Työyhteisötekijöistä esille nousi henkilökunnan suuri vaihtuvuus, joka oli henkilöstöä kuormittavaa. Etätyötä tekevät kokivat ulkopuolisuutta työyhteisössä. Merkityksellisenä taas koettiin kollegiaalisuus ja auttamisen kulttuuri työyhteisössä. Työn tekemisen perustana pidettiin sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet muistavat oman perustehtävänsä ja toimivat asiakaslähtöisesti.

Henkilökunnan vaihtuvuus on yksi henkilöstöjohtamisen mittareista. Pieni vaihtuvuus henkilöstössä aiheuttaa organisaatiossa jäykkyyttä, sillä muun muassa työnjakoa tai toimenkuvia on vaikea muuttaa. Suuri henkilöstön vaihtuvuus taas sitoo paljon resursseja rekrytointiin sekä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Organisaatiossa tapahtuvaa vaihtuvuutta kannattaa tarkastella useammasta näkökulmasta; kaipaavatko pidempään organisaatiossa olleet uusia haasteita, joita nykyinen organisaatio ei tarjoa vai ovatko lyhyen aikaa organisaatiossa työskennelleet pettyneet organisaatioon ja siellä vallitsevaan työkuultuuriin. Toisaalta tulee tarkastella myös sitä, minkä vuoksi työntekijät viihtyvät ja pysyvät organisaatiossa, ja ovat tyytyväisiä organisaation kulttuuriin (Kauhanen 2016, 76–77).

Rauramon (2012, 86, 105) mukaan hyvän ja turvallisen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat työkavereiden auttaminen ja tukeminen. On tärkeää, että kollegalta uskalletaan pyytää apua. Työyhteisön sisällä on tärkeää arvostaa jokaisen

työntekijän erilaisuutta, jolloin yksilöt voivat kokea olevansa hyväksytyjä omana itsenään. Työyhteisössä on tärkeää nähdä työntekijän tekemät virheet mahdollisuutena toiminnan kehittämiseksi sen sijaan, että virheiden tekemistä tarvitsisi pelätä. Onkin tärkeää, että työyhteisö on yhteiskykyinen ja työntekijöiden keskinäiset suhteet perustuvat avoimuuteen ja luottamukseen. Tällainen työyhteisö on useimmiten myös tuotteliaampi.

Myös Ylitörmäsen (2021, 8, 52) tutkimuksessa hoitajien työtyytyväisyyteen ja hoitajien väliseen yhteistyöhön liittyen todettiin, että keskinäinen vuorovaikutus ja kunnioitus toisiaan kohtaan hoitajien välillä oli tärkeää ja se lisäsi samalla työtyytyväisyyttä.

Kokemus organisaation osallisuudesta työhyvinvointiin liittyen koettiin hyvin ai-neellisena muun muassa palkankorotukset ja palkitsemiset nostettiin esille. Organisaatiolta toivottiin rivityöntekijöiden lähestymistä sekä mielipiteiden kuuntelemista. Lisäksi nousi työnkierron, etätöyön sekä kouluttautumisen mahdollistaminen. Juutin & Vuorelan (2015, 165–166) mukaan nykyajattelussa ihmisten ja organisaation välillä ihmiset tulisi ajatella organisaation keskeisenä voimavarana. Organisaation sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita kehittämään sekä omaa työtään että organisaatiota. Samalla työntekijät ajavat organisaation etua ja heidän voidaan itsessään ajatella olevan organisaatio. Organisaation ja esi-henkilöiden on tarjottava työntekijöilleen sellaisia haasteita ja työtehtäviä, jossa he pääsevät parhaiten käyttämään omaa osaamistaan ja kehittyä työssään. Organisaation ylimmän johdon ja lähiesihenkilöiden täytyy antaa työntekijöille tarpeeksi tietoa organisaation toiminnasta ja heidän omasta työstään. Heidän täytyy myös mahdollistaa jatkuva kehittyminen ja uudistuminen.

Organisaatioiden toimivaa palkitsemisjärjestelmää varten tarvitaan eri sektoreiden hyvää yhteistyötä, jossa yhdistyvät useamman ihmisen tiedot ja kokemukset. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla työntekijää kannustava, mutta samalla myös työntekijän voimavaroja tukeva. Palkitsemisjärjestelmän tulisi pohjautua luonnollisesti myös organisaation visioon ja tavoitteisiin. Palkitseminen on esi-henkilön ja johdon työkalu, jolla halutaan viestiä organisaation toivomasta toiminnasta. Organisaatio voi palkita työntekijöitään muun muassa hyvästä työn suorittamisesta tai osaamisen kehittämisestä. Palkitsemisen avulla luodaan

positiivinen ilmapiiri, samalla kun työntekijät saavat käyttää taitojaan ja saada työstään asianmukaisen korvauksen. (Rauramo 2012, 137–138.)

## 9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus voi olla luotettava ja sen tulokset uskottavia vain, jos on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia. Tutkimuksissa tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta, ja tarkkuutta. Tutkimukseen käytetään eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhakumenetelmiä. Tutkijat ottavat muiden tekemät työt huomioon ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan sekä siitä raportoidaan tieteelliselle tiedolle annettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Lisäksi tulee hankkia tarvittavat tutkimusluvut. Sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista tutkijoiden oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. Myös rahoituslähteet ja muut merkittävät sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille. Tutkijoiden tulee pidättäytyä kaikista tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä, että he ovat esteellisiä. Lisäksi tutkimusorganisaatiossa tulisi noudattaa hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa ja muistaa myös tietosuojaa koskevat asiat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Haastatteluihin osallistuville lähetettiin salatussa sähköpostissa etukäteen saatekirje. Saatekirjeessä kuvattiin tietosuoja asiat, haastatteluihin osallistumisen vapaaehtoisuus sekä haastatteluiden käyttötarkoitus. Haastateltavat saivat myös etukäteen haastattelukysymykset, jotta he voivat halutessaan pohtia asioita etukäteen. Haastattelut tallennettiin opinnäytetyön tekijöiden puhelimiin. Henkilökohtaisissa puhelimissa ja tietokoneissa oli voimassa olevat tietoturva-asetukset. Litterointi suoritettiin heti haastattelun jälkeen. Materiaalit poistettiin puhelimesta, kun teksti oli saatu litteroitua. Haastatteluiden missään vaiheessa ei käytetty henkilötietoja, vaan ne nimikoitiin, esimerkiksi haastattelu Liperi2.

Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan yhteisiä pelisääntöjä kollegoiden välillä, tutkimuskohteen ja toimeksiantajan kanssa, mutta myös suuren yleisön kanssa. Tutkimuseetiikan tulee kulkea tutkijoiden mukana alusta loppuun saakka koko

tutkimusprosessin ajan. Hyvä tieteellinen käytäntö taas tarkoittaa, että tutkija käyttää läpi tutkimuksen eettisen tarkastelun kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinta pohjautuu oman alan kirjallisuuteen, kuten tutkimuksiin, havaintoihin ja oman tutkimuksen analysointiin. Hyvää tieteellistä käytäntöä osoittaessaan tutkija osaa hallita tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten käyttöä kokonaisuudessaan. Oman tutkimuksen tulosten on täytettävä tieteellisen tutkimuksen vaatimukset, ja sen on tuotettava joko uutta tietoa tai osoitettava kuinka vanhaa, jo aiemmin tutkittua asiaa voidaan yhdistää uuden tiedon kanssa. Tutkimuksen tekijän on noudatettava rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimuksessa sekä tulosten esittelyssä. Tutkijan on myös toimittava kollegiaalisesti muita tutkimuksen tehneitä kohtaan. Toisten tutkijoiden tekstiä käyttäessä tulee viitemerkinnät tehdä huolellisesti, kunnioittaen heidän tutkimuksiaan. (Vilkka 2021, 41–42.)

Haastattelun laatua parantaa se, että vastaukset litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. Litteroinnin laatua voi tarkkailla siten, että kaksi henkilöä litteroi haastatteluista joitain otoksia ja näitä verrataan keskenään. On suositeltavaa, että kokeneempi litteroija ohjaisi kokemattomampaa. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta. Jos vain osaa haastateltavista on haastateltu tai tallenteiden kuuntelemisessa on ongelmia, tai litterointia ei ole tehty huolellisesti, tällöin haastatteluaineistoa ei voi sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.)

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että haastatteluihin osallistujien määrä oli vain 7. Haastattelu halukkuuteen vaikutti vuoden aika; sähköpostit saatekirjeineen lähetettiin ennen kesälomakauden alkua, jolloin työntekijöillä ei ole useinkaan jaksamista tai mielenkiintoa ylimääräiseen perustyön lisäksi. Haastattelukysymysten lähettämällä hyvissä ajoin etukäteen, odotettiin haastatteluista saavan yksityiskohtaisempaa ja laajakatseisempaa tietoa työhyvinvointiin liittyen, mutta haastatteluun ei ollut valmistauduttu etukäteen. Opinnäytetyön tekijöiden ennako-odotuksina oli kuulla asioita esihenkilöiden ja organisaation tukeen liittyvissä asioissa. Myös muutosjohtamisen ajateltiin olevan keskiössä, sillä sosiaali- ja terveysalalla muutokset ovat jatkuvia ja usein ne koetaan kuormittavaksi. Tämä ei varsinaisesti noussut omana teemanaan esille,

vaikka vastaukset sivusivatkin aihetta. Myös haastatteluiden kesto, noin 15 minuuttia/ haastattelu olivat odotetumpaa lyhyemmät, sillä haastatteluihin oli varattu aikaa 60 minuuttia. Jos haastateltavat olisivat valmistautuneet etukäteen, myös haastateltujen kesto olisi ollut pidempi. Haastatteluissa pitäydyttiin tiukasti kiinni vain etukäteen lähetetyissä kysymyksissä. Jos haastatteluissa olisi esitetty tarkentavia kysymyksiä, olisi tällä ollut vaikutusta myös vastausten sisältöön.

Opinnäytetyön tekijät työskentelevät vastaanottopalveluissa. Alussa pohdittiin tämän merkitystä tutkimuksen eettisyyteen, mutta käytännön toteutuksessa tästä ei aiheutunut eettistä ongelmaa, sillä haastateltavat olivat entuudestaan tuntemattomia. Opinnäytetyö tehtiin parityönä. Tällöin koko opinnäytetyön prosessi ja käsiteltävä aineisto tuli käytyä läpi kahden ihmisen näkökulmasta, ja samalla siinä yhdistettiin kahden ihmisen kokemukset omasta työelämästä. Kaikki opinnäytetyön prosessiin liittyvät valinnat tehtiin yhdessä, jotta opinnäytetyöstä saatiin mahdollisimman yhtenäinen kokonaisuus.

### **9.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet**

Opinnäytetyössä oltiin kiinnostuneita siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden arjessa. Opinnäytetyön haastattelut kohdistuivat lähelle itseämme, sillä työskentelemme vastaanottopalveluissa. Vaikka hoitajan perustyö on melko samanlaista, eri terveysasemien välillä on kuitenkin suuria eroja, joten emme näe tätä eettisenä ongelmana. Toimeksiantaja sai tietoonsa työhyvinvointiin liittyviä teemoja, joiden ympärille on mahdollista aloittaa esimerkiksi uusia projekteja tai toiminnanmuutoksia. Opinnäytetyön tuloksia voisi jatkossa jalostaa esimerkiksi tutkimalla tehtyjen muutosten vaikutuksia työhyvinvointiin seurattaisiin. Tuloksien tarkastelussa merkittävää oli, että haastatteluista ei noussut lainkaan esille Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen varhaisen puuttumisen malli (HAVAHU). Myöskään esihenkilön tukea ei koettu merkitykselliseksi työhyvinvoinnin osalta. Organisaation tuki työhyvinvoinnille näyttäytyi aineellisena palkitsemisena eikä esille noussut aineettoman tuen merkitys juuri lainkaan.



Tuloksissa esiin nousi hoitajien puhelimesta hoidon tarpeen arviointi ja sen laatu. Tulevaisuudessa kehittämisasiheena voisi olla laadukkaan puhelintyöskentelyn malli ja siihen liittyvän seurannan kehittämistyökalu. Etätyöskentely ja siihen liittyvät haasteet nousivat opinnäytetyössä useasti esille. Organisaatio voisi jatkossa kehittää oman etätyöskentelymallin, sillä etätyö tulee tulevaisuudessa lisääntymään.

## Lähteet

- Ahvenniemi, R. 2018. Mental management- Käsikirja uuden työelämän kohtaamiseen. Hämeenlinna: Rita Ahvenniemi.
- Bergman, T.& Korhonen H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Liettua: BALTO print.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Eskola, J. 2018. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Eskola, J., Lätti, J., & Vastamäki, J. 2018. Teoksessa Valli, R.(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J.(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grove, S., Gray J., Burns, N. 2015. Understanding nursing research. Building an evidence - based practise. Missouri. Elsevier.
- Haavistola, E. 2021. Hoitotiede. Teoksessa Huhtakangas M., Kanste O., Laitinen J., Nokela T., Pesonen P.(toim.) Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aiheet. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Heikkilä, A., Jokinen P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus – ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyvärinen, M., Nikander P. & Ruusuvaara J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Häppölä, H. 2023. Ainoastaan hyvinvoiva tiimi voi olla tuottava. Teoksessa Hilarikari, P. (toim.) Work goes happy. Parempaan työelämään voimavarat. Helsinki: Minea.

- Ilmarinen. 2021. Ilmarisen vuosi- ja yritysraportti 2021. [https://www.ilmari-nen.fi/media\\_global/liitepankki/ilmarinen/taloudellisia-tietoja/vuosi-kertomus/2021/ilmarisen-vuosi--ja-yritysraportti-2021.pdf](https://www.ilmari-nen.fi/media_global/liitepankki/ilmarinen/taloudellisia-tietoja/vuosi-kertomus/2021/ilmarisen-vuosi--ja-yritysraportti-2021.pdf). 18.3.2023.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jarden, R, Jarden, A., Weiland, T., Taylor, G., Brockenshire, N., Rutherford, M., Carbery C., Moroney, K., Gerdtz, M. 2021. Collegian 28. Nurse wellbeing during the coronavirus (2019) pandemic: A qualitative descriptive study. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2021.06.002>. 21.1.2023.
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Helsinki: Kustannus Oy
- Kataja, J. & Vuorinen M. 2021. Etäjohtaminen- Mahdollisuus vai uhka. Yritysakatemia. <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/etajohtaminen-mahdollisuus-vai-uhka/> 18.12.2023.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi. Organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kearney, A. & Adams, L. 2012. Quality of work life of novice nurses. Journal for Nurses in Staff Development. <https://urly.fi/32LD>. 25.2.2023.
- Keva. 2023. Kuntasektorin työvoimaennuste. Keva/ Aula research. <https://www.keva.fi/content-sets/de5752333bfb4e0a8194a8797ed24935/analyysi-kuntien-tyovoimatarpeista-2023.pdf>. 4.6.2023.
- Koivisto, S. & Ranta R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön-ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kuusela, S. 2018. Organisaatio dramaturgialla toimiva työyhteisö. Helsinki: Kauppakamari.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M.(toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 21–43.
- Lukkarinen, H. 2003. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Manka, M-L & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma talent.

- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Mensah, A. 2021. Job Stress and Mental Well-Being among Working Men and Women in Europe: The Mediating Role of Social Support. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), p. 2494. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052494>. 17.2.2024.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Vantaa: Ketterä Kirjat Oy.
- Naumanen, P. 2023. Arviointi, kehittämissuositukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Vaasa: FOKUS-hankkeen työryhmä.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö- opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ollila, S. 2022. Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. Teoksessa Laaksonen, L. & Ollila, S. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. 2023 (a). Hyvinvointialuestrategia 2023–2026. [https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote\\_hyvinvointialuestrategia.pdf/e99e62a0-55f2-6ee9-617f-9e6bbb39da8e](https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_hyvinvointialuestrategia.pdf/e99e62a0-55f2-6ee9-617f-9e6bbb39da8e). 18.3.2023.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. 2023(b). Organisaatio 2023. <https://www.siunsote.fi/organisaatio>. 21.1.2023.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. 2024. Mitä Siulle kuuluu- työhyvinvointikyselyn tulokset. Siun soten intra. Vain sisäiseen käyttöön. 28.1.2024.
- Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Sannemann, H., Roos, M. & Suominen, T. 2020. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. *Hoitotiede*, 32(1), 2.

- Sarajärvi, A. & Tuomi J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Siun sote. 2021. Henkilöstökertomus 2021.  
[https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote\\_henkilostotilinpaatos.PDF/9139b2ba-d7aa-9290-b9cf-0f1a2c0cbd34](https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_henkilostotilinpaatos.PDF/9139b2ba-d7aa-9290-b9cf-0f1a2c0cbd34). 18.3.2023.
- Siun sote. 2022. Henkilöstöstrategia 2022. Luonnos. Siun sote intra. Vain sisäiseen käyttöön. 19.1.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022.  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 3.12.2022.
- Sumkin, T. & Tuomi L., 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Vammala: Tammi.
- Sutela, H. 2020. Suomalaisten naispalkansaajien kiire korostuu eurooppalaisessa vertailussa. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/suomalaisten-naispalkansaajien-kiire-korostuu-eurooppalaisessa-vertailussa-1/>. 4.6.23.
- Toikko, T., Rantanen & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>. 7.12.2023.
- Toode, K. 2015. Nurses work motivation. Essence and associations. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9746-9>. 19.2. 2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.  
[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). 26.3.2023.
- Työterveyslaitos. 2022. Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. 3.12.2022.
- Työturvallisuuskeskus. 2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi>. 9.2.2023.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus. Tutki ja kehitä | Ellibs Lukuohjelma (ellibslibrary.com). 18.12.2022.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen- tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro Oy.
- Ylitörmänen, T. 2021. Nurse-Nurse collaboration and job satisfaction- a mixed method study of finnish and norwegian nurses' perceptions. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences, 617. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3765-0>. 18.12.2024.

Saatekirje

Hei!

Terveysthuoltoalan työhyvinvointi on ollut paljon puheissa viime vuosina, joten olemme lähteneet tutkimaan asiaa erityisesti terveysasemien vastaanoton hoitajien osalta. Teemme YAMK opinnäytetyötä, jonka aiheena on "Terveysasemien vastaanoton hoitajien työssä kuormittavat ja jaksamista tukevat tekijät". Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Siun sote-Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat terveysasemien vastaanotoilla työskentelevien hoitajien työssä jaksamiseen; kuormittavat ja tukevat tekijät. Tavoitteena on saadun tiedon perusteella antaa Pohjois-Karjalan hyvinvointialueelle- Siun sotelle ideoita ja työkaluja työhyvinvoinnin lisäämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusmateriaalit kerätään haastatteluin. Haastatteluja varten tarvitsemme apua terveysaseman vastaanotoissa työskenteleviltä hoitajilta, jotka haluavat kertoa meille ajatuksiaan työhyvinvointiin liittyen. Haastattelut toteutetaan Teams- kokouksen avulla. Haastattelut ovat kestoaltaan noin 60 min, ja ne toteutetaan työajan puitteissa. Haastateltavat saavat ennakkoon kysymykset, joihin voi valmistautua etukäteen.

Tutkimushaastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen. Haastattelut on mahdollista keskeyttää haastateltavan niin halutessa. Haastattelun tulokset käsitellään nimettöminä ja tutkimusaineisto säilytetään ja tuhoetaan asianmukaisin keinoin.

Opinnäytetyö tehdään osana sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opintoja, joita suoritamme Karelia ammattikorkeakoulussa. Peruskoulutukseltamme olemme sairaanhoitajia.

Olisi hienoa, jos SINÄ haluaisit auttaa meitä tärkeän asian vuoksi. Jos kiinnostuit haastatteluun osallistumisesta, ota meihin yhteyttä sähköpostitse mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Piia Kortelainen

Ella Arola

[Piia.kortelainen@edu.karelia.fi](mailto:Piia.kortelainen@edu.karelia.fi) \_\_\_\_\_ [Ella.arola@edu.karelia.fi](mailto:Ella.arola@edu.karelia.fi)

Toimeksiantaja: Katja Ahonen, ylihoitaja/ Siun sote

[Katja.ahonen@siunsote.fi](mailto:Katja.ahonen@siunsote.fi), p. 050 345 6091



Taustakysymys:

-Kuinka pitkään olet työskennellyt terveysasematyössä?

-Millä terveysasemalla työskentelet?

Haastattelukysymykset:

-Kuvaile tekijöitä, jotka tukevat sinua työssä jaksamisessa?

-Kuvaile tekijöitä, jotka kuormittavat sinua työssä?

- Millaisilla keinoilla palautut työn aiheuttamasta kuormituksesta?

-Millaisia ajatuksia sinulla on omasta työstä palautumisestasi?

-Kuvaile, millaisena koet lähijohtamisen/etäjohtamisen työyksikössäsi?

-Millaisena koet työyhteisösi?

-Kuvaile, miten työnantaja/organisaatio voi tukea henkilöstöä työssäjaksamisen osalta?