



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

## Miksi jäisin teille töihin?

Tiina Soikkeli-Aalto

Sini Penttinen

Opinnäytetyö, toukokuu 2024

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



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2024**  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK koulutus**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijät**  
Tiina Soikkeli-Aalto ja Sini Penttinen

**Nimeke**  
Miksi jäisin teille töihin?

**Toimeksiantaja**  
Lahden Perhekeskus

Sosiaali- ja terveysalalla kärsitään kasvavasta henkilöstöpulasta, mikä aiheuttaa merkittäviä haasteita työntekijöiden rekrytoinnissa. Tilanne korostaa tarvetta tunnistaa ja ylläpitää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutumiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Lahden Perhekeskus, joka tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluita koko Päijät-Hämeen lapsiperheille. Lahden perhekeskuksessa toimii neljä eri palveluyksikköä ja yhteensä 170 työntekijää, joista kuusi toimii esihenkilöinä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa Lahden Perhekeskuksen henkilöstön pitovoimaa lisäävistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tarkoituksena oli tarjota esihenkilöille tietoa, jonka avulla he voivat omassa työyksikössään kehittää ja ylläpitää pitovoimatekijöitä laadukkaasti henkilöstöjohtamisen avulla. Työ oli työelämälähtöinen kehittämistehtävä, ja tiedonkeruu toteutettiin Webropol-ohjelman avulla luodulla sähköisellä kyselylomakkeella. Aineiston analysoimiseksi hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä analyysimenetelmiä. Tulokset käsiteltiin sekä esihenkilöiden että henkilökunnan kanssa ennalta sovitussa tapaamisissa.

Tuloksista kävi ilmi, että Lahden Perhekeskuksessa ammattihenkilöstön pitovoiman vahvistaminen eri työyksiköissä edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka ottaa huomioon erilaisten työntekijöiden tarpeet sekä työyksikön kontekstin. Tärkeimmiksi pitovoimatekijöiksi nousivat selkeä viestintä ja avoimuus, oikeudenmukainen palkkaus, ammatillinen kehittyminen, positiivinen työilmapiiri ja hyvä johtaminen. Tulokset korostivat myös esihenkilöiden keskeistä roolia henkilöstön pitovoiman kehittämisessä, rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 62  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 10

**Asiasanat**  
työhyvinvointi, johtaminen, pitovoima



**THESIS**  
**May 2024**  
**Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

**Authors**

Tiina Soikkeli-Aalto and Sini Penttinen

**Title**

Why Should I Continue to Work for You?

**Commissioned by**

The Lahti Family Centre

**Abstract**

The social and health care sector is suffering from a growing staff shortage, which creates significant challenges to recruitment. This situation highlights the need to identify and maintain the factors that influence employee retention and engagement. The study was commissioned by the Lahti Family Centre, which provides social and health services to families with children in Päijät-Häme. The Lahti Family Centre has four different service units and a total of 170 employees, six of whom are superiors.

The aim of the study was to provide information about the factors that enhance and influence employee retention at the Lahti Family Centre. The purpose was to provide the superiors with information that would enable them to develop and maintain retention factors in their own work units through high-quality human resource management. The study was implemented as a work-life oriented development activity and the data was collected through an online questionnaire created using the Webropol software. Both qualitative and quantitative analysis methods were used to analyse the data. The results were discussed in prescheduled meetings with both the superiors and the staff.

The results showed that in the Lahti Family Centre, strengthening the retention of professional staff in different work units requires a holistic approach that addresses the needs of different types of employees and the context of the work unit. Explicit communication and transparency, pay equity, professional development, a positive work atmosphere and good management were identified as the most important factors for retention. The findings also highlight the key role of superiors in developing, building and employee retention.

**Language**  
Finnish

Pages 62  
Appendices 2  
Pages of Appendices 10

**Keywords**

employee well-being, management, employee retention

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Pitovoimatekijöitä sosiaali- ja terveydenhuollossa .....	6
2.1	Sitoutuminen .....	6
2.2	Motivaatio .....	10
2.3	Työhyvinvointi .....	13
3	Pitovoimatekijöiden johtaminen .....	16
3.1	Johtaminen .....	16
3.2	Pitovoimainen esihenkilötyö .....	18
3.3	Esihenkilö osaamisen kehittämisen tukena .....	20
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät .....	21
5	Menetelmälliset valinnat .....	21
5.1	Toimeksiantajan esittely .....	21
5.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	22
5.3	Aineiston keruun menetelmät .....	23
5.4	Aineiston analysointi .....	24
6	Käytännön toteutus .....	25
6.1	Sähköinen kysely .....	25
6.2	Kyselyn vastausten analysointi .....	26
6.3	Tulosten esittely ja työstäminen .....	27
7	Kyselyn tulokset .....	27
7.1	Työhyvinvointi .....	28
7.2	Työn sisältö .....	31
7.3	Työyhteisö .....	34
7.4	Johtaminen .....	35
7.5	Organisaatio .....	37
7.6	Pitovoima .....	38
7.7	Pitovoimatekijät Lahden perhekeskuksessa .....	42
7.8	Henkilöstön Flinga-tulokset .....	45
8	Pohdinta .....	46
8.1	Tulosten tarkastelu .....	46
8.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....	54
8.3	Johtopäätökset ja jatkokehittämisideat .....	56
	Lähteet .....	60

### Liitteet

- Liite 1 Saatekirje
- Liite 2 Kyselylomake

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla kärsitään kasvavasta henkilöstöpulasta, joka on saanut aikaan vakavia haasteita työntekijöiden rekrytoinnissa. Alalle hakeutuvien opiskelijoiden määrä on laskenut, ja huolestuttavaa on, että pitkään alalla olleet osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät jättävät työnsä siirtyäkseen muualle töihin. Pitovoimatekijöiden tunnistaminen ja ylläpitäminen on avainasemassa ammattihenkilöstön työssä pysymisen kannalta. Tutkimukset osoittavat, että sosiaali- ja terveydenhuoltoala on kaikkein kuormittunein. (Tevameri 2021,49,64.) T Alhainen henkilöstömitoitus, kiire sekä henkinen ja fyysinen kuormitus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän kokemukseensa hoitotyöstä. Työtä ei voi tehdä niin hyvin ja laadukkaasti kuin haluaisi. Nämä tekijät kuormittavat työntekijöitä ja saavat heidät vaihtamaan työpaikkaa, jopa jättämään hoitoalan. (Aula Research 2021, 9-11; Tevameri 2021, 59-64, 73-75.)

Sosiaali- ja terveysalalla on paljon positiivisia ja työntekijöitä sitouttavia tekijöitä. Monet ammattilaiset kokevat työnsä merkitykselliseksi ja nauttivat työstään. Pitovoimatekijöiksi usein koetaan työkaverit, hyvä työyhteisö, osaamisen arvostaminen ja mahdollisuudet jatkokouluttautumiseen. (Helander, Roos & Suominen 2019, 183-184; Kuusisto, Arola & Salin 2021, 5-8) Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut vuosien varrella vaativammaksi. Esihenkilöiden on säilytettävä toimintakykynsä haastavissa tilanteissa. Heidän on pystyttävä jäsentämään sekavia tilanteita tehden niistä selkeä kokonaisuus, ja osattava viestiä henkilökunnalle tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2006, 143.)

Opinnäytetyön tarkoituksena ja kehittämistehtävänä oli selvittää Lahden Perhekeskuksen henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia eri yksiköiden pitovoimatekijöistä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa Lahden perhekeskuksen henkilöstön pitovoimaa lisäävistä tekijöistä. Tavoitteena oli myös tuottaa Lahden perhekeskuksen esihenkilöille tietoa, joilla he voivat omassa työyksikössään lisätä ja ylläpitää pitovoimatekijöitä laadukkaasti henkilöstöjohtamisen kautta.

## 2 Pitovoimatekijöitä sosiaali- ja terveydenhuollossa

### 2.1 Sitoutuminen

Sitoutuminen työelämässä tarkoittaa henkilön henkistä ja emotionaalista kiinnostymistä työhönsä ja työnantajaansa. Tämä ilmenee haluna tehdä työnsä hyvin, olla läsnä ja sitoutua työyhteisön sekä organisaation tavoitteisiin. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja tuntee, että hänen työllään on merkitystä, mikä voi johtaa parempaan suoritukseen ja työtyytyväisyyteen. Viitala (2013) tuo esiin, että henkilöstön psykologinen sitoutuminen organisaatioon, missä hän työskentelee, on tärkeää myös työhön sitoutumisen kannalta. Sitoutuminen voi olla eriasteista, ja se voi vaihdella yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Yleensä sitoutuminen rakentuu pitkäaikaisen vuorovaikutuksen ja kokemuksen kautta. Sitoutuminen voi myös kasvaa, kun työntekijälle annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia kehittää taitojaan, sekä kun hän saa kannustusta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstään. (Viitala 2013, 85; Viitala 2021, 45.)

Helander, Roos ja Suominen (2019) toteavat tutkimuksessaan, että huono palkka, epäsuotuisat työolot, työnvaativuus, sekä pelko omasta uupumisesta ja kokemus työpanoksen arvostuksen puutteesta ovat tekijöitä, kun nuoret hoitajat miettivät lähtöä hoitoalalta. Vastaajien mukaan huono palkka, jota ei ole suhteutettu hoitajien työn vaativuuteen ja kuormittavuuteen koettiin työhön sitoutumista ja siinä pysymistä heikentävänä tekijänä. (Helander ym. 2019, 183-184.) Samanlaisia tuloksia esitti myös Kuusiston, Arolan ja Salinin (2021) tutkimus, jossa tarkasteltiin yli 35-vuotiaiden ja alle 35-vuotiaiden hoitajien sitoutumista työhönsä ja johtajuuden merkitystä sitoutumiseen. Nuorten hoitajien sitoutuminen oli tutkimuksen mukaan vanhempia hoitajia heikompaa. Työnkuormitus, lyhyet työsuhteet ja halu tutustua muihin työpaikkavaihtoehtoihin oli usein työpaikan vaihdon takana. Vanhemmat hoitajat, joilla oli pidempi työkokemus, olivat sitoutuneimpia työhönsä ja työpaikkaansa. (Kuusisto ym. 2021, 5-8.)

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat merkittävästi myös ne tavat, joilla organisaatio ottaa työntekijät vastaan. Saari (2014) kuvaa väitöskirjassaan, että

työntekijän kokemus siitä, miten hänen työpanostaan arvostetaan, vaikuttaa suoraan hänen sitoutumiseensa työhönsä ja organisaatioon. Työntekijän kokemus siitä, että työnantajalle on yhdentekevää, pysyykö hän organisaatiossa vai lähteekö hän pois, heikentää työntekijän sitoutumista työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Työntekijän perehdyttäminen ja tietoinen sitouttaminen saa työntekijän tuntemaan itsensä tarpeelliseksi ja arvostetuksi. (Saari 2014, 62-65.)

Wallin (2022) tuo tutkimuksessaan esiin, että ammatillisen kasvun ja työhön sitoutumisen välillä katsotaan olevan tärkeä yhteys. Tämä näkyy erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Työntekijöiden ammatillinen identiteetti rakentuu erityisesti työntekijän kokemuksista työstä ja työyhteisöistä. Työntekijän työidentiteetin rakentumiseen vaikuttavat myös hänen kokemuksensa omassa henkilökohtaisessa elämässä. Erilaiset kokemukset perhe-elämästä ja vaikeista elämäntilanteista ja muista haasteista. Työntekijän ammatti-identiteetti heijastaa persoonallista ja sosiaalista sitoutumista ammatilliseen kasvuun. Hyvä ammatti-identiteetti vaikuttaa siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita ja kiinnostuneita ammatillisten taitojen kehittämisestä, mikä tulee esiin tarpeena jatkuvalla oppimiselle ja kehittämiselle. (Wallin 2022,19-20.)

Tutkimusten mukaan kokemus ammatillisesta keskeneräisyydestä voi olla osa työhön sitoutumista, sillä sen hyväksyminen työyhteisössä ja henkilökohtaisesti saattaa edistää sitoutumista työhön ja organisaatioon. Työntekijöiden käsitykset ammatillisesta kasvusta ja sitoutumisesta muuttuvat uran aikana. Tämä täytyy myös työnantajan huomioida. Ajatellaan, että tulevaisuudessa työhön sitoutuminen voisi perustua enemmän ammatilliseen uudistumiseen sekä henkilökohtaisten unelmien toteuttamiseen. Organisaatioiden tulisi huomioida työntekijöiden elämäntilanteet ja mahdollistaa ammatillinen kasvu ja sitoutuminen. Tulevaisuudessa on tärkeää varmistaa hoiva- ja huolenpitotyössä jatkaminen ja työurien pidentäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan ja organisaation tulee huomioida työntekijän tarpeet entistä joustavammin. Tämä voisi näkyä työyhteisöissä joustavina työaikoja ja mahdollisuutena suunnitella työ omien tarpeiden mukaan kuitenkin työnantajan tarpeet myös huomioiden. (Wallin 2022,19-20.)

Työntekijät kokevat, että on tärkeää saada kehittyä työssään ja oppia uusia asioita omien tarpeiden mukaan. Esihenkilöltä odotetaan tukea ja kannustusta, sekä heidän toivotaan mahdollistavan työssä kehittymisen. Organisaatio, joka mahdollistaa itsensä kehittämisen ja tarjoaa vaihtoehtoisia urapolkua, sitouttaa nykyiset työntekijänsä ja houkuttelee samalla ammattitaitoisia tekijöitä. (Aula Research 2021, 9-11; Kuusisto ym. 2021,6.) Oppimisella ja yksilön sitoutumisella organisaatioon on vahva yhteys. Jatkuva oppiminen työssä voi vaikuttaa merkittävästi yksilön sitoutumiseen organisaatioon. Oppiminen parantaa työntekijän työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja ammatillista kehittymistä, mikä puolestaan lisää hänen haluaan sitoutua organisaatioon pitkäjänteisesti. (Rintala, Postareff & Ryymin 2023,40-46.)

Oppiminen voi luoda työntekijälle tunnetta arvostuksesta ja merkityksellisyydestä työssään, mikä edelleen vahvistaa hänen sitoutumistaan organisaatioon. Organisaation tuki oppimiselle ja kehitymiselle voi olla tärkeä tekijä yksilön sitoutumisessa. Kun organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia kouluttautumiseen, mentorointiin ja ammatilliseen kehittymiseen, se osoittaa välittävänsä työntekijöidensä osaamisen, hyvinvoinnin kehittymisestä. Tämä voi luoda positiivisen kierteen, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja tärkeitä organisaatiolle, mikä puolestaan lisää heidän sitoutumistaan ja haluaan panostaa työhönsä. Lisäksi mahdollisuus opiskella ja kehittyä työssä voi parantaa työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa, mikä voi hyödyttää myös organisaatiota kokonaisuutena. Parempi osaaminen voi johtaa tehokkaampaan työskentelyyn, innovaatioihin ja parempaan asiakaspalveluun, mikä voi edistää organisaation menestystä. (Rintala, Postareff & Ryymin 2023,40-46.)

Työyksikön kokonaisvaltainen perehdyttäminen on erityisen tärkeää työn sisäistämisen kannalta. Uusi työntekijä luo ensimmäisten viikkojen aikana käsityksen uudesta työpaikastaan. Perehdyttämisellä voidaan lisätä uuden työntekijän turvallisuuden tunnetta, kasvattaa itseluottamusta ja osaamista. Perehdyttämisen tulee pitää sisällään ne toimet, joilla työntekijää tuetaan saamaan työtehtävänsä hallintaan. Tärkeätä on myös liittää ja tutustuttaa uusi työntekijä työyhteisöön, että työskentelystä tulee mahdollisimman tehokasta. Se, miten uusi työntekijä otetaan mukaan työyhteisöön vaikuttaa paljon myös hänen



työtyytyväisyyteensä. Jos uusi työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä, hän on silloin myös sitoutunut tehtäviinsä. (Eklund 2018, 25–26, 35.)

Kokonaisvaltaisesta perehdytyksestä tulee huolehtia myös, jos työntekijä siirtyy organisaation sisällä toisiin tehtäviin tai uuteen työyksikköön. Perehdytyksen sisällön laajuuteen vaikuttavat uuden työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus, myös ikä vaikuttaa. Kokenut työntekijä on tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Hän on yleensä aktiivisempi, omaaloitteisempi ja osaa kysyä asioita kuin vähemmän kokemusta omaava työntekijä. Ammattitausta vaikuttaa myös perehdyttämisen sisältöön. Samansisältöisistä tehtävistä tai samalta alalta tulevalle työntekijällä on luultavasti selkeämpi käsitys tulevista työtehtävistään. (Joki 2018, 85, 112–113.)

Asiantuntijaksi voidaan kutsua työntekijää, joka on vuosia työskennellyt samassa paikassa ja pystynyt kehittämään omaa työskentelyään. Tällainen henkilö on harjaantunut ja kokenut valitsemallaan alueella. Asiantuntijaksi kasveetaan vähitellen työtä tekemällä. Asiantuntija on oppinut yhdistämään ja sovittamaan oman toimintansa tehokkaasti yhteen ympäristön monimutkaisuuden kanssa. Tämä kuitenkin vaatii ensin tietoisuutta omista kyvyistä ja rajoituksista, jotka vaikuttavat asiantuntijuuteen hänen valitsemallaan alueella. Oman toiminnan ja ympäristön samanaikainen huomioiminen edellyttää asiantuntijalta taitoa tehdä konkreettisia havaintoja sekä analysoida ja tulkita uusia elementtejä, jotka vaikuttavat erilaisiin tilanteisiin työpaikalla. (Markkanen 2009, 134.)

Hoitotyössä eniten uuvuttavana koetaan ammattietiikan ja todellisuuden välinen ristiriita. Henkilökunta monessa yksikössä kokee jatkuvaa stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Nämä tunteet kuluttavat henkilökuntaa, koska he tietävät, miten asiakkaita tulisi ohjata, hoitaa ja tukea. Työntekijä tarvitsee tunteen siitä, että saa takaisin työhön antamansa panoksen. Työntekijät, jotka kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä kokevat silloin olevansa arvokkaita ja hyödyllisiä. He voivat saada aikaan jotain ainutlaatuista, eikä heitä oteta itsestäänselvyytenä. Työn merkityksellisyys lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista. Sitoutuminen puolestaan vähentää poissaoloja ja työpaikan vaihtamista. (Berlin, 2019. 21; Juuti, 2018, 17–18; Kuusisto ym.2021,6.)

Viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation työnantaja kuvaan. Ristolainen, Maijala & Eloranta (2020) toteavat, että viestinnän laadulla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tehokas ja oikea aikainen viestintä organisaatiossa voi monin tavoin lisätä työntekijöiden sitoutumista. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon, he sitoutuvat organisaatioon entistäkin vahvemmin. Hyvä viestintä rakentaa luottamusta organisaation ja työntekijöiden välille. Luottamus on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa, ja avoin viestintä auttaa vahvistamaan tätä luottamussuhdetta. (Ristolainen ym. 2020,181-185.)

## 2.2 Motivaatio

Motivaatio on sisäinen tahtotila, voima tai ajatus tehdä mielekkäitä asioita. Se lähtee ihmisen sisältä. Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa meitä saavuttamaan asioita elämässämme ja työssämme. Motivaatio saa meidät sitoutumaan tekemiimme asioihin ja toimii energian lähteenä tutkiessamme maailmaa ja omaksuessamme asioita. Motivaatio voidaan ajatella kahdella tavalla. Voidaan ajatella, että ihmistä ohjaavat sekä sisäiset motivaatio tekijät että ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisen motivaation ajatellaan lähtevän syvältä sisimmästä. Se on voima, joka saa meitä tekemään asioita silkasta ilosta ja nautinnosta. Ulkoinen motivaatio muodostuu ulkoapäin tulevista asioista, jota koemme palkkioiksi. Ulkoista motivaatiota voi lisätä myös pelko rangaistuksesta. (Sinokki 2016, 60-64; Viitala 2021, 41-42.)

Työmotivaatio tarkoittaa, että työntekijä hakeutuu tekemään työtä, joka häntä itseään kiinnostaa ja tuntuu arvokkaalta. Työntekijä ei joudu pakottamaan itseään vaan työn tekemisestä saa iloa ja energiaa. Hoitotyössä työmotivaatiosta keskustellessa täytyy muistaa, että työntekijöitä motivoivat hyvin eriasiat. Toiset motivoituvat itse työstä, kun taas toisia motivoi mahdollisuus tehdä työtä yhdessä muiden kanssa ja saada työstä sosiaalista pääomaa, kun taas joitakin motivoi lähinnä työstä saatava palkka. Hoitotyössä monesti ajatellaan, että työntekijät saavat motivaation työhönsä itse hoitotyöstä. Potilaista, hoitajan sisäisestä motivaatioista, halusta auttaa ja tehdä hyvää. Samalla on hyvä ymmärtää,

että jos ulkoiset tekijät tai palkinnot, eivät vastaa työntekijän toiveita ja odotuksia, niin motivaatio laskee. Työyhteisöllä ja organisaation ilmapiirillä on suuri vaikutus motivaation pysymiseen ja kasvamiseen. Tiedetään, että työntekijöiden motivaatiolla on suora yhteys siihen, miten organisaatio voi. Motivoitunut ja työhönsä sitoutunut työntekijä panostaa työhönsä ja antaa organisaatiolle kaiken osaamisensa ja on sitoutunut työhönsä. (Jwmaa ym.2022, 45-48; Martela & Jarenko 2015, 26; Sinokki 2016, 80-104; Sourav 2023, 23-24; Toode 2015, 35-43.)

Epämotivoiva työ on merkityksellisen työn vastakohta. Itsensä työntekoon pakkottaminen vaatii jatkuvasti ylimääräistä energiaa ja huomiota, mikä johtaa työntekijän tunteiden turtumiseen, väsymykseen ja turhautumiseen. Työ ei tunnu enää omalta, ja pahimmillaan työtä tekee vain palkan takia. Seuraukset ovat monella tavalla haitallisia, ja monesti työntekijä saattaa istua esimerkiksi vain tietokoneella, ja esittää tekevänsä töitä. Sairaslomalle hakeudutaan helposti ilman oikeaa syytä. Hetkellistä helpotusta tilanteeseen voi tuoda pidempi lounastauko tai tilanteen valittaminen luotettavalle työkaverille, ystävälle tai puolisolle. Merkitsemättömän työn tekemisen turhautuminen näkyy myös sabotoivana käyttäytymisenä. Tämä käytös ei ole vain toimistotarvikkeiden varastamista, vaan työn laadun huonontamista ja esimiehen saattamista huonoon asemaan. Työpaikan vaihtaminen on viimeinen ratkaisu, kun mitta tulee täyteen. (Berlin 2019, 22-24.)

Mielekkäälle ja merkitykselliselle työlle ei ole olemassa ”Paras työpaikka”-tyylisiä kriteereitä. Monenlaisen työpaikan voi kokea mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Silloin työ vastaa monenlaisiin työelämän tarpeisiin, ja työssä pääsee kokemaan sydämen paloa, tarkoituksen tunnetta, arvostusta, hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta ja vaikuttamista. Ihmisyiden perustarpeita on kokemus olevansa merkityksellinen. Meistä jokainen haluaa elää elämisen arvoista elämää, jolla on merkitystä myös ympärillämme oleville ihmisille. Merkityksen kokeminen työssä on tärkeitä. Kokiessamme työmme merkityksettömäksi vaikuttaa se myös kokemukseemme itsestämme ja elämästämme. Tällaiset työntekijät voivat saada aikaan jotain ainutlaatuista, eikä heitä oteta itsestään selvyytenä. Työn merkityksellisyys lisää työhön sitoutumista. Sitoutuminen puolestaan

vähentää poissaoloja ja työpaikan vaihtamista. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 24-25, Berlin 2019, 17-18, 21.)

Sellaista ihmistä ei ole, joka ei motivoituisi mistään. Jokainen haluaa jossain määrin tuntea esimerkiksi hyväksyntää tai menestystä. Runsaat muutokset tai pitkään jatkunut epävarmuus ympäristössämme korostavat sitä, että entistä tärkeämmäksi tulee itsensä ymmärtäminen, motivoiminen ja johtaminen. Emme voi delegoida vastuuta motivoitumisestamme muille. Työympäristössä suorituksia voidaan parantaa parhaiten varmistamalla, että motiivit ja tavoitteet vastaavat toisiaan. Silloin kun työntekijät eivät ole motivoituneita työskentelyyn, syynä on usein motiivien ja tavoitteiden eroavaisuus. Jompikumpi ei tyydytä riittävällä tavalla. (Mayor & Risku 2022, 42, 254.)

Palkitseminen on yksi vahvimista tavoista viestiä siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Palkitsemisperusteet ovat keskeinen osa organisaation menestystä. Ne vaikuttavat kaikkeen toimintaan ja ovat tärkeä asia työntekijöille. Oikeanlaisella ja reilulla palkitsemisella organisaatio pystyy edistämään työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, sekä johtamaan hyvin työsuiorituksiin. Jos palkitsemisjärjestelmä ei vastaa henkilöstön odotuksia tai aiheuttaa tunteita epäoikeudenmukaisuudesta ja kateudesta, se voi johtaa ei-toivottuun organisaatiokulttuuriin ja heikentää tuloksellisuutta. Palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation strategian ja tavoitteiden mukaisesti, sekä johtaa monenlaisiin onnistumisiin. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman. 2018, 9-13.)

Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallista korvausta ja konkreettisia etuja, kuten tehtäväkohtainen palkka, ikälisät ja erilaiset työsuhde-edut. Nämä ovat työntekijän tekemän työn, ajan ja osaamisen vastikkeita. Aineettomassa palkitsemisessa painottuvat ei-rahaan liittyvät tekijät, kuten urakehitysmahdollisuudet, työn sisältö, tarjotut koulutusmahdollisuudet ja joustava työaika, jotka voivat olla merkityksellisiä ja arvokkaita työntekijälle. (Ylikorkala ym. 2018, 11.)

Ylikorkalan ym. (2018) mukaan palkitsemisen tulisi olla kytkeytynyt niihin tekijöihin, jotka parantavat organisaation tuottavuutta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Työntekijät odottavat joustavaa, rehellistä ja ajankohtaista

palkitsemisessa. Ennen palkitsemisen suunnittelua on tärkeää pohtia ja määrittää, mikä on kunkin työtehtävän kannalta merkityksellistä ja millaiseen suuntaan organisaatiota halutaan kehittää. Palkitseminen toimii yhtenä keinona sitouttaa työntekijät organisaatioon. Yksilölliset palkitsemistavat voivat auttaa työntekijöitä viihtymään organisaatiossa pidempään ja ehkäisevät avainhenkilöiden lähtöä, mikä on tärkeää, sillä rekrytointi on kallis ja vaativa prosessi organisaation kannalta. (Ylikorkala ym. 2018, 14.)

### **2.3 Työhyvinvointi**

Työ on merkittävä ja tärkeä osa ihmisen elämää, ja keskeinen tekijä kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Työ mahdollistaa toimeentulon, luo rytmiä arkeen, tarjoaa sosiaalisia kontakteja ja antaa merkityksellistä tekemistä. Yksityiselämän eri osa-alueet, kuten ihmissuhteet, taloudellinen tilanne ja elämäntavat, vaikuttavat myös työelämään. Työhyvinvointia onkin vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä ne muodostavat kokonaisuuden. Yksilön persoonallisuus, tarpeiden tyydyttäminen, omat arvot ja päivittäiset valinnat vaikuttavat hyvinvointiin. Työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksella on merkitystä työssäkäyvien ihmisten hyvinvoinnille. Hyvinvoinnille olennaista on, miten tarpeet täyttyvät ja miten ihminen kykenee jäsentämään ajatuksiaan ja elämään arvojensa mukaisesti. (Rauramo 2012, 11.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat ihmisen työ, terveys, turvallinen työympäristö ja henkilön yleinen hyvinvointi. Työhyvinvointia lisää hyvä työilmapiiri, työntekijän ammattitaito sekä motivoiva ja arvostava johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Työhyvinvointia voidaan pitää monimutkaisena ja useita asiakokonaisuuksia sisältävänä asiana. Työhyvinvointia on tutkittu hyvin pitkään ja tutkimuksen sisältö, ja näkökulmat ovat muuttuneet eri vuosikymmenten aikana. Tämän voi todeta tutustumalla eri vuosikymmenillä tehtyihin tutkimuksiin. Mankan (2015) mukaan painotukset ovat muuttuneet työntekijästä kohti koko työyhteisön työhyvinvointia (Manka 2015, 246-247, 252-253). Työhyvinvointiin, katsotaan kuuluvaksi työ sisältöineen, organisaatio, toimiva työympäristö, työyhteisön ilmapiiri ja johtaminen. Näiden lisäksi myös

yksilön vapaa-aika, vuorovaikutussuhteet sekä mahdollisuus kehittää itseään ja osaamistaan vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka 2015, 246-247, 252-253; Vänskä 2022,120.)

Israelilainen tutkija Aaron Antonovsky on tutkinut elämänhallinnan tunteen merkitystä ihmisen terveydelle. Koherenssin tunne kuvaa yksilön kykyä nähdä ympäristönsä ja uudet tilanteet selkeinä, ymmärrettävinä ja mielekkäinä. Vahvan koherenssin tunteen omaavat työntekijät luottavat omiin voimavaroihinsa ja kykyihinsä selviytyä vaatimuksista, ja he ottavat rohkeasti vastaan uudet haasteet. Vahva koherenssin tunne on yhteydessä hyvään terveyteen ja tehokkaaseen stressinhallintaan. Sen sijaan heikko koherenssin tunne voi aiheuttaa ahdistusta, stressiä ja epävarmuuden tunteita. Organisaatioissa, joissa työskentelyyn liittyy suuria vaatimuksia ja muutoksia, vahvistunut koherenssin tunne voi edistää työntekijöiden hyvinvointia, kun taas heikko elämänhallinta voi heikentää sitä. Elämänhallinnan tunne voi olla melko pysyvä ominaisuus, mutta se voi muuttua esimerkiksi merkittävien elämäntapahtumien tai terapeuttisten interventioiden vaikutuksesta. (Sinokki 2016, 12-13.)

Työntekijöiden hyvinvointia edistävät esihenkilön ja työkavereiden tuki, toimivat ihmissuhteet työpaikalla. Erityisesti yhteistyö ja toisen ammattitaidon arvostus eri ammattiryhmien välillä lisää työhyvinvointia. Yhteisöllisyys työpaikalla voi parhaimmillaan estää työnkuormittavuudesta aiheuttavia negatiivisia vaikutuksia. Yhteisöllisyyden muodostumista edesauttaa työyhteisön ihmissuhteiden vastavuoroisuus ja luottamus työyhteisön jäsenten välillä. Hyvinvoivat työyhteisön kulmakiviä ovat yhteiset arvot ja normit. Työntekijöiden kokemukset siitä, että he ovat arvostettuja ja kunnioitettuja työyhteisön jäseniä ja he saavat oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua, parantaa heidän työhyvinvointiaan. (Manka 2015, 251-253; Päättalo & Kauppi 2016, 35.) Työhyvinvoinnilla on tärkeä yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnista huolehtimalla ja siihen panostamalla voidaan parantaa henkilöstön halua kehittää työtään ja työtapojaan. Työhyvinvoinnista huolehtimisella voi olla suuri vaikutus yrityksen kasvuun tai yhteiskuntavastuullisen yrityskuvan antamiseen. (Manka 2015, 257.)

Hyvinvoivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on, miten se suhtautuu organisaation asettamaan ja määrittämään perustehtävään. Hyvinvoivassa työyhteisössä vallitsee työrauha. Työntekoa edistäviä tekijöitä on pyritty lisäämään ja niitä häiritseviä tekijöitä vähentämään. Työyhteisössä erilaiset yksilöiden tarpeet otetaan huomioon, kun ne palvelevat perustehtävää. Työntavoitteita pyritään säännöllisesti kertaamaan, tavoitteet ovat tehty realistisiksi ja niiden saavuttaminen on kaikille työntekijöille mahdollista. Työyhteisössä haasteista uskalletaan puhua, ja niitä ratkaistaan yhdessä ja tarvittaessa myös esihenkilön kanssa. Haasteista puhutaan suoraan, ja oikeassa foorumissa. Jokaisen työntekijän tulee ottaa vastuu työilmapiiristä ja pyrkiä käyttäytymään ystävällisesti ja kunnioittavasti työkavereitaan kohtaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstöjohtaminen tukee työntekoa. Esihenkilö on kaikille tasapuolinen, johdonmukainen ja oikeudenmukainen. Asianäkökulma painottuu aina päätöksenteossa. Jokaisella työntekijällä on selkeä käsitys omasta työnkuvastaan, ja kuinka voi osaamistaan kehittää. Esihenkilöt huolehtivat aktiivisesti, että työnkuva pysyy aina selkeänä erityisesti myös muutostilanteissa. (Aro 2018, 181-183.)

Viestinnällä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä organisaatioissa. Hyvä ja avoin viestintä luo luottamusta, parantaa työilmapiiriä ja vähentää stressiä työntekijöiden keskuudessa. Selkeä ja avoin viestintä varmistaa, että työntekijät ymmärtävät organisaation tavoitteet, odotukset ja päätökset. Tämä auttaa välttämään epäselvyyksiä ja väärinkäsityksiä, mikä puolestaan vähentää stressiä ja epävarmuutta työyhteisössä. Hyvä viestintä mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon ja antaa heille mahdollisuuden tulla kuulluksi. Hyvä viestintä mahdollistaa rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen. Positiivinen palaute ja kannustus lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota ja itsetuntoa, kun taas rakentava kritiikki auttaa kehittymään. Viestintä auttaa ennaltaehkäisemään ja ratkaisemaan konflikteja työyhteisössä. Avoin keskustelu ja vuorovaikutus voivat auttaa selvittämään erimielisyyksiä ja luomaan myönteistä ilmapiiriä. Hyvin hoidettu viestintä luo yhteisöllisyyttä ja tukea työyhteisössä. Työntekijät voivat jakaa ajatuksiaan, huoliaan ja ilojaan avoimesti, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työhyvinvointia. (Ristolainen ym. 2020, 181-185.)

## 3 Pitovoimatekijöiden johtaminen

### 3.1 Johtaminen

Termi johtaminen ei ole yksiselitteinen määrittää, koska se tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Yleisesti kuitenkin ajatellaan, että hyvä johtaminen on vastuullista ja tuloksellista, mutta samalla tukee työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Hyvän johtamisen määrittämisessä tärkeimpänä kriteerinä ei voi kuitenkaan olla tavoitteiden saavuttamisen tehokkuus, koska tehokkaat esihenkilöt voivat olla täysin moraalittomia. Ammattitaitoinen ja osaava esihenkilö löytää johtamisellaan keinot, sitouttaa arvokkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. (Örtenblad 2021, 49.)

Johtajan tehtävät vaihtelevat laajoista strategisista kysymyksistä yksittäisiin päätöksiin. Johtamistehtävien suurimpia haasteita on valintojen tekeminen ja tärkeysjärjestyksen määrittely. Johtamisen avulla pyritään, että työntekijät toimivat tehokkaammin ja paremmin kuin ilman johtamista. Johtaminen vaatii aina ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Viitala & Jylhä, 2019, 16.) Organisaation ylemmän johdon tavoitteena on toteuttaa strategiasuunnitelmaa saavuttamalla asetetut tavoitteet ja päämäärät. Hyvä ja ammattitaitoinen johtaminen on siis organisaatioille yksi tärkeimmistä menestystekijöistä, koska se vahvistaa organisaation kilpailuetua ja luo tuottavuutta asiakkaille. (Suonsivu 2011, 134.)

Erilaisia johtamisen malleja on runsaasti. Viitala (2021) määrittää johtamisen asioiden (management) tai ihmisten johtamisena (leadership). Näitä kahta ei kannata kuitenkaan erottaa toisistaan. Esihenkilönä toimimisessa tarvitaan nimittäin molempia niin hyvää asioiden kuin ihmisten johtamista. (Viitala 2021, 14-17.) Sydänmaanlakan (2006) mukaan johtajuuden voi määritellä prosessiksi, jossa esihenkilö vaikuttaa yksikköön ja ryhmään niin, että yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen on vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Toimivassa organisaatiossa johtaminen tulisi olla huomioitu organisaation strategiassa, jossa siihen tulisi keskittyä järjestelmällisesti ja laaja-alaisesti. Se miten ja millä arvoilla organisaatiota ja sen henkilökuntaa johdetaan vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja tuloksiin. Hyvin



johdettu organisaatio on tuloksellinen ja innovatiivinen. (Manka 2015, 256-257; Sydänmaanlakka 2006, 73-75; Viitala 2021,10.)

Esihenkilötyö, työhyvinvointi ja työmotivaatio eivät ole pelkästään henkilöstöjohtamiseen kuuluvia asioita, vaan ne liittyvät kaikkeen johtamiseen alalla kuin alalla, ja siksi niitä kannattaa johtaa tehokkaasti. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta on organisaatiolle äärimmäisen tärkeä. Kilpailua osaavasta työvoimasta käydään jatkuvasti, koska osaavat ja idearikkaat työntekijät hakeutuvat töihin sinne missä heidän ammattitaitoaan osataan arvostaa. Vänskä (2022) nostaa väitöskirjassaan esiin, että esihenkilöiden ja johtajien läsnäolo ja kannustava työote vaikuttavat ammattihenkilöstön työhön sitoutumiseen. Johtamistapojen ja esihenkilötyön kehittämiseen panostettaessa saadaan henkilöstö sitoutettua ja heidän esihenkilötyön arvostuksensa kasvaa. On tärkeä huomioida, että työntekijöiden tausta ja historia vaikuttavat heidän kokemukseensa esihenkilötyön kehittämisen tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta. (Kujanpää 2017, 152-153; Vänskä 2022, 115-120.)

Organisaation johdolla on vastuu henkilöstön työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta, ja niiden tuloksellisuudesta. Työhyvinvoinnin ja työmotivaation edistämisestä on tullut yksi esihenkilöiden keskeisiä vastuualueita. Esihenkilön keskittyessä ja panostaessa työntekijöihin organisaation tuottavuus kasvaa. Työhyvinvointi ja työmotivaatio ovat nykyisin osa kehittämistä, ja ne tuodaan esiin monissa koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa. Henkilöstön toimiva työilmapiiri, työhyvinvointi ja työmotivaatio ei ole kuitenkaan pelkästään organisaation tai esihenkilön vastuulla. Jotta toimivuus ja tasapaino löytyisi tarvitaan vastavuoroista keskustelua organisaation ja työntekijöiden välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen jäsen työyhteisössä ottaa vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan, työmotivaatiostaan ja yksikön ilmapiiristä. Esihenkilöllä on oikeus edellyttää ja odottaa työntekijöiltä alustaitoja, kuten vastuunottoa toiminnastaan työyhteisössä ja omien työtehtävien hoidosta, eli samalla tavalla kuin henkilöstö edellyttää ja odottaa esihenkilöltä oikeudenmukaista ja osaavaa henkilöstöjohtamista. (Aura & Ahonen 2016, 219; Kujanpää 2017, 152; Manka ym. 2007, 4-7.)

### 3.2 Pitovoimainen esihenkilötyö

Esihenkilöiltä edellytetään paljon erilaisia taitoja ja kykyjä. Tärkeimpiä ominaisuuksia ovat ammatillisen osaamisen lisäksi hyvät vuorovaikutus- ja johtamistaidot sekä tehokkuus- ja hyvinvointiosaaminen. Lisäksi esihenkilö tarvitsee vahvan itseluottamuksen, päättäväisyyttä, luotettavuutta, sosiaalisuutta ja nöyryyttä. Parhaalla henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstön voimavarojen, motivaation ja sitoutumisen vahvistamista. Tasapainon löytäminen työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välillä on ensiluokaisen tärkeää. Keskeistä on luoda mahdollisuus ammattitaidon kehittämiseksi. Hyvä esihenkilö osaa keskittyä olennaiseen ja uskaltaa tehdä tarvittaessa vaikeitakin päätöksiä. Päätökset tehdään oikeassa johtoryhmässä eikä kahvihuoneessa. Hyvä esihenkilö luo henkilöstölle selkeän yhteisen tahtotilan. Työyksikössä on tilaa avoimelle keskustelulle ja luoville näkemyksille. Toiminta suunnataan tulevaan, ja työntekijät tietävät roolinsa ja perustehtävänsä työyksikössä. (Suonsivu 2011, 135-136 ; Sydänmaanlakka 2006, 185)

Johtamisen näkökulmasta hyvä viestintä on avainasemassa monin tavoin. Johtajan tehtävänä on selkeyttää organisaation visioita, tavoitteita ja strategioita innostavasti ja selkeästi. Tämä auttaa työntekijöitä hahmottamaan organisaation suunnan ja motivoitumaan kohti yhteisiä päämääriä. Hyvä johtaja välittää selkeästi ohjeet, vastuut ja odotukset työntekijöilleen. Tämä estää epäselvyyksiä ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mitä heidän odotetaan tekevän. Hyvä johtaja osaa antaa rakentavaa palautetta ja kannustusta työntekijöilleen. Positiivinen ja kannustava viestintä lisää työmotivaatiota ja sitoutumista. Johtajan on tärkeää olla hyvä kuuntelija ja edistää avointa vuorovaikutusta organisaatiossa. Kuunteleminen ja dialogi työntekijöiden kanssa edistävät luottamusta ja sitoutumista. Viestintä on keskeisessä roolissa muutosten johtamisessa. Johtajan tulee viestiä selkeästi muutosten syistä, tavoitteista ja vaikutuksista, jotta työntekijät voivat sitoutua niihin. Hyvä viestintä on olennainen osa johtamista ja vaikuttaa merkittävästi organisaation tehokkuuteen, työilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutumiseen. Johtajien tulisi panostaa viestintätaitoihinsa ja varmistaa avoin, selkeä ja kannustava viestintä organisaatiossaan. (Ristolainen ym. 2020, 181-185.)

Osaava esihenkilö arvostaa ja puolustaa alaistensa näkemyksiään. Hän haluaa käydä keskustelua työntekijöiden vastuualueista ja pyrkii tukemaan sujuvaa työskentelyä. Vastaavasti taidoton esihenkilö ajattelee itseään ja miten näyttäytyy ylemmälle johtotasolle. Tällainen esihenkilö tekeytyy kiireiseksi ja välttää ottamasta minkäänlaista kantaa työyksikön asioihin. Sen sijaan esihenkilö, joka ymmärtää omat tarpeensa ja motiivinsa yleensä välttää johtamasta muita väärin. Esihenkilön on tärkeätä tietää ja ymmärtää henkilökunnan näkemykset, tarpeet ja toiveet. Johtaminen on monesti haastavaa, koska on osattava asettaa tavoitteita, jotta organisaatio pystyy kasvamaan. Esihenkilön on osattava kommunikoida selkeästi ja tuettava alaisten kehitystä. Pienilläkin resursseilla on saatava tulosta aikaan. Samalla esihenkilön on pyrittävä ennaltaehkäisemään henkilöstön liiallista kuormitusta, koska tämä saattaa johtaa uupumiseen. Eri-ikäisiä ja taustaisia henkilöitä on johdettava tehokkaasti. Nopeita muutoksia on vietävä innostavasti ja kannustavasti eteenpäin. Kaiken keskellä pitäisi esihenkilön vielä pysyä uskollisena omille arvoilleen ja olla esimerkkinä muille. (Juuti 2018, 17–18; Mayor & Risku 2022, 15-17.)

Esimiestyöllä ja johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksella on iso vaikutus hoitajien työssä jatkamiseen. Tasa-arvoinen, henkilöstöä kunnioittava, johtajuus ovat työntekijöiden mukaan tekijöitä, joidenka koetaan lisäävän työssä jaksamista ja jatkamista. Myös se, että henkilöstöllä on tunne siitä, että työ on hallittavissa ja heillä on esihenkilöiden tuki ja kannustus työhön lisää heidän työssä jatkamistaan. Esihenkilöiden yhtenä työnhaasteena on henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen. Monikulttuurisuus ja heterogeenisuus on rikkaus työyhteisössä, mutta samalla se voi olla esihenkilöille haasteellista. Työntekijöiden tasapäistämisen sijaan jokaisen vahvuudet tulisi pyrkiä kartoittamaan ja saamaan esille, koska jos eri-ikäisiä tai monikulttuurisia työntekijöitä vertaillaan samalla kriteeristöillä, riskinä on, että työntekijöiden välille muodostuu kilpailuasetelma. (Harmoinen 2014, 70-71; Kujanpää 2017, 151-154; Nokela ym. 2021, 148-150; Simonen, Heikkilä & Westinen 2021, 104.)

### 3.3 Esihenkilö osaamisen kehittämisen tukena

Johtamisen merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille ja työmotivaatiolle on todella tärkeää. Työyksiköiden olosuhdetekijöiden ollessa samat esihenkilön onnistunut johtaminen tai epäonnistunut johtaminen, voivat tuottaa täysin erilaisen lopputuloksen. Esihenkilö on työyhteisön hyvinvoinnin ja motivaation avainpelaaja, sillä hänestä muun muassa riippuu miten työntekijöiden työssä yksilölliset tarpeet, ammatillinen kehittyminen ja oikeudenmukainen kohtelu toteutuvat. Osaavalla ja laadukkaalla johtamisella saavutetaan sitoutunut, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilökunta. Tästä syystä on tärkeitä, että esihenkilöillä on työkaluja, joiden avulla he voivat edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia ja työmotivaatiota omassa yksikössään. (Manka & Manka 2016, 80.)

Tietoisien ja tehokkaan johtajuuden keskeisiä piirteitä on alaisten kouluttautumisen tukeminen. Tämä tarkoittaa johtajalle monia rooleja ja vastuita, joiden avulla edistetään organisaation oppimis- ja kehityskulttuuria. Johtajan tehtävänä on innostaa ja motivoida alaisiaan jatkuvan oppimiseen. Tämä tapahtuu kannustamalla työntekijöitä aktiivisesti kehittämään omaa osaamistaan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään kouluttautumisen vaikutus uralla etenemiseen. Johtajan on myös varmistettava, että alaisilla on tarvittavat resurssit kouluttautumiseen. Näitä resursseja ovat ajan ja mahdollisuuksien antaminen, jotta työntekijä voi osallistua erilaisiin koulutuksiin ja kehitysohjelmiin, joita organisaatio tarjoaa. On tärkeitä kuulla työntekijän tarpeita. Työntekijälle olisi hyvä mahdollistaa koulutukset, jota hän itse katsoo ammatillisesti tarvitsevänsä. (Fredrikson & Saarivirta 2015,11-18.)

Johtajan on toimittava mentorina ja tarjottava ohjausta alaistensa kouluttautumisessa. Mentorointi voi sisältää palautteen antamista ja neuvontaa urasuunnittelussa. Johtajan on myös luotava organisaatioon kannustava ja avoin ilmapiiri, joka rohkaisee oppimista ja uusien ideoiden jakamista. Tällainen ilmapiiri edistää luovuutta ja innovaatioita organisaatiossa. Johtajan on toimittava esimerkkinä omasta jatkuvasta oppimisestaan ja sitoutumisestaan kouluttautumiseen. Johtajan oma asenne ja toiminta vaikuttavat merkittävästi siihen, miten alaiset

suhtautuvat kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. (Fredrikson & Saarivirta 2015, 11-18.)

## **4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät**

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Lahden Perhekeskuksen henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia eri yksiköiden pitovoimatekijöistä. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa Lahden perhekeskuksen henkilöstön pitovoimaa lisäävistä tekijöistä. Tavoitteena on myös tuottaa Lahden perhekeskuksen esihenkilöille tietoa, joilla he voivat omassa työyksikössään lisätä ja ylläpitää pitovoimatekijöitä laadukkaana henkilöstöjohtamisen kautta.

Kehittämistehtävät:

1. Millaisena Lahden perhekeskuksen ammattihenkilöstö kokee pitovoimatekijät omassa työyksikössään tällä hetkellä?
2. Miten esihenkilöt voivat omalla johtamistavallaan vahvistaa henkilöstön pitovoimatekijöitä?

## **5 Menetelmälliset valinnat**

### **5.1 Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyö tehtiin Lahden Perhekeskukseen, joka tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluita koko Päijät-Hämeen lapsiperheille. Perhekeskuksella tarkoitetaan yhteen sovitettua lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ja avuntarpeisiin vastaavaa palveluverkostoa, joka toimii ja jota johdetaan yhtenä kokonaisuutena. Lahden perhekeskuksessa toimii Alaikäisten mielenterveys- ja perheneuvola-palvelut, Lapsiperheiden arjentuki, Lasten ja nuorten kuntoutus ja Neuvolapalvelut. Työntekijöitä näissä neljässä yksikössä on yhteensä noin 170.

Perhekeskuksessa työskenteleviä ammattiryhmiä ovat muun muassa sairaanhoitajat, psykologit, terveydenhoitajat, sosiaalityöntekijät, sosiaalihoitajat, puhe-terapeutit, fysioterapeutit ja lääkärit. Esihenkilöitä perhekeskuksessa on yhteensä kuusi. Perhekeskuksessa toimivat yksiköt tukevat lapsiperheitä kaikissa elämäntilanteissa, jotka liittyä lapsen kehitykseen ja kasvatukseen. Palvelut ovat perheille ilmaisia ja käytettävissä raskausajasta 17 ikävuoteen saakka.

## 5.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tarkoittaa toimintaa, jossa yhdistetään tutkimus- ja kehittämistoiminnan menetelmiä ja lähestymistapoja. Sillä pyritään edistämään uusien ja parempien ratkaisujen kehittämistä ja soveltamista käytännön ongelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 19-20.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta lähtee siitä, että yhteiskunnalliset haasteet ja ongelmat ovat monimutkaisia ja vaativat monitieteistä lähestymistapaa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on realistista toimintaa, joka tuottaa tietoa aidosta toimintaympäristöstä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimuksen ja kehittämistoiminnan välinen raja hämärtyy, koska toiminnan tavoitteena on löytää uusia ratkaisuja käytännön ongelmiin tutkimuksen avulla. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa yhdistetään tutkimus- ja kehittämistoiminnan menetelmiä ja lähestymistapoja. (Toikko & Rantanen 2009, 19-21, 42.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voi tapahtua esimerkiksi yhteistyöprojekteissa, joissa tutkijat, asiantuntijat ja käytännön toimijat tekevät yhteistyötä uusien ratkaisujen ja käytäntöjen löytämiseksi. Yhteistyö edellyttää avointa vuoropuhelua, yhteistä suunnittelua ja tavoitteiden jakamista. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tärkeä tapa edistää yhteiskunnallista kehitystä ja vastata haasteisiin, jotka vaativat uusia ratkaisuja. Toiminnan avulla voidaan kehittää esimerkiksi uusia palveluja, parantaa työprosesseja ja kehittää uutta teknologiaa. (Toikko & Rantanen 2009. 23-25; Ojasalo ym. 2014. 17-20.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voi olla hyödyllinen menetelmä myös silloin, kun tutkimuskohde on terveydenhuollon yksikkö, jossa työhön sitoutuminen on

ongelmallista. Tällaisessa tilanteessa tutkimus- ja kehittämistoiminnan tavoitteena on löytää keinoja, joilla työhön sitoutumista voidaan parantaa ja työn pito-voimaa kasvattaa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmä voidaan soveltaa myös kyselytutkimuksissa terveydenhuollon yksikössä. Tämä näkökulma sopii, kun pyritään parempaan ja toimivampaan työyhteisöön ja työpaikkaan. Tärkeää on ensin ymmärtää tutkimus tiedon kautta, miksi työhön sitoutuminen on haasteellista ja minkä tekijöiden takia työntekijät eivät ole motivoituneita työhönsä. Tämän jälkeen voidaan kehittää kysely, joka kohdistuu juuri näihin haastekohtiin. Kehittämällä haetaan muutosta mahdollisiin nykyisiin haasteisiin, ja tavoitellaan jotain toimivampaa. Kehittämistyön tarkoitus on aina olla realistista ja tavoitteellista. (Toikko & Rantanen, 2009,16-19, 23-25; Ojasalo ym. 2014, 17-20.) Tämä lähestymistapa sopii tähän työhön, koska kehittämistyön tavoitteena on saada henkilöstö sitoutumaan ja pysymään työssään.

### **5.3 Aineiston keruun menetelmät**

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen. Tiedonkeruun menetelmänä käytettiin standardoitua sähköistä kyselylomaketta. Standardointi tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuville, esitetään aina samat kysymykset samalla tavalla. Sähköinen kyselylomake on toimiva tapa saada isolta määrältä ihmisiä tietoa nopeasti ja tehokkaasti. Menetelmän käytössä on huomioitava, että se ei ole kovinkaan henkilökohtainen. Sähköiseen kyselyyn ei välttämättä haluta tai jakseta vastata. Sähköisessä kyselylomakkeessa on myös haittana, että vastaajat eivät pysty varmistamaan tutkijalta, mitä kysymyksellä on tarkoitettu. Kyselyn sähköinen toteutus kuitenkin helpottaa tutkimusaineiston keruuta ja mahdollistaa henkilöstölle vastaamisen heille sopivimpaan ajankohtaan. (Hirsjärvi ym. 2013,195, Ojasalo ym. 121,128.)

Kyselylomakkeen saatekirjeeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Oleellista on korostaa kyselyn tarkoitusta, anonymiteettiä ja mahdollisia hyötyjä vastaajille. Anonymiteetin painottaminen luo vastaajille luottamuksen antaa avoimia ja rehellisiä vastauksia. Lisäksi on tärkeää selittää, miten kyselyn tulokset voivat hyödyttää vastaajia suoraan tai epäsuorasti. Kysymyslomakkeen laadinnassa

on kiinnitettävä erityistä huomiota kysymysten selkeyteen ja yksinkertaisuuteen, jotta vastaajat voivat ymmärtää ja vastata niihin helposti. (Hirsjärvi ym. 2013, 193-204; Ojasalo ym.2014,121,128.)

#### **5.4 Aineiston analysointi**

Aineiston analysoimiseen käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä aineiston analyysimenetelmiä. Webropolin analyysityökalu on määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmiä hyödyntävä objektiivinen työkalu. Määrällinen tutkimus kuvaa hyvin muuttujien välisiä suhteita sekä eroja. Analyysimenetelmä on aina kiinni siitä mitä ollaan tutkimassa. (Kyngäs ym.2011, 146-147; Vilkkä 2021, 23-27.) Teemoittelu on yksi kvalitatiivisen eli laadullisen sisällönanalyysin lähestymistapa. Siinä pyritään tunnistamaan ja ryhmittelemään toistuvia aiheita tai käsitteitä aineistossa. Teemoittelu korostaa sisältöjä lukumäärien sijaan ja auttaa hahmottamaan aineiston keskeisiä näkökulmia ja merkityksiä. Menetelmä mahdollistaa monimutkaisen aineiston jäsentämisen ja syvällisen tulkinnan, joka johtaa kattavaan aineiston analyysiin. Teemojen muodostaminen voi tapahtua induktiivisesti aineiston perusteella tai deduktiivisesti ennalta määriteltyjen käsitteiden tai teorioiden pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-124.) Tässä opinäytetyössä käytettiin induktiivista lähestymistapaa teemojen muodostamisessa, mikä tarkoittaa, että teemoja ei määritelty etukäteen, vaan ne nousivat aineiston perusteella. Aineistosta nostettiin esille keskeiset asiat ja niitä peilattiin aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriapohjaan.

Teemoittelun avulla voidaan tuoda myös esiin erilaisia näkökulmia ja monimuotoisuutta aineistossa, mikä rikastuttaa tuloksia ja johtopäätöksiä. Teemoittelu on siten tehokas väline tutkimusaineiston syvälliseen analyysiin ja monipuolisten näkökulmien esiintuomiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-124; Vilkkä 2007,13,119; Vilkkä 2021,17-27.) Aineistolähtöinen analyysi sopii aineistoon, josta on tarkoitus tuoda esiin vastaajien omia näkemyksiä ja kokemuksia. (Ojasalo ym.2014, 137-140; Salo 2015, 171-177.) Nämä aineistoanalyysi menetelmät sopivat tähän kehittämistyöhön, koska tarkoituksena oli tuoda esille



nimenomaan henkilöstön tämän hetken näkemys pitovoimatekijöistä Lahden perhekeskuksessa.

## **6 Käytännön toteutus**

### **6.1 Sähköinen kysely**

Kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset laadittiin teoreettisesta viitekehuksesta nousseiden teemojen pohjalta, ja niiden laatimiseen käytettiin riittävästi aikaa. Pyrkimyksenä oli varmistaa, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja että niillä saadaan tarkoituksenmukaista tietoa. Kyselylomakkeeseen tuli 46 monivalinta-kysymystä ja kaksi avoin kysymys. Avoimella kysymyksellä pyrittiin täsmentämään jokaisen vastaajan omaa kokemusta ja näkemystä ilman valmiiksi annettuja vaihtoehtoja. Kyselylomakkeen kysymykset esitettiin koeryhmällä. Koeryhmä antoi palautetta kyselyn kysymysten selkeydestä, pituudesta ja kysymysten muotoilusta. Esitelmä on tärkeää, että kyselylomake vastaa tutkittavaa aihetta ja saadut tulokset tuovat vastauksen tutkimuskysymyksiin (Vilka 2007, 78-79.)

Saatekirjeen (liite 2) muotoiluun kiinnitettiin erityistä huomiota, että jokainen kyselylomakkeen vastaanottaja ymmärtää selvästi kyselyn tarkoituksen ja merkityksen. Kyselylomakkeesta keskusteltiin ennen kyselyn toteuttamista Perhekeskuksen esihenkilöiden kanssa. Heille tarjottiin mahdollisuus jakaa näkemyksiään ja esittää aiheita, joita he pitivät merkityksellisinä asioina saada selville. Webropol-sovellus toimi tiedonkeruun välineenä. Kyselylomake lähetettiin vastaajille Perhekeskuksen esihenkilöiden ryhmäsähköpostien kautta. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan täysi anonymiteetti ja varmistamaan, että kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Opinnäytetyön otoksena oli koko Lahden Perhekeskuksen henkilökunta eli 170 henkilöä.

Kysely toteutettiin Lahden perhekeskuksen henkilökunnalle 2.10.-15.10.2023 välisenä aikana. Vastaamisaika oli kaksi viikkoa, ja kyselyn puolivälissä

henkilökuntaa muistutettiin vastaamisesta. Vastaaminen oli sallittua työajalla esihenkilöiden luvalla, mikä mainittiin saatekirjeessä. Vastauksia saatiin yhteensä 74, joista 73 hyväksyttiin jatkotyöstöä varten. Yksi vastauslomake jouduttiin hylkäämään. Syynä hylkäykseen oli kyselyn ohjeistuksen vastainen vastaaminen. Kyselyä tarkasteli 96 henkilöä, joista 77 aloitti vastaamisen. Kolme henkilöä jätti vastaamisen kesken.

## 6.2 Kyselyn vastausten analysointi

Aineiston keruun jälkeen perehdyttiin Webropol-ohjelman tutkimusraporttiin, josta ilmeni kyselyn kaikki tulokset. Perhekeskuksessa työskentelemätön opin-  
näytetyön tekijä muokkasi ensiksi aineistoa poistamalla siitä kaikki mahdolliset tunnistustekijät. Muokkauksen jälkeen vastauksia luettiin yksilökohtaisesti monta kertaa läpi niin kauan, että aineiston sisällöstä muodostui kattava kokonaiskuva. Aineiston analysoimiseen käytettiin apuna Webropol-ohjelman työkaluja. Ohjelman työkalujen avulla muodostettiin luokkia ja ryhmiä, käyttäen avuksi esimerkiksi vastaajien ikäjakaumaa ja työsuhteen muotoa. Tämä analyysi auttoi ymmärtämään vastausten sisältöä syvällisemmin ja tarjosi perustan tulosten tarkemmalle tulkinnalle.

Avoimesta kysymyksestä kerättyä aineistoa työstettiin siten, että siitä nostettiin esiin kaikki teoreettisen viitekehyksen teemat, kuten työhyvinvointia, motivaatiota, sitoutumista ja johtamista kuvaavat tekijät. Tämän jälkeen valikoitua aineistoa tiivistettiin entisestään. Tiivistämisen ja teemoittelun prosessissa aineistoa tarkasteltiin johdonmukaisesti, ja keskeiset käsitteet tunnistettiin. Teemoja muodostettiin kootun aineiston perusteella. Esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvät vastaukset ryhmiteltiin yhteen, samoin kuin motivaatioon ja sitoutumista koskevat näkökulmat. Tavoitteena oli luoda selkeä ja helposti käsiteltävä kokonaisuus. Analysointiprosessin avulla muodostettiin näkemys tärkeimmistä pitovoimatekijöistä Lahden perhekeskuksessa. Saatua aineistoa hyväksikäyttäen saatiin esihenkilöille muodostettua tietoa tämän hetken pitovoimatekijöistä sekä kuinka pitovoimaa voidaan säilyttää ja vahvistaa osaavalla johtamisella.

### 6.3 Tulosten esittely ja työstäminen

Aineistoanalyysin jälkeen tulokset esiteltiin Lahden Perhekeskuksen esihenkilöille heidän omassa viikkokokouksessaan 21.2.2024. Kokoukseen osallistui myös ylemmän johdon edustaja. Kokousta varten oli tehty PowerPoint-esitys, joka auttoi hahmottamaan ja seuraamaan kyselyn tuloksia. Keskustelua tuloksista käytiin aktiivisesti esihenkilöiden kanssa. Kokouksen lopuksi pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja siitä, miten tuloksia voitaisiin käsitellä henkilöstön kanssa. Esihenkilöt ilmaisivat toiveen saada lisätietoa, millaisia ajatuksia tulokset herättävät ja olisiko vielä jotain, mitä työntekijät haluaisivat tuoda esille pitovoimatekijöiden vahvistamiseksi. Esihenkilöiden viikkokokouksessa sovittiin, että lisätiedon keräämiseen käytetään Flinga-kyselyä, jossa voi vastauksia antaa nimettömänä.

Opinnäytetyön tulokset esiteltiin Perhekeskuksen henkilökunnalle Teams-tapaamisessa 20.3.2024. Perhekeskuksen henkilökunnan työpisteet sijaitsevat ympäri Päijät-Hämettä, joten Teams-tapaaminen mahdollisti ja helpotti henkilökunnan osallistumisen omalta työpisteeltä. Teams-tapaamisesta ilmoitettiin tammikuun 2024 lopussa, jotta kaikilla työntekijöillä oli siihen mahdollisuus halutesaan osallistua. Tutkimuksellista eettisyyttä ja luotettavuutta noudattaen yksikössä työskentelemätön opinnäytetyön tekijä otti päävastuun tilaisuuden vetämisestä, koska hän ei ole sidoksissa yksiköihin eikä tunne työntekijöitä, mikä vähentää ennakkoluuloja ja rohkaisee antamaan palautetta. Tulosten esittämisen jälkeen työntekijöitä pyydettiin Flinga-ohjelman kautta vastaamaan muutamaa tarkentavaan kysymykseen. Vastausprosentti opinnäytetyön Webropol-kyselyssä jäi matalaksi. Täsmentävillä lisäkysymyksillä haluttiin henkilökunnalle antaa vielä mahdollisuus tuoda näkemyksensä esille.

## 7 Kyselyn tulokset

Opinnäytetyön kyselyyn saatiin yhteensä 74 vastausta, mutta yksi vastaus jouduttiin hylkäämään kyselyn ohjeistuksen vastaisena. Opinnäytetyön

kyselylomakkeen alussa esitettiin muutama taustatietokysymys, kuten vastaajien työkokemus, ikä ja työsuhteen muoto (taulukko 1). Suurimmalla osalla vastaajista oli 0–10 vuoden työkokemus (n=30), ja seuraavaksi eniten 11-20 vuotta (n=26). Kyselyyn eniten vastannut ikäryhmä oli 41-50 -vuotiaat työntekijät (n=24) ja seuraavaksi eniten vastauksia tuli 31-40 -vuotta (n=17). Vakituudessa työsuhteessa oli 59 henkilöä ja määräaikaissa 14 henkilöä.

Työkoke- musvuosina	n	%	ikä vuosina	n	%	työsuhteen muoto	n	%
0-10	30	41	20-30	13	18	määräaikai- nen	14	19
11-20	26	35	31-40	17	23	vakituinen	59	81
21-29	8	11	41-50	24	32			
yli 30	9	14	51-60	15	20			
			yli 60	4	7			
yhteensä	73	100		73	100		73	100

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.

Kyselyn vastausprosentiksi tuli 44%, kun Perhekeskuksen 170:stä työntekijästä 73 vastasi kyselyyn. Tämä tarkoittaa, että vastanneiden osuus jäi alle puoleen koko henkilöstöstä.

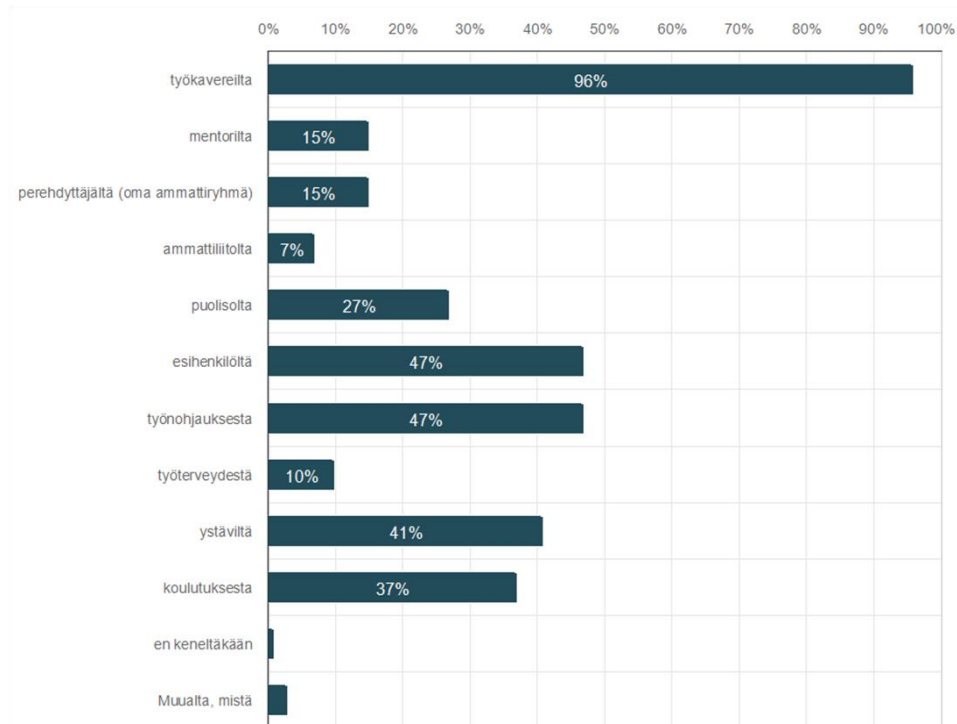
## 7.1 Työhyvinvointi

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen työhyvinvointisuunnitelman tunsu hyvin 4 % vastaajista, vastaajista 66 % oli perehtynyt suunnitelmaan jonkin verran ja vastaajista 31 % ei ollut kuullut suunnitelmasta. Parhaiten työhyvinvointisuunnitelman tunsivat yli 40 -vuotiaat vastaajat. Nuoremmissa ikäryhmissä työhyvinvointi suunnitelma oli tuntemattomampi. Suurin osa vastaajista koki itsensä fyysisesti terveiksi. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 38 % ja jokseenkin samaa mieltä 49 %. Yhteensä 87 % henkilöstöstä koki olevansa fyysisesti hyvässä kunnossa. Jokseenkin eri mieltä oli 10 % henkilöstöstä ja 3 % koki olevansa fyysisesti huonossa kunnossa. Henkilöstön psyykinen hyvinvointi oli hyvällä tasolla.

Vastaajista täysin samaa mieltä oli 45 % ja jokseenkin samaa mieltä 47 %. Jokseenkin eri mieltä oli 8 % henkilöstöstä. Kaiken kaikkiaan vastaajista 92 % koki voivansa psyykkisesti hyvin. Henkilöstön kokemukset omasta työhyvinvointiaan olivat pääosin hyviä. Vastaajista 59 % koki työhyvinvointinsa erittäin hyväksi tai hyväksi ja 35 % kohtuulliseksi. Vastaajista 5 % koki työhyvinvointinsa huonoksi. Kukaan ei kokenut työhyvinvointiaan erittäin huonoksi. Päivittäistä työn iloa vastaajista koki 59 % ja muutaman kerran viikossa 22 %. Työn iloa koki muutaman kerran kuukaudessa 8 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei valinnut kohtaa harvoin tai ei koskaan. Suurin osa (92 %) vastaajista kokee työn iloa useamman kerran työviikkonsa aikana.

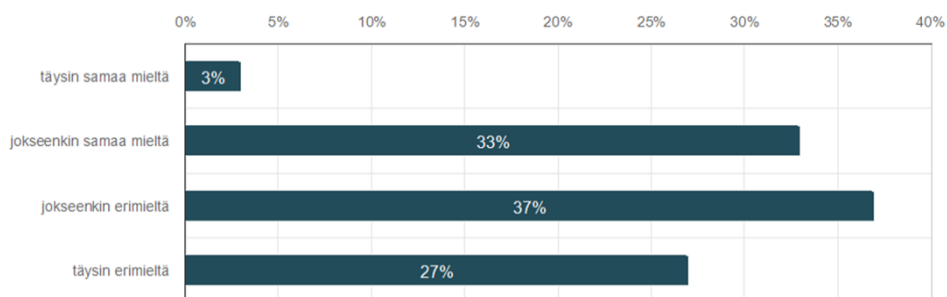
Vastaajista innostusta työssään koki päivittäin 41 %, muutamia kertoja viikossa 38 %, muutamia kertoja kuukaudessa 16 % ja harvoin 4 %. Vastauksia ei tullut lainkaan ei koskaan kohtaan. Vastaajista innostusta työssään useamman kerran viikossa koki 79 %. Työnsä merkitykselliseksi koki valtaosa vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 80 %, jokseenkin samaa mieltä 19 % ja jokseenkin eri mieltä 1 % vastaajista. Vastauksia ei ollut kohdassa täysin eri mieltä. Vastanneista 99 % piti työtään merkityksellisenä. Työhönsä positiivisesti suhtautui suurin osa vastaajista. Samaa mieltä oli 56 %, jokseenkin samaa mieltä 40 % ja jokseenkin eri mieltä 4 % vastaajista. Vastauksia ei ollut kohdassa täysin eri mieltä. Työhön suhtautuu positiivisella asenteella 96 % vastaajista.

Työhön saatavan tuen osalta vastaajista 96 % koki saavansa eniten tukea työkavereilta, 47 % esihenkilöltä ja 47 % työnohjauksesta. (kuvio 1.)



Kuvio 1. Työhön saatu tuki. (n=252)

Palkan ja työnvaativuuden välisen suhteen arvioinnissa vastauksissa esiintyi hajontaa (kuvio 2). Vain 3 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että palkka vastaa työnvaativuutta. Sen sijaan vastaajista 33 % oli jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä 37 % ja täysin eri mieltä 27 %. Vastaajista 64 % koki, ettei palkka vastaa työnvaativuutta.



Kuvio 2. Kokemus palkan suhteesta työn vaatavuuteen. (n=73)

Kyselyyn vastanneille tarjottiin, mahdollisuutta kertoa avoimen kysymyksen avulla keneltä he toivoisivat enemmän tukea työhön. Kysymykseen vastasi 35 henkilöä ja kysymykseen jätti vastaamatta 38 henkilöä. Kysymykseen

vastanneista 21 henkilöä haluaisi lisää tukea esihenkilöltä ja ylemmältä johtoportaalta. Tuki omalta tiimiltä ja työkavereilta koettiin myös tarpeelliseksi.

Toivoisin tukea lähiesimiehen läsnäolona ja ymmärryksenä perustason työstä. Tiimiltä tukea, joka keskittyisi perustyötehtävän tasolla työssä osaamiseen ja työtehtävien käsittelyyn ja kirkastamiseen. Asiakastyön kehittäminen tiimitasolla on jäänyt lapsen kenkiin ja muun hallinnosta valuvan työn jalkoihin.

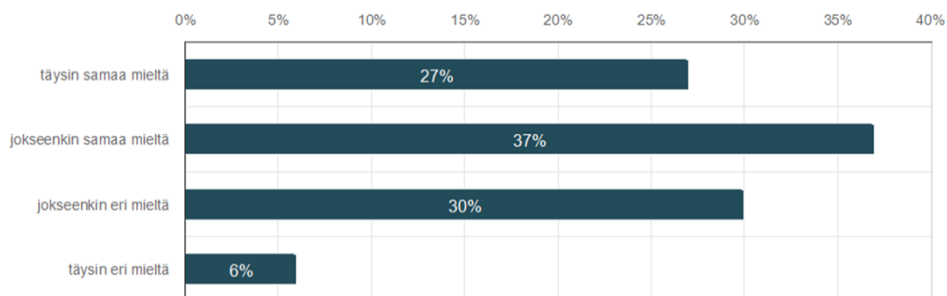
Toivoisin enemmän yhteisiä keskusteluhetkiä esimiesten ja työntekijöiden kesken. Nyt tiimeissä on niin paljon ennalta sovittua asiaa, että vapaamuotoinen keskustelu/reflektointi jää vähälle.

Työnohjauksen tärkeys ja säännöllisyys koettiin työtä tukevana asiana. Osalle vastaajista, oli vaikeata kuvata millaista tukea he tarvitsisivat tai toivoisivat työhönsä.

## 7.2 Työn sisältö

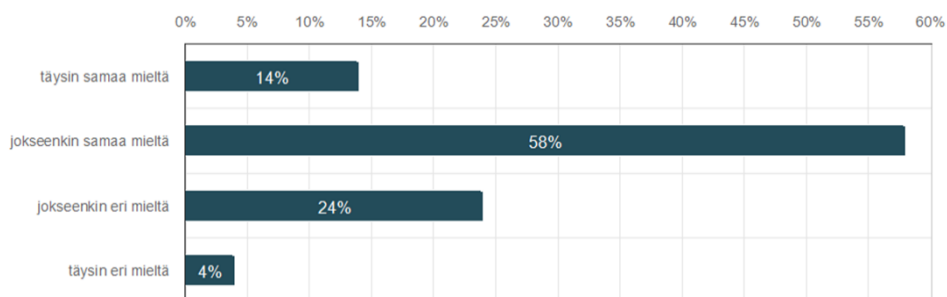
Vastausten perusteella esiintyi vaihtelua siinä, kuinka vastaajat kokivat hyvän perehdytyksen. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 25 %, jokseenkin samaa mieltä 47 %, jokseenkin eri mieltä 25 % ja täysin eri mieltä 3 %. Hyvän tai riittävän perehdytyksen koki saaneensa 72 % vastaajista ja heikon tai riittämättömän 27 %. Määräaikaisista henkilöistä 77 % oli sitä mieltä, että heidät oli perehdytetty työhön hyvin tai riittävän hyvin. Vakituksessa henkilöstössä tämä sama kokemus oli 76 % vastaajista.

Suurin osa Perhekeskuksen työntekijöistä koki osaavansa työnsä hyvin. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 43 %, jokseenkin samaa mieltä 49 % ja jokseenkin eri mieltä 8 %. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Kokonaisuudessaan 92 % koki osaavansa työnsä. Henkilöstön riittävydestä kysyttäessä nousi vastauksissa esille hajontaa (kuvio 3). Täysin samaa mieltä oli 27 %, jokseenkin samaa mieltä 37 %, jokseenkin eri mieltä 30 % ja täysin eri mieltä 6 % vastaajista. Vastaajista 64 % oli sitä mieltä, että henkilökuntaa on riittävästi, kun taas 36 % oli sitä mieltä, että henkilökuntaa ei ole riittävästi.



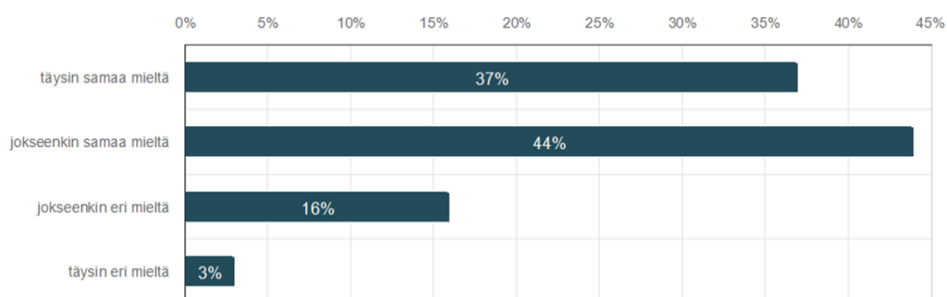
Kuvio 3. Kokemus yksikön henkilöstön riittävydestä. (n= 73)

Laadukkaan asiakastyön toteutumisesta eri Perhekeskuksen yksiköissä vastaajista täysin samaa mieltä oli 14 %, jokseenkin samaa mieltä 58 %, jokseenkin eri mieltä 24 %, täysin eri mieltä 4 % (kuviokuva 4). Laadukkaan hoitotyön toteutumisen kannalla oli kaiken kaikkiaan 72 % vastaajista. Vastaajista 28 % koki, ettei yksikössä pystytä tekemään parasta mahdollista asiakastyötä.



Kuvio 4. Kokemus laadukkaasta hoitotyöstä. (n= 72)

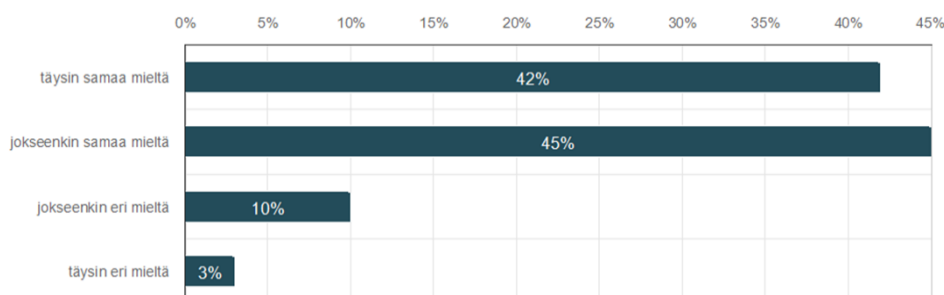
Vastaajat kokivat esihenkilönsä arvostavan pääsääntöisesti heidän työpanostaan (kuviokuva 5). Vastaajista täysin samaa mieltä oli 37 % ja jokseenkin samaa mieltä 44 %. Jokseenkin erimieltä oli 16 % vastaajista ja täysin erimieltä 3 % vastaajista. Vastaajista 81 % koki esimiehen arvostavan heidän työpanostaan.



Kuvio 5. Kokemus työpanoksen arvostamisesta esihenkilöni taholta. (n= 73)

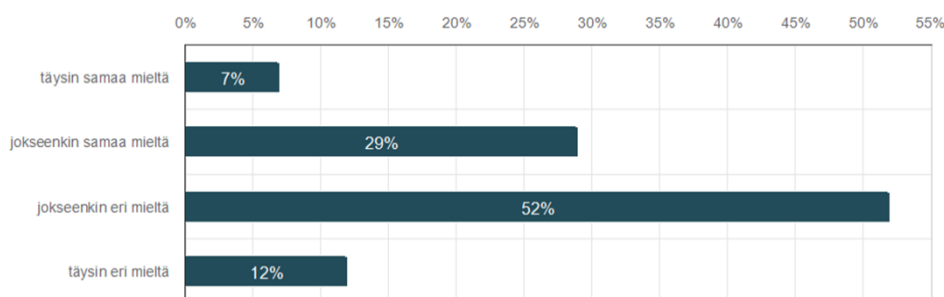


Esihenkilön koettiin arvostavan työntekijöiden osaamista (kuvio 6.). Vastaajista täysin samaa mieltä oli 42 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 45 %. Jokseenkin eri mieltä oli 10 % ja täysin eri mieltä 3 % vastaajista. Vastaajista 87 % koki esihenkilön arvostavan heidän osaamistaan.



Kuvio 6. Esihenkilö arvostaa työntekijöidensä osaamista. (n= 73)

Lahden perhekeskuksen työntekijät kokevat, että työkaverit arvostavat heidän osaamistaan. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 40 % ja jokseenkin samaa mieltä 54 %, jonkin verran 4 %, ja 1 % koki, ettei kukaan työkavereista arvosta osaamista. Työkavereiden arvostusta koki 94 % vastaajista. Työasioita vapaa-ajalla mietti osa vastaajista (kuvio 7).



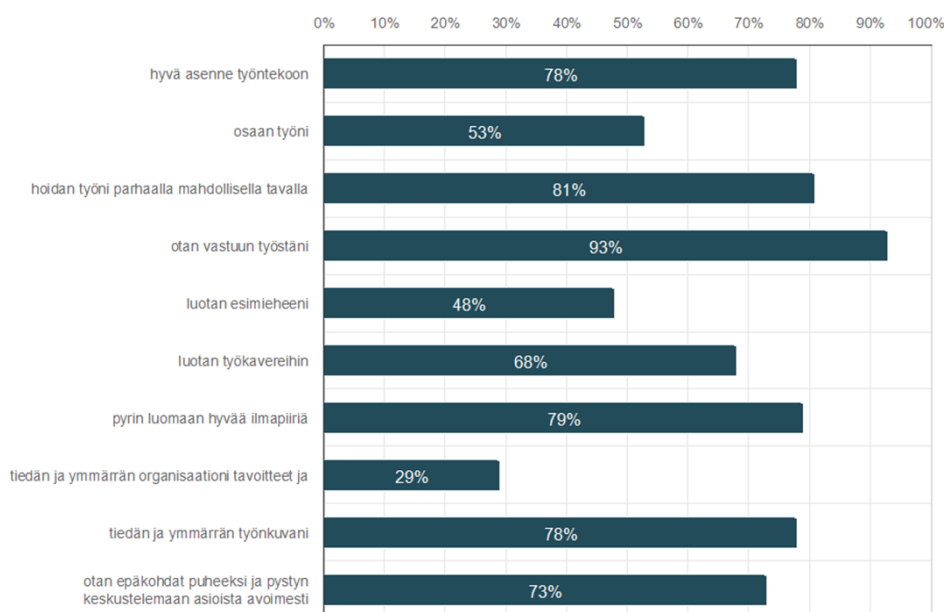
Kaavio 7. Työasiat ovat mielessä vapaa-ajalla. (n= 73)

Vastaajista täysin samaa mieltä oli 7 %, jokseenkin samaa mieltä 29 %, jokseenkin eri mieltä 52 % ja täysin eri mieltä 12 %. Työasiat olivat mielessä vapaa-ajalla 36 % vastaajista.

### 7.3 Työyhteisö

Perhekeskuksen eri yksiköiden työilmapiiriin hyväksi koki suurin osa vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 42 %, jokseenkin samaa mieltä 51 % ja jokseenkin eri mieltä 7 %. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Kokonaisuudessaan oman yksikönsä työilmapiiriin koki hyväksi 93 % vastaajista. Koen olevani osa työyhteisöä, vastaajista täysin samaa mieltä oli 54 %, jokseenkin samaa mieltä 37 %, jokseenkin eri mieltä 7 % ja täysin eri mieltä 1 %. Itsensä osaksi työyhteisöään koki 91 % vastaajista. Työyhteisössä voi luottamuksellisesti keskustella työasioista vastaajista täysin samaa mieltä oli 64 %, jokseenkin samaa mieltä 32 %, jokseenkin eri mieltä 3 %, ja täysin eri mieltä 1 %. Luottamuksellista keskustelua työasioista pystyi käymään 96 % vastaajista. Työkaverilta apua tarvittaessa koki saavansa suurin osa vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 72 %, jokseenkin samaa mieltä 22 % ja jokseenkin eri mieltä 6 %. Vastaajista 94 % koki saavansa apua tarvittaessa työkavereiltaan.

Kolme tärkeintä työntekijätaitoa olivat vastaajien mielestä työstä vastuun ottaminen 93 %, työn hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla 81 % ja hyvän ilmapiirin luominen 79 % (kuvio 8).



Kuvio 8. Tärkeimmät työntekijätaidot. (n= 497)

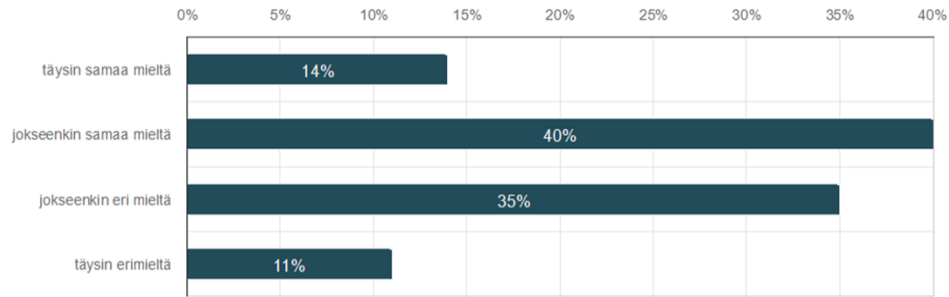
Kaikista vastaajista laskettuna yli 7 vaihtoehtoa tähän kysymykseen valitsi 36 henkilöä. Vastausten kokonaislukumäärä oli 497.

#### 7.4 Johtaminen

Perhekeskuksen henkilökunta kokee, että esihenkilöt kohtelevat työntekijöitään oikeudenmukaisesti. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 50 %, jokseenkin samaa mieltä 35 % ja jokseenkin eri mieltä 15 %. Kokonaisuudessaan 85 % koki saavansa esihenkilöltä oikeudenmukaista kohtelua. Työntekijät pitivät esihenkilöiden kohtelua tasa-arvoisena. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 37 %, jokseenkin samaa mieltä 45 % ja jokseenkin eri mieltä 18 %. Vastaajista 82 % koki esihenkilön kohtelevan työntekijöitä tasa-arvoisesti. Esihenkilöiden koettiin olevan kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 45 %, jokseenkin samaa mieltä 36 %, jokseenkin eri mieltä 16 % ja täysin eri mieltä 2 %. Kokonaisuudessaan 81 % koki esihenkilön olevan kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista.

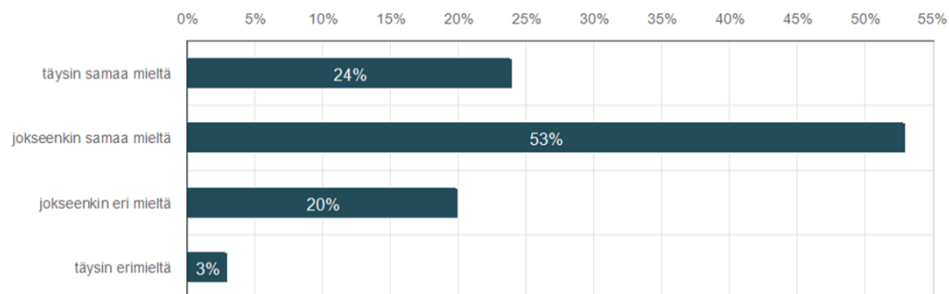
Suurin osa työntekijöistä koki, että esihenkilö on tarvittaessa tavoitettavissa. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 40 %, jokseenkin samaa mieltä 40 %, jokseenkin eri mieltä 16 % ja täysin eri mieltä 4 %. Kokonaisuudessaan vastaajista 80 % koki, että esihenkilö on tarvittaessa tavoitettavissa. Esihenkilön koetaan kannustavan osaamisen kehittämiseen. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 22 %, jokseenkin samaa mieltä 53 %, jokseenkin eri mieltä 8 % ja täysin eri mieltä 6 %. Vastaajista 73 % koki esihenkilön kannustavan osaamisen kehittämiseen.

Kyselyn vastauksissa nousi esiin hajontaan, kun kysyttiin antaako esihenkilö riittävästi palautetta työn suorittamisesta (kuvio 9). Vastaajista täysin samaa mieltä oli 14 %, jokseenkin samaa mieltä 40 %, jokseenkin eri mieltä 35 % ja täysin eri mieltä 11 %. Vastaajista 54 % koki saaneensa riittävästi palautetta työstään, mutta vastaavasti 46 % koki, ettei esihenkilö anna riittävästi palautetta työn suorittamisesta.



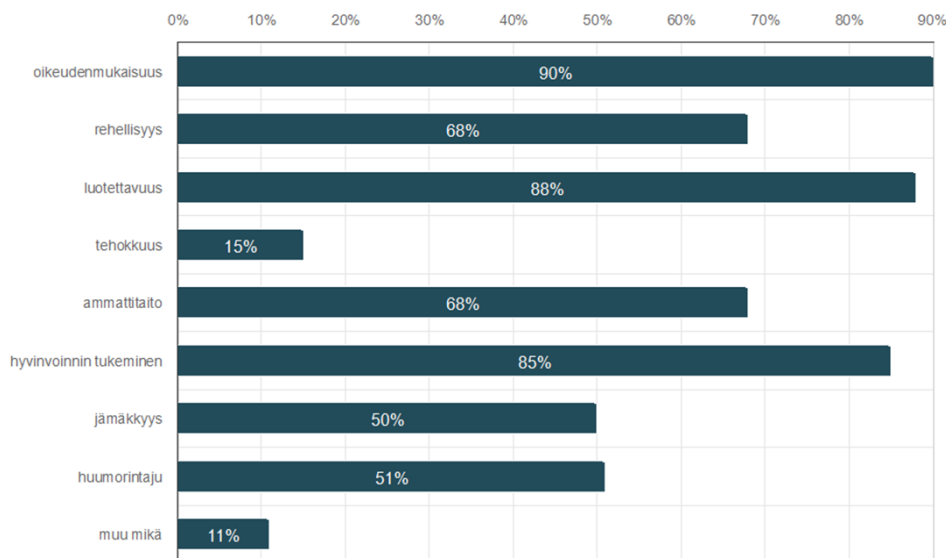
Kuvio 9. Esihenkilön antama palaute työsuorituksesta. (n= 72)

Esihenkilön koettiin pääsääntöisesti tekevän päätöksiä johdonmukaisesti (Kuvio 10). Vastaajista täysin samaa mieltä oli 24 %, jokseenkin samaa mieltä 53 %, jokseenkin eri mieltä 20 % ja täysin eri mieltä 3 %. Vastaajista 77 % kokivat esihenkilöiden päätöksenteon johdonmukaiseksi ja 23 % koki päätöksenteon olevan epäjohdonmukaista.



Kuvio 10. Esihenkilön päätösten johdonmukaisuus. (n= 71)

Suurin osa vastaajista koki esihenkilön johtamisosaaminen ammattitaitoiseksi. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 36 %, jokseenkin samaa mieltä 43 %, jokseenkin eri mieltä 18 % ja täysin eri mieltä 3 %. Vastaajista 79 % koki esihenkilön johtamisosaamisen ammattitaitoiseksi. Vastaajien työhistorian aikana hyväksi johtamisen ominaisuuksiksi kolme eniten tärkeintä olivat oikeudenmukaisuus 90 %, luotettavuus 88 % ja hyvinvoinnin tukeminen 85 % (kuvio 11).



Kuvio 11. Hyvän johtajan ominaisuuksia. (n= 379)

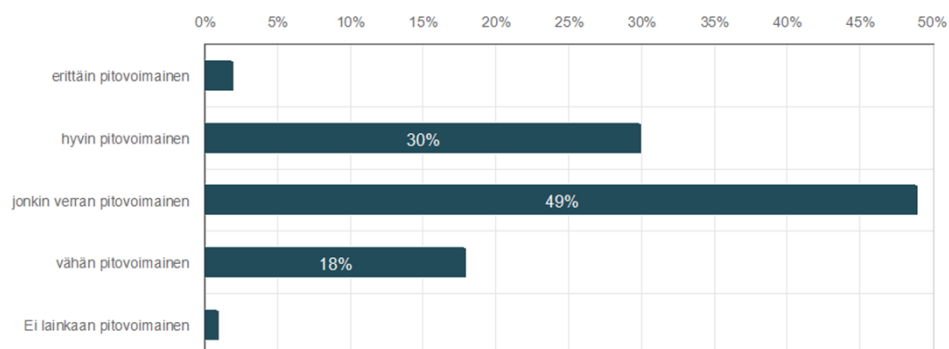
Tähän kysymykseen vastanneista 23 henkilöä valitsi yli 7 vaihtoehtoa. Vastauksien kokonaislukumäärä oli 379.

## 7.5 Organisaatio

Oman yksikön tavoitteet olivat pääsääntöisesti tiedossa. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 28 %, jokseenkin samaa mieltä 56 %, jokseenkin eri mieltä 15 % ja täysin eri mieltä 1 %. Oman yksikkönsä tavoitteet tiesi 84 % vastaajista. Vastauksissa esiintyi hajontaa, kun kysyttiin tarjoaako organisaatio työn tekemiselle turvallisen työympäristön. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 18 %, jokseenkin samaa mieltä 49 %, jokseenkin eri mieltä 26 % ja täysin eri mieltä oli 7 %. Työympäristön koki turvalliseksi 67 % vastaajista, kun taas turvattomuutta työympäristössä koki 33 %. Käytössä olevien työvälineiden tarkoituksenmukaisuudesta vastaajista täysin samaa mieltä oli 33 %, jokseenkin samaa mieltä 48 %, jokseenkin eri mieltä 16 %, täysin eri mieltä 3 %. Työvälineet kokivat tarkoituksenmukaisiksi 81 % vastaajista. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työyksikköä koskeviin päätöksiin. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 4 %, jokseenkin samaa mieltä 54 %, jokseenkin eri mieltä 38 % ja täysin eri mieltä 4 %. Vastaajista 58 % koki voivansa osallistua päätöksentekoon, ja 42 % vastaajista kokivat ettei heillä ole mahdollisuutta osallistua.

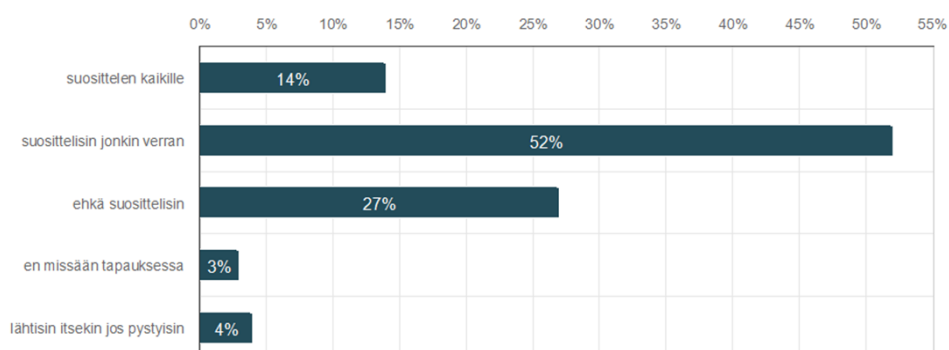
## 7.6 Pitovoima

Perhekeskuksen työyksiköiden pitovoimaisuutta arvioitaessa 49 % vastaajista koki, että se on jonkin verran pitovoimainen ja 30 % koki sen olevan hyvin pitovoimainen. (kuvio 12)



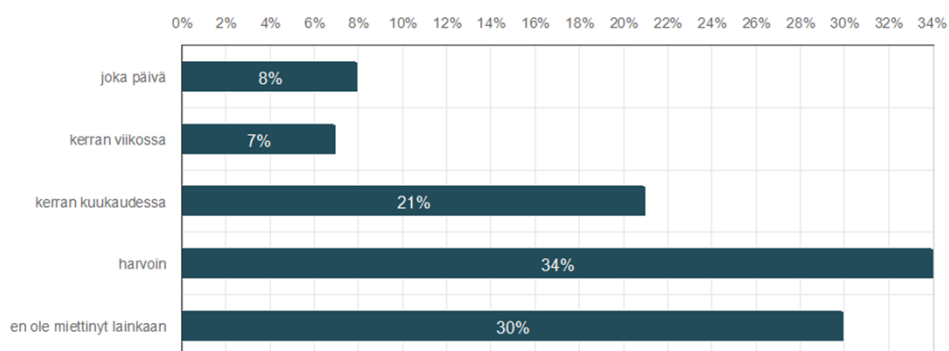
Kuvio 12. Kokemus työyksikön pitovoimaisuudesta. (n= 73)

Vastaajilta kysyttäessä suosittelisivatko he työpaikkaansa tuttavillensa 14 % suosittelisi kaikille, 52 % suosittelisi jonkin verran, ja 27 % valitsi vaihtoehdon, ehkä suosittelisin. Kaksi vastaajaa ei suositteli kenellekään ja vastaajista kolme lähtisi työstään pois, jos pystyisi (kuvio 13).



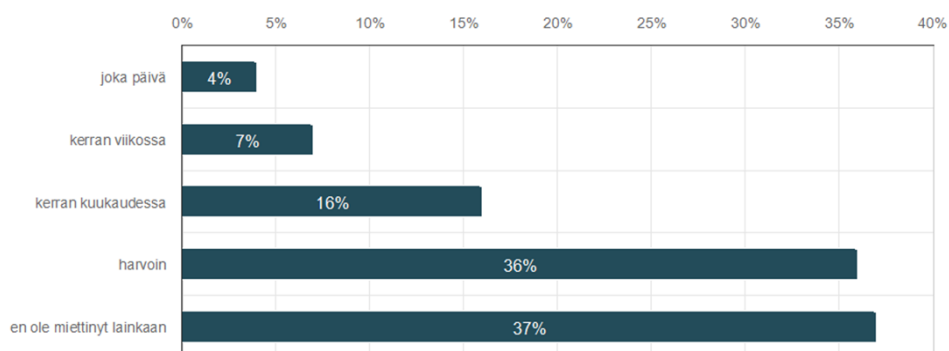
Kuvio 13. Työpaikkaa on suositeltu. (n= 73)

Työpaikan vaihtamista vastaajista harkitsi viimeisen kuukauden aikana joka päivä 8 %, kerran viikossa 7 %, kerran kuukaudessa 21 % ja harvoin 34 %. Vastaajista 30 % ei ole miettinyt lainkaan työpaikan vaihtamista (Kuvio 14).



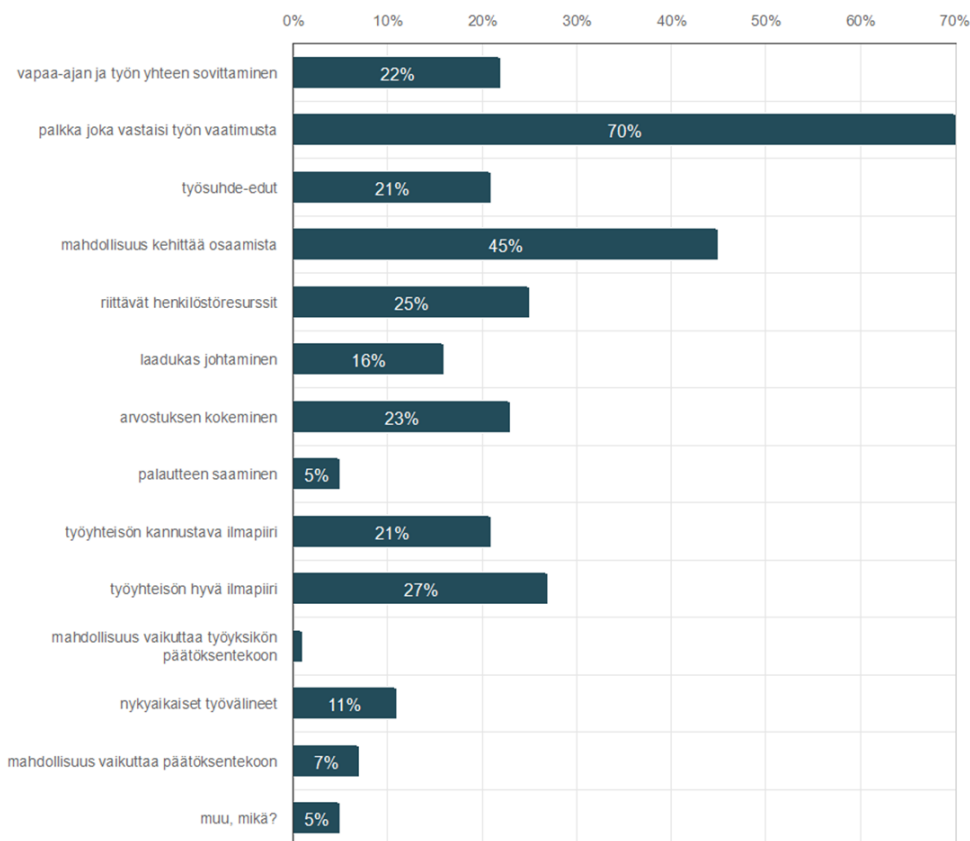
Kuvio 14. Työpaikan vaihtoa edellisen kuukauden aikana on harkinnut. (n= 73)

Alanvaihtoa viimeisen kuuden kuukauden aikana vastaajista oli harkinnut joka päivä 4 %, kerran viikossa 7 %, kerran kuukaudessa 16 % ja harvoin 36 %. Alanvaihtoa ei ollut harkinnut lainkaan 37 %. (kuvio 15)



Kuvio 15. Alanvaihtoa on harkinnut edellisen kuuden kuukauden aikana. (n= 73)

Työpaikan kolme eniten motivaatiota lisäävää tekijää vastaajista olivat palkka, joka vastaisi työn vaatimuksia 70 %, mahdollisuus kehittää osaamista 45 % ja työyhteisön hyvä ilmapiiri 27 %. Jokainen vastaaja sai valita kolme tärkeintä vaihtoehtoa (kuvio 16).



Kuvio 16. Tekijät, jotka eniten motivoivat työntekijöitä työpaikalla. (n= 219)

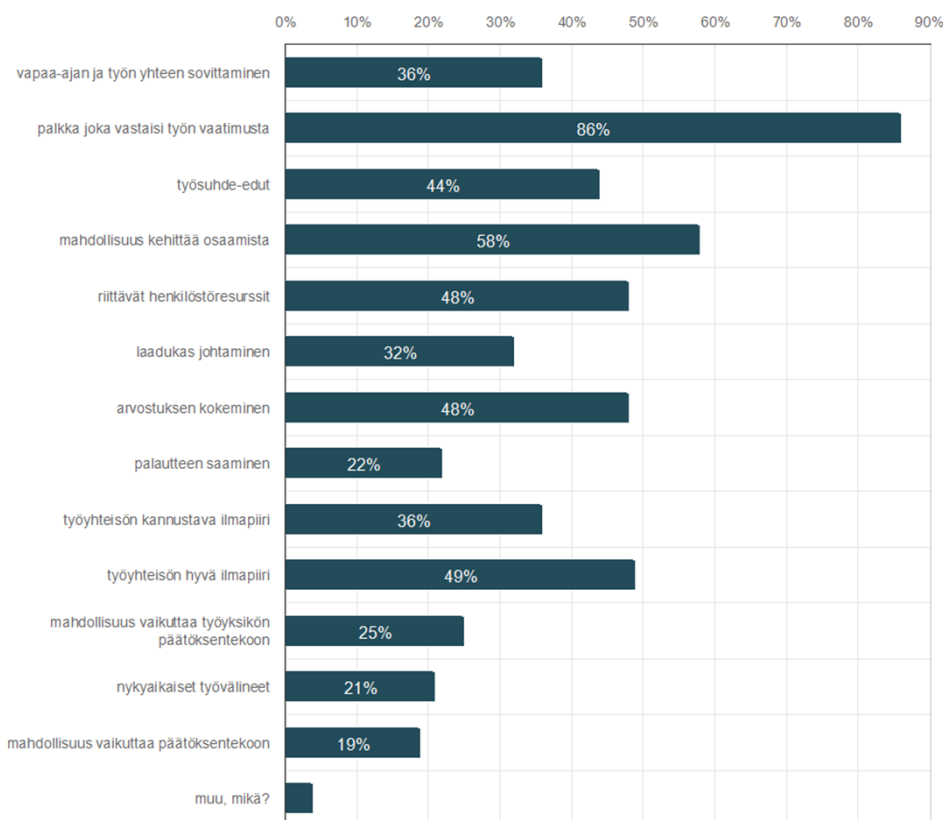
Kysymyksessä oli lisäksi vaihtoehtona kirjoittaa ”muu mikä” kohtaan omia motivaatiota lisääviä tekijöitä. Kaksi vastaajaa toi tässä kohdassa esille oman näkemyksensä.

Kiireettömyys, riittävän pitkät vastaanottoajat, jotka mahdollistavat työn tekemisen rauhassa sekä antavat mahdollisuuden lyhyisiin taukoihin asiakkaiden välillä.

Mahdollisuus rakentaa vakaa ja rakenteet omaava yksikkö, joka ei seilaa vain työntekijöiden työetiikan varassa. Lähiesimiehen johtaminen näyttäytyy arjen pikkuasioiden hoitamisena ja aika kokoaikaiseen sisällöllisen työn kehittämiseen sekä konkreettiseen läsnäoloon puuttuu.

Kolme työpaikkaan eniten sitouttavaksi tekijäksi nousivat palkka, joka vastaa työn vaatimukseen 85 %, mahdollisuus kehittää osaamista 58 % ja työyhteisön hyvä ilmapiiri 49 %. Vastausten lukumäärää ei kysymyksessä rajattu. (kuvio 17)





Kuvio 17. Tekijät, jotka edistävät sitoutumista työpaikkaan. (n= 384)

Kysymyksessä oli lisäksi vaihtoehtona “muu mikä” kohta omia sitoutumista lisääviä tekijöitä, ja kolme vastaajaa toivat tässä kohdassa esille oman näkemyksensä.

Työyksiköllä tulee olla luotuna yhteinen työnäky, mitä työtä tehdään ja millaisin kriteerein. Tämä työ on jäänyt tekemättä. Suuri työyhteisö ei luo turvallista ilmapiiriä ja eri tiimien välille on tullut vertailua vähistä resursseista johtuen.

Viihtyisimmät vastaanottotilat (ikkuna ulos, paremmat tuolit).

Paremmat ja terveemmät tilat.

Kyselylomake sisälsi yhden avoimen kysymyksen, jossa kysyttiin mitkä asiat liäsivät vastaajien halua pysyä nykyisessä työssään. Vastauksia tähän avoimeen kysymykseen saatiin 63. Vastaajat odottavat esihenkilön olevan hyvä tukija ja motivoija, joka kannustaa ja kuuntelee työntekijöitä. Esihenkilöiltä odotetaan avoimuutta päätöksenteossa ja hallinnon karsiminen nähdään tärkeänä.

Esihenkilöllä tulee olla ammatillista osaamista ja vuorovaikutustaitoja, jotka vahvistavat työyhteisön dynamiikkaa. Vastaajat arvostivat sitä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä. Henkilökunnalla on toive hyvästä esimiestuesta. Esihenkilöltä toivotaan roolia, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollistaa heidän onnistumisensa työssään.

Hyvän esihenkilön lisäksi oman tiimin tuki ja positiivinen ilmapiiri koetaan tärkeiksi työyhteisön rakentajiksi. Merkittäviä tekijöitä henkilökunnalle työssä viihtymiselle ovat vaatimustasoon sopiva palkka, etätyömahdollisuus, työpaikan sijainti ja joustavat työajat. Vastaajat arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviin ja jatkuvaan oppimiseen.

Tärkeää olisi palkan tarkastelu suhteessa vastuisiin ja työn vaativuuteen, työn merkittävyys, hyvä työporukka, mahdollisuus koulutautua. Koen tärkeänä, että minulla mahdollisuus käyttää omaa ammattitaitoa joustavasti oman osaamisen ja arvojen mukaisesti. Koen tärkeänä työn joustavuuden, mahdollisuus yhdistää työ- ja perhe-elämä (osa-aikaisuus, etätyöt jne.).

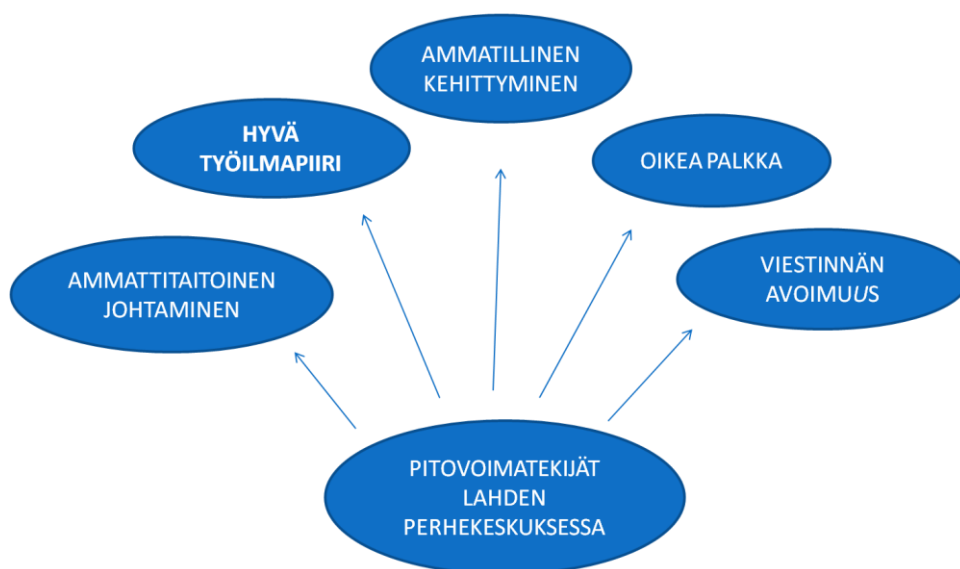
Työkavereiden merkitys nousee esiin, ja heidän kanssaan viihtyminen on tärkeää. Johtajuuden muutos, hallinnon karsiminen ja avoimuus päätöksenteossa vaikuttavat myös työssä pysymiseen. Asiakkaat, resurssit, työnohjaus, joustava työaika, henkilöstöedut ja koulutusmahdollisuudet vaikuttavat työtyytyväisyyteen, samoin kuin sisäilmaongelmien vakavuus.

Mahdollisuus suunnitella omat työvuorot ja sen ansiosta perhe-elämän kanssa yhteensovittaminen. Turvallinen ilmapiiri työyhteisössä ja työkavereiden päivittäinen tuki. Töissä on usein kivaa ja koen onnistumista.

## **7.7 Pitovoimatekijät Lahden perhekeskuksessa**

Kyselyn tulosten perusteella Lahden Perhekeskuksen yksiköistä nousee esille viisi keskeistä pitovoimatekijää. Nämä ovat ammattitaitoinen johtaminen, hyvä

työilmapiiri, ammatillinen kehittyminen, oikea palkka ja viestinnän avoimuus.  
(kuvio 18)



Kuvio 18. Pitovoimatekijät Lahden perhekeskuksessa.

Ensimmäiseksi pitovoimatekijäksi nousi selkeä viestintä ja avoimuus. Lahden perhekeskuksen työntekijät kaipaavat selkeää tietoa tavoitteista, päätöksistä ja muutoksista, jotta voivat sitoutua paremmin työhönsä. He haluavat olla mukana kehittämässä omaa työtänsä ja vaikuttamassa sen toteutukseen. Positiivisen työilmapiirin ja esihenkilön tuen korostaminen viestinnässä vahvistaa työntekijöiden halukkuutta pysyä omassa työyksikössään. Säännölliset henkilöstöpalaverit, avoin viestintä ja mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon voivat vahvistaa työntekijöiden, organisaation ja esihenkilöiden välistä luottamusta. Luottamus ja avoimuus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka edistävät hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä työyhteisössä.

Toiseksi pitovoimatekijäksi nousi oikeudenmukainen palkkaus, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Palkkauksen huolellinen arvioiminen ja varmistaminen siitä, että palkka vastaa työn vaativuutta, antavat ja lisäävät työntekijöille arvostuksen tunnetta. Selkeä kommunikaatio palkkausjärjestelmästä ja sen perusteista voi vähentää myös mahdollisia epäselvyyksiä ja tyytymättömyyttä. Kunnallisella puolella, jossa palkkaan vaikuttaminen on rajallista, avoin

keskustelu ja kuulluksi tuleminen voivat positiivisesti vaikuttaa pitovoimaan. Tuloksissa korostuu myös työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeys. Esihenkilöiden on oltava herkkiä työntekijöiden tarpeille ja tarjottava mahdollisuuksia tasapainottaa työ- ja vapaa-aikaa. Joustavat työaikajärjestelyt, etätyömahdollisuudet ja muut joustavuutta tukevat toimenpiteet voivat parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Kolmanneksi pitovoimatekijäksi nousi työntekijöiden mahdollisuus ammatilliseen kehittämiseen ja lisäkoulutus mahdollisuudet. Nämä luovat edellytykset ammatilliselle kasvulle, mikä puolestaan lisää pitovoimaa. Koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen on myös tehokas tapa vahvistaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tulokset osoittavat, että merkittävä osa henkilöstöstä kokee, että mahdollisuus osaamisen kehittämiseen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka sitouttavat heitä työhönsä. Koulutuksiin pääseminen ja ajankohtaisuus kannattaa tuoda henkilöstölle selkeästi esille.

Neljänneksi pitovoimatekijäksi nousi positiivinen työilmapiiri. Ylemmän johdon ja lähiesihenkilöiden on hyvä pyrkiä luomaan ilmapiiriä, joka kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön, avoimuuteen ja vastuunottamiseen. Pienet eleet, kuten kiitokset ja tunnustukset, voivat merkittävästi vahvistaa työntekijöiden arvostuksen tunnetta. Kehittämistyön tuloksien perusteella työyhteisön ilmapiiri näyttää olevan pääosin myönteinen, ja suurin osa vastaajista kokee olevansa osa työyhteisöä sekä nauttivan hyvästä työilmapiiristä. Toisaalta tuloksissa on esitetty joitakin huolenaiheita, kuten osa työntekijöistä, jotka kokevat jäävänsä jollain tavalla ulkopuolisiksi työyhteisössään. Avoin keskustelu ja tiedottaminen vähentää eriarvoisuuden tunnetta ja parantaa työilmapiiriä.

Viidenneksi pitovoimatekijäksi nousi johtaminen. Lahden perhekeskuksen henkilökunta näkee johtamisen laadulla olevan erittäin suuri vaikutus pitovoimaan. Esihenkilöiden tulee olla hyviä kommunikoimaan, kuuntelemaan työntekijöitään ja tarjoamaan tarvittaessa tukea. Esihenkilö, joka luo työntekijöille turvallisen ja innostavan työympäristön, lisää työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Tulosten perusteella Lahden perhekeskuksen työntekijöillä on pääsääntöisesti positiivisia kokemuksia esihenkilöidensä johtamistavasta eri työyksiköissä. Esihenkilön tuki ja työkavereiden arvostus nousevat esille merkittävinä tekijöinä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Johtamiskulttuuri

koetaan siis pääosin myönteisenä, ja esihenkilöt onnistuvat tarjoamaan tukea ja arvostusta työntekijöilleen.

## 7.8 Henkilöstön Flinga-tulokset

Opinnäytetyön tulokset esiteltiin Perhekeskuksen henkilökunnalle Teams-tapaamisessa, jossa paikalla oli 52 henkilöä. Osallistumisprosentti jäi jälleen alhaiseksi, vaikka tuloksien esittelystä ilmoitettiin kaksi kuukautta aikaisemmin. Tuloksia esiteltiin Power Point-esityksen avulla. Tapaamista varten Flinga-ohjelmaan oli etukäteen luotu kaksi kysymystä, joihin vastaamislinkki jaettiin Teamsin keskustelualueelle. Flinga-kysymykset sovittiin esihenkilöiden tapaamisessa. Henkilöstöltä kysyttiin lisätietoa mitä tulokset herättivät ja mikä olisi pitovoimaa lisäävä tekijä Lahden perhekeskuksessa.

Henkilökunta osallistui aktiivisesti Flinga-kysymysten täyttämiseen, ja vastauksia tuli runsaasti, mutta mitään uutta pitovoimatekijää ei noussut vastauksista. Monet vastaajat korostivat oikean palkan tärkeyttä ja miten hyvä työilmapiiri auttaa jaksamaan. Esihenkilöt koettiin ammattitaitoisiksi, mutta heidän läsnäoloa kaivattiin. Vaikka uusia pitovoimatekijöitä ei noussut esiin, henkilökunta oli samaa mieltä tuloksista eikä ollut niistä yllättynyt. He kokivat opinnäytetyön tulokset oikeiksi. Millaisia ajatuksia tulokset herättivät?

Hyvältä kuulostaa, henkilöstön kokemus on myönteinen. Sitä kannattaa vahvistaa.

Oli kiva kuulla, että perhekeskus koetaan hyvänä ja positiivisena työpaikkana. Olen samaa mieltä

Tulokset olivat odotettuja.

Mitkä koet tärkeimmiksi pitovoimaa lisääviksi tekijöiksi? Ja miksi?

Määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamisen kohtuullisessa ajassa. Silloin haluaa jäädä tänne.

Selkeät työnkuvat ja oikea palkka = arvostuksen tunne.

Työ on vaativaa niin esihenkilön tuki on tärkeää.

Pomo paikalle, että voi vaihtaa kuulumisia.

Vastauksista koostettiin palaute Perhekeskuksen esihenkilöille, jotka jatkavat tulosten käsittelyä omassa viikkopalaverissaan. Palautteessa korostettiin, että tulosten perusteella voidaan suunnitella konkreettisia toimenpiteitä toiminnan parantamiseksi.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Tulosten tarkastelu**

Päijät-Hämeessä on sosiaali- ja terveysalalla viimeiset vuodet kiinnitetty huomiota ja panostettu henkilöstön työhyvinvointiin, ja hyvinvointialueen henkilöstölle on tehty hyvinvointisuunnitelma. Tuloksien perusteella suunnitelma on nuorille työntekijöille tuntematon. Hyvinvointisuunnitelmaan parhaiten olivat perehtyneet yli 40-vuotiaat työntekijät. Perhekeskuksen henkilöstön psyykinen ja fyysinen hyvinvointi oli erittäin hyvällä tasolla. Henkilöstön kokema työnhyvinvointi vaikuttaa työssä jatkamiseen ja työpaikassa pysymiseen. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että erityisesti alle 35-vuotiaat määräaikaisessa työsuhteessa olevat vaihtavat työpaikkaa herkemmin, jos he kokevat, että heidän työhyvinvointinsa on huonoa. (Helander ym. 2019, 183-184.)

Suurin osa vastaajista kokee positiivisia tunteita ja iloa työssään säännöllisesti. Työ sisältää työmotivaatiota lisääviä elementtejä, jotka tuottavat iloa ja tyytyväisyyttä. Näitä elementtejä voivat olla muun muassa työn monipuolisuus, työyhteisön tai esihenkilön tuki. Vahva sisäinen työmotivaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työssä viihtymiseen. Toode (2015) tuo väitöskirjassaan esiin, että niillä hoitajilla, joilla oli vahva tai kohtalainen sisäinen työmotivaatio, oli tapana kertoa nauttivansa työstään. He kokivat työnsä olevan linjassa heidän tarpeidensa, arvojensa ja tavoitteidensa kanssa. Sisäinen motivaatio tunnetaan voimakkaana tekijänä, joka vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen ja yleiseen työhyvinvointiin. Työn tuoma hyvä olo, kuten innostuneisuus ja työn

aikaansaama ilo ovat hyvän työmotivaation ja samalla työhön sitoutumisen taustalla. (Toode 2015, 35-42, 54.)

Nuorissa hoitajissa on tulevaisuus ja heidän kokemuksensa työn merkityksellisyydestä vaikuttavat vahvasti siihen jäävätkö he alalle tulevaisuudessa ja jatkavatko he työuriaan pidempään. Tulevaisuudessa pidempi työura voi olla yhteiskunnallisesti hyvinkin merkittävä. (Helander ym.2019,183.) Vastanneista lähes kaikki kokivat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Työhön suhtauduttiin erittäin positiivisesti. Nuorimmissa ikäryhmissä (20-30-vuotta) ajateltiin lähes sataprosenttisesti, että tehdyllä työllä oli merkitystä. Kokemus työn merkityksellisyydestä nostaa nuorten hoitajien työmotivaatiota ja sitoutumista työpaikkaan.

Vastaajat kokivat saavansa tukea työkavereilta, esihenkilöiltään ja työnohjauksesta. Esihenkilöltä saatu tuki oli hieman vähäisempää verrattuna työkavereilta saatavaan tukeen. Esihenkilöltä saatava tuki oli silti merkittävä osa vastaajien kokemaa tukiverkostoa. Työnohjauksen rooli korostui tärkeänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Työkavereiden tuki nousi lähes yksimielisesti tärkeimmäksi työssä jaksamisen tukimuodoksi. Ammatillinen tuki ja kannustus samaa työtä tekeviltä ja työyhteisön arvostus yksilön ammattitaidolle lisäävät työhyvinvointia, ja sitä kautta työssä jatkamista ja jaksamista (Manka 2015, 249-250).

Vastaajien näkemykset vaihtelivat huomattavasti vastaako palkka työnvaativuuteen. Yli puolet koki, ettei palkka vastannut työnvaativuuteen. Palkkaan liittyvät epäkohdat ja epätasapaino työn vaativuuden kanssa voivat olla huolenaiheita työyhteisössä. Eriarvoisuuden tunne heikentää työhön sitoutumista, jolloin työnkuvien selkeyden tärkeys korostuu. Helander, Roos ja Suominen (2019) tuovat tutkimuksessaan esiin, että huono palkka, jota ei ole suhteutettu työn vaativuuteen koettiin yhdeksi suureksi tekijäksi työhön sitoutumista ja siinä pysymistä heikentäväksi tekijäksi (Helander ym. 2019, 183).

Vastaajista puolet koki, että he tarvitsisivat enemmän tukea esihenkilöltä työhönsä. Erityisesti esihenkilön fyysistä läsnäoloa kaivattiin työpaikalla. Vastaajien toiveena oli päästä, käymään päivittäisiä keskusteluja heidän kanssaan. Vastanneet kokivat, että esihenkilöt ovat kaukaisia ja osittain vieraantuneita

yksiköiden perustehtävästä. On tärkeää tiedostaa ja huomioida, että alaiset kaipaavat lähiesimiesten läsnäoloa ja esimiesten perehtymistä kunkin ammattiryhmän työnkuvaan. Esihenkilöiden läsnäolo ja kannustava työote vaikuttavat henkilöstön työhön sitoutumiseen. Kokemus siitä, että työhyvinvointiin, avoimeen vuorovaikutukseen panostetaan ja työntekijöiden ajatukset ja kokemukset huomioidaan nostaa ihmisten työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Työhyvinvointi vaikuttaa viime kädessä organisaation tulevaisuuteen ja tuottavuuteen. (Manka 2015, 256; Vänskä 2022, 115-120.)

Vastaajista kaksi kolmasosaa koki saaneensa hyvän tai riittävän perehdytyksen, mutta yksi kolmasosa koki perehdytyksen olleen riittämätön tai heikko. Työntekijän kokemus, että työhön perehdyttäminen on jäänyt vaillinaiseksi voi osaltaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Työyksikön kokonaisvaltainen perehdyttäminen on erityisen tärkeää työn sisäistämisen kannalta. Helander ym. (2019) sekä Kuusinen ym. (2021) toteavat tutkimuksissaan, että työhön ja organisaatioon perusteellisesti opastaminen ja perehdyttäminen auttaa hoitajia pysymään työssään. Erityisesti nuoria, työuransa alussa olevia hoitotyöntekijöitä pitäisi heidän mukaansa tukea ammatillisessa kasvussa ja sitouttaa heitä ammattiinsa. Yksi keino olisi nimetä jokaiselle kokenut kollega, joka auttaa ja tukee ammatillisessa kehittämisessä. (Helander ym. 2019, 184-188; Kuusisto ym. 2021,9.)

Vastaajat kokivat osaavansa työnsä, ja tämä heijastaa vahvaa ammattitaitoa ja itseluottamusta työntekijöiden keskuudessa. Vastaajilla on työnkuva selvillä, ja he tietävät mitä heiltä odotetaan. Työntekijöiden on tärkeätä tuntea, että oma osaaminen on työssä tarvittavalla tasolla, ja että sitä saa tarvittaessa kehittää. Viitala (2021) kuvaa, että osaamisen kokemuksella on vaikutusta siihen, kuinka työ koetaan ja siihen voidaan sitoutua. Mielekäs työ ja kokemus siitä, että työssä voi koko ajan kehittyä sitouttavat työntekijää organisaatioon ja työyhteisöön. (Viitala 2021, 40-41.)

Vastaajista osa koki nykyisen henkilöstön määrän riittäväksi, kun taas toinen osa toivoi lisää resursseja. Alhainen henkilöstömitoitus on Tevameren (2021) tutkimuksen mukaan yksi henkilöstöä voimakkaasti kuormittava tekijä. Työntekijän kokiessa ettei työtä pysty tekemään parhaalla mahdollisella tavalla



työpaikan tai alan vaihtamisen todennäköisyys kasvaa. (Tevameri 2021, 73-74). Laadukasta asiakastyötä pystyttiin pääsääntöisesti yksiköissä toteuttamaan. Vastauksissa painottui eniten vaihtoehto jokseenkin samaa mieltä. Yksi kolmasosa vastaajista koki, ettei yksikössä pystytä tekemään parasta mahdollista asiakastyötä. Tevameri (2021) kuvaa tutkimuksessaan, että moni työntekijä koki, että he eivät pystyneet tekemään työtään niin hyvin kuin olisivat osanneet tai halunneet. Tämä oli yksi asia, joka kuormitti työntekijöitä ja sai heidät vaihtamaan työpaikkaa, jopa jättämään alan. (Tevameri 2021, 59-64, 73-75.)

Vastaajista kolme neljäsosaa koki esihenkilön arvostavan heidän työpanostaan ja osaamistaan. Harmoinen (2014) toteaa, että arvostus työntekijöiden osaamista kohtaan on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työilmapiiriin, työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työntekijöiden pitovoimatekijöiden vahvistumiseen. Ammattitaidon arvostaminen näkyy käytännön työssä osaamisen tunnistamisena, tunnustuksen antamisena työstä, ammattiryhmän näkyvyyden tehostamisena organisaatiossa, voimavarojen oikeana kohdistamisena, sopivana työmääränä kullekin työntekijälle, selkeästi ilmaistuina odotuksina työtä kohtaan ja palkitsemisena. Arvostavalla johtamisella on selkeä yhteys henkilöstön sitoutumiseen työpaikaansa. Arvostava johtaja ja johtamistapa ovat yhteydessä henkilöstön urakehitykseen. Arvostavan johtamisen osa-alueiden huomioon ottaminen lähijohtamisessa mahdollistaa joustavan yhteistyön henkilökunnan ja johtajien välillä, mikä edistää sujuvan ja joustavan työskentelyn organisaatiossa. Arvostavalla johtamistavalla esimies osoittaa alaisilleen, että hän on huomannut heidän työpanoksensa ja osaamisensa. Työntekijän kokemus työpanoksen arvostuksesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta vaikuttaa työntekijän työhön ja organisaatioon sitoutumiseen ratkaisevasti. Työntekijän sitoutuminen on heikompaa, jos hänelle koee, että työnantajalle on aivan yhdentekevää työntekijän työpanos ja työhön sitoutuminen. (Harmonen 2014, 48-71; Saari 2014,62-65.)

Vastaajista työilmapiiri oli yksiköissä hyvällä tasolla, ja valtaosa vastaajista koki itsensä osaksi työyhteisöään. Muutama vastaaja koki, etteivät koe kuuluvansa työyhteisöön. Manka (2015) tuo tutkimuksessaan esille työkavereiden ja esihenkilön tuen tärkeyden. Hän korostaa organisaation toimivuuden kannalta systemaattista ja laaja-alaista johtamista, joka on integroitu osaksi organisaation

strategiaa. Työyhteisön toimivuudessa painottuvat yhteiset arvot, normit ja oikeudenmukainen kohtelu. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi esihenkilön ja työkavereiden tuki, toimivat ihmissuhteet sekä yhteisöllisyys. Yhteistyö, toisen ammattitaidon arvostus ja luottamus työyhteisön jäsenten välillä edistävät työhyvinvointia. (Manka 2015, 251-253.)

Työyhteisön toimivuus ei ole pelkästään organisaation tai esihenkilön vastuulla. Jotta toimivuus ja tasapaino löytyisi tarvitaan vastavuoroisesta keskustelua. Tarkoittaen, että jokainen jäsen työyhteisössä ottaa vastuuta toiminnastaan. Esihenkilöllä on oikeus edellyttää ja odottaa työntekijöiltä alaistaitoja, kuten vastuunottoa toiminnastaan työyhteisössä ja omien työtehtävien hoidosta. Samalla tavalla kuin henkilöstö edellyttää ja odottaa esihenkilöltä oikeudenmukaista ja osaavaa henkilöstöjohtamista. (Aura & Ahonen, 2016, 219; Kujanpää 2017, 152; Manka ym. 2007, 4-7.) Vastauksissa kolmeksi tärkeimmäksi työntekijätaidoksi nousi työstä vastuun ottaminen, työn hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla ja pyrkimys luoda hyvää ilmapiiriä.

Suurin osa vastaajista koki, että esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitään oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti ja on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Muutama vastaaja toi esille tyytymättömyytensä esihenkilön toimintaa. Nokela ym. (2021) tuovat tutkimuksessaan esiin, että terveydenhuollon johtajien tulisi korostaa työssään oikeudenmukaisuuden toteutumista. Organisaatiot voivat vaikuttaa tähän valitsemalla johtotehtäviin päteviä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet oikeudenmukaiseen johtamiseen, päätöksentekoon ja kohteluun. Tällä voidaan vaikuttaa terveydenhuollon henkilöstön riittävyyteen tulevaisuudessa. Oikeudenmukaisiin henkilöstöjohtamiskäytäntöihin on kiinnitettävä erityistä huomiota terveydenhuollon organisaatioissa kaikilla tasoilla, mutta erityisesti lähijohtamisessa. On tärkeää huomata oikeudenmukaisuus niin uusien työntekijöiden kuin jo vuosia alalla toimineiden henkilöiden kohdalla. (Nokela ym. 2021, 147-150.)

Kolme neljäsosaa vastaajista koki, että esihenkilö on tarvittaessa tavoitettavissa. Tämä tulos osoittaa avoimuutta ja helposti lähestyttävyyttä esihenkilöiden puolelta. Muutama vastaaja toi esiin, että oli eri mieltä tai täysin eri mieltä

esihenkilön tavoitettavuudesta. Esihenkilö kannustaa kehittämään osaamistaan kysymyksen vastauksissa nousi esiin hajontaa. Kaksi kolmasosaa vastaajista oli tyytyväisiä. Kuusisto ym. (2021,10) tuovat esiin, että itsensä kehittäminen ja siinä kannustaminen lisäävät erityisesti nuorten työntekijöiden halua sitoutua organisaatioon ja työyksikköön.

Palautteen saamisesta esihenkilöiltä, miten työn tekeminen sujuu, vastaajat kokivat olevan parantamisen varaa. Noin puolet kokivat, että saavat palautetta jonkin verran, mutta vastaavasti puolet kokivat tarvitsevänsä enemmän palautetta. Esihenkilöiden johdonmukaisen päätöksenteon kysymyksessä vastauksissa oli hajontaa. Kokemus epäjohdonmukaisuudesta näkyy selvemmin kyselyssä vakituisen henkilökunnan vastauksissa. Työn määräaikaisuuden nähdään tutkimuksissa tuovan enemmän tyytymättömyyttä työhön ja esihenkilöiden johtamistyöhön. Määräaikaisessa työsuhteessa nähdään olevan syy työpaikan vaihdolle erityisesti, jos määräaikaisuus on jatkunut pidempään. (Helander ym. 2019, 183-184; Kuusisto ym. 2021,6.)

Vastaajien työhistorian aikana hyviksi johtamisen ominaisuuksiksi kolme eniten tärkeintä olivat oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja hyvinvoinnin tukeminen. Esihenkilön rooli työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä voi vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutumiseen. Kujanpää (2017) korostaa, että hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta on organisaatiolle kriittisen tärkeä menestyksen kannalta. Tiettyjen johtamisen piirteiden, kuten oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin tukemisen, avulla organisaatio voi houkuttaa ja säilyttää korkeasti koulutettua ja motivoitunutta henkilöstöä. Osaavat ja idearikkaat työntekijät hakeutuvat myös työpaikkoihin, missä heitä arvostetaan. (Kujanpää 2017, 152-153.)

Suurin osa vastaajista oli tietoinen oman yksikkönsä tavoitteista. Muutama vastaaja toi kuitenkin esille epävarmuuden asiasta. Manka (2015) kuvaa, että toimivassa organisaatiossa johtaminen tulisi olla huomioitu organisaation strategias-  
assa, jossa siihen tulisi keskittyä järjestelmällisesti ja laaja-alaisesti. Se miten ja millä arvoilla organisaatiota ja sen henkilökuntaa johdetaan vaikuttaa koko

organisaation toimintaan ja tuloksiin. Hyvin johdettu organisaatio on tuloksellinen ja innovatiivinen. (Manka 2015, 256-257.)

Enemmistö vastaajista oli valinnut vaihtoehdon jokseenkin saamaa mieltä työympäristön turvallisuudesta. Muutama vastaaja oli täysin eri mieltä työympäristön turvallisuudesta. Vaikka tämä osuus on pieni, se ilmaisee, että on olemassa joukko työntekijöitä, jotka kokevat työympäristön turvattomaksi. Turvallisuuskysymykset voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Toode (2015) tuo tutkimuksessaan esiin, että useat organisaatiotekijät, kuten voimaantumista lisäävät työpaikan piirteet, tukemista edistävät työolosuhteet ja vahva asiakasturvallisuus, toimivat motivaation ylläpitäjinä työntekijöiden keskuudessa. Organisaation tarjoama tuki ja hyvät työolosuhteet nousevat keskeisiksi elementeiksi työmotivaation kannalta. (Toode 2015, 35-42.) Vastaajista suurin osa koki käytössä olevat työvälineet erittäin sopiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Vastaajista muutama ilmaisi tyytymättömyyttä työvälineisiin. Tyytyväiset työntekijät, jotka kokevat käytössä olevat työvälineet sopiviksi, voivat työskennellä tehokkaammin ja ovat todennäköisemmin sitoutuneita työhönsä (Toode 2015, 35-42).

Osallistumisen mahdollisuuden työyksikköä koskeviin päätöksiin osa vastaajista koki nykyisen tason melko myönteisenä, kun taas toiset työntekijät haluaisivat vaikuttaa enemmän. Oman työyksikön pitovoimaisuutta arvioitaessa enemmistö vastaajista koki työyksikkönsä olevan erittäin tai kohtalaisen houkutteleva. Yli puolet vastaajista oli valmis suosittelemaan työpaikkaansa tuttavilleen. Heillä oli positiivinen kokemus työpaikastaan, ja heidän mielestään se voisi olla sopiva myös heidän tuttavilleen. Osa vastaajista valitsi vaihtoehdon "ehkä suosittelisin". Lisäksi kaksi henkilöä ei suosittelisi työpaikkaansa kenellekään, ja kolme henkilöä olisi valmis lähtemään pois työstään. Kujanpää (2017) korostaa, että motivoitunut henkilökunta on organisaatiolle äärimmäisen tärkeä. Kilpailua osaavasta työvoimasta käydään jatkuvasti, koska osaavat ja idearikkaat työntekijät hakeutuvat töihin sinne missä heidän ammattitaitoaan ja näkemyksiään osataan arvostaa. (Kujanpää 2017, 152-153.)

Työpaikan vaihtamista viimeisen 6 kuukauden aikana harkitsevien vastaukset olivat jakautuneet melko monipuolisesti. Suurin osa vastaajista ilmoitti harkitsevansa työpaikan vaihtoa harvoin tai ei ollenkaan. Yksi kolmasosa vastaajista ilmoitti harkitsevansa työpaikan vaihtoa joka päivä, kerran viikossa tai kerran kuukaudessa. Alanvaihtoa harkitsevien työntekijöiden vastaukset olivat kysymyksessä jakautuneita. Enemmistö vastaajista oli miettinyt alanvaihtoa harvoin tai ei lainkaan. Nämä työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen alaansa tai ainakin eivät koe välttämättä tarvetta vaihtaa alaa. Yksi neljäsosa vastaajista harkitsee alanvaihtoa päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Esihenkilöiden olisi tärkeää tunnistaa nämä huolenaiheet ja tarjota mahdollisuus avoimeen keskusteluun, jossa voidaan löytää mahdollisuuksia parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Kuusisto ym. 2021, 6-9; Nokela ym. 2021, 147-150).

Kyselyyn vastanneista kolme eniten työhön motivaatiota lisäävää ja sitouttavaa tekijää olivat palkka, joka vastaisi työn vaatimuksia, mahdollisuudet kehittää osaamista ja työyhteisön hyvä ilmapiiri. Vastausten perusteella palkka nousi keskeiseksi motivaatio- ja sitoutumistekijäksi. Vastaajista peräti 85 % korosti palkkaa, joka vastaisi työn vaatimuksia motivaatiota ja sitoutumista lisääväksi. Helander ym. (2019) tutkimuksen havainnoissa huono palkka on mainittu yhtenä tekijänä, joka vaikuttaa hoitoalalla työskentelevien sitoutumiseen ja harkintaan vaihtaa alaa. (Helander ym. 2019, 183-184).

Koulutuksen näkökulmasta vastaajat pitivät mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan toiseksi merkittävimpänä motivaatio- ja sitoutumistekijänä. Tämä voi heijastaa työntekijöiden pyrkimystä kehittää ammattitaitoaan ja pysyä ajan tasalla alansa vaatimuksista. Nämä tulokset korostavat, että palkka ja koulutusmahdollisuudet ovat keskeisiä näkökohtia, kun tarkastellaan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. Palkka ja kouluttautuminen nousi selkeäksi kaksikoksi, jolla motivaation uskotaan lisääntyvän, mutta kolmanneksi tärkeimmäksi motivaation tekijäksi oli useampia vaihtoehtoja. Kolmanneksi vaihtoehtoksi nousi työyhteisön hyvä ilmapiiri, mutta vaihtoehtona olisi vastaavasti voinut olla henkilöstöedut tai riittävät resurssit.

Kyselylomakkeen avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä ylläpitää halua pysyä nykyisessä työssä. Pitovoimaa työssä lisää monipuolinen työnkuva. Monipuolinen työnkuva mahdollistaa oman osaamisen käytön kokonaisvaltaisesti. Palkan oikeudenmukaisuus suhteessa työn vaativuuteen ja jatkokouluttautumisen mahdollisuudet näyttävät olevan keskeisiä tekijöitä, kun tarkastellaan henkilöstön sitoutumista työyksikköön. Näitä pitovoimatekijöitä nousee esiin myös Tevameren (2021) tekemästä raportista. Hänen mukaansa oikeudenmukainen, työnvaativuutta vastaava palkka ja mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa koetaan tärkeiksi ja niitä parantamalla pitovoimaa voidaan lisätä (Tevameri 2021,73). Näiden edellä mainittujen tekijöiden lisäksi työyhteisön ilmapiiri on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen. Riittäväillä henkilöstöresursseilla, arvostuksen kokemuksella tai erilaisilla työsuhde-eduilla on myös vaikutusta työn pitovoimaan. (Helander ym. 2019,183-184; Kuusisto ym. 2021, 8-9.) Vastauksissa nousi esille, että työssä viihtymiseen vaikuttavat asiakaskohtaukset, työolot ja joustavuus. Työympäristön tulee tukea perhe-elämän ja työn yhteensovittamista.

## **8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys**

Tässä kehittämistyössä avoimuus ja läpinäkyvyys olivat keskeisiä periaatteita. Kaikki työskentelyn vaiheet, alkaen tutkimuskysymysten asettamisesta aina tulosten analysointiin asti, on dokumentoitu huolellisesti ja avoimesti.

Kehittämistyön lähtökohtana oli valita ajankohtainen aihe, johon oli saatavilla runsaasti uutta kirjallisuutta ja tutkimuksia. Kehittämistyön tekeminen työparin kanssa on vaikuttanut kehittämistyön luotettavuuteen. Työn edetessä molemmat tekijät ovat yhdessä valvoneet ja vastanneet tutkimuksen luottavuudesta ja hyvistä tieteellisistä käytännöistä. Kehittämistyön aineisto kerättiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella, joka oli esitettävä viidellä YAMK- opiskelijalla ja kahdella henkilöllä, jotka eivät työskentele sosiaali- ja terveysalalla. Esitettävien avulla saatu palaute oli arvokasta, ja sen perusteella kyselylomaketta muokattiin ymmärrettävämmäksi ja luotettavammaksi. Kyselylomakkeen tulee olla validi eli kyselylomakkeen kysymykset tulee muotoilla niin, että ne mittaavat

juuri sitä asiaa tai ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Näin voidaan varmistaa tuloksien ja tutkimuksen luotettavuus (Mäkinen 2006, 92-93).

Eettisyys ja luottamus on huomioitu työn kaikissa vaiheissa. Vastaajien oikeuksien kunnioittaminen on ollut ensisijaisen tärkeää koko työskentelyn ajan. Kyselyn saatekirjeessä selkeästi kerrottiin mikä oli kyselyn tarkoitus ja toteutustapa. Saatekirjeessä tuotiin esiin vastaamisen vapaaehtoisuus ja korostettiin, että vastaajia ei voida jäljittää. Vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti. Kaikilla Perhekeskuksen työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn.

Kyselystä saatuihin vastauksiin ja tuloksiin oli pääsy vain kyselyn luoneilla henkilöillä ja aineisto säilytettiin valmistumiseen saakka. Valmistumisen jälkeen tutkimusaineisto hävitettiin. Luotettavuuden varmistamiseksi kehittämistyön tulosten analysointiin kiinnitettiin erityistä huomiota. Molemmat tekijät perehtyivät aineistoon perusteellisesti. Erityisen huomion kohteena oli avoimien vastausten tarkastelu, joihin perhekeskuksessa työskentelemätön tekijä perehtyi ensin, ja varmisti ettei vastauksista pysty päättelemään vastaajan henkilöllisyyttä. Tällä varmistettiin, ettei työyhteisön tunteva tutkija jätä olennaista tutkimustietoa pois lopputuloksista tai tee vastauksista valmiita päätelmiä. Muutamissa kyselylomakkeen kysymyksissä havaittiin, että useammat vastaajat valitsivat useita vaihtoehtoja. Tämä sai ajattelemaan jaksoivatko vastaajat keskittyä kyselyyn vastaamiseen vai valitsivatko he vain kaikki vastaukset, koska eivät jaksaneet pohtia vastausvaihtoehtojen merkitystä tarkemmin.

Aineiston hankinta oli läpinäkyvää ja sen hankintaa kuvattiin yksityiskohtaisesti. Lähdeviittaukset ovat oikeita ja rehellisiä. Tulokset perustuvat kyselystä saatuihin vastauksiin. Tutkimuksen raportoinnissa noudatettiin avoimuutta ja tuotiin tutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta tarkasti esiin. Hyvä ja luotettava tutkimus on raportoitu niin, että siitä pystytään seuraamaan ja ymmärtämään tutkimusprosessi ja prosessista saadut tulokset selkeästi ja yksiselitteisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-165).

Kehittämistyön tulosten esittämisessä pyrittiin eettisyyteen ja luotettavuuteen. Tulokset esitettiin avoimesti ja objektiivisesti ilman tulkintojen vääristelyä tai

muokkaamista. Kaikki kerätty aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, jotta osallistujien yksityisyys turvattiin. Kehittämistyön tulokset perhekeskuksen työntekijöille esitteli työyhteisöön kuulumaton tekijä, koska ulkopuolinen ei ole sidoksissa yksiköihin eikä tunne työntekijöitä, mikä vähentää ennakkoluuloja ja viinomia. Kehittämistyön kautta saadut tulokset oli pienellä otannalla otettu ja keskittyivät perheiden kanssa työskentelevien työntekijöiden näkemyksiin. Tämä tuleekin huomioida pohdittaessa tulosten mahdollista laajempaa käyttöä hyvinvointialueella. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan kehittämistyö suunniteltiin huolellisesti, toteutettiin luotettavasti ja eettisesti sekä arvioitiin saadut tulokset avoimesti, oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja yksityiskohtia salaamatta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023,12).

Opinnäytetyön luotettavuutta saattaa heikentää sähköiseen kyselyyn vastanneiden vähäinen määrä. Vastausprosentti (44 %) herättää pohtimaan, edustavatko kyselyyn vastanneet koko henkilökunnan mielipiteitä vai edustavatko vastaajien vastaukset vain pientä osaa henkilöstöä. Voidaan myöskin ajatella, että kyselyyn vastaaminen koettiin turhaksi, koska työhön ja organisaatioon ollaan tyytyväisiä ja tarvetta muutoksille ei nähdä. Voi myöskin olla, että osa henkilökunnasta ei ole vastannut kyselyyn kiireen ja väsymyksen vuoksi. Osalla henkilöstöä on voinut olla myös ajatuksena, ettei sähköiseen kyselyyn kannata vastata, koska sen tuloksilla ei nähdä olevan mitään vaikutusta organisaation toimintaan. Vaikka vastaajien määrä jäi hieman alle puoleen, tarjoaa tulos arvokasta tietoa Lahden Perhekeskuksen toimintaympäristöstä ja henkilöstön näkemyksistä.

### **8.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämisideat**

Lahden perhekeskuksessa ammattihenkilöstön pitovoiman vahvistaminen eri työyksiköissä edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka huomioi kattavasti erilaiset työntekijät, heidän tarpeensa ja yksikön missä työskennellään. Kyselyn tulosten perusteella oli havaittavissa sekä myönteisiä että kehitettäviä alueita. Esihenkilöille ja ylemmälle johdolle tarjottiin tuoretta ja konkreettista tietoa siitä, millaisia odotuksia ja tarpeita oli henkilöstöllä, ja miten näitä voitaisiin



parhaiten tukea. Kehittämistyön tavoitteena ei ollut ainoastaan nostaa esiin kehittämiskohteita, vaan myös herättää ymmärrystä siitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on rooli pitovoiman vahvistamisessa. Työntekijöiden ja esihenkilöiden aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen voivat merkittävästi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja pitovoimaan. Vastaukset toivat esille esihenkilöiden keskeisen roolin Lahden perhekeskuksen henkilöstön pitovoiman kehittämisessä, rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

Tulosten perusteella avoin ja aktiivinen viestintä työyhteisöissä on ensiarvoisen tärkeää. Epäkohtien ymmärtäminen on nimenomaan tärkeitä, koska oikeudenmukainen johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan ja organisaatioon. Johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on keskeinen rooli työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta. Positiivisen työilmapiirin luominen edellyttää, että työntekijöiden ääni kuuluu ja heidän tarpeensa otetaan huomioon päätöksenteossa ja kehitystyössä. Yksiköiden esihenkilöiden olisi tärkeää selvittää millaista palautetta työntekijät kaipaavat ja mikä koetaan riittäväksi. Yhteisymmärryksen saavuttaminen ja palauteprosessin parantaminen voi auttaa luomaan myönteisemmän työympäristön ja parantamaan työntekijöiden kokemaa tukea ja ohjausta. Syiden ymmärtämisellä voidaan parantamaan viestintää ja varmistamaan, että kaikki työntekijät ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Esihenkilöiden tulee olla valmiita kuuntelemaan työntekijöiden näkemyksiä ja välittämään niitä eteenpäin organisaation ylimmälle johdolle. Organisaation kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota niiden työntekijöiden näkemyksiin, jotka kokevat osallistumismahdollisuudet vähäisiksi. Osallistumisen lisääminen päätöksentekoon voi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Tämä voi myös edistää avoimuutta ja luottamusta työyhteisössä.

Kehittämistyön tuloksien perusteella työyhteisön ilmapiiri näyttää olevan pääosin myönteinen, ja suurin osa vastaajista kokee olevansa osa työyhteisöä sekä nauttivan hyvästä työilmapiiristä. Toisaalta tuloksissa on esitetty joitakin huolenaiheita. Osa työntekijöistä kokee jäävänsä jollain tavalla ulkopuoliseksi työyhteisössään. Näiden vastaajien kohdalla olisi esihenkilöiden hyödyllistä kartoittaa ja ymmärtää, mitkä tekijät saavat työntekijät tuntemaan ulkopuolisuuden tunnetta ja minkälaisia parannuksia he toivoisivat. Työyhteisön tuki ja vahva

yhteenkuuluvuuden tunne ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Suurin osa vastaajista kokee voivansa luottamuksellisesti keskustella työasioista omassa työyhteisössä. Tämä viittaa vahvaan luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisössä, mikä voi myönteisesti vaikuttaa työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja tehokkaaseen työskentelyyn.

Lahden perhekeskuksessa osaamisen arvostaminen oli ilahduttavan korkealla tasolla niin esihenkilöiden kuin työkavereiden osalta. Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen kannattaa panostaa. Esihenkilöiden kannattaa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen, jotta he voivat vastata työn muuttuviin haasteisiin ja vaatimuksiin. Oman osaamisen hyödyntäminen, kouluttautumismahdollisuudet ja palkkauksen oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä tekijöitä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. Yksilölliset pitovoimatekijät muodostavat mielekkään työn. Liukuva työaika, hyvä työilmapiiri ja vaihtuvat asiakkaat ovat tärkeitä. Työn merkityksellisyys, työkaverit ja joustava työympäristö luovat työtyytyväisyyttä. Jokainen työntekijä arvostaa eri tekijöitä, ja niiden yhteisvaikutus vaikuttaa kokonaisvaltaiseen työelämän laatuun. Esihenkilöiden tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden kuormitukseen. Sitä on seurattava ja arvioitava säännöllisesti, ja tarvittaessa on tehtävä muutoksia työn organisointiin ja resurssien jakamiseen. Lahden perhekeskuksessa olisi tulevaisuudessa hyödyllistä kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön kokeemukseen työkuormituksesta ja harkita keinoja, joilla voidaan vähentää kuormitusta tai lisätä resursseja, jos se on mahdollista. On myös tärkeää tunnistaa, että organisaation taloudelliset rajoitukset voivat vaikuttaa mahdollisiin toimenpiteisiin, kuten henkilöstön lisäämiseen.

Tulosten pohjalta voitaisiin esittää jatkokehittämisideoita Lahden Perhekeskuksessa työskentelevän henkilöstön pitovoiman parantamiseksi. Yksi mahdollinen askel olisi luoda innovatiivisia virtuaalisia ideointityöpajoja tai ideabokseja, jotka mahdollistaisivat työntekijöiden osallistumisen ja ideoiden jakamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Näiden työpajojen avulla voitaisiin kerätä laajemmin näkemyksiä ja ideoita siitä, miten työympäristöä ja -kulttuuria voitaisiin kehittää entistä houkuttelevammaksi ja kannustavammaksi. Toinen kehitysidea voisi olla henkilöstön osallistuminen työyhteisön päätöksentekoon avoimen käytännön

avulla. Esimerkiksi työntekijöiden valitsema edustaja voisi osallistua säännöllisesti esihenkilöiden kokouksiin tuoden esille henkilöstön näkökulmaa ja käytäntöä. Tämä voisi lisätä työntekijöiden osallisuuden tunnetta ja sitoutumista. Samalla uusi toimintatapa edistäisi avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yksiköissä. Kolmas kehittämisidea voisi olla työhyvinvointi- tiimin perustaminen. Tiimi koostuisi eri alojen asiantuntijoista ja työntekijöistä eri työyksiköistä. Tiimi voisi keskittyä tunnistamaan ja ratkaisemaan työympäristöön ja -kulttuuriin liittyviä haasteita sekä kehittämään käytännön toimenpiteitä työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi.

Opinnäytetyön yhteenvetona voi todeta, että ammattihenkilöstön pitovoiman vahvistaminen vaatii aina ja jatkuvasti monipuolisia toimenpiteitä, jotka kattavat muun muassa viestinnän, palkkauksen, koulutuksen, työilmapiirin ja johtajuuden näkökulmat. Yksiköt, jotka panostavat näihin tekijöihin kokonais-valtaisesti, voivat odottaa positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja yksikön menestykseen pitkällä aikavälillä. Kokonaisuutena Lahden perhekeskuksessa voidaan olla tyytyväisiä vahvaan pitovoimaan, mutta jatkuvalla kehitystyöllä voidaan varmistaa, että yksiköt säilyvät houkuttelevana ja työntekijöiden hyvinvointi säilyy korkealla tasolla myös tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Aula Research 2021. Kysely tehyläisille 2021 – Tulosesitys. Tehy.  
[https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula\\_researchin\\_kysely\\_hoitajien\\_tyossajaksamisesta\\_ja\\_tyohyvinvoinnista\\_2021\\_id\\_17362.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyvinvoinnista_2021_id_17362.pdf) 10.1.2024.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. Impact.
- Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>.
- Harmonen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>.
- Helander, M., Roos, M. & Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede*, 31(3), 180–190. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911296452>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15-17. Uudistettu painos. Porvoo: Tammi.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.
- Jwmaa, S., Younus, S., Othman, B., Rashad, M., Kanabi, I., Jamil, D., Mahmood, R. & Ismail, Z. 2022. Motivation: Does employee motivation have influence on job satisfaction? *International Journal of Teaching, Learning and Education* 1(4), 36-50 <http://doi: 10.22161/ijtle.1.4.4>
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsinki: Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2586-6>.
- Kuusisto, T., Arola, T. & Salin S. 2021. Sairaanhoitajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. *Tutkiva hoitotyö* 19(3), 3–11. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022020417598>.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2), 138-148.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto. KarieliFinna. e-kirja.
- Manka, M-L. 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Teoksessa Af Ursin, K., Pekola, E & Stenvall, Felix byrokratia?: julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona: Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon

- emeritusprofessori Juha Vartolan juhlaKirja. Tampere: Tampere university Press. 245-261. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9851-0>.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent.
- Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin -16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki. Alma Talent.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Tammi.
- Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. 2021. Kokeemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede* 33(3) 142–153. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021111154674>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Päätaalo, K. & Kauppi, S. 2016. Työhyvinvointi lääkärin työssä – systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 53(1), 30-43 <https://journal.fi/sla/article/view/55567>
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.
- Rintala, H., Postareff, L., & Ryymin, E. (2023). Sitoudun, siis opin - Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämän tutkimus*, 21(1), 33-57. <https://doi.org/10.37455/tt.107998>
- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampere: Suomen yliopistopaino oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>
- Salo, U-M. 2015. Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. 166-190. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9786-5>.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi, e-kirja.
- Simonen, J & Heikkilä, A & Westinen, J. 2020-2021 Työn sukupolvet: Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. Tutkimuksen loppuraportti. <https://www.e2.fi/hankkeet-ja-julkaisut/hankkeet/sukupolvien-huolet-ja-voimat/tyoelaman-yhteiset-nimittajat.html>
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> 29.3.2023.
- Sourav, B. 2023. Motivation and Its Impact on Employee Performance. *American Journal of Social Development and Entrepreneurship* 2 (1), 22-25. <https://doi.org/10.54536/ajsde.v2i1.1250>.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

- Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan Toimintaympäristön ajankoh- taisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimiala- raportit 2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>.
- Toode, K. 2015. Nurses' Work Motivation Essence and associations. Acta Uni- versitatis Tamperensis 2036. Tampere: University Press.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9746-9>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudis- tettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö.  
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. 10.4.2023.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtamisen strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu pai- nos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keu- ruu: Edita Publishing.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.
- Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpiku- jiiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Acta Wasaensia 484. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Wallin, O. 2022. Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja tervey- denhuoltoalan työssä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 14(1), 10– 21. <https://journal.fi/akakk/article/view/114445>
- Ylikorkala, A. & Hakonen, A. & Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Koko- naispalkitsemisen johtaminen - Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Hel- sinki.
- Örtenblad, A. (2021). Debating Bad Leadership: Reasons and Remedies. Cham, Switzerland: PalgraveMacmillan.

## Saatekirje

### Arvoisa Lahden perhekeskuksen henkilökunta

Olemme Joensuun ammattikorkeakoulu Karelian YAMK (kehittäminen ja johtaminen) opiskelijoita.

Teemme opinnäytetyömme työyksikköönne, ja tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa yksikköönne henkilöstön pitovoimatekijöistä, ja saada esihenkilöille johtamistyökaluja pitovoiman säilyttämiseen ja lisäämiseen.

Vastaaminen kyselyymme tapahtuu anonyymisti Webropol-ohjelman kautta, ja linkki kyselyyn on ohessa. Vastaaminen vie aikaa noin 15-20 minuuttia, ja saat vastata siihen työajallasi. Tulokset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, ja vain tutkijoilla on mahdollisuus tutustua vastauksiin. Raportissa ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa! Myöskään tutkijat eivät tunnista vastaajia!

Aineistoanalyysin jälkeen saadut tulokset esitellään Lahden perhekeskuksen palveluesihenkilöille heidän omassa viikkokokouksessa. Paikalle pyydetään myös Päijät-Soten lasten- ja nuorten tulosityksikköpäällikkö Niina Viholainen sekä lasten kuntoutuksen tulosityksikköpäällikkö Tarja Tiitinen. Tutkimuksen tulokset käsitellään myös Lahden perhekeskuksen henkilökunnan kanssa omassa koulutusaamupäivässä.

**Kyselyn vastaamisaika on 2.10.- 16.10.2023.**

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2024. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kyselynvastaukset hävitetään.

Suurkiitokset vaivannäöstäsi ja arvokkaista vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin:

Tiina Soikkeli-Aalto ja Sini Penttinen

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/15462EAE02B84E0B>

## Kyselylomake

Taustatietoja:

1. Ikä vuosissa \_\_\_\_\_
2. Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla vuosina: \_\_\_\_\_
3. Työsuhteen muoto: vakituinen/määräaikainen

Työhyvinvointi:

### Tunnen organisaatiomme hyvinvointisuunnitelman?

Tunnen sen hyvin

Tunnen jonkin verran

En ole kuullutkaan

### Tunnen itseni fyysisesti terveeksi?

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

### Tunnen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi?

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

### Millaiseksi koet työhyvinvoinnin tällä hetkellä?

erittäin hyvä

hyvä

kohtuullinen

huono

erittäin huono



**Koen työssäni työiloa?**

päivittäin  
muutamana kerran viikossa  
muutamia kertoja kuukaudessa  
harvoin  
en koskaan

**Koen työssäni innostusta?**

päivittäin  
muutamana kerran viikossa  
muutamia kertoja kuukaudessa  
harvoin  
en koskaan

**Pidän nykyistä työtäni merkityksellisenä?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Pidän nykyistä työtäni tärkeänä?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Suhtaudun työhöni positiivisesti?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Mistä saat tukea työhösi? (voit valita useamman vaihtoehdon)**

työkavereilta

mentorilta

perehdyttäjältä (oma ammattiryhmä)

ammattiliitolta

puolisolta

esihenkilöltä

työnohjauksesta

työterveydestä

ystäviltä

koulutuksesta

en keneltäkään

Muualta, mistä \_\_\_\_\_

**Vastaako tehtäväkohtainen palkkasi työn vaativuuteen?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Keneltä toivoisit enemmän tukea työhösi?**

\_\_\_\_\_

**Työnsisältö****Olen saanut hyvän perehdytyksen työhöni?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Koen osaavani työni?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Yksikössämme on riittävästi henkilökuntaa?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Pystymme toteuttamaan laadukasta asiakastyötä?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Koen, että työpanostani arvostetaan esihenkilön taholta?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Koen, että esihenkilöni arvostaa osaamistani?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Koen, että työkaverini arvostavat osaamistani?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Mietin työasioita vapaa-ajallani?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Työyhteisö:****Työpaikallani on hyvä ilmapiiri?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Koen olevani osa työyhteisöäni?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Työyhteisössäni voi keskustella luottamuksellisesti työasioista?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Työkaverit auttavat minua tarvittaessa?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Mitkä ovat sinusta tärkeimpiä työntekijätaitoja? (Voit valita useamman vaihto-ehdon)**

hyvä asenne työntekoon  
osaan työni  
hoidan työni parhaalla mahdollisella tavalla  
otan vastuun työstäni  
luotan esimieheeni  
luotan työkavereihin  
pyrin luomaan hyvää ilmapiiriä  
tiedän ja ymmärrän organisaationi tavoitteet

tiedän ja ymmärrän työnkuvani  
otan epäkohdat puheeksi ja pystyn keskustelemaan asioista avoimesti

**Johtaminen:**

**Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Esihenkilö on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
en osaa sanoa  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Esihenkilö on tarvittaessa tavoitettavissa?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Esihenkilö kannustaa minua kehittämään osaamistani?**

täysin samaa mieltä  
jokseenkin samaa mieltä  
en osaa sanoa  
jokseenkin eri mieltä  
täysin erimieltä

**Esihenkilö antaa riittävästi palautetta työssä suoriutumisesta?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Esihenkilö tekee päätöksiä johdonmukaisesti?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Esihenkilön johtamisosaaminen on ammattitaitoista?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Mitkä olet kokenut työhistoriasi aikana hyvän johtamisen ominaisuuksiksi? (voit valita useamman vaihtoehdon)**

oikeudenmukaisuus

rehellisyys

luotettavuus

tehokkuus

ammattitaito

hyvinvoinnin tukeminen

jämäkkyys

huumorintaju

muu mikä: \_\_\_\_\_

**Organisaatio:****Tiedän oman yksikköni tavoitteet?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Organisaation tarjoaa työn tekemiselle turvallisen työympäristön?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Käytössä olevat työvälineet ovat tarkoituksenmukaisia?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Minulla on mahdollisuus osallistua yksikköäni koskeviin päätöksiin?**

täysin samaa mieltä

jokseenkin samaa mieltä

jokseenkin eri mieltä

täysin erimieltä

**Pitovoima:****Miten arvioit työyksikkösi pitovoimatekijät tällä hetkellä?**

erittäin pitovoimainen

hyvin pitovoimainen

jonkin verran pitovoimainen

vähän pitovoimainen

Ei lainkaan pitovoimainen

**Suosittelisin nykyistä työpaikkaani tuttavalleni?**

suosittelen kaikille  
suosittelisin jonkin verran  
ehkä suosittelisin  
en missään tapauksessa  
lähtisin itsekin jos pystyisin

**Olen harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen kuuden kuukauden aikana?**

harvoin  
joka päivä  
kerran viikossa  
kerran kuukaudessa  
en ole miettinyt lainkaan

**Olen harkinnut alanvaihtoa viimeisen kuuden kuukauden aikana?**

harvoin  
joka päivä  
kerran viikossa  
kerran kuukaudessa  
en ole miettinyt lainkaan

**Mitkä tekijät mielestäsi edistäisivät eniten työpaikkasi kykyä motivoida työntekijöitä? (Valitse kolme tärkeintä)**

vapaa-ajan ja työn yhteen sovittaminen  
palkka joka vastaisi työn vaatimusta  
työsuhde-edut  
mahdollisuus kehittää osaamista  
riittävät henkilöstöresurssit  
laadukas johtaminen  
arvostuksen kokeminen  
palautteen saaminen  
työyhteisön kannustava ilmapiiri  
työyhteisön hyvä ilmapiiri  
mahdollisuus vaikuttaa työyksikön päätöksentekoon  
nykyaikaiset työvälineet



mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon  
muu, mikä?

**Mitkä tekijät mielestäsi edistäisivät eniten työpaikkasi kykyä sitouttaa  
työntekijöitä?**

vapaa-ajan ja työn yhteen sovittaminen  
palkka joka vastaisi työn vaatimusta  
työsuhde-edut  
mahdollisuus kehittää osaamista  
riittävät henkilöstöresurssit  
laadukas johtaminen  
arvostuksen kokeminen  
palautteen saaminen  
työyhteisön kannustava ilmapiiri  
työyhteisön hyvä ilmapiiri  
mahdollisuus vaikuttaa työyksikön päätöksentekoon  
nykyaikaiset työvälineet  
mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon  
muu, mikä?

**Avoin kysymys:**

**Mitkä asiat lisäävät sinun halua pysyä nykyisessä työssäsi?**