



Kirsi Heinänen

Sanna Kylliö

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja (YAMK)

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen

Opinnäytetyö, 2021

**EETTINEN JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN
NÄKÖKULMASTA ETELÄSUOMALAISESSA
HOITOKODISSA**

TIIVISTELMÄ

Kirsi Heinänen ja Sanna Kylliö

Eettinen johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta eteläsuomalaisessa hoitokodissa

72 sivua, liitteitä 6

Syksy, 2021

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen

Sairaanhoitaja (YAMK)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön kokemuksia eettistä johtamista tukevasta työhyvinvoinnista eteläsuomalaisessa hoitokodissa. Tavoitteena oli syventää tietoa eettisen johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnin tukemisessa ja tuottaa kehittämis ehdotuksia esihenkilöille ja organisaatiolle tutkittavaan hoitoalan yritykseen.

Tutkimusympäristönä oli eteläsuomessa sijaitseva hoitokoti, jonka anonymiteetin säilyttimme yhteistyökumppanin toiveesta. Opinnäytetyössä käytettiin eläkevaikutusyhtiön työhyvinvointikyselyä hoitokodin henkilöstölle (n=57) sekä teema-haastattelua viidelle (n=5) lähiesihenkilölle. Analyysimenetelminä oli tilastollinen sekä induktiivinen analyysi.

Tutkittavassa yrityksessä toteutui eettinen johtaminen, esihenkilöt toimivat yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti. Opinnäytetyön keskeisin tulos oli lähiesihenkilöiden tärkeä merkitys tiimin työhyvinvoinnille ja laadukkaalle asiakashoidolle. Eettisen johtamisen keinoiksi henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa lähiesihenkilöiden haastattelussa nousi oikeudenmukaisuus, empaattinen johtaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen.

Tuloksissa tuli esiin organisaation johdon tärkeys esihenkilötyön tukemisessa. Lähiesihenkilöt tarvitsevat työssään monipuolisesti johtamiseen liittyvää osaamista, kuten muutosjohtamista, yhteiskehittämisen johtamista, tiedolla johtamista ja itsensä johtamista. Hyvän johtajuuden toteutumisessa tarvitaan lisäksi motivoivaa ja läsnä olevaa esihenkilöä, joka antaa tiimeissään myönteistä palautetta, pitää yllä avointa vuorovaikutusta ja tukee tiimin jäseniä.

Kehittämis ehdotukset painottuivat lähiesihenkilöitä kuormittaviin kohtiin, jotka vähensivät heidän mahdollisuuttansa toteuttaa työyhteisössä eettistä johtamista. Lähiesihenkilöitä kuormitti kiire, työntekijöiden itseohjautuvuuden ja sitoutumisen haasteet sekä työtehtävien moninaisuus.

Asiasanat: eettinen johtaminen, työhyvinvointi, lähijohtaminen, hoitokoti

ABSTRACT

Kirsi Heinänen and Sanna Kylliö

Ethical leadership from the aspect of well-being at work in a nursing home in southern Finland

72 pages and 6 appendices

Autumn, 2021

Diaconia University of Applied Sciences

Development of Leadership and Socially Effective Service Provision

Master's Degree in Health Care

The purpose of the thesis was to map out the staff experiences of well-being at work which supports ethical management in a nursing home in Southern Finland. The goal for the thesis was to deepen the knowledge of ethical leadership and its importance for supporting well-being at work and to produce development proposals for supervisors and organizations for the healthcare company under study.

The research environment was a nursing home located in the southern Finland, whose anonymity we maintained by the proposal of the partner. The material used in the thesis was a pension insurance company's well-being survey for the nursing home staff ($n = 57$) and a thematic interview for five ($n=5$) immediate supervisors. The method of analysis was a statistical, as well as an inductive analysis.

Ethical management was implemented in the company under study, and the supervisors acted in accordance with the company's values and culture. The most important result of the thesis was the important role of an immediate supervisor for the team's well-being at work and high-quality customer care. Fairness, empathic leadership, and support for self-direction became the means of ethical management in supporting the well-being of employees in the interview with immediate supervisors.

The results highlighted the importance of organizational management in supporting supervisor work. Immediate supervisors need a wide range of management related skills in their work, such as change management, co-development management, knowledge management and self-management. Achieving good leadership also requires a motivating and present supervisor who provides positive feedback in their teams, maintains open interaction, and supports team members.

The development proposals focused on points raised by immediate supervisors that reduced their ability to implement ethical leadership in the work community. The immediate supervisors were burdened by the hurry, the challenges of employee self-direction and commitment, and the diversity of work tasks.

Keywords: ethical leadership, well-being at work, immediate management, nursing home

Sisällys

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	7
2.1 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla	7
2.2 Työhyvinvointi johtamisen tukena	8
3 EETTINEN JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN TUkena	9
3.1 Eettisyys sosiaali- ja terveysalalla	9
3.2 Eettinen johtaminen	11
3.3 Eettisen johtajuuden työhyvinvointia tukevat tekijät	14
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET ..	16
5 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TYÖELÄMÄKUMPPANI	17
6 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS	18
6.1. Määrällinen kyselytutkimus	18
6.2 Laadullinen teemahaastattelu	19
6.3 Kyselyn tilastollinen analyysimenetelmä	22
6.4 Teemahaastattelun induktiivinen sisällönanalyysi	22
7 TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET	24
7.1 Työhyvinvointia tukevat tekijät ja kehittämiskohteet	25
7.2 Eettinen johtaminen esihenkilötyön ja organisaation näkökulmasta	27
7.3 Kyselytutkimuksen tulosten yhteenveto	29
8 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET	31
8.1 Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	31

8.2 Työhyvinvointia kuormittavat tekijät	33
8.3 Hyvä johtaminen lähiesihenkilöiden arvioimana.....	38
8.3.1 Motivoiva ja läsnä oleva lähiesihenkilö.....	38
8.3.2 Lähijohtamisen taidot	39
8.4 Eettistä johtamista tukevat tekijät ja haasteet	42
8.5 Teemahaastattelun tulosten yhteenveto	46
9 POHDINTA	49
9.1 Tulosten tarkastelu.....	49
9.2 Tulosten johtopäätökset.....	55
9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja reliabiliteetti.....	56
9.4 Tutkimuksen eettisyys.....	59
9.5 Jatkokehittämisehdotukset.....	61
9.6 Oman kehittymisen reflektointi	63
LÄHTEET	65
LIITE 1. Teemahaastattelurunko.....	73
LIITE 2. Teemahaastattelun pelkistämistaulukko.....	74
LIITE 3. Malli ala- ja yläkategorioiden muodostumisesta	76
LIITE 4. Tiimin vahvuuksia esihenkilöiden näkökulmasta	77
LIITE 5. Saatekirje työhyvinvointikyselyyn ja teemahaastatteluun	78
LIITE 6. Suostumuslomake teemahaastatteluun.....	80

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalaan on jo vuosia kohdistunut haasteita esimerkiksi väestörakenteen muutoksen osalta ja työvoiman saatavuuden suhteen. Sosiaali- ja terveysalan arvioidaan tarvitsevan noin 200 000 uutta työntekijää seuraavan 10–15 vuoden aikana. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä kasvaa myös kansainvälisesti. (Tevameri, 2020, s. 11.) Osaavan ja motivoituneen henkilöstön saaminen ja sitouttaminen on siten tulevaisuudessa entistä haastavampaa mutta myös tärkeämpää. Kuka tahansa ei pysty tarjoamaan asiakkaan tarvitsemaa hoivaa vaan tarvitaan koulutettua sosiaali- ja terveysalan henkilökuntaa, joiden työtä ohjaavat hoitotyön eettiset arvot ja ohjeistukset.

Työterveyslaitoksen vuonna 2019 tehdyn tutkimuksen mukaan kunta-alalla vanhusten parissa työskentelevistä hoitajista kolmannes kokee joka viikko eettistä kuormaa eli tekevät työtä omien arvojen vastaisesti. Työstressiä koki 40 % vastaajista ja 60 % eettistä kuormitusta kokeneista harkitsivat työnantajan vaihtoa. (Työterveyslaitos, 2019.) Hoitokodissa asiakkaat ovat haavoittuvassa asemassa, heidän kykynsä puolustaa omia oikeuksia ja tarpeita on usein alentunut. Itsemääräämisoikeus ei poistu, vaikka henkilö olisi muistisairas. Asiakkaan turhaa rajoittamista saatetaan tehdä, jos työyhteisössä ei ole totuttu pohtimaan asioita eettisistä näkökulmista. Organisaation johdolla ja esihenkilöillä on siten tärkeä merkitys eettisten kysymysten käsittelyssä.

Hyvällä johtamisella on osoitettavissa vaikutus muun muassa vähentyneeseen psyykkiseen kuormaan, ahdistukseen, työstressiin ja työuupumukseen, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen (Häggman-Laitila, 2013, s. 306). Uskomme, että eettisen johtamisen avulla voidaan lisätä työyhteisöjen työhyvinvointia ja työssäjaksamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstön tämänhetkisiä kokemuksia työhyvinvoinnista ja eettisestä johtamisesta eteläsuomalaisessa hoitokodissa. Tavoitteena on syventää tietoa eettisen johtamisen merkityksestä, jotta johta-

mista voidaan kehittää palvelemaan asiakkaita, työyhteisöä ja esihenkilöitä nykyistä paremmin. Opinnäytetyöryhmä koostuu kahdesta ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijasta, jotka ovat sairaanhoitajia ja toimineet hoitokohteissa esihenkilönä ja tiiminvetäjänä.

2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

2.1 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla

Työhyvinvointi koostuu mielekkästä työstä ja siinä on huomioitu terveellinen, turvallinen ja hyvinvoiva yhteisö. Tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin saavuttamisessa on onnistunut johtaminen, työpaikan hyvä ilmapiiri ja työntekijöiden riittävät sekä ammatilliset taidot. Työhyvinvoinnilla on yhteys työssäjaksamiseen ja sitoutumiseen sekä sairaspotilaiden määrään. (STM, i.a; Työterveyslaitos, i.a-a.) Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointiin kuuluu onnistumisen kokemukset työssä, asiakkaille tarjottava hyvä hoito, yhteishenki, tuen saaminen ja työssäjaksaminen. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä arvostetaan ja työ koetaan tärkeäksi. Työntekijät arvostavat itsekin omaa työtään, työn imu on vahvaa ja ammatillinen itsetunto korkeaa. Monet sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät pitävät työstään, haluavat tehdä työnsä hyvin ja panostavat työhönsä. Työntekijöitä kuormittaa kiire, työn fyysisyys ja psyykkisyys, vaativa työ, korkea vastuu ja liian matalaksi koettu palkka. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi työn mielekkyys ja työn imu koetaan voimavarana. (Häggman-Laitila, 2013, s. 301–308.) Työhyvinvointia tulisi kehittää organisaatiossa ja työyhteisössä yhdessä, niin että mukana on johto, esihenkilöt ja työntekijät, mutta myös työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. (Työterveyslaitos, i.a-a.)

2.2 Työhyvinvointi johtamisen tukena

Työyhteisön johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, työasenteisiin, työntekijöiden haluun pysyä työpaikassa ja työhön sitoutumiseen. Johtamisella voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työkykyyn ja terveyteen. (Häggman-Laitila, 2013, s. 308.) Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä. Johtamisessa korostuu työntekijöiden ohjaaminen, tukeminen, palautteen antaminen, innostaminen työhön ja luovuuden käyttöön sekä yhteisöllisyyden tunteen luominen. (Terävä & Mäkelä-Puusa, 2011, s. 8–11; Joki, 2021, s. 123–124.) Nykypäivänä johtamiskulttuurissa on kuitenkin usein liian vähän keskustelua ja yhdessä suunnittelua (Launonen, 2021, s.13).

Työhyvinvointia lisäävä johtajuus on oikeudenmukaista, yksilöllisyyttä huomioivaa, osallistamisen ja vaikuttamisen mahdollistavaa, palkitsevaa, motivoivaa ja muutosmyönteistä, tarkastelee Häggman-Laitila (2013) tieteellisessä katsauksessaan *Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus*. Työhyvinvointia tukeva esihenkilö toimii esimerkkinä, hänen toimintansa on selkeää, hän on läsnä arjessa, edistää yhteistyötä, kehittymistä ja itseohjautuvuutta. Mentorijärjestelmällä on saatu työhyvinvointia tukevia tuloksia. Työntekijöiden tiukka valvonta ja kontrollointi, työtehtävien epäselvyys ja kadoksissa oleva johtajuus lisäävät työuupumuksen ja työtytymättömyyden mahdollisuutta. (Häggman-Laitila, 2013, s 308–309.) Onnistuneessa johtamisessa on yhteistä työntekijöiden mukaan saaminen aidosti ja motivoituneesti ja työilmapiiriin tulisi olla positiivinen ja innostava (Juuti, 2016; Viinamäki, 2017, s. 17; Launonen, 2021, s. 119–123.)

Yksi tärkeimpiä esihenkilötyön tehtäviä on osata antaa palautetta rakentavasti, sekä myönteistä, että korjaavaa. Terveessä työyhteisössä palautteen avulla yksilö ja koko tiimi voivat kehittyä. Oikealla tavalla annettu palaute lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Manka ym., 2010, s. 42–43; Terävä & Mäkelä-Puusa, 2011, s. 10–11.)

3 EETTINEN JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

3.1 Eettisyys sosiaali- ja terveysalalla

Eettisyys on merkittävä asia koko sosiaali- ja terveysalan etiikan ja eettisen työskentelyn kannalta. Päätökset liittyen esimerkiksi budjetointiin, koulutusten määrään ja sisältöön vaikuttavat työyhteisöihin, työntekijöiden hyvinvointiin sekä laadukkaaseen asiakas- ja potilastyöhön. On ajoittain haastavaa tehdä taloudellisesti ja tehokkuuden kannalta järkeviä päätöksiä, jotka ovat myös eettisesti oikein. Erilaisia asioita ja tekijöitä on vertailtava sekä punnittava keskenään, jotta päätöksiä tukisi eettinen ajattelu. (ETENE, 2011, s. 25–26.) Kilpailukyvyyn ja menestymisen turvaamiseksi johdon tulee kuitenkin seurata alan kehitystä ja tehdä ennakoivia suunnitelmia visiosta ja strategiasta (Manka ym., 2010 s. 46–47; Häggman-Laitila, 2013, s. 308–309).

Esihenkilöt ja henkilöstö joutuvat usein kohtaamaan eettisiä dilemmoja työssään. Eettiset kuormitustekijät liittyvät esimerkiksi hoitajamitoitukseen, vakinaisten hoitajien puutoksissa näkyvään sijaisten määrään, saattohoitotilanteiden vaativuuteen ja kiireeseen, joka voi vaikeuttaa laadukkaan hoitotyön toteuttamista. Eettiset ristiriidat esihenkilöiden ja henkilöstön välillä voivat olla mahdollisia, jos eettinen näkökulma on erilainen. Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus henkilöstöä kohdellaessa voi olla ajoittain vaativaa esihenkilön työn toimenkuvassa. Esimerkiksi jos useat hoitajat haluavat samana päivänä vapaapäivän, mutta se ei ole asiakasturvallisuuden vuoksi mahdollista, joutuu esihenkilö eettisyyden huomioiden pohtimaan myönnettävät vapaapäivät ja perusteet niille. (Maasoume ym., 2017, s. 7–8.) Jos hoitohenkilökunta joutuu tekemään työssään vastoin omia eettisiä periaatteitaan, se luo stressiä, epämukavuutta ja vähentää työhyvinvointia. Organisaatiossa johdon rooli eettisessä johtamisessa on merkittävä vähentämään eettisiä ristiriitoja. (Maasoume ym., 2017, s. 8; Talentia, 2017, s. 7.) Koko organisaation toiminta tulisi perustua asetettuihin eettisiin arvoihin (Tomperi, 2014, s. 32). Tomperi kertoo väitöskirjassaan neljästä tärkeimmästä arvosta, jotka tulisi ohjata ihmisiä työelämässä. Nämä arvot ovat rehellisyys, luotettavuus,

lupausten pitäminen sekä muiden kunnioittaminen. Muita tärkeitä arvoja ovat lojalisuus, oikeudenmukaisuus, välittäminen ja parhaimman mahdollisen osaamisen tavoittelu. (Tomperi, 2014, s.38.)

ETENE eli Sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ovat määritelleet, mitä eettisyys ja eettinen työskentely ovat sosiaali- ja terveysalalla. ETENE käsittelee eettisiä kysymyksiä ja ongelmia yrittäen löytää niihin ratkaisuja, edistäen siten muun muassa potilaiden ja asiakkaiden oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja itsemääräämisoikeutta. (ETENE, i.a.) ETENEn toimintaa ohjaavat lait potilaan oikeuksista sekä lait sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (L785/1992). ETENE on määritellyt sosiaali- ja terveysalalle eettiset periaatteet ja suositukset, jotka toimivat ohjeistuksena ja suunnannäyttäjänä eettiselle työskentelylle. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien henkilöiden tulee kunnioittaa asiakkaiden ja potilaiden perusoikeuksia sekä ihmisarvoa. Näihin oikeuksiin sisältyvät itsemääräämisoikeus, valinnanvapaus, ihmisoikeudet, ihmisen perusoikeudet ja yhdenvertaisuus. Potilaita eikä asiakkaita saa syrjiä ja heille kuuluu yksityisyydensuoja, joka toteutuu esimerkiksi hoitohenkilökunnan vaitiolovelvollisuutena. Asiakkaiden ja potilaiden omaisia sekä läheisiä tulee myös kohdella ja kohdata kunnioittavasti. Asiakkaan ja potilaan hoitoon sekä hoitolinjauksiin liittyvät päätökset laaditaan potilaan tai asiakkaan etua ajatellen. Vuorovaikutuksen tulee olla hoitohenkilökunnan välillä kollegiaalista, kunnioittavaa ja luottamusta lisäävää. (ETENE, 2011, s. 5–6.) Sairaanhoidajien eettisissä ohjeissa neuvotaan muun muassa toimimaan terveyttä ja hyvinvointia edistäen, kärsimystä lievittäen, ehkäisten sairauksia ja parantamaan elämänlaatua. (Sairaanhoidajaliitto, i.a.)

Etiikka perustuu yleensä kolmeen eri etiikan teoriaan, jotka ovat hyve-etiikka, velvollisuusetiikka ja seurausetiikka (Pitkänen, 2017, s. 20). Hyve-etiikassa perustana on määrittää paheita ja hyveitä. Hyve-etiikassa pyritään toimimaan samalla tavalla, kuin ideaalinen tai mallikelpoinen henkilö toimisi moraalisesti. (Malkavaara, 2020a, s. 61.) Velvollisuusetiikassa toimitaan sen mukaisesti, mikä on periaatteiden ja toimintatapojen mukaisesti oikein. Nimensä mukaisesti, velvollisuusetiikassa toimitaan velvollisuuksien pohjalta. (Malkavaara, 2020b, s. 69.) Seurausetiikassa pyritään saavuttamaan mahdollisimman eettisesti hyvä loppu-

tulos mahdollisimman pienellä pahalla. Seurausetiikassa otetaan huomioon kaikkien tilanteeseen vaikuttavien henkilöiden rooli ja pyritään saavuttamaan kaikkien henkilöiden kohdalta mahdollisimman hyvä eettinen ratkaisu. (Malkavaara, 2020 c, s. 77.)

3.2 Eettinen johtaminen

Eettisestä johtamisesta ei löydy selkeää määritelmää. On olemassa tutkimuksia, joissa kerrotaan erilaisia näkemyksiä siitä, mitä eettinen johtaminen on. Eettisen johtamisen lähikäsite on arvostava johtaminen. (Harmoinen, 2014, s. 19–33.) Eettinen johtaminen perustuu esihenkilön auktoriteettiin ja päätösvaltaan, mutta on oikeudenmukaista, puolueetonta, rehellistä ja reilua ja päätökset tehdään kuuntelemalla henkilöstöä. Eettisessä johtamisessa esihenkilö sitoutuu eettisiin tavoitteisiin sekä kannustaa henkilöstöä siihen. Esihenkilön tulee olla johdonmukainen, mutta myös tuloksellinen. Eettisessä johtamisessa lupaukset ja puheet tulisi näkyä myös käytännössä. Esihenkilöltä vaaditaan eettiseen johtamiseen kouluttautumista, ammattitaitoa, eettistä herkkyyttä tunnistamaan eettisesti haastavia tilanteita sekä muutoshalukkuutta. (ETENE, 2011, s. 25–27.) Merja Harmoinen väitöskirjassa *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa* (2014), arvostavan johtamisen käsitteiksi kuvataan moraalinen johtaminen, arvostuksen ja tuen antaminen, ammatillisuuden arvostaminen, palkitseminen, hyvät suhteet henkilöstöön, johtamistapa sekä työolosuhteiden ja työympäristön terveellisyydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen. (Harmoinen, 2014, s. 27–28.) Työhön sitoutumisen on todettu olevan parempaa arvostavassa johtamisessa (Harmoinen, 2014, s. 57).

Esihenkilöiltä odotetaan vahvaa eettistä arvopohjaa. Eettisen johtamisen toteutumisen saavuttamiseksi esihenkilöiden tulee vahvistaa omaa osaamistaan sekä olla valmis muuttamaan johtamistapojaan. Hyvällä henkilöstöjohtamisella parannetaan työtehtävien hallittavuutta, saavutetaan työtehtävien asianmukaista fokusointia sekä kehitetään työntekijöiden osaamista. Näiden avulla myös parannetaan ja varmistetaan työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. (Talentia, 2017,

s. 51.) Eettinen johtajuus vahvistaa esihenkilön omaa työhyvinvointia sekä kannustaa henkilökunnan ajattelemaan eettisiä kysymyksiä erilaisista näkökulmista vahvistaen siten henkilökunnan itseohjautuvuutta. (Hemberg ym., 2018, s. 179–180.) Työntekijöiden itseohjautuvuutta ja omatoimisuutta voidaan tukea esimerkiksi jakamalla valtaa ja vastuuta työyhteisössä tasaisemmin. Jaetussa johtajuudessa päätöksentekoa jaetaan koko organisaatiossa kaikkien työntekijöiden välillä. Johtajuus on yhteisöllistä ja ihmisten välisten suhteiden merkitys korostuu johtamisen sijaan. Jaetussa johtajuudessa motivaatio ja mielekäs työ saattaa olla helpommin saavutettavissa. (Juuti, 2016; Viinamäki, 2017, s. 17; Launonen, 2021, s. 119–123.) Jaetun johtamisen avulla työyhteisön jäsenet pystyvät luomaan yhteisen vision ja löytämään yhteisiä tehokkaita työskentelytapoja. Jaetun johtamisen kautta työntekijät kykenevät kartoittamaan paremmin omaa ja muiden osaamista sekä hyödyntämään osaamisalueita työyhteisössä tehokkaammin. (Horila & Siitonen, 2020, s. 580.) Työtehtävät tulisi jakaa tasapuolisesti ja hyvin suunnitellusti, jotta ne tukisivat myös organisaation tavoitteita ja toimintamallia. Tasapuolisuus on tärkeä osa eettistä johtamista.

Aikaisempien tutkimusten mukaan eettinen johtaminen parantaa henkilökunnan työhyvinvointia. Erityisesti parannettavaa on esihenkilöiden tavassa sovittaa oma ja työntekijöiden henkilökohtainen elämä ja työelämä yhteen. (Kaffashpoor & Samaneh, 2020, s. 5–6; Freire & Bettencourt, 2020, s. 325–327.) Esihenkilön tulisi saada tiimit nykyistä itseohjautuvimmiksi vastuunottajiksi. Itsensä johtamisen avulla organisoidaan ja ohjataan omaa työtä, hallitaan omaa käyttäytymistä ja ajattelua. (Lanne-Eriksson, 2021b, s. 262.) Itsensä johtamiseen kuuluu muun muassa työajan hallinta ja työn organisointi. Työ tulisi saada tehtyä työajalla. Työtehtävien asettaminen etusijalle tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan on tärkeä osa ajanhallintaa. Jatkuva kiire estää työn kehittämisen ja uuden oppimisen. Kiire saattaa vaikuttaa myös työn jälkeä heikentävästi ja aiheuttaa siten eettistä kuormaa. Esihenkilön tulisi myös auttaa ajanhallinnan taidoissa työntekijöitään selkeyttämällä työnkuvaa ja vastuualueita ja organisoimalla työtä mahdollisesti uudella tavalla. Itseänsä johtamalla esihenkilö pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja toimii näin esimerkkinä alaisilleen. Jos esihenkilö lähettää myöhään illalla työhön liittyviä viestejä tai on itse uupunut, työntekijät eivät välttämättä tule kerto-

maan työssä olevista epäkohdista. Työntekijöille saattaa tulla myös käsitys organisaation odottavan heiltä vastaavaa työskentelytapaa ja venymistä. (Manka ym., 2010 s. 48–49.)

Itseohjautuvuudessa työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön kasvaa, jolloin työntekijän motivaatio ja työn mielekkyys lisääntyy. Sopivassa suhteessa vallan lisääminen ja vaikutusmahdollisuus lisäävät luottamusta organisaatiossa parantaen yhteistä kehittämistä, muutoskyvykkyyttä ja ketteryyttä. (Launonen, 2021, s. 139–140.) Työyhteisöt ovat myös jatkuvien muutoksien edessä, eettisyyden huomioimisella muutostilanteita voidaan saada johdettua ketterämmin. Muutoksissa tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisen osaamisen vahvistaminen ja ylläpitäminen. Muutosjohtamisessa esihenkilöiden tärkeiksi ominaisuuksiksi on todettu läsnäolo, hyvä ja johdonmukainen viestintä sekä työyhteisön ohjaus ja tukeminen keskeisiin tehtäviin. (Lanne-Eriksson, 2021a, s.144.)

Hoitohenkilökunnan työhyvinvointia tukee ja parantaa esihenkilö, joka noudattaa eettistä toimintamallia ja eettisiä periaatteita, on oikeudenmukainen sekä kuuntelee henkilökuntaa. (Kaffashpoor & Samaneh, 2020, s. 5–6; Freire & Bettencourt, 2020, s. 325–327.) Oikeudenmukaisuus on noussut tutkimuksissa yhdeksi tärkeimmäksi esihenkilön ominaisuudeksi työhyvinvoinnin parantamisessa. (Häggman-Laitila, 2013, s. 308; Perko & Kinnunen 2013, s. 69–71; Kinnunen ym., 2013, s.67; Kumpulainen, 2013, s. 207; Suonsivu, 2013, s. 298–312). Oikeudenmukainen esihenkilö ottaa kaikki tiimin jäsenet tasavertaisesti huomioon, perustelee sovitut päätökset ja viestittää tiedon kaikille. Esihenkilön tulee huomioida kuuntelun taito, jotta kaikki tuntevat olevansa arvostettuja ja tarpeellisia työssään. Esihenkilö on tärkeässä roolissa arvomaailmallaan, asenteellaan ja toimintatavoillaan rakentamassa työhyvinvointia työyhteisöön. (Terävä & Mäkelä-Puusa, 2011, s. 8–10.)

Eettisellä johtamisella voi olla myös negatiivista vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Eettisen johtamisen arvomaailma ja esihenkilön odotukset työntekijöiltä saattavat kasvattaa työntekijöiden henkistä taakkaa. Työntekijät voivat kokea tarpeelliseksi kiinnittää jatkuvaa huomiota omaan eettiseen käyttäytymiseen

ja työtapaansa, jolloin ahdistuneisuus saattaa lisääntyä ja työhyvinvointi laskea. (Fu ym., 2020, s. 2.) Esihenkilöllä on tärkeä rooli tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja kehittämisalueita, jolloin esimerkiksi työntekijä ei saa liian vaativia työtehtäviä osaamiseensa nähden. Esihenkilöiden tulisi kannustaa ja tukea esimerkiksi koulutuksien avulla työntekijöitä, jotka tarvitsevat ammatillista tukea ja ohjausta työtehtävien suoriutumisessa. (Fu ym., 2020, s. 11.)

Työyhteisön ja tiimin jäsenien kehittämisessä on kyse osaamisen lisäämisestä, ammatillisesta kasvusta, verkostoitumisesta ja hiljaisen tiedon siirtämisestä. Kehittämissuunnitelman pohjana on kehityskeskustelut, joko ryhmänä tai kahdenkeskisesti esihenkilön kanssa. Kehityskeskustelun tulee olla suunnitelmallista, jossa yhdessä määritellään tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä arviointitapa, miten tavoitteisiin pääsemistä seurataan. (Manka ym., 2010 s. 46–47; Häggman-Laitila, 2013, s. 308–309.)

3.3 Eettisen johtajuuden työhyvinvointia tukevat tekijät

Eettistä toimintaa edellytetään johtajilta länsimaissa, mutta usein esihenkilöt kokevat haasteita eettisen toiminnan ja tuloksellisuuden sekä tehokkuuden yhdistämisessä. Eettinen toiminta on tärkeää myös potilaiden ja asukkaiden hoidon kannalta, sillä se lisää potilastyytyväisyyttä ja laadukasta hoitotyötä. Esihenkilön eettinen toiminta lisää henkilökunnan eettistä työtettä ja se tutkitusti vaikuttaa henkilökunnan eettiseen käyttäytymiseen ja työpaikan ilmapiiriin positiivisesti. (Hemberg ym., 2018, s. 179–180.)

Esihenkilö tarvitsee hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinteän keskusteluyhteyden työntekijöiden kanssa. Vastuullinen toimintatapa vähentää eettistä kuormaa työyhteisössä sekä parantaa työhyvinvointia. Kiire lisää stressiä sekä väsymystä. (Huhtala, 2013, s. 225–226.) Eettisten dilemموjen työstämisessä apuna voisi olla Restin toimintamalli, joka koostuu neljästä eri osa-alueesta. Restin toimintamallin osa-alueet ovat eettinen herkkyyden herkkyys, eettinen motivaatio, eettinen toimeenpanotaito sekä moraaliseettinen ongelmanratkaisu. Kaikissa osa-alueissa on tärkeää onnistua, muutoin toimintamalli ei toimi tarkoituksenmukaisesti. Restin toimintamalli

perustuu eettisiin ja moraalisiin piirteisiin ja ajatusmalleihin, joita tulisi hyödyntää sekä opetella eettisen toiminnan onnistumiseksi. (Rest & Narváes, 1994, s. 10–12.)

Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon työyhteisössä mahdollistaa heidän osallisuutensa muutoksiin ja työyhteisön kehittämiseen. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus myös kehittää johtamista työyhteisössä. Työntekijät ovat parhaassa roolissa kehittämässä asiakastyötä, koska he usein tietävät asiakkaiden tarpeet ja asiakastyön kehittämiskohteet. Esihenkilön antaessa enemmän mahdollisuuksia työntekijöille työyhteisön ja asiakastyön kehittämiseen, hoitotyön laatu usein paranee ja työntekijöiden työhyvinvointi kohenee. Hoitajien määrää esihenkilöasemassa tulisi usein lisätä etenkin hoivakodeissa, sillä hoitajien ammatillinen osaaminen tuo lisäarvoa esihenkilötyöhön. Työntekijöiden ollessa inspiroituneita ja motivoituneita työhönsä, he yleensä myös saavuttavat parempia tuloksia työssään ja ovat tehokkaampia työtehtävien suorittamisessa. (Kinnunen ym., 2013, s. 67; Beate ym., 2014, s. 456; Crowne ym., 2017, s. 226–227; Keisu ym., 2018, s. 408–413.)

Työpaikan työhyvinvointi ja myönteinen ilmapiiri on koko työyhteisön yhteinen asia ja kuuluu siten työnantajan lisäksi myös jokaiselle työntekijälle. Työnantaja vastaa oikeudenmukaisesta johtamiskulttuurista ja työympäristön turvallisuudesta. Työhyvinvointiin vaikuttaa yhteisten toimintaperiaatteiden noudattaminen ja koko tiimin jäsenten työyhteisötaidot. (Terävä & Mäkelä- Puusa, 2011, s 8–10.) Työyhteisön yhdessä määrittelemät arvot selkeyttävät kaikille mitkä työyhteisön jäsenille työssä on tärkeää.

Hyvä työilmapiiri tukee työhyvinvointia ja vahvistaa eettisten toimintatapojen noudattamista (ETENE, 2011, s. 6–7). Työyhteisötaidoissa työntekijät ja esihenkilö yhdessä luovat kestävän pohjan yhteistyölle ja työn tekemiselle. Työyhteisötaitoihin kuuluu kohteliaisuus, tervehtiminen ja oikeudenmukaisuus sekä toisen auttaminen. Lisäksi yhteisöllisyyden tukeminen, toisen arvostaminen, vuorovaikutustaidot, empaattisuus sekä ratkaisukeskeisyys ristiriitatilanteissa. (Manka ym., 2010, s. 30.) Esihenkilö luo innostavan, avoimen ja kannustavan ilmapiirin työyhteisöön, joka vahvistaa myös työssäjaksamista ja työhyvinvointia. (ETENE, 2011,

s. 25–27.) Hyvinvoivassa työyhteisössä erilaisuus koetaan vahvuutena. Eri-ikäisistä ja eriluonteisista persoonista muodostettu tiimi sekä monikulttuurisuuden huomioiminen voi parantaa visionäärisyyttä. Onnistumisen kokemus työssä kasvattaa työniloa. (Manka ym., 2010, s. 8.) Mahdollisuus vaikuttaa omiin työtapoihin ja työolosuhteisiin ovat keinoja, joilla voidaan parantaa hyvinvointia työssä ja työn imun kokemusta (Seppälä ym., 2021, s. 3).

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön kokemuksia eettistä johtamista tukevasta työhyvinvoinnista eteläsuomalaisessa hoitokodissa. Tavoitteena on syventää tietoa eettisen johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnin tukemisessa ja tuottaa kehittämisehdotuksia esihenkilötyölle ja organisaatiolle.

Opinnäytetyöllä on mahdollista tukea eettisen johtamisen keinoin työyhteisön ja esihenkilöiden työhyvinvointia sosiaali-terveysalalla, kehittää hoidon laatua, lisätä vetovoimaisuutta hoiva-alalla ja hyödyntää uuden esihenkilön perehdytyksessä tuloksia ja kehittämisehdotuksia.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten henkilöstö kokee hoitokodin eettistä johtamista tukevan työhyvinvoinnin?
2. Miten esihenkilöt ja organisaatio voivat tukea henkilöstönsä työhyvinvointia erityisesti eettisellä johtamisella?

5 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TYÖELÄMÄKUMPPANI

Tutkimusympäristömme on Etelä-Suomessa sijaitseva ympärivuorokautista tehostettua palveluasumista tarjoava hoitokoti. Asiakkaat ovat pääasiassa muistisairaita, mutta myös muita neurologisia diagnooseja saattaa olla taustalla. Tässä opinnäytetyössä säilytämme hoitokodin anonymiteetin työelämäkumppanin toiveesta. Opinnäytetyömme aihe on työelämälähtöinen. Hoitokotimaailma koetaan herkästi kiireiseksi, työssä esiintyy fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavia tekijöitä ja vuorotyö on yleistä. Hoitokodit ovat kodinomaisia ja siten hoitohenkilökunnan työnkuvaan kuuluu laaja tehtävänkuva, muun muassa asukkaiden perushoidon lisäksi lääkehoitoa, asukkaiden aktiviteeteista ja ulkoilusta huolehtimista, päivittäistä asiakaslähtöistä kirjaamista sekä asiakkaiden hoitoon liittyvien suunnitelmien ja arvioiden laatimista sekä päivittämistä. COVID-19 pandemia on lisännyt lisäksi muun muassa turvavälien, suojauksien ja muista pandemia-ajan ohjeistuksista huolehtimista, mahdollisten altistumisten kartoittamisesta sekä omaisten tukemista.

Teemahaastatteluun osallistuneilla lähiesihenkilöillä tarkoitetaan sairaanhoitajia, jotka vastaavat ryhmäkotiensa asiakkaiden kokonaisvaltaisesta hoidosta yhdessä tiiminsä kanssa. Lähiesihenkilöltä edellytetään toiminnan johtamista yrityksen arvojen, strategian ja mission mukaisesti. Lähijohtaminen on läheinen käsite puhuttaessa lähiesihenkilöiden päivittäisestä johtamisesta. Haastateltavista kolme sairaanhoitajaa on perustutkinnon lisäksi suorittaneet lähijohtamisen tutkinnon ja yhdellä on johtamisen ylempi ammattikorkeatutkinto. Lähiesihenkilö on monessa roolissa työvuoronsa ajan, hän esimerkiksi osallistuu hoitotyöhön aamupäivän lähihoitajien työparina, vastaa asiakkaiden sairaanhoidollisesta osaamisesta ja kokonaisvaltaisesta asiakkaan hyvästä hoidosta, on päävastuussa lääkehoidosta, toimii lääkärin työparina, mutta häneltä oletetaan myös esihenkilön roolia, esimerkiksi puuttumalla työyhteisön epäkohtiin. Lähiesihenkilöiden työnkuvaan sisältyy myös hallinnollisia töitä, kuten sairaustapauksissa sijaisten hakua työvuoroihin ja työvuorolistan tekoa.

6 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

6.1. Määrällinen kyselytutkimus

Kyselylomake soveltuu tutkimuksen aineiston keräämiseen, kun tutkittavia on paljon ja halutaan selvittää mielipiteitä ja asenteita, kuten työhyvinvoinnin tilaa yrityksessä (Valli, 2015, s. 26). Määrällistä kyselytutkimusta voidaan soveltaa parhaiten isojen tutkimusaineistojen keräämisessä sekä jonkin ongelman, ilmiön tai asian kartoittamisessa yleisellä tasolla (Valli, 2015, s. 26.). Kyselylomake on käytetyin määrällisen kyselytutkimuksen menetelmä (Vilka, 2015, s. 61).

Eteläsuomalaisessa hoitokodissa mitataan työhyvinvointia kyselyn avulla vuosittain yhteistyössä eläkevakuutusyhtiön kanssa. Käytimme eläkevakuutusyhtiön kehittämää työhyvinvointikyselyä, jonka viitekehys perustui tutkittuun tietoon. Valmiin ja esitettyn kyselyn hyötyjä oli luotettavuus. Eläkevakuutusyhtiön kyselyssä oli huomioitu sopiva määrä kysymyksiä, jotta vastaamiseen jaksetaan keskittyä, kysymysten oikea asettelu pituuden ja selkeyden osalta sekä kysymysten looginen eteneminen. (Valli, 2015, s. 27.)

Hoitokodin kanssa sovimme ennakkoon aineiston ja tutkimusraportin hyödyntämisestä opinnäytetyössä. Kyselyllä henkilökunnalla oli mahdollisuus antaa palautetta työyhteisön toimivuudesta ja johtajuudesta, organisaatiosta, yhteistyöstä lähiesihenkilön kanssa sekä omasta työhyvinvoinnistaan. Kyselyssä esitettiin 53 lyhyttä väittämää, joihin vastaaminen vei noin 20 minuuttia. Kyselylomakkeen väittämät olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä. Väittämiin vastattiin Likertin viisiportaisella järjestysasteikolla, asteikkona 1–5 (heikko –erinomainen). Likert-asteikko on tyypillinen mielipiteiden ja asenteiden kartoituksessa (Vilka, 2007, s. 46–47). Eettistä johtamista tarkennettiin työhyvinvointikyselyssä kolmella väittämällä. Tarkentavat väittämät olivat opinnäytetyöntekijöiden laatimia. Näissä väittämissä arvioitiin esihenkilön eettistä toimintatapaa, puolueettomuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä innostavan ja kannustavan ilmapiirin ylläpitämistä työ-

yhteisössä. Kyselyn väittämistä esihenkilötyötä arvioitiin pääsääntöisesti yleisesti, mutta osassa kysymykset kohdistuivat lähiesihenkilöihin, jolloin väittämässä oli mainittu lähiesihenkilö-sana. Avoimia kysymyksiä ei ollut, koska peruskysymysten määrä oli jo iso. Kyselylomakkeen tarkka sisältö jätettiin julkaisematta opinnäytetyössä eläkevakuutusyhtiön pyynnöstä.

Kyselytutkimus lähetettiin 110 työntekijälle työsähköposteihin 19.1.2021 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyn alussa oli saatekirje (Liite 5), jossa henkilöstö sai tiedon työhyvinvointikyselyn käytöstä opinnäytetyössä. Henkilöstölle korostettiin vastaamisen luottamuksellisuutta; työnantaja tai opinnäytetyön tekijät eivät saaneet nähdä heidän henkilökohtaisia, tunnistettavia vastauksiaan. Työhyvinvointikyselyyn oli mahdollista vastata vakituiset ja pitkäaikaiset sijaiset, määräaikaissä työsuhteessa oleva henkilökunta ja esihenkilöt. Kyselyyn eivät osallistuneet tuntityöntekijöinä toimivat sijaiset, jotka tekevät vuoroja vain toisinaan. Suurin vastaajajoukko koostui lähihoitajista, sairaanhoitajista ja hoivaavustajista. Kokonaiskyselyssä oli mukana myös muutamia muita kuin hoitohenkilökuntaan kuuluvia, kuten laitoshuoltajia. Heidän osuutensa vastaajista oli noin 5 %. Käyttämässämme työhyvinvointikyselyssä ei eroteltu työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksia, vaan vastaukset koostuivat koko hoitokodin henkilöstön työhyvinvoinnin itse arvioinnista.

Kyselyn määräajan päättyessä vastaajamäärä jäi vain 40 %:iin, joten vastausaikaa pidennettiin kolmella päivällä. Lähetimme myös muistutuksen ja kehotuksen kyselyyn vastaamisesta sähköpostitse henkilöstölle viikon päästä kyselyn aloituksesta. Kyselytutkimukseen vastasi lopulta 51,8 % (n=57) yrityksen henkilöstöstä. Riittävän laaja vastausmäärä kyselystä antaisi mahdollisimman totuudenmukaisen kuvauksen tutkittavasta kohteesta (Vilkkä, 2015, s. 164–170; Vehkalahti, 2019, s. 43).

6.2 Laadullinen teemahaastattelu

Kyselyn lisäksi käytimme laadullista tutkimusta, teemahaastattelua, syventämään ymmärrystä kyselyn tuloksista ja kartoittamaan kehittämisehdotuksia

(Vilkkä, 2015, s. 109–110). Haastattelun avulla kartoitimme yrityksen työhyvinvointia, hyvinvoivaa työtiimiä ja eettistä johtamista sekä näiden vaikutusta työhyvinvointiin työyhteisössä.

Laadullisesta haastattelusta on tullut nykyään keskeinen menetelmä monissa tieteissä, kuten terveystieteissä (Brinkmann, 2013, s. 1). Brinkmannin mukaan (2013, s. 42) laadullinen haastattelu voi olla sekä hyödyllinen että pätevä lähestymistapa, joka johtaa analyysiin. Laadullista haastattelua voidaan käyttää yksilöllisen kokemuksen, viestinnän, sekä yhteiskunnan ja kulttuurin tutkimiseen. Kaikkein parhaiten se soveltuu kuitenkin yksilöllisen kokemuksen tutkimiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien kokemuksista, ajattelutavasta, havainnoista, sekä tutkimuskohteen tärkeydestä tutkittaville. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta pyritään myös ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 5.)

Laadullisen teemahaastattelun vaiheet ovat: 1) tutkimussuunnitelma, joka pitää sisällään muun muassa hyvän idean, yksityiskohdin harkitun toteutuksen, vastauksen siihen mitä tutkitaan, sekä keneltä tietoja hankitaan ja miksi tietoja tarvitaan, 2) kohdejoukko ja haastateltavien valinta, 3) onko yksilö- vai ryhmähaastattelu, 4) haastattelun sisällön suunnittelu, 5) haastattelijoiden valinta, joka pitää sisällään haastattelijoiden koulutuksen, esihaastattelun, sekä käytännön järjestelyjen suunnittelun, 6) haastattelun toteutus, johon kuuluu haastattelun sopiminen ja muut yhteydenotot, 7) haastattelu, 8) haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta, jossa tarkastellaan aineiston luotettavuutta ja laatua, 9) raportointi. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 54–197.)

Teemahaastattelutilanteessa vuorovaikutus haastattelijoiden sekä haastateltavien välillä on tärkeää. Haastattelijat motivoivat haastateltavia keskusteluun, ohjaavat ja ylläpitävät keskustelua sekä kannustavat haastateltavia keskinäiseen keskusteluun. Haastateltavilla on tärkeää olla tunne, että heidän roolinsa on tärkeä. Haastattelurungon tulee olla valmiiksi suunniteltu. (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 66.) Teemahaastattelussa jokin haastattelun näkökulma on sovittu, mutta ei kaikilta osin. Haastattelussa ennakolta sovitut teemat johdattelevat keskustelua. Ero strukturoituun menetelmään verrattuna puolistrukturoituun on tarkan muodon

ja järjestyksen puuttuminen, mutta ei toisaalta ole myöskään täysin vapaa edellä mainituista (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47–48). Teemahaastattelun ongelmina voidaan pitää tietojen, käsitysten, arvojen ja merkitysten tutkimista. Voidaan katsoa, että tuloksiin sisältyy aina tulkintaa, ja tämän vuoksi tuloksia ei voida varmuudella yleistää. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 12.)

Kyselytutkimuksen jälkeen laadimme teemahaastattelurungon (Liite 1). Teemahaastattelun teemat valikoituivat kyselytutkimuksen tuloksien sekä opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta, huomioiden tutkimuskysymykset. Teemahaastattelun päätarkoitus oli syventää kyselytutkimuksen tuloksia, tuoda esiin esihenkilöiden näkökulmia ja kokemuksia sekä lisätä opinnäytetyön luotettavuutta. Teoria osoitti paljon samankaltaisuuksia työhyvinvointia tukevassa johtajuudessa ja eettisessä johtajuudessa, eikä näitä kaikilta kohdin voitu erottaa toisistaan. Teoriaosuuksissa esihenkilön rooli ja johtajuus ovat keskiössä ja valikoitui siten teemahaastatteluun. Kartoittamalla myös tiimien hyviä sekä kehitettäviä osa-alueita, oletuksena oli voivamme antaa tarkoituksenmukaisia ja hyödyllisiä kehittämissuhteita työyhteisöön. Halusimme korostaa ja syventää teemahaastattelussa eettistä johtamista, joka tutkimuksen mukaan kohentaa työhyvinvointia, sitouttaa henkilökuntaa ja muun muassa lisää luottamuksen ilmapiiriä. Pidimme teemahaastattelun Teams-etäyhteydellä varotoimenpiteenä viranomais suosituksen mukaisesti huhtikuussa 2021 viidelle lähiesihenkilölle.

Kävimme haastattelun alussa haastattelun kulun kuten nauhoittamisen ja opinnäytetyön tekijöiden roolin. Haastattelussa toimme esille ennalta sovittuja teemoja ja jaoimme puheenvuoroja. Kehotimme haastateltavia pyytämään puheenvuoroa käyttämällä Teamsin viittaustoimintoa, jotta jokainen sai käyttää oman puheenvuoronsa keskeytymättä ja nauhoitusmateriaalista tulisi selkeämpää. Kaikki kutsutut haastateltavat lähiesihenkilöt olivat paikalla samaan aikaan. Haastattelu sujui suunnitellusti, vuorovaikutus oli avointa ja innostavaa. Haastateltavat kokivat haastattelutilanteen voimaannuttavana, vertaistukea antavana ja yhteisöllisenä tapahtumana. Etenimme teemoissa teemahaastattelurungon mukaisesti, eikä meidän tarvinnut motivoida haastateltavia keskusteluun. Emme esittäneet lisäkysymyksiä, vain pieniä tarkennuksia, jos jotain keskustelun kohtaa emme

ymmärtäneet. Pidättäydyimme teemahaastattelurungon teemoissa. Yllättävää oli avoimuus, lähiesihenkilöt puhuivat rehellisesti ajatuksistaan ja havainnoistaan.

6.3 Kyselyn tilastollinen analyysimenetelmä

Määrällisessä analyysissä tutkittavaa aineistoa esitetään usein tilastollisesti numeroin ja havainnollistamisessa käytetään apuna kuvioita ja taulukoita. (Valli, 2018, s. 265.) Tilastollisella analyysillä voidaan määritellä aineistosta esimerkiksi asioiden ja tapauksien määriä ja jakautumista tunnusluvuin. (Vilka, 2007, s.118–120.) Samoin muuttujien välisten riippuvuuksien löytäminen, asioiden ja mielipiteiden selittäminen ja kehityksen suunnan ennustaminen ovat analyysin tavoitteita. (Vilka, 2007, s. 19.)

Eläkevakuutusyhtiö vastasi sähköisten kyselylomakkeiden ja tallennetun aineiston käsittelystä. Vastausajan päätyttyä kyselystä saatiin esikäsitelty eläkevakuutusyhtiön kyselyjärjestelmässä tuotettu yhteenvetoraportti. Yhteenvetoraportissa tulokset oli esitetty keskiarvoin sekä prosenttiosuuksina. Prosenttiosuuksista näkyi, miten vastaukset jakoutuivat viiteen eri luokkaan Likertin asteikon mukaisesti: heikko- välttävä- tyydyttävä- hyvä- erinomainen (Vilka, 2007, s.46–47), sekä miten vastaukset olivat jakautuneet eri vastausvaihtoehtojen kesken (Vilka, 2007, s. 142–143). Nostimme kyselystä tutkimuskysymysten kannalta keskeiset kohdat ja laadimme tuloksista omat kuviot ja taulukot. Emme käyttäneet kaikkia kyselyn tuloksia, vaan valinnassa huomioimme tutkimuskysymykset ja väittämien perustuminen opinnäytetyömme teorian tietoon. Analysoimamme kyselytutkimus oli kokonaistutkimus, jossa perusjoukkoon kuului koko hoitokodin henkilökunta.

6.4 Teemahaastattelun induktiivinen sisällönanalyysi

Käytimme opinnäytetyössämme induktiivista sisällönanalyysia teemahaastatteluiden analysoinnissa. Induktiivinen analyysimenetelmä on laadullisen analyysin muoto, tarkemmin aineistolähtöinen analyysimenetelmä. Induktiivisessa analyysimenetelmässä keskitytään päättelyyn, tulokset muodostuvat kerätyn aineiston

perusteella. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81.) Induktiivisessa analyysimenetelmässä aineisto pelkistetään ja ryhmitellään sekä tuotetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91).

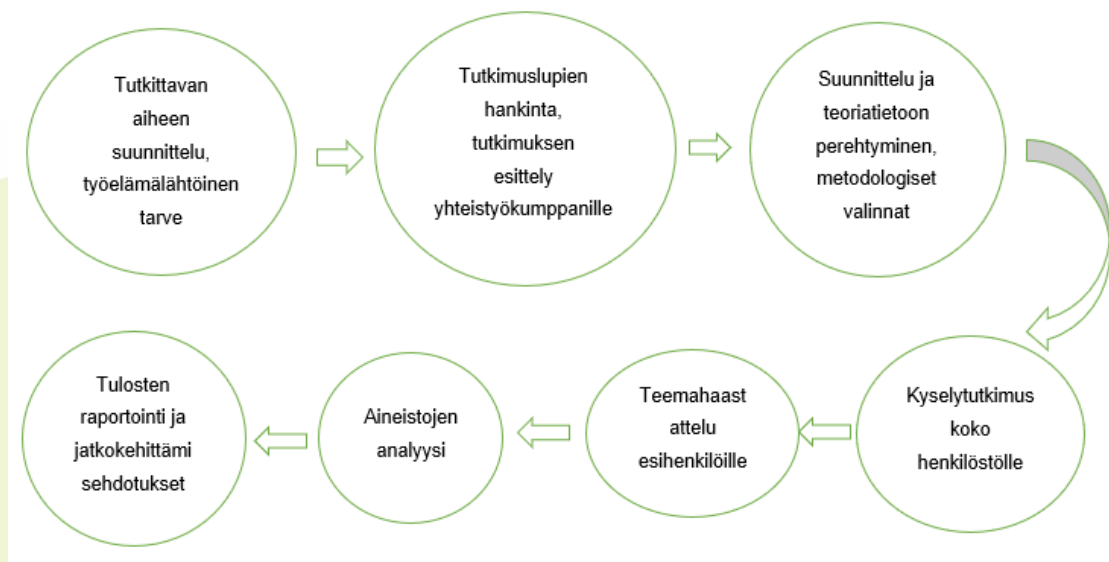
Aloitimme teemahaastattelun analyysin litteroimalla haastatteluaineiston. Aluksi pelkistimme litteroidun tekstin hahmottamisen helpottamiseksi (Liite 2). Aineiston pelkistämisen jälkeen lihavoimme ja myöhemmin väri koodasimme haastatteluaineistosta alakategorioiksi sisällöltään samankaltaisia käsitteitä ja tuloksia. Hahmottelimme alakategorioiden perusteella yläkategoriat (Liite 3.) Käytimme teemahaastattelurunkoa apuna pääkategorioiden sekä ylä- ja alakategorioiden hahmottamisessa. Tarkistimme vielä samankaltaisuudet ja yhdistimme osan alakategorioista tulosten esittelemisen selkeyttämiseksi. Viimeisessä vaiheessa muodostuivat lopulliset pääkategoriat ylä- ja alakategorioista (Taulukko 1). Analyysin jälkeen kirjoitimme teemahaastattelun tulokset auki opinnäytetyön raporttiosioon käyttäen apuna kuvioita ja taulukoita tulosten havainnoimisen apuna. Alkuperäinen haastatteluaineisto oli pelkästään opinnäytetyön tekijöiden saatavissa haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi.

Valitsimme induktiivisen sisällönanalyysin, koska halusimme tuottaa uutta tietoa teemahaastattelun pohjalta työelämäkumppanillemme ja esittää jatkokehittämissuhteita työhyvinvoinnin parantamiseksi ja eettisen johtajuuden toteuttamiseksi.

Haastatteluaineistoista muodostui kolme pääkategoriaa ja alakategorioista muodostui yhteensä kuusi yläkategoriaa.

Taulukko 1. Haastatteluaineiston pää- ja yläkategoriat

Pääkategoria	Yläkategoriat	
Työhyvinvointi	Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	Työhyvinvointia kuormittavat tekijät
Hyvä johtaminen	Motivoiva ja läsnä oleva esihenkilö	Lähijohtamisen taidot
Eettinen johtaminen	Eettinen johtaminen työhyvinvoinnin tukena	Esihenkilötyön haasteet eettisessä johtamisessa



Kuvio 1. Tutkimusprosessin kuvaus

7 TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET

Eläkevakuutusyhtiön kyselyjärjestelmästä muodostetussa perusraportissa esiteltiin kaikkien väittämien yhteenvetona kokonaisraportti, joka kuvaa kokonaistyöhyvinvointia. Kuten Taulukosta 2 voidaan havaita, 63 %:lla vastaajista työhyvinvointi oli erinomaisella tai hyvällä tasolla.

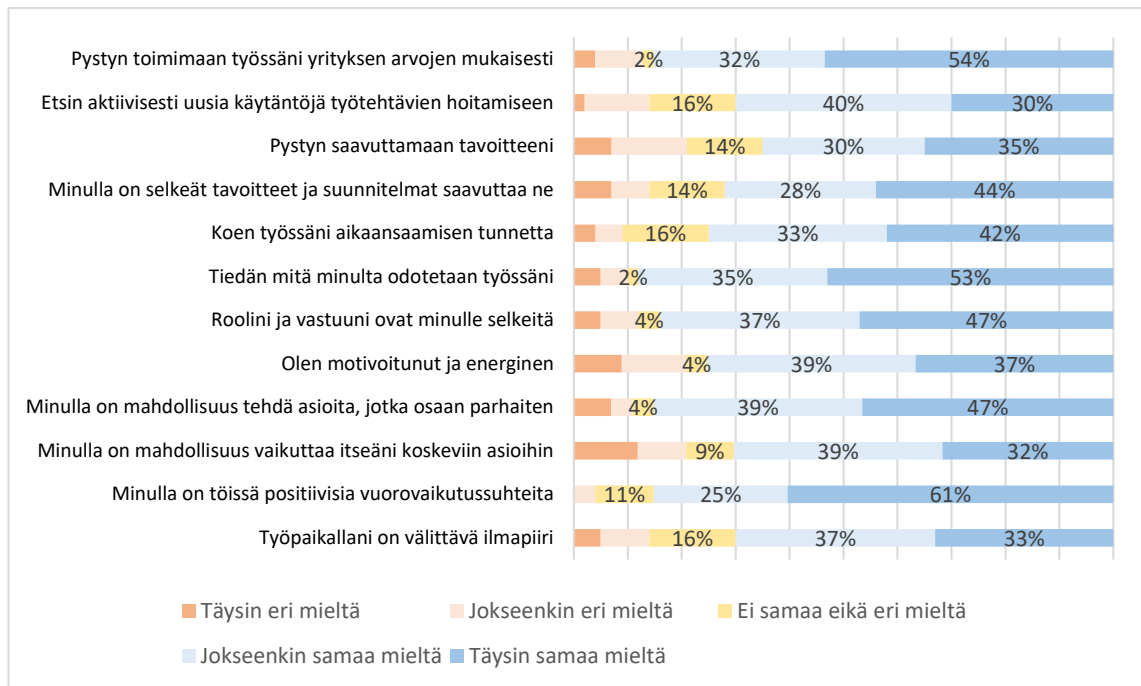
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin kokonaisarvio (1= täysin eri mieltä - 5= täysin samaa mieltä)

Työhyvinvoinnin kokonaisarvio hoitokodissa kaikkien väittämien osalta	
Työhyvinvointiluokka	
Asteikolla 1=täysin eri mieltä-5=täysin samaa mieltä	
Erinomainen 4.0–5.0	40 %
Hyvä 3.5–3.9	23 %
Tyydyttävä 3–3.4	19 %
Välttävä 2.5–2.9	7 %
Heikko 1–2.4	11 %

7.1 Työhyvinvointia tukevat tekijät ja kehittämiskohteet

Työhyvinvoinnin nykytilanteen kuvauksessa yrityksessä löytyi työhyvinvointia tukevia ja kehitettäviä tekijöitä, jotka tunnistettiin prosentiosuuksien perusteella. Lisäksi kiinnitettiin huomiota väittämien sisältöön, toiset väittämät kuvaavat merkityssisällöltään tärkeämpiä ilmiöitä kuin toiset.

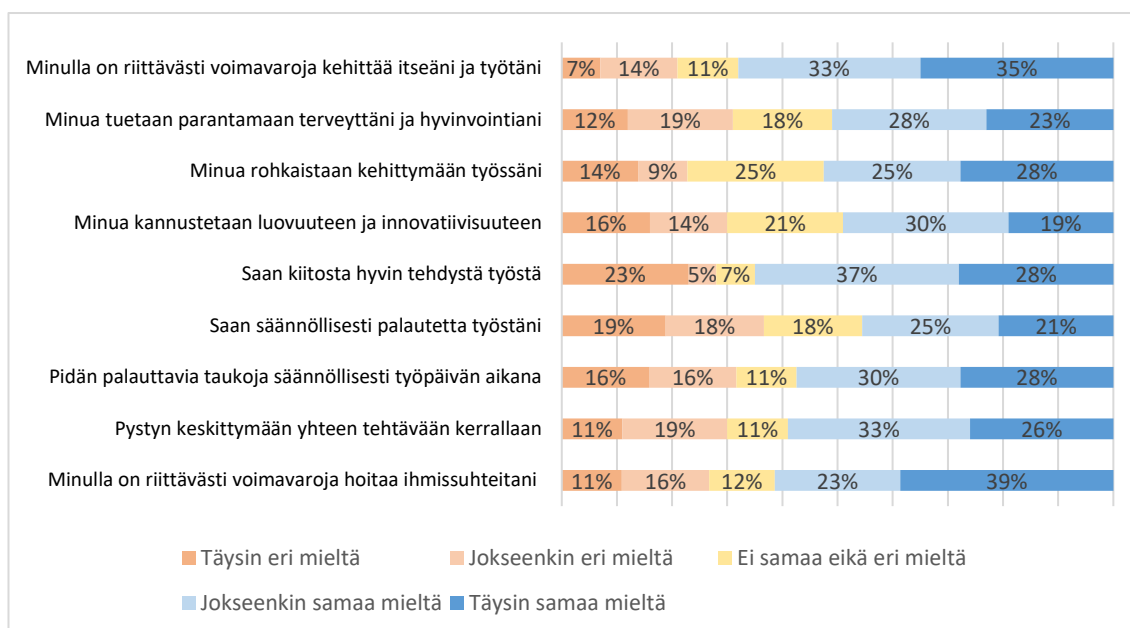
Henkilöstön työhyvinvointia tuki mahdollisuus vaikuttaa työssä asioihin ja tulla kuulluksi. Lisäksi päivittäin sai työssä hyödyntää omia vahvuuksia, tehdä asioita, joita osaa parhaiten. Vastaajat kokivat itsensä motivoituneiksi ja energiseksi ja vastaajista 88 % kokivat työtehtävät selkeiksi roolin ja vastuun osalta. Erinomaisella tasolla (88 % vastaajista) oli myös henkilökunnan tietous siitä, mitä heiltä odotetaan työssään. Omalle työlle asetetut tavoitteet saavutti lähes kaksi kolmasosaa. Suurin osa vastaajista (86 %) koki yrityksen arvot omia arvoja vastaaviksi, jolloin työtä oli helppo tehdä niiden mukaisesti. Työyhteisön merkitys ilmeni kyselyssä voimavaraksi välittävän ilmapiirin ja myönteisten vuorovaikutussuhteiden osalta (86 %). (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Työhyvinvointia tukevat tekijät työhyvinvointikyselyn perusteella

Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiksi osoittautui kyselytutkimuksessa palautteen saaminen, työn organisointi, innovatiivisuus ja kehittyminen työssä sekä palautuminen työstä tauoilla ja vapaa-ajalla. Työpäivän organisoimisessa oli haasteita kolmanneksella vastaajista eli töiden etukäteissuunnitelmaa ei pystytty riittävästi noudattamaan päivän aikana ja keskittymään vain yhteen asiaan kerralla. Vastaajista 37 % koki, etteivät saaneet säännöllistä palautetta. Lähes kolmannes vastasi, että ei saanut riittävästi kiitosta hyvin tehdystä työstä. 30 % vastaajista toivoi luovuuden, innovatiivisuuden ja aloitteellisuuden tukemista olevan enemmän. Vastaajista 23 % toivoi enemmän tuen saamista työssä kehittymiseen, huomioitavaa oli, että neljäsosa vastaajista ei osannut sanoa rohkaistiinko heitä kehittymisessä (Kuvio 3). Nämä osa-alueet olivat tyydyttävällä tasolla.

Vaikka reilusti yli puolella työntekijöistä oli voimia kehittää itseään ja työtään, vastaajista 21 % ei kokenut omaavansa kehittymiseen riittäviä fyysisiä ja henkisiä voimavaroja. Osa vastaajista koki, että vapaa-ajan ihmissuhteiden ylläpitämiseen ei ollut tarpeeksi aikaa. Kolmannes vastaajista pystyi pitämään palauttavia taukoja työssään työpäivän aikana (Kuvio 3).



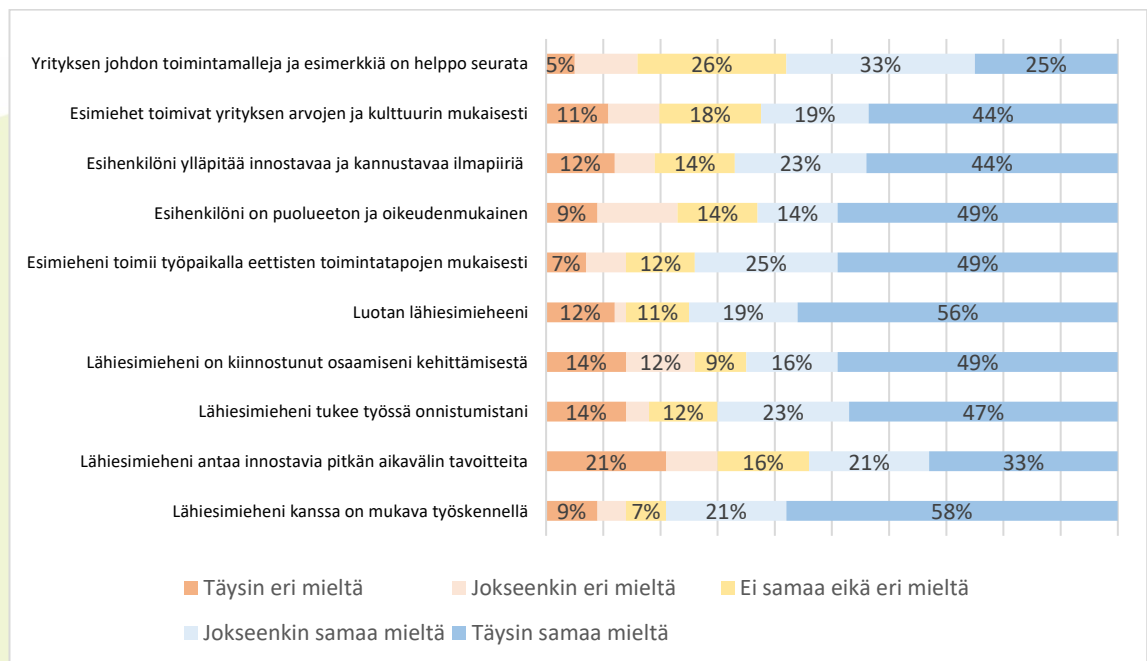
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet työhyvinvointikyselyn perusteella

7.2 Eettinen johtaminen esihenkilötyön ja organisaation näkökulmasta

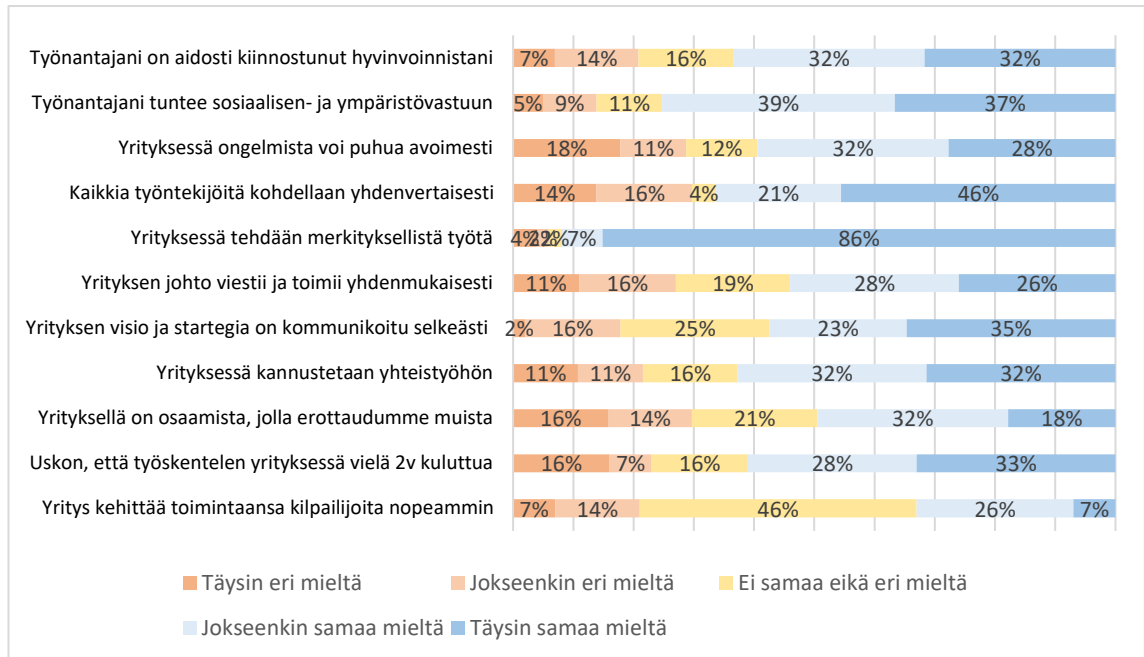
Kuten Kuvio 4 osoittaa, esihenkilötyö arvioitiin olevan hyvällä tasolla työhyvinvointikyselyssä. Lähiesihenkilön kanssa työskentely oli mukavaa, luottaminen oli erinomaisella tasolla ja heidän toimintansa koettiin olevan yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaista. Esihenkilön toiminta koettiin olevan erinomaisella tasolla eettisten toimintatapojen mukaisessa työskentelyssä. Suurin osa henkilöstöstä koki esihenkilöiden olevan puolueettomia ja oikeudenmukaisia, mutta noin neljäsosa oli eri mieltä. Väittämä esihenkilön ylläpitämästä innostavasta ja kannustavasta ilmapiiristä toi vastauksissa esille hajontaa. Vaikka suurin osa koki tämän olevan hyvällä tai erinomaisella tasolla työyhteisössään, oli myös tiimejä, joissa koettiin tässä olevan kehitettävää. Lähes 20 % vastasi, ettei esihenkilö ollut luomassa kannustavaa ja innostavaa ilmapiiriä ja lisäksi 14 % ei osannut vastata, onko esihenkilöiden toiminta ilmapiiriä innostavaa. Esihenkilötyössä oli myös kehitettävää pitkän aikavälin tavoitteiden asettamisessa työntekijöille ja työssä onnistumisen tukemista kaivattiin lisää neljänneksen vastaajan mielestä.

Vastaajat kokivat yrityksessä tehtävän merkityksellistä työtä, vastaajista 96 % koki olevansa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Hyvällä tasolla oli myös työnantajan aito kiinnostus henkilöstön hyvinvoinnista sekä työnantajan tuntema sosiaalinen- ja ympäristövastuu (Kaavio 5). Yrityksen vision ja strategian viestinnässä koki puutteita lähes puolet henkilöstöstä, joko viestintää ei todettu olevan ollenkaan tai henkilöstö ei osannut sanoa viestintäänkö organisaation visiosta ja strategiasta. Kehitettäviä kohteita oli myös ongelmien esiintuomisessa sekä yhdenvertaisuuden kokemuksessa. Vastaajista 29 % koki, ettei työyhteisössä ole riittävää avoimutta puhua ongelmista ja vastaajista 30 % koki, ettei kaikkia kohdeltu riittävän tasavertaisesti. Henkilöstöstä 60 % uskoo olevansa yrityksen palveluksessa vielä kahden vuoden kuluttua, mutta 23 % ei näe tulevaisuutta yrityksessä parin vuoden kuluttua. Epävarmoja tulevaisuuden suhteen yrityksessä oli 16 %. (Kuvio 5.)



Kuvio 4. Eettinen johtaminen esihenkilötyön näkökulmasta



Kuvio 5. Eettinen johtaminen organisaation näkökulmasta

7.3 Kyselytutkimuksen tulosten yhteenveto

Henkilöstön kokemus hoitokodin työhyvinvoinnista ja eettisestä johtamisesta ja-kautuivat vahvuuksiin ja kehityskohteisiin (Taulukko 3).

Taulukko 3. Työhyvinvointia ja eettistä johtamista tukevat vahvuudet ja kehityskohteet työhyvinvointikyselyn perusteella

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Työn merkityksellisyys	Vuorovaikutuksen varautuneisuus
Työtehtävien, roolien ja vastuiden selkeys	Hyvinvoinnin vähäinen tuki
Hyvä työilmapiiri	Osaamisen vähäinen kehittäminen
Eettisten arvojen mukainen esihenkilötoiminta	Sitoutumattomuus

Henkilöstöstä lähes kaikki eli 96 % kokivat yrityksen työn merkitykselliseksi (Kuvio 5). Yrityksen arvot ja henkilöstön arvot olivat samankaltaisia (Kuvio 2), jolloin eettistä ristiriitaa koetaan vähemmän. Henkilöstö koki työssään mahdollisuuden

toteuttaa itseään ja omaa työtä arvostettiin. Tämä näkyi työntekijöiden motivoituneisuutena (Kuvio 2). Työlle oli määritelty selkeät tavoitteet sekä suunnitelmat niiden saavuttamiseksi. Myös rooli ja vastuu olivat selkeitä. Työntekijät tiesivät mitä heiltä odotetaan työssään ja tämä näkyi aikaansaamisen kokemuksena (Kuvio 2.) Työpaikan välittävä ilmapiiri ja positiiviset vuorovaikutussuhteet olivat hyvällä ja erinomaisella tasolla (Kuvio 2). Esihenkilöt koettiin luotettaviksi. Heidän koettiin työskentelevän eettisten toimintatapojen mukaisesti, joka näkyi muun muassa asiakkaiden perusoikeuksien ja ihmisarvon kunnioittamisena. Esihenkilöiden koettiin pitävän innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä yllä työyhteisössään (Kuvio 4).

Työyhteisössä erilaisuutta ei aina koettu voimavarana. Työhyvinvointikartoituksessa noin puolet koki kaikkia kohdeltavan tasavertaisesti mutta lähes saman verran koki, että ikä, rotu tai fyysinen ominaisuus vaikutti yhdenvertaisuuden kohteluun (Kuvio 5). Avoimuudessa oli puutteita ongelmien puheeksi ottamisessa (Kuvio 3). Työhyvinvoinnin tukemisessa yleisesti, mutta myös eettisessä johtamisessa, näyttäytyi yrityksen ja johdon merkitys henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä (Kuvio 5). Tähän kuului muun muassa huolehtia palauttavien taukojen pitämisestä sekä taata työstä palautuminen vapaa-ajalla. Kyselytutkimuksessa haasteena koettiin työpäivien useat muutostilanteet, jolloin työpäivää oli vaikea suunnitella etukäteen ja useita asioita joutui tekemään samaan aikaan (Kuvio 3). Esihenkilötyössä henkilöstön osaamisen kehittämisessä oli parannettavaa. Henkilöstö kaipasi lisää rohkaisua ja tukea työssä kehittymiseen sekä kannustamista enemmän luovuuden ja innovatiivisuuden käyttöön. Pidemmän aikavälin tavoitteita kaivattiin (Kuvio 4) sekä yhteistyön tekemistä ja tietojen jakamista (Kuvio 5).

8 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

8.1 Työhyvinvointia vahvistavat tekijät

Teemahaastattelussa lähiesihenkilöt kokivat työhyvinvointia tukevina asioina avoimen vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja osaamisen kehittämisen (Kuvio 6). Lähiesihenkilöt havainnoivat, että hyvä vuorovaikutus ja onnistunut viestintä työtiimissä koetaan tärkeäksi. Avoimuus vuorovaikutuksessa näyttäytyi lähiesihenkilöiden kokemana hankalien asioiden esiin ottamisena. Avoimeen vuorovaikutukseen kuului läheisesti myös luottamus, tiimipalavereissa kaikkien mahdollisuus osallistua keskustelemiseen myös eriävin mielipitein ja aito iloitseminen toisen onnistumisista.

”meillä on kyllä tosi hyvä, semmoinen puhuva työyhteisö”

Työkäyttäytyminen oli arvostavaa, aamulla tervehditään ja kiitetään työpäivän päätteeksi. Lähiesihenkilöt kokivat tiimeissä autettavan muita, jos omat työt on saatu aiemmin tehtyä. Tosin osa seuraa liian tarkasti omaa työlistaa eikä itsenäisesti osata aina tarjota tukea toisille tiimin jäsenille. Mielialat vaikuttavat koko työyhteisöön, positiivisuuden on huomattu olevan tärkeä voimavara.

”oma niinku se positiivisuus tai se asenne heijastuu kaikkiin muihinkin ja sitten se muiden negatiivinen heijastuu vastaavasti”

Lähiesihenkilöt kuvailivat tiimejään muun muassa yhteisöllisiksi, huomioonottaviksi, positiivisiksi, ammattitaitoisiksi ja tunnollisiksi (Liite 4). Lähiesihenkilöt kuvailivat hyvän ilmapiirin olevan tunne töissä viihtymisestä ja tunteesta, että töihin on miellyttävää lähteä. Kaikissa tiimeissä koettiin yhteishengen olevan hyvä ja työntekijät viihtyvät toistensa seurassa. Välillä työyhteisössä voi muodostua liiankin läheisiä ystävyysuhteita, jolla on koettu olevan joskus negatiivinen vaikutus työtehoon taukojen pidentyessä. Ristiriitatilanteita tiiminjäsenten välillä on vähän. Monikulttuurinen työyhteisö parantaa työilmapiiriä, ilmapiiri on hyväksyvä ja salliva. Monikulttuurisuus toi uusia näkökulmia ja rikkautta työyhteisöön. Tiimeissä

oli hyväksytty erilaiset persoonat taustoineen ja taitoineen ja ne koettiin yhteisöllisyyttä vahvistavaksi.

Lähiesihenkilöiden mielestä työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työyhteisössä kaikki noudattavat yhteisesti ennalta sovittuja käytäntöjä, kuten esimerkiksi omahoitajuuden tehtäviä; hoitosuunnitelmien ja muiden arviointien tekemistä ajallaan. Yhteisten tavoitteiden ja visioiden suunnitteleminen ja niihin pyrkiminen lisää yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Erilaisten haasteiden kokeminen ja niistä selviytyminen tiiminä on lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta lähiesihenkilöiden mielestä.

“mun mielestä pitäisi puhaltaa yhteen hiileen..., et olis yhteiset tavallaan linjat ja niitten mukaan toimitaan”

Tiimin jäsenten osaamisen kehittämisen on ollut työhyvinvointia parantava vaikutus. Kehityskeskustelut ovat selventäneet tämänhetkisen osaamisen tason ja tulevaisuuden kehittymisen tarpeet ja koulutuksella on mahdollistettu lisäkehittämistä. Yhdessä esihenkilöiden kanssa on ollut mahdollisuus tarkastella ammattija työelämätaitoja. Työyhteisöissä on pitkäaikaisia työntekijöitä, joilla oli paljon hiljaista tietoa esimerkiksi pitkäaikaisista asukkaista. Näiden tietojen esiintuominen työyhteisössä kehitti myös koko työtiimiä.

“...on kyllä se, että on ammattitaitoista henkilökuntaa mistä olla kiitollinen”

Eräs lähiesihenkilöistä totesi, ettei aiemmin ollut ymmärtänyt ottaa huomioon riittävästi yksilöllisyyttä, mutta kehityskeskustelussa nämä toiveet tulivat esille. Lähiesihenkilön mielestä vahvuuksien hyödyntämisen mahdollistaminen työtehtävissä osoittaa arvostusta ja kunnioitusta yksilöllistä osaamista kohtaan. Kehittämisen mahdollisuus on koettu työyhteisössä tärkeäksi ja se on tuonut monelle onnistumisen kokemuksia.

“...joka saisi tuoda niitä omia mielenkiinnon kohteita ja vahvuuksia esiin myös täällä työssä, jos ne on niinku osa sitä omaa elämää muutenkin, niinku tykkää

enemmän ehkä puuhastella tai askarrella tai joku olisi enemmän suorittaja ja järjestellä asioita”

“eikä ehkä pakoteta muottiin mikä on ollut vallitsevaa”

“ mä kehityskeskustelujen kautta niinku sain sitten sieltä, että mikä ketäkin kiinnostaa. Ja ihan selkeästi sitä työstä on tullut mielekkäämpää heille”

8.2 Työhyvinvointia kuormittavat tekijät

Lähiesihenkilöt kokivat työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi vajauksen vakanssien täyttöasteessa, kiireen, kielitaidottomuuden, itseohjautuvuuden puutteet ja sitoutumattomuuden työhön. (Kuvio 6.) Haastatteluhetkellä kaikkiin lähihoitajien vakansseihin ei ole saatu päteviä hoitajia ja siksi puuttuviin vuoroihin on käytetty määräaikaista tai tuntityöntekijöitä sijaisina. Tuntityöntekijöillä ja lyhyillä määräaikaisilla työsopimuksilla olevilla työntekijöillä ei ole omia vastuualueita, jolloin vastuualueet kasautuvat vakituisille työntekijöille. Ajoittaiseksi haasteeksi koettiin saada sijaisia puuttuviin työvuoroihin. Covid-19 epidemian aikana viranomaisohjeistuksien mukaisesti henkilökunnan tulee jäädä pois töistä pienestäkin hengitystieinfektio oireesta ja hakeutua testeihin Covid-19 viruksen poissulkemiseksi. Tämä on aiheuttanut lisääntyneitä poissaoloja ja siten kuormitusta työtiimeille sekä lähiesihenkilöille, jotka hoitavat sijaisten haun. Lähiesihenkilöt tunnistivat työvoimavajeen olemassaolon muissakin hoitoalan yrityksissä.

Lähiesihenkilöt osallistuvat osaltaan hoitotyöhön, mutta heillä on myös sairaanhoidollisia vastuualueita sekä lähiesihenkilön tehtävänkuvaan liittyviä vastuita. Lähiesihenkilöt kokivat velvollisuutena olla hoitotyössä tukemassa ja auttamassa työntekijöitä etenkin, kun työvuoroissa on sijaisia. Lähiesihenkilöt kokivat tämän lisäävän stressiä ja riittämättömyyden tunnetta, kun omia työtehtäviä ei pystynyt tekemään niin laadukkaasti kuin haluaisi.

“taustalla siihen väsymykseen varmaan se, että ei ehdi tehdä kunnolla niitä töitä, ainainen kiire”

Lähiesihenkilöt kokivat haasteiksi työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ajan puutteen ja kiireen. Kiireessä työtehtäviä ei pystytä tekemään riittävän hyvin, jolloin työn hallinnan tunne katoaa. Tästä lähiesihenkilöt kokivat syntyvän eettisiä ristiriitoja omien arvojen kanssa. Varsinkin uuden lähiesihenkilön perehtyminen työyhteisön toimintatapoihin, kulttuuriin ja omaan tehtävänkuvaa vie aikaa, joten aluksi työpanos kohdistuu vain perustason työtehtävistä suoriutumiseen. Kiireen koettiin hidastavan myös syvällistä perehtymistä ja perehdyttämistä. Hitaasti edistyvä perehdytys kuormittaa tiimin muita työntekijöitä, kunnes perehtyjän työtehtävät selkeytyvät ja lähiesihenkilö pystyy antamaan tiimille riittävän työtehon ja tuen.

“mulla on kaikki muutenkin täysin uutta, että nyt pääsee ehkä perusasioihin mutta koska sitä ehtii mennä yhtään syvemmälle”

Eniten haastattelussa korostettiin aikaa, jotta työ voidaan tehdä laadukkaasti. Kiireen vuoksi taukojen pitäminen saattaa jäädä työpäivän aikana lähiesihenkilöiden, mutta myös tunnollisten työntekijöiden kohdalla vähäiseksi. Tällöin työstä palautuminen ei ole ollut riittävää. Lähiesihenkilöt kokivat ajan käytön riittämättömyyden johtuvan suuresta vastuusta ja työtehtävien määrästä. Haastattelussa tuli esille lähiesihenkilöiden korkea vastuuntunto ja halu tehdä työnsä hyvin. He kantavat kokonaisvastuuta koko tiimensä tekemisistä.

Kiire näyttäytyi lähiesihenkilöiden puheessa muun muassa ajoittain haasteena olla läsnä ja vaikeutena pysähtyä kuuntelemaan tiimiläisiä omien työtehtävien parista. Osa lähiesihenkilöistä teki toisinaan kotona työpäivän jälkeen vielä kiireellisiä työtehtäviä, jotka ovat jääneet tekemättä työpäivän aikana.

“Jos mun aika ei riitä niin teen illalla kotona hommat loppuun.”

“itse sorrun siihen, että jos mun työaika ei riitä niin mä teen sitten illalla kotona ne hommat loppuu”

Osan työntekijöiden suomen kieli, sekä suullinen että kirjallinen taito, rajoitti joidenkin työtehtävien hoitamista kokonaisvaltaisesti. Työtiimeissä on vastuualueita, joissa osallistuminen kokouksiin on keskeistä tiedonkulun ja kehittämisen kannalta. Viestintä jää tällöin helposti vajaaksi puutteellisen kielitaidon vuoksi ja saattaa aiheuttaa tietokatkoja tai väärinymmärrystä. Asiakkaiden kokonaisvaltainen hoito edellyttää ymmärrettäviä kirjauksia, hoitosuunnitelman tekoa ja hoidon jatkuvaa arviointia. Työtiimin ja työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja yhteys omaisiin saattaa tällöin olla puutteellista ja vaikuttaa esimerkiksi potilasturvallisuuteen.

Työyhteisössä työtehon on ollut havaittavissa laskevan lähiesihenkilön poissa ollessa, kuten iltaisin ja viikonloppuisin. Lähiesihenkilöt mainitsivat huomanneensa joidenkin työntekijöiden kohdalla itseohjautuvuuden puutteita. Työntekijöiden toivottiin suoriutuvan itsenäisemmin työtehtävistä. Lähiesihenkilöt korostivat kuitenkin sitä, että osa työntekijöistä on vahvasti oma-aloitteisia ja itseohjautuvia, ottavat vastuuta ja ohjaavat myös uusia työntekijöitä ja sijaisia. Lähiesihenkilöt tunnustivat kuitenkin tärkeäksi työtehtäväkseen työntekijöiden ohjaamisen ja opastamisen, mutta toisinaan se kuormittaa. Työntekijöiltä löytyy osaamista, mutta osalla on myös arkuutta toteuttaa tehtäviä ilman lähiesihenkilöiltä saatua varmistusta.

“mä voisin todellakin enemmän delegoida heille mun niitä juttuja niin että mun täytyy ihan ottaa tässä niinku asiaksi, että minä annan heille niitä”

“pikkuhiljaa sitten pystyy luottamaan siihen, että ne asiat hoituu, kun tietää että ne on käyty läpi ja sitten pystyy antaa vastuuta”

“motivoidaan ja kannustetaan omatoimisuuteen ja oman työn suunnitteluun ja joustavuuteen”

Lähiesihenkilöt tunnustivat tekevänsä automaattisesti joitain työtehtäviä, vaikka osan tehtävistä voisi muutkin tehdä työtiimeissä. Tämä on vaatinut lähiesihenkilöiltäkin totuttelua työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistamiseen antamalla

tiimin itse löytää ratkaisuja työtehtävien hoitamiseen. Lääkehuoltoon liittyviä tehtäviä on pyritty toteuttamaan laajemmin lääkeluvallisten hoitajien keskuudessa. Aiemmin lääkehuoltoon osallistui pitkälti vain sairaanhoitajat, vaikka kiinnostusta ammatilliseen kehittymiseen oli myös lähihoitajissa. Pehdytyksen jälkeen lähihoitajien toivotaan hoitavan nykyistä itsenäisemmin lääkehuoltoon liittyviä tehtäviä lääkelupien puitteissa. Tämän lähiesihenkilöt kokisivat hyväksi ja työnkuormaa helpottavaksi. Osa lähihoitajista ovat olleet tyytyväisiä lisävastuisiin, mutta osa kokee tarvitsevansa muistutusta ja kehotusta eli itseohjautuvuus ei vielä toteudu kaikkien osalta.

“on ollut ennen kulttuuria, että sairaanhoitaja tekee tietyt asiat, mutta miksi, kun ovat kuitenkin suorittaneet lääkeluvat ja pystyvät tekemään kaikenlaista”

“tuetaan niinku eri ihmisten vahvuuksia: että ne voi tuoda esille omaa erikoisosaamista...”

Sitoutumattomuus koettiin yhdeksi kuormittavaksi tekijäksi. Asukkaat tarvitsevat perushoidon lisäksi aktiviteetteja ja ulkoilua, mutta osa työntekijöistä eivät koe kaikkia työtehtäviä yhtä mielekkäiksi, jolloin esimerkiksi asiakkaiden aktiviteettien järjestäminen jää pienemmälle osalle työntekijöistä. Työtiimien välillä koettiin kuitenkin olevan eroja työhön sitoutumisessa. Suurimmaksi haasteeksi tuntui työläisten sitoutumisessa koettiin monet eri työyksiköt, joissa he työskentelevät. Tällöin työyhteisö ja asiakkaat jäävät vieraiksi eikä yksilöllisyys pääse toteutumaan riittävästi. Lisäksi työvuoroja saatetaan ottaa liikaa omaan jaksamiseen nähden, jolloin väsymys saattaa näkyä työvuoroissa.

Sosiaali- ja terveysalalla on vaihtuvuutta yleisestikin ja lähiesihenkilöt kertoivat sen näkyvän myös omassa työtiimeissään. Sitoutuminen näkyy myös joidenkin työntekijöiden epä tietoisuutena tulevaisuuden suunnitelmien kohdalla. Työyhteisössä varsinkin nuoret hoitajat pohtivat omaa tulevaisuuttaan; haluavatko jatko-opiskella, onko valittu ala oikea tai onko yrityksen uusi pian valmistuva yksikkö tarpeeksi houkutteleva heille.

“monella epäselvää mitä hoitaja itse haluaa tulevaisuudessa: jatkaa opiskelua, siirtyä uuteen yksikköön meillä vai mitä tehdä”

Sitoutumisen merkitys koettiin tärkeäksi, jotta työtä voitaisiin kehittää pidemmällä aikavälillä enemmän. Lisäksi tulisi saada tuettua kunkin omaa urapolkua yrityksessä.

“lähtisin miettimään miten henkilöstön sitouttamista ja sen pysyvyyttä saada mikä olisi sitten kaiken pohja, että millä yritys pystyy sitouttamaan työntekijän”



Kuvio 6. Työhyvinvointia vahvistavat ja kuormittavat tekijät

8.3 Hyvä johtaminen lähiesihenkilöiden arvioimana

Hyvä johtaminen löytyi aineistosta samankaltaisten käsitteiden pelkistämisen yhdistämisessä. Haastattelussa ei erikseen ollut teemana hyvä johtaminen mutta kuvatut taidot lähiesihenkilöt toivat esiin eri haastattelun vaiheissa kuvaillessaan ominaisuuksia, joita tarvitaan työhyvinvointia ja eettistä johtamista tukevassa työssä, miten he itse tukevat työssään tiimin jäseniä tai mitä taitoja he itse tarvitsevat työssään.

Hyvä johtaminen oli yhteydessä henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin lähiesihenkilöiden arvioimana. Hyvä johtaminen koostui motivoivasta ja läsnä olevasta lähiesihenkilöstä sekä eri lähijohtamisen taidoista, jotka nousivat lähiesihenkilöiden haastattelussa (Kuvio 7). Osa johtamistaidoista toteutui lähiesihenkilöillä jo, mutta osaan koettiin tarvetta kehittyä lisää.

8.3.1 Motivoiva ja läsnä oleva lähiesihenkilö

Lähiesihenkilöt havainnoivat motivoivan ja läsnä olevan esihenkilön antavan tiimeissään myönteistä palautetta ja pitävän yllä avoimuuden kulttuuria. Lisäksi riittävän tuen antaminen koettiin tärkeäksi hyvässä johtajuudessa.

Myönteisen palautteen merkitys tunnistettiin tärkeäksi. Hyvin tehdystä työstä kiitoksen antaminen osoittaa arvostusta työpanoksesta, lisää työmotivaatiota ja innostusta tehdä jatkossakin työ hyvin. Myönteistä palautetta lähiesihenkilöt kokivat antavan tiimeissään usein, mutta myös rakentavaa palautetta annetaan tarvittaessa. Palautteen antamistavalla koetaan olevan merkitystä palautteen vastaanottamiseen. Lähiesihenkilöt kokevat työntekijöiden muistavan paremmin korjaavan palautteen ja saattavat todeta *”aina saadaan vain huonoa palautetta”*, vaikka samalla kerralla on myös positiivisia kohtia tuotu esiin. Työhyvinvointikyselyissä osa tiimeistä toivoi saavansa lisää palautetta ja näiden tiimien lähiesihenkilöt toivat esiin haluavansa panostaa jatkossa myönteisen palautteen lisää-

miseen ja palautteen antamistapaan. Keskustelussa painotettiin kollegiaalista palautteen antoa; koetaanko vain lähiesihenkilön palaute merkitykselliseksi, vaikka tiimissä voidaan antaa kiitosta ja kehuja myös työkaverille.

Avoimuus työyhteisössä ilmenee lähiesihenkilöiden mielestä niin, että työntekijät tulevat aiempaa enemmän keskustelemaan työhön liittyvistä ja henkilökohtaisista asioista lähiesihenkilöille. Avoimuuden kulttuurin koettiin vähentävän ristiriitailanteita tiimeissä sekä nähtiin hyvänä keinona purkaa esimerkiksi kiireen aiheuttamaa väsymystä, joka tuki työssäjaksamista. Avoimesta työkulttuurista lähiesihenkilöt olivat erityisen tyytyväisiä, koska heidät koettiin helposti lähestyttäviksi.

Lähiesihenkilön tuen merkitys ilmeni kahdesta suunnasta. Haastatteluun osallistuvat kuvasivat tuen antamisen merkitystä tiimissään muun muassa työtehtävien joustavuuden mahdollistajana, työntekijöiden oma-aloitteisuuden tukemisena sekä osaamisen kehittäjänä. Työntekijöitä tulisi tukea ja kannustaa, jotta työ sujuisi mielekkäästi, suunnitellusti ja kiireen tunteelta välttyttäisiin. Lähiesihenkilön tuen koettiin vahvistavan myös työtehtävien laaja-alaisemman käytön hyödyntäen vahvuuksia. Lähiesihenkilöt kokivat tarvitsevansa myös omalle työlleen tukea omilta esihenkilöiltään, esimerkiksi saattohoitotilanteessa, joissa koettiin eettistä taakkaa kiireen vuoksi.

“vaikka se raha on tiukassa ja näin mut se et vois vähän niinku joustavuutta tällaisissa asioissa, kun on tiukkaa”

8.3.2 Lähijohtamisen taidot

Haastattelussa lähiesihenkilöt kuvailivat johtamiseen liittyviä taitoja, joita he tarvitsevat työssään. Näitä oli muutosjohtaminen, yhteiskehittämisen johtaminen, tiedolla johtaminen ja itsensä johtaminen. Osa lähiesihenkilöiden kuvaamina toteutui jo tällä hetkellä, osaan koettiin tarvittavan kehittymistä tulevaisuudessa.

Muutosjohtamista tarvitaan erilaisten projektien läpiviemisessä tiimeissä. Lähiesihenkilöt mainitsivat uudesta projektista, joka oli käynnistymässä kahdessa tiimissä. Projektin tarkoituksena oli tukea vakituisten työntekijöiden työssäjaksamista selkeyttämällä työtehtäviä ja tehtävien jakautumista tasaisemmin. Tämä oli kuitenkin aiheuttanut vastustusta, muutosvastarintaa ja projektiin sitoutumisessa on ollut vaikeuksia. Vastaavanlaista työnkuvien selkeyttämistä oli aiemmin toivottu ja toisaalta hoitajien viralliseen tehtävänkuvaan oli kirjattu samat asiat, mutta ne olivat osittain jääneet toteutumatta. Projektilla oli tavoitteena lisätä työn mielekkyyttä, sillä Covid-19 aiheuttaman pandemia on ollut tiimeissä raskas monien rajoitusten ja varotoimenpiteiden vuoksi. Projektilla oli tehty projektisuunnitelmapohja yhdessä osallistuvien tiimien lähiesihenkilöiden kanssa. Lähiesihenkilöt olivat käynnistäneet projektia tiimissään. Muutosmyönteisyyttä kaivattiin työyhteisössä myös aamu- ja iltavuoron työtehtävien tasapainottamisessa. Suurin osa erilaisista työtehtävistä keskittyi aamuvuorossa oleville työntekijöille.

”.. ei me jakseta. Vaikka se projekti oli tarkoitettu nimenomaan tukeen hoitajien jaksamista”

Yhteiskehittämistä näkyi jonkin verran tiimeissä lähiesihenkilöiden kuvaamana. Lähiesihenkilöt kuvailivat yhteiskehittämistä muun muassa *”tiimissä tehtävää suunnittelua vastuuhoidajuuden tehtävänkuvien selkeyttämiseksi”* ja *”mahdollistetaan toisilta oppiminen”*. Projektisuunnitelmassa oli kuvattu muun muassa yhteisten tavoitteiden asettamisesta, tiimin osallistamisesta ja suunnitelman toteutumisen ideoimisesta yhdessä tiimin kanssa. Osa lähiesihenkilöistä oli etsinyt ratkaisua omaan laajaan työkuvaan. Tiimissä oli mietitty myös yhdessä toimintatapojen muutoksia, jotta lähiesihenkilöiden tehtävänkuvien osa-alueita oli pystytty muokkaamaan kiinnostuksen ja osaamisen rajoissa. Työtehtävien uudelleen jakamisessa oli koettu osallisuutta, työn mielekkyyden lisääntymistä ja oman ammatillisuuden kasvua, joka oli kohentanut myös lähiesihenkilöiden työhyvinvointia. Tosin osa työntekijöistä toivoi lisävastuun kantamisen näkyvän palkkauksessa, tuoden tiimin työntekijöiden välille epäoikeudenmukaisuuden tunnetta; miksi otan enemmän vastuuta samalla palkalla?

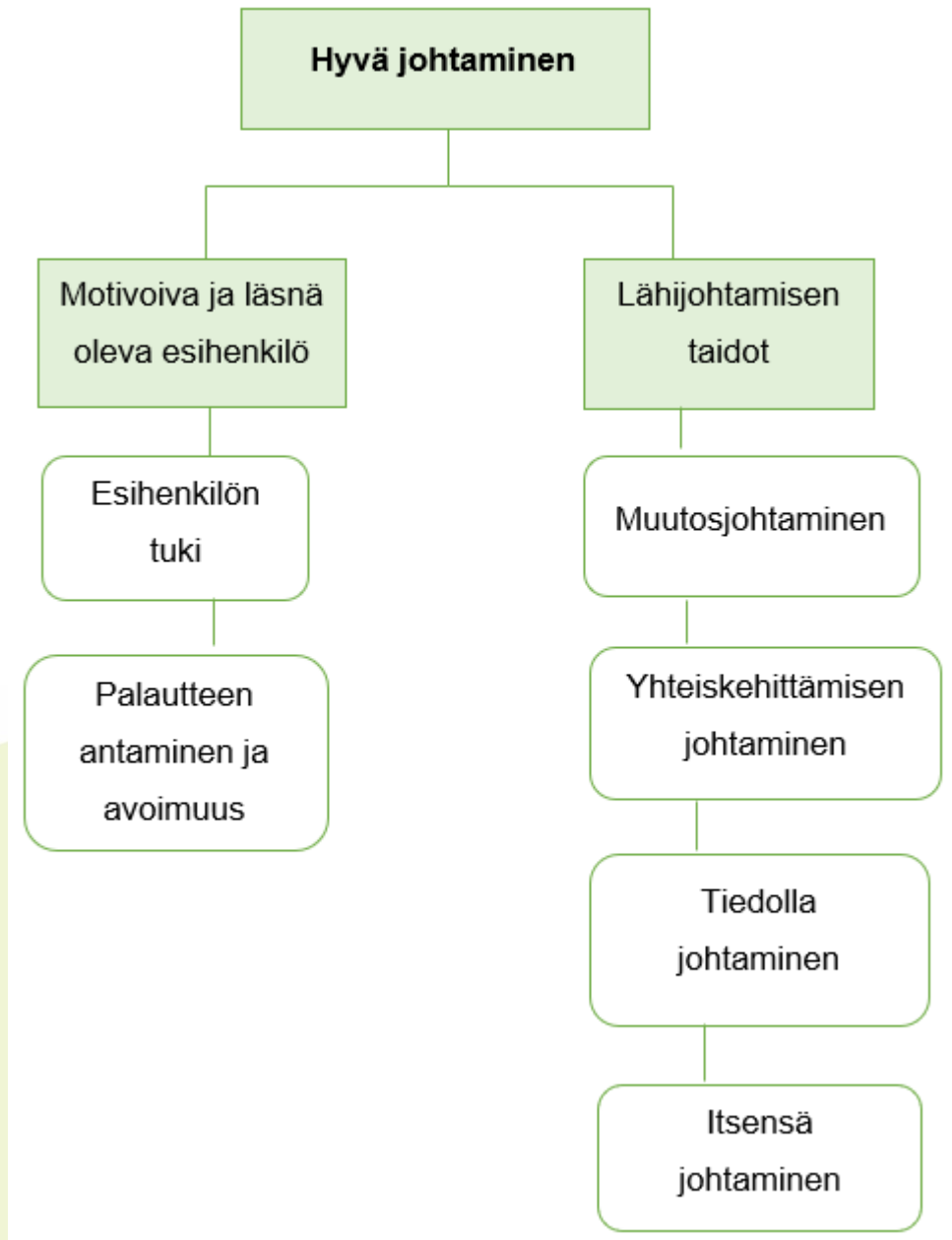
Moniammatillinen yhteistyö ja tiedolla johtaminen lisäsivät työntekijöiden sekä lähiesihenkilöiden hoitotyön laatua. Lähiesihenkilöt toivoivat moniammatillista yhteistyötä enemmän eri asiantuntijoiden ja ammattilaisten kanssa. Tiedolla johtamisella lähiesihenkilöt tarkoittivat tiedon keräämistä järjestelmällisemmin ja kaikkien saataville, esimerkiksi lääkärin ja hammaslääkärin epikriisit ja ohjeistukset asiakkaista olisivat asiakastietojärjestelmässä kaikkien ammattilaisten saatavilla. Tiedon etsiminen useasta paikasta luo päällekkäisyyttä työtehtäviin, sekä saattaa vaarantaa potilasturvallisuutta. Tiedolla johtaminen sisältää hiljaista tietoa, joka katoaa erityisesti henkilökunnan vaihtuessa. Vakituinen henkilöstö tietää asiakkaan tavat ja tottumukset ja huomaa asiakkaan voinnin muutokset, mutta sijaisilla ei välttämättä ole kykyä huomioida tätä.

“moniammatillista yhteistyötä eri asiantuntijoiden kautta, vaikka he ei ole paikalla läsnä, mutta jossa toimitaan sen asiakkaan hyväksi”

“hyvää tietojohdamista eli tietoa on kerätty paljon yhteen paikkaan ja se on helposti kaikkien saatavilla”

Itsensä johtamisen taidot ja niiden puutteet näkyivät vaikeutena hallita työpäivää jatkuvissa muutoksissa. Työhyvinvointia kohentaisi lähiesihenkilöiden mielestä työtehtävien tasapuolisempi jakautuminen, sopiva työmäärä ja onnistunut töiden organisointi. Hoitotyössä koettiin olevan sekä etukäteen suunniteltuja että työpäivän aikana suunnittelematta tulevia työtehtäviä runsaasti. Asiakkaan voinnin muutoksien arviointi, lääkäriyhteistyö ja lääkemutokset kasautuivat etenkin lähiesihenkilöille sairaanhoitajan roolin vuoksi. Lähiesihenkilöt antoivat esimerkkejä muistakin työtehtävistä, jotka muuttivat työpäivän ennakkosuunnitelmaa, tällaisia olivat taksien tilaaminen, laboratorionäytteiden tilaaminen, saattohoitotilanteet ja tukea tarvitsevien omaisten kohtaaminen. Vakituisten työntekijöiden työtehtävien määrä ja vastuualueet koettiin tiimeissä myös välillä laajaksi, aika ei riittänyt kaikkien työtehtävien laadukkaaseen toteuttamiseen, jos vuoroissa oli sijaisia.

“se on ihan kauheeta kun ei ole aikaa, että se tunne työn hallinta on katoamassa”



Kuvio 7. Hyvä johtaminen työhyvinvointia ja eettistä johtamista tukemassa

8.4 Eettistä johtamista tukevat tekijät ja haasteet

Eettisessä johtamisessa ilmeni työhyvinvointia tukeviksi ominaisuuksiksi lähiesihenkilöiden oikeudenmukaisuus, läsnäolo, luottamus ja empaattisuus. Eettisen johtamisen haasteeksi lähiesihenkilöt kokivat oman alentuneen työssä jaksamisensa (Kuvio 8.)

Teemahaastattelussa lähiesihenkilöiden rooli painottui keskeiseksi eettisessä johtajuudessa työhyvinvoinnin tukemisessa. Haastateltavat kuvailivat tärkeäksi tasavertaista ja oikeudenmukaista kohtelua tiimin jäsenten kesken, esimerkiksi työvuorosuunnittelussa toiveiden huomioimisessa. Oikeudenmukaisuus kuvattiin yksilön arvostamisena. Lähiesihenkilöt havaitsivat epäoikeudenmukaisuuden luovan ristiriitatilanteita ja negatiivista ilmapiiriä. Heidän mielestään lähiesihenkilöiden tulee ottaa kaikkien tarpeet ja toiveet huomioon samanarvoisesti. Tasavertainen kohtelu esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai etniseen taustaan katsomatta toteutui kuitenkin hyvin työyhteisössä lähiesihenkilöiden kokemana. Töiden jakautuminen samanarvoisesti kohentaisi lisää työhyvinvointia. Tällä hetkellä vakiuhoitajien työmäärän kuvattiin olevan liian suuri, koska sijaisten työnkuvaan ei kuulu muun muassa vastuuhoidajana toimiminen tai erilaisiin tiimeihin osallistuminen koko organisaation tasolla.

“tasavertainen kohtelu niinku työvuoroissa ja kaikessa”

“työyhteisö kokee, että heitä ja sitä työtä arvostetaan”

Lähiesihenkilöt kokivat läsnäoloon liittyvän läheisesti kuuntelun taidon. Lähiesihenkilön tulee osata pysähtyä tiimiläisen asian edessä ja olla läsnä työyhteisön arjessa. Turvallisuuden tunnetta lisäsi työntekijöiden tieto siitä, että lähiesihenkilöt olivat tavoitettavissa. Lähiesihenkilöiden kanssa keskusteltiin, heiltä kysyttiin askarruttavia asioita ja pyydettiin tarvittaessa ohjausta.

“..helposti niin kun ottaa asiat puheeksi ja tulee niinku sitten puhumaan asioista jos on jotain epäselviä asioita”

“itse ainakin sanon, että voitte vaikka soittaa kotiin, jos on jotain kysyttävää”

“että tulee se tunne että sinua kuunnellaan siellä töissä ja se että asiat niinku menis eteenpäin eikä vaan niinku että joo katsotaan ensi viikolla”

Lähiesihenkilöt kuvailivat luottamuksen tärkeyttä kolmesta eri näkökulmasta; työntekijät tarvitsisivat enemmän luottamusta omaan ammattitaitoonsa, jotta itseohjautuvuus työtehtävien suhteen kohenisi. On tärkeää pystyä luottamaan työyhteisössä myös toisiinsa, jotta työtehtävät tehdään suunnitellusti ja luvutulla tavalla. Luottamus lähiesihenkilöön loi työyhteisössä turvaa ja positiivista ilmapiiriä. Luottamus sisältyi vahvasti hyvään suhteeseen lähiesihenkilön ja tiimin välillä. Hyvän suhteen luominen työntekijöihin koettiin tärkeäksi, jotta vaikeistakin asioista voidaan puhua.

“kun meillä oli erittäin vaikea yks keissi tässä, niin tavallaan se on ehkä vahvistanut meitä tiiminä”

“..saivat puhua sen mikä mieltä painaa..”

Lähiesihenkilöiltä löytyi empaattisuutta, he kuvasivat turvaavansa tiiminsä työntekijöiden työtaakkaa auttamalla heitä, vaikka joskus se vaati omien töiden tekemistä työpäivän jälkeen. Tiimissä keskusteltiin asioista ja lähiesihenkilöt huomasivat työntekijöidensä väsymyksen. Tiimissä oli yritetty ratkoa mieltä painavia asioita. Lähiesihenkilöt kantoivat huolta myös hyvän hoidon toteutumisesta. Asiakkaista puhuttaessa lähiesihenkilöistä välittyi lämpö ja myötätunto asiakkaita kohtaan. Empatia välittyi muun muassa auttamisen haluna, asiakkaiden puolesta puhujana perustarpeiden laajemmin huomioimisena. Puheissa toistui asiakkaiden ulkoilumahdollisuuden tärkeys ja asiakkaille mahdollistaminen osallistua aamuisin rauhallisesti ja omaan tahtiin aamutoimille. Saattohoito herätti tunteita tiimissä ja näitä oli käsitelty palavereiden yhteydessä lähiesihenkilön johdolla. Keskustellut tiimin kanssa vaativat lähiesihenkilöltä pysähtymistä eettisten kysymysten äärelle ja empaattisuutta surevien omaisten kohdalla.

“sitten on meillä vielä semmoinen vaativa saattohoito menossa, jossa tosi paljon käsitellään asioita”

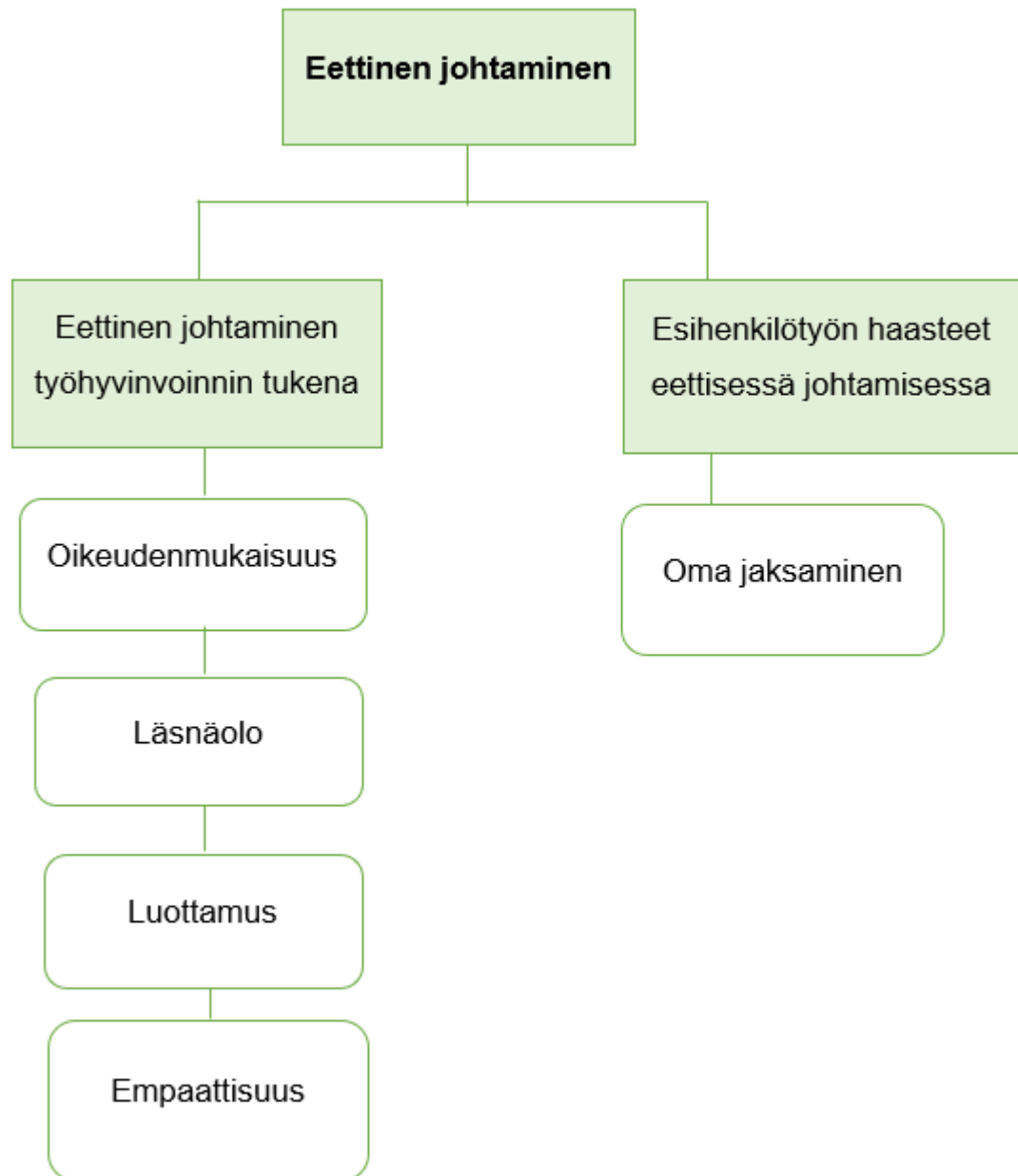
“.. tärkeää löytää aikaa kuunnella, kuunnella niitä omaisen huolia”

Lähiesihenkilöt kokivat, että heidän työyhteisössään on paljon empaattista johtamista.

Eettisen johtamisen toteutumisen suurimmaksi esteeksi lähiesihenkilöt kuvasivat oman jaksamisensa. Työtehtävien laajuus vei helposti työn hallittavuuden tunteen, eikä työstä palautuminen ole ollut riittävää vapaa-ajalla. Lähiesihenkilöiden omaa työhyvinvointia tuki vapaa-aika, terveys sekä onnistunut työaikasuunnittelu. Oma jaksaminen heijastui myös koko työtiimiin. Osa lähiesihenkilöistä koki kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen alentuneen. Eettisen johtamisen ei koettu toteutuvan joka päivä, suurimpana esteenä pidetään kiirettä.

“Kunhan minulla olisi aikaa niin toteuttaisin.”

Lähiesihenkilöt pohtivat kollegiaalisen tuen merkitystä omaan työssä jaksamiinsa. Etenkin COVID-19 pandemian aikana lähiesihenkilöt ovat olleet vähemmän fyysisesti yhteydessä muihin kuin oman tiimin jäseniin. Tällöin oman esihenkilön kanssa tapaamiset ja myös kollegiaalinen tuki jää vähäisemmäksi, sillä palaverit ovat olleet etäyhteyksillä. Kokemusten ja neuvojen jakaminen lähiesihenkilökollegojen kesken koettiin tärkeäksi oman työhyvinvoinnin kannalta.



Kuvio 8. Eettistä johtamista tukevat tekijät ja haaste toteutumisessa

8.5 Teemahaastattelun tulosten yhteenveto

Teemahaastattelusta muodostui kolme pääteemaa, työhyvinvointi, hyvä johtaminen ja eettinen johtaminen. Työhyvinvointi koostui työhyvinvointia vahvistavista ja kuormittavista tekijöistä. Teemahaastattelussa lähiesihenkilöt kokivat työhyvinvointia tukevinä asioina tiimien avoimen vuorovaikutuksen, hyvän ilmapiirin ja

mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen. Kehitettäviksi asioiksi koettiin hoitohenkilöstön vajaus vakanssien täyttöasteessa, kiire, kielitaidottomuus, itseohjautuvuuden puute ja sitoutumattomuus työhön (Kuvio 6).

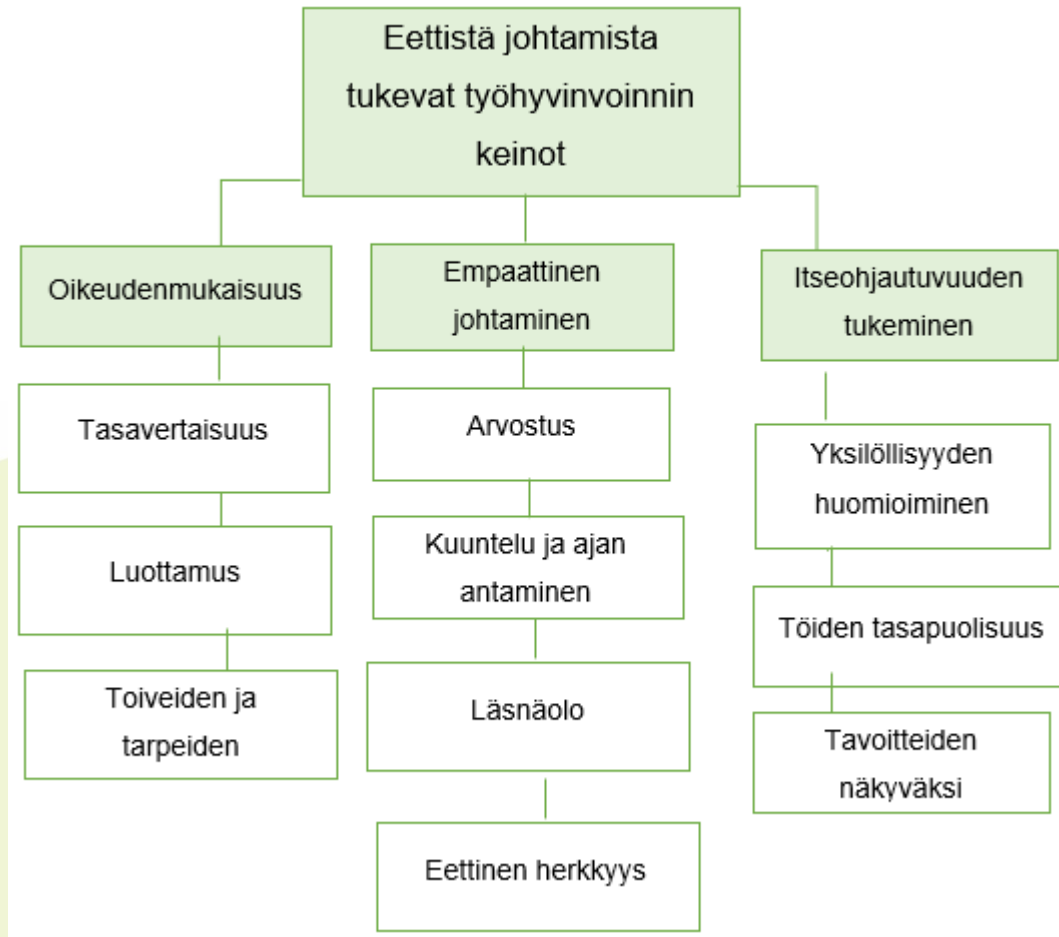
Hyvä johtaminen koostui motivoivasta ja läsnä olevasta lähiesihenkilöstä, jotka antavat tiimeissään myönteistä palautetta, pitävät yllä avoimuuden kulttuuria ja antavat riittävästi tukea. Lähiesihenkilöt kuvailivat johtamiseen liittyviä taitoja, joita he tarvitsevat työssään. Näitä taitoja olivat muutosjohtaminen, yhteiskehittämisen johtaminen, tiedolla johtaminen ja itsensä johtaminen. Osa johtamistaidoista toteutui jo tällä hetkellä lähiesihenkilöillä, osaan koettiin tarvittavan kehittymistä tulevaisuudessa lisää (Kuvio 7).

Eettisessä johtamisessa ilmeni työhyvinvointia tukeviksi ominaisuuksiksi lähiesihenkilöiden oikeudenmukaisuus, läsnäolo, luottamus ja empaattisuus (Kuvio 8). Työtiimien vahvuutena oli lähiesihenkilöt. He tekivät työnsä tunnollisesti, osamista oli laaja-alaisesti ja he halusivat kehittää työyhteisöä, jotta asiakkaat saavat hyvää hoitoa ja tiimin jäsenet voivat hyvin. Eettisen johtamisen keinoiksi henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa lähiesihenkilöiden haastattelussa nousi oikeudenmukaisuuden, empaattisen johtamisen ja itseohjautuvuuden tukeminen. Oikeudenmukaisuuteen kuului tasavertaisuus, luottamus sekä toiveiden ja tarpeiden huomioiminen. Empaattinen johtaminen sisälsi arvostuksen, kuuntelun ja ajan antamisen, läsnäolon ja eettisen herkkyyden. Itseohjautuvuuden tukemisessa lähiesihenkilö huomioi yksilöllisyyden ja töiden tasapuolisuuden ja huolehtii tavoitteiden näkyväksi tekemisen (Kuvio 9). Eettisen johtamisen toteutumista haastoi lähiesihenkilöiden oma alentunut työssäjaksaminen.

Lähiesihenkilöillä oli laaja vastuu ja valta. He kokivat toisinaan eettistä ristiriitaa työvuorojen sujuvuudesta työvoiman saatavuuden vuoksi, joka vaikutti laadukaana hoidon toteutumiseen. Lukuisat muutokset ja keskeytykset työpäivän aikana vaikuttivat työstä palautumiseen vapaa-ajalla. Toisinaan töitä oli tehty myös kotona. Lähiesihenkilöt kokivat tarvitsevansa tukea ja konkreettista apua omien työtehtäviensä uudelleen organisointiin.

Kysymykseen johtamisen lähestymistavasta, jonka he kokisivat eniten omakseen, oli vastaus:

“mitä muuta kuin eettistä johtamismallia voisi edes meillä olla”.



Kuvio 9. Eettistä johtamista tukevat työhyvinvoinnin keinot

9 POHDINTA

9.1 Tulosten tarkastelu

Työhyvinvointi ja eettinen johtaminen liittyivät läheisesti toisiinsa, käsitteinä ja teorialiedossa, sekä myös opinnäytetyön tuloksissa. Aikaisempi tutkimus vahvistaa tätä havaintoa, eettinen johtaminen ja esihenkilön hyvä luottamussuhde työntekijöihin voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia muun muassa estäen henkistä kuormittumista työyhteisössä (Chughtai ym., 2015, s. 661).

Työhyvinvointikyselyt säännöllisesti toteutettuna antaa tietoa mihin suuntaan tutkittavat osa-alueet ovat menossa. Henkilöstökyselyt parhaimmillaan viestittävät henkilöstölle, että mielipiteillä on väliä ja heitä kuunnellaan. Tärkeää on, että tulokset käydään henkilöstön kanssa läpi ja tuloksien perusteella tehdään muutoksia epäkohtiin, muutoin kyselyt menettävät merkityksensä ja vastaaminen ei enää houkuttele. (Joki, 2021, s.30.) Jokaisen tiimin tuloksiin on siten tärkeää paneutua erikseen syvällisemmin. Toivomme, että teemahaastattelun jälkeen lähiesihenkilöt innostuvat tarkastelemaan omien työtiimiensä työhyvinvointia jatkossakin tarkemmin yhdessä tiiminsä kanssa. Oman tiimin vahvuuksien ja kehittämiskohtien nostot kehittämissuunnitelmaan toisivat syvyyttä kehittää sekä yksilöllisiä että tiimin yhteisiä osa-alueita.

Haastatteluun osallistuneet lähiesihenkilöt olivat aidosti halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja kokivat tätä kautta mahdollisuuden vaikuttaa työhyvinvointia ja eettistä johtamista parantavaan toimintaan. Lähiesihenkilöt kokivat saaneensa teemahaastattelun yhteydessä vertaistukea toisiltaan ja koimme yhdeksi tärkeäksi työn tuotoksena myös heidän voimaannuttamisensa. Haastattelussa he toivat esiin haluavansa jatkossakin tavata toisiaan myös epävirallisemmassa muodossa, jolloin on mahdollista jakaa kollegiaalista tukea.

Lähiesihenkilön rooli näyttäytyi tärkeäksi henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Tuloksissa ilmeni lähiesihenkilöiden eettisten arvojen ohjaavan heidän

työtään. Sairaanhoidajien kokemaa työhyvinvointia lisää tutkimuksen mukaan potilastyössä onnistumisen kokemukset ja mahdollisuus tehdä työtä ammattietiikan ja arvojen mukaisesti. (Utriainen ym. 2011, s. 32; Häggman-Laitila, 2013, s. 302–307.) Lähiesihenkilöt itsekin kokivat toimivansa eettisen johtamisen periaatteiden mukaisesti ja pohtivat sen olevan paras toimintatapa heidän tiimeissään. Teema-haastattelussa ilmeni kuitenkin haasteita eettisen johtamisen toteutumiselle toisi-naan. Lähiesihenkilöiden oma työhyvinvointi heijastuu koko työtiimiin. Jos esi-henkilö on kuormittunut, todennäköisesti se lisää myös työntekijöiden kuormi-tusta ja alentaa heidän työhyvinvointiaan. Esihenkilön esimerkkinä toimimisen on todettu tutkimuksessa lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Perko & Kinnunen, 2013, s. 69–71.)

Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja esihenkilötyöllä on kirjallisuuden mukaan tärkeä merkitys henkilöstön työhyvinvointiin, vaikuttaen siten myös yrityksen kilpailuky-kyyn (Joki, 2021, s. 97). Lähiesihenkilöt tarvitsevat kehittyäkseen jatkuvaa val-mennusta, tukea omilta esihenkilöiltään ja kiinnostusta kehittyä työssään. Lä-hiesihenkilöiden omaa työhyvinvointia kuormittivat kiire, työntekijöiden itseohjau-tuvuuden ja sitoutumisen haasteet ja lähiesihenkilöiden työtehtävien moni-naisuus. Lähiesihenkilöt tarvitsisivat johdon tukea työnkuvien ja työtehtävien sel-keyttämiseksi, jotta he saisivat keskittyä kentällä tehtävän hoitotyön lisäksi enem-män omien toimenkuviansa mukaisiin työtehtäviin. Hyvän johtajuuden onnistu-neessa toteutumisessa tarvitaan Suonsivun (2013) tutkimuksen mukaan muun muassa luottamusta, riittävää resurssia, sopivaa työnkuormaa, perustyön tunte-musta sekä esihenkilön tukea. (Suonsivu, 2013, s. 305–310.)

Onnistuneen johtajuuden piirteitä on todettu olevan Suonsivun (2013) tutkimuk-sessa muun muassa luottamus, avoimuus, kuulluksi tuleminen, läsnä oleva ja tukea antava esihenkilö, joka huolehtii myös työnjaon tasapuolisuudesta ja työ-tehtävien selkeydestä. (Suonsivu, 2013, s. 305–310.) Aiemmat tutkimustulokset vahvistavat opinnäytetyömme tuloksia. Lähiesihenkilöiden johtamisen laadulla on kirjallisuudenkin mukaan merkitystä työntekijöiden työmotivaatioon, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, sitoutumiseen, osaamiseen ja työyhteisön ilmapiiriin. (Viitala, 2021, s. 36–50.)

Lähiesihenkilöt korostivat eettisessä johtajuudessa erityisesti oikeudenmukaisuuden olevan tärkeää työyhteisössä. Oikeudenmukaisuus päätöksenteossa on myös tutkimuksessa todettu vaikuttavan myönteisesti tiimin työssäjaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. (Kumpulainen, 2013, s. 207.) Lähijohtamisen epäoikeudenmukaisuuden on sen sijaan todettu lisäävän työyhteisön työuupumusta ja väsymystä ja vähentävän työstä palautumista (Perko & Kinnunen, 2013, s. 69–71). Oikeudenmukaisuuden toteutuminen voi olla ajoittain vaikeaa lähiesihenkilölle ja asettaa heidät eettisesti haastavaan asemaan. Tällöin lähiesihenkilön olisi tärkeää saada keskustella eettisestä kuormastaan oman esihenkilön tai kollegan kanssa, saada mentorointia tai työnohjausta.

Haastattelun tuloksista löytyi työhyvinvointia tukevaan, hyvään johtamiseen tarvittavia taitoja kuten muutosjohtaminen, yhteiskehittämisen johtaminen, tiedolla johtaminen ja itsensä johtaminen (Kuvio 7). Työyhteisöt ovat jatkuvan muutoksen edessä työskennellessään asiakkaiden, heidän läheisten, työtiimin jäsenten ja monien sidosryhmien kanssa. Lähiesihenkilöt tarvitsevat muutosjohtamisen taitoja ja tiimit kykyä sopeutua muutoksiin. Muutosjohtamisen onnistumisessa työntekijöiden mukaan saaminen aidosti ja motivoituneesti on tärkeää. Muutosjohtamisen onnistumiseksi esihenkilö tarvitsee johdon tuen, motivoimaan ja selkeyttämään muutosprosessia. (Kantola ym., 2021, s. 29–30.)

Yhteiskehittämisen johtamisessa tarkoituksena on toimintatapojen muutos, jossa hyödynnetään työntekijöiden osaamista ja kiinnostuksen kohteita. Työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus paranee, työn kuormittavuus vähenee sekä oman ammatillisen kehittymisen motivaatio kohenee. Tehokkaalla ja hyvällä johtamisella saavutetaan tavoitteita sekä hyvä johtaminen kohentaa työntekijöiden työhyvinvointia. (Hietala ym., 2018, s.139; Björkengren, 2018, s. 107–113; Mäkkeli ym., 2021, s. 79–97.) Yhteiskehittämistä tarvitaan muun muassa työtehtävien uudelleen sovittamisessa ja työnkehittämisessä.

Tiedolla johtamisen avulla voidaan vähentää kiirettä ja kohdistaa työaika tehokkaammin tärkeisiin asioihin. Keräämällä tarvittavia tietoja yhteen paikkaan voidaan helpottaa tietojen saamista. Tietotekniikan hyödyntäminen hoitotyössä on usein tehokas ja toimiva ratkaisu. (Ridhwan & Oyefolahan, 2013, s. 97.) Itsensä

johtamisen avulla lähiesihenkilöt voisivat löytää ratkaisuja työtehtävien organisointiin ja kiireeseen. Tutkimuksen mukaan esihenkilön tukiessa työntekijöitä, kohdatessaan heidät yksilöllisesti ja osallistamalla työntekijät päätöksentekoon, työntekijöiden työhyvinvointi ja itsevarmuus kohenee sekä itseohjautuvuus parantuu. Esihenkilön avoimuus uusille ideoille ja ajatuksille mahdollistaa työyhteisön innovatiivisuuden ja työn kehittymisen. (Schön Persson ym., 2018, s. 4–5.) Lähiesihenkilöt joutuvat perustelemaan tiimensä muille jäsenille esimerkiksi henkilöstömitoitusta ja jos se jää henkilöstölle epäselväksi, lähiesihenkilöt kuormittuvat eettisesti.

Lähiesihenkilöiden tehtäviin kuuluu työn johtaminen ja valvominen, jotta tehtävät suoritetaan tiimeissä sovitulla tavalla. Lähiesihenkilöiden aika ei ollut riittävää päivittäisen esihenkilötyön johtamiseen. Työyhteisössä yhdessä sovitut toimintatavat selkeyttävät kirjallisuuden mukaan yhteisiä tavoitteita, arvoja ja luottamuksen syntymistä. (Manka ym., 2010, s. 36–39.) Vähemmän eettistä kuormaa on todettu olevan henkilöillä, joiden työyhteisössä oli avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri tuoda omia ajatuksiaan ja epäkohtia esiin. (Häggman-Laitila, 2013, s. 302–307.) Henkilöstön yhdenvertaisuuden kokemus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri kaipaivat tutkittavassa työyhteisössä kuitenkin lisää keskustelua ja toimintatapojen selkeyttämistä (Kuvio 5). Työyhteisössä ja organisaatiossa on tärkeä keskustella mistä mahdolliset erilaiset kokemukset tuloksissa johtuvat, sillä kaikilla tulee olla terveellinen ja turvallinen työpaikka. Yhteisöllisyyden kokemus parantaa työhyvinvointia, etenkin arvostavan vuorovaikutuksen merkitys työyhteisössä koetaan tutkimuksen mukaan tärkeäksi. (Utriainen, ym., 2011, s. 32.)

Tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kannalta lähiesihenkilöt toivat esille työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden omiin työtehtäviin kiinnostuksen mukaan. Myös aiemmassa tutkimuksessa yksilöllisten kehitystarpeiden huomioiminen sekä rohkaisu kehittymään tukevat työtiimin työhyvinvointia. (Perko & Kinnunen, 2013, s. 69–71.) Lähiesihenkilöillä oli jo käytössä esimerkiksi kehityskeskustelut, joiden avulla on mahdollista kartoittaa työntekijöiden kiinnostuksen kohteita ja miten niiden toteutuminen mahdollistetaan. Tiimit, joissa kehityskeskustelut jo toimivat hyvin, voisivat toimia mentorina viemällä hyviä käytäntöjä tiimeihin, joissa nämä eivät vielä ole olleet säännöllisessä toiminnassa.

Tuloksissa ilmeni haaste saada henkilöstövakanssit täytettyä. Sosiaali- ja terveysalalla on kova kilpailu osaavista työntekijöistä. Yrityksen erityisosaaminen tulisi saada paremmin markkinoitua ja lisätä yrityksen vetovoimaisuutta, esimerkiksi työelämäkumppanin työikäisten muistisairaiden hoidon resurssointi on muuta ikäihmisten hoitoa korkeampaa, jolloin on aikaa tehdä työ hyvin. Lisäksi yritys on motivoitunut tukemaan hoitohenkilökunnan ammatillista osaamista muun muassa koulutuksien avulla. Tulosta vahvistaa aikaisempi tutkimus, jonka mukaan työntekijöiden ollessa sitoutuneita, he toteuttavat hoitotyötä laadukkaammin. Sitoutumista häiritsee kiire ja henkilöstövakanssien haasteet. (Yusuf, 2018, s. 50.) Perehdyttäminen on tärkeää tiedon siirron turvaamisen ja virheiden vähentämisen kannalta. Uusi työntekijä hyötyy kirjallisuuden mukaan turvallisuuden tunteesta, välittämisestä ja sitoutuu siten nopeammin työyhteisöön ja yritykseen (Joki, 2021, s. 85).

Yrityksen strategian ja vision viestintä henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla on keskeistä, jotta jokainen tunnistaa oman tehtävänsä tärkeyden ja arvon tiimissä ja koko organisaatiossa. Tämä lisää sitoutumista työhön ja työn merkityksellisyys kasvaa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 144–147.) Yritysvastuu nousee tulevaisuudessa oletettavasti yhä tärkeämmäksi ja sen tulisi olla kiinteästi yhteydessä yrityksen strategiaan. Yritysvastuuseen kuuluu ympäristövastuullisuuden lisäksi myös taloudellinen ja sosiaalinen vastuu. Sosiaaliseen vastuuteen kuuluu muun muassa työhyvinvointi ja työturvallisuus. Hyvä yritysvastuu voi lisätä yrityksen parempaa brändiä ja henkilöstön sitoutumista yritykseen. (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 17–23.) Vastuullisuus tulisi olla yrityksen keskeinen arvo. Henkilöstö voisi luottaa yrityksen hoitavan asioita heidän hyvinvointinsa huomioiden, esimerkiksi huolehtimalla osaamisen kehittämisestä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Vastuullisuuteen kuuluu siten läheisesti myös rehellisyys, luottamus, yhdenvertaisuus ja avoin vuorovaikutus. (Viitala, 2021, s. 218–220.) Yritys sai kyselytutkimuksessa hyvät arvosanat sosiaalisesta- ja ympäristövastuullisuudesta, jota kannattaa tuoda enemmän esille brändin luomisessa.

Keski- ja lähijohdon työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia lisäävät kirjallisuuden mukaan työn merkityksellisyyden kokemus, organisaation avoin tiedonkulku ja oman

esihenkilön arvostus. Organisaatioon sitoutumista lisää hyvä esihenkilö-työntekijäsuhde, merkityksellinen työ, tiedonkulun avoimuus sekä kollegoiden keskinäinen vahva yhteisöllisyyden tunne. Sen sijaan kollegoiden keskinäistä yhteisöllisyyttä vähentää muun muassa runsaat muutokset organisaatiossa ja esihenkilöissä, erilaiset käytännöt organisaatiossa sekä fyysinen etäisyys yksiköiden ja kollegoiden välillä. Kiire ja työtehtävien runsas määrä vähentävät usein yhteisen ajan löytymistä ja siten myös esihenkilöiden keskinäisen yhteisöllisyyden tunteen muodostuminen heikkenee. (Lampinen, 2019, s. 8.) Haastattelussa tuli esiin esihenkilökollegoiden hyvä yhteishenki ja he olivat halukkaita jatkossakin tapamaan toisiaan säännöllisesti. Vertaistuen merkitys painottui haastattelussa ja tätä organisaation kannattaa tukea.

Teemahaastattelussa keskusteltiin joidenkin työntekijöiden sitoutumattomuudesta. Kyselytutkimuksen tuloksista ei käynyt ilmi kuitenkaan tarkempi mahdollisten lähtijöiden syy. Henkilökunnan saanti hoitotyöhön on yhä vaikeampaa tulevaisuudessa, jonka vuoksi työpaikan houkuttelevuuteen tulisi saada keinoja. Muuallakin Euroopassa on haasteita riittävän ja ammattitaitoisen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saamisesta alalle ja pysyvyydestä alalla. Kansainvälisistä tutkimuksista on mahdollista löytää innovatiivisuutta keinoihin, kuten ikäjohtamisen hyödynnettävyydestä. Ikääntyneiden työntekijöiden mielekkäämpien urien huomioimisella voisi parantaa heidän työssäjaksamistaan, kun taas työnantajat voisivat saada sitoutuneita työntekijöitä, joilla on parempi tuottavuus, työkyky ja mahdollisesti pidempi työura. (Merkel, ym., 2019, s. 918.)

Sitoutumisesta puhuttaessa läheinen käsite on psykologinen sopimus (psychological contract), työntekijän suhde työpaikkaansa. Hyvässä psykologisessa suhteessa työntekijä kokee työtyytyväisyyttä, hänellä on halu pysyä yrityksessä ja hän arvostaa yritystä. Tunneperäinen sitoutuminen on kirjallisuuden mukaan tärkeää, jolloin työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, on ylpeä yrityksestä, hänellä on mahdollisuus kehittyä työpaikassaan ja työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tuntee saavansa arvostusta. (Viitala, 2021, s. 45.) Psykologisen sopimuksen syntymisessä lähiesihenkilöiden johtamistaidoilla on merkitystä.

9.2 Tulosten johtopäätökset

Henkilöstö koki työyhteisössä toteutettavan eettistä johtamista, kyselytutkimuksen tulosten perusteella lähiesihenkilöön luottaminen oli erinomaisella tasolla ja esihenkilöiden työskentely toteutui yritysten arvojen ja kulttuurin mukaisesti. Esihenkilöt olivat puolueettomia ja oikeudenmukaisia sekä työnantaja oli kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista. Lähiesihenkilöt kokivat myös itse toteuttavansa eettistä johtamista tiimeissään. Lähiesihenkilöiden eettistä kuormaa lisäsi työyhteisössä kiire, työntekijöiden itseohjautuvuuden ja sitoutumisen haasteet sekä lähiesihenkilöiden työtehtävien moninaisuus.

Opinnäytetyön keskeisin tulos oli lähiesihenkilöiden tärkeä merkitys tiimille eettistä johtamista tukevassa työhyvinvoinnissa sekä asiakkaan laadukkaan hoidon toteutumiselle. Lähiesihenkilöiden työtä tulee ohjata eettiset arvot ja ohjeistukset. Eettisen johtamisen keinoiksi henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa lähiesihenkilöiden haastattelussa nousi oikeudenmukaisuus, empaattinen johtaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen. Lähiesihenkilöiltä odotetaan monipuolisesti myös johtamiseen liittyvää osaamista, kuten muutosjohtamista, yhteiskehittämisen johtamista, tietojohtamista ja itsensä johtamista. Hyvän johtajuuden toteutamisessa tarvitaan lisäksi motivoivaa ja läsnä olevaa esihenkilöä, joka antaa tiimeissään myönteistä palautetta, pitää yllä avoimuuden kulttuuria ja antaa tukea tiimin jäsenille. Kyselytutkimuksen ja haastattelun perusteella lähiesihenkilöt voisivat lisätä avointa vuorovaikutusta työyhteisöissään, antamalla enemmän palautetta työntekijöille, tukemalla osaamisen kehittymistä ja innovaatiotoimintaa sekä huomioimalla enemmän työntekijöiden yksilöllisyyttä.

Tuloksissa tuli esiin organisaation johdon merkitys esihenkilötyön tukemisessa. Lähiesihenkilöltä vaaditaan työssään monia taitoja, joihin he tarvitsevat koulutusta, valmennusta ja riittävän ajan työnjohtamiselle ja organisoimiselle. Organisaatio ja johto voisivat tukea lähiesihenkilöiden ja henkilöstön työhyvinvointia olemalla mukana työnkuvien ja työtehtävien selkeyttämisessä itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Organisaatio tarvitsee kilpailukykyä saamaan ammattitaitoista henkilökuntaa vakanssien täyttämiseksi. Organisaatiolla tulee olla strategia, mi-

ten kehittymisestä, hyvästä työilmapiiristä erityisesti yhdenvertaisuuden ja avoimen vuorovaikutuksen osalta sekä sitoutumisesta huolehditaan unohtamatta eettistä johtajuutta.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja reliabiliteetti

Kyselyaineiston suunnittelu- ja käsittelyvaiheen virheet ja omat tulkinnat vaikuttavat tuloksiin ja tutkimuksen luotettavuuteen. (Vilkkä, 2007, s. 150). Edellä mainitut haasteet estettiin valmiin kyselylomakkeen käytöllä ja eläkevakuutusyhtiön datan käsittelyllä. Kysely oli tuttu henkilökunnalle edellisiltä vuosilta, jolloin esitestausta ei tarvittu. Eläkevakuutusyhtiö arvioi etukäteen eettistä johtajuutta koskevat väitteemme, jotta ne muodostuivat mahdollisimman yhdenmukaisesti muiden valmiiden väittämien kanssa.

Tutkimustulosten esittämisessä taulukoiden ja graafisten kuvioiden avulla on vaarana virheellisen ja epätarkan tiedon välittäminen (Vilkkä, 2007, s. 147; Valli, 2018, s. 266–274). Teimme kyselystä omat kaaviot ja taulukot tutkimuskysymysten jaottelun mukaisesti. Eläkevakuutusyhtiön edustaja sai ennen opinnäytetyön julkaisua luettavaksi myös tältä osin kyselyä koskevat osiot virheiden estämiseksi.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa perustelut siitä, miksi tutkimukseen on valittu juuri tietyt metodologiset valinnat. Luotettavuutta lisää tutkimusprosessin tarkka kuvaus sekä tutkimusprosessin avaaminen vaihe vaiheelta. Teemahaastattelun tuloksien analysointiin sisältyy kuitenkin aina tulkintaa, ja tämän vuoksi tuloksia ei voida täysin yleistää. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 12.) Täysin samoja tuloksia on melko mahdotonta saada kahden tekijän näkökulmasta ja kahta eri tutkimusmenetelmää käytettäessä, mutta toisiaan tukevat ja samansuuntaiset tulokset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 171.) Tutkimuksen luotettavuutta tässä opinnäytetyössä tukee triangulaatio eli monimenetelmällisyys. Käytimme tutkijatriangulaatiota sekä menetelmätriangulaatiota. Tutkijatriangulaatiossa tutkimuksen toteuttamisessa, aineistonkeruu vaiheessa ja analyysivaiheessa on mukana enemmän kuin yksi henkilö.

Menetelmätriangulaatiossa tutkimuksessa on käytetty useampaa kuin yhtä tutkimusmenetelmää. (Puusa & Juuti, 2020, s. 177.) Käytimme opinnäytetyössämme kahta eri tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua ja kyselytutkimusta. Keräsimme ja analysoimme aineistoa yhdessä valituin analyysimenetelmin sekä kirjoitimme opinnäytetyön raportin yhdessä. Olimme tiiviisti yhteistyössä koko opinnäytetyön prosessin ajan ja koimme tämän vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullinen tutkimus haastattelun muodossa sopii sosiaali- ja terveysalan sekä tutkimus- että kehittämistyön pohjaksi. Pelkkä haastattelu ei toimisi yksinään luotettavasti. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 124.) Samasta aineistosta voi syntyä erilaisia tulkintoja, sillä tekijän oma kiinnostuneisuus ja kokemukset saattavat ohjata tutkimusta. (Vilka, 2015, s. 110–111.) Aineiston analyysi tulee tehdä oikein sekä tarkasti, esimerkiksi litteroidun aineiston asiasisällön pitää vastata tutkimuksen tuloksia, jolloin tulosten johtopäätökset ja pohdinta ovat luotettavia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009, s. 160). Tutkimuksen analysoinnissa tulee osata pitäytyä ennakkokäsityksistä ja olettamuksista, myös yhteiskunnallisesti mahdollisesti vaikuttavista asenteista. Yhteistyökumppani, tutkittavan hoivakodin edustaja, sai etukäteen luettavaksi aineistomme.

Olemme huomioineet objektiivisuuden opinnäytetyössämme, sillä haastateltavat eivät ole suoraan kummankaan kollegoita tai työntekijäsuhteessa. Toinen opinnäytetyön tekijä lisää objektiivisuutta ollessaan ulkopuolinen työyhteisöstä. Emme osallistuneet haastattelutilanteessa keskusteluun, emmekä ilmaisseet omia mielipiteitämme. Kaksi haastattelijaa oli todennäköisesti parempi vaihtoehtorennonnman ilmapiiriin luomiseksi usein jännittävässä tilanteessa. Teemahaastattelun kulun kävimme edeltävänä päivänä läpi, muun muassa puheenvuorojen jakamisen ja nauhoituksen toimivuuden tarkistamiseksi. Haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoitusta varten allekirjoittamalla suostumuslomake.

Opinnäytetyön tuloksia ja tulosten yhteenvetoa kirjoittaessamme tarkensimme opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä aineiston määrän rajoittamiseksi sekä selkeyttääksemme näkökulmia tuloksiin ja johtopäätöksiin. Saatekirje lähetettiin ennen kyselytutkimusta ja teemahaastattelua, jolloin tutkittavat eivät olleet tietoisia

muokatuista tutkimuskysymyksistä. Tutkimuskysymysten muokkauksen emme kuitenkaan kokeneet muuttavan opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita. Esitellessämme opinnäytetyön työelämäkumppanille mainitsimme heille tästä ja kerroimme ajantasaiset tutkimuskysymykset.

Tutkimustuloksista tehtyihin johtopäätöksiin pyrittiin antamaan perusteet, miten kyseisiin johtopäätöksiin päädyttiin. Ilman hyviä ja argumentoituja perusteluita johtopäätöksiä voi pitää epäluotettavina. Tutkimustulosten raportoinnissa on tärkeää pidättäytyä omista ennakkokäsityksistä ja mielipiteistä, sillä ne voivat vaikuttaa tutkimustulosten analyysiin. (Puusa & Juuti, 2020, s. 169–170.) Tuloksien pohdintaosuudessa on syvennetty tuloksien perusteluita.

Kyselytutkimuksessa riittävän suuri vastaajamäärä lisää luotettavuutta. Henkilöstökyselyyn vastasi 51.8 %, joka on vain reilu puolet vastaajista. Vastausmäärä tulee huomioida tulosten analysoinnissa. Matalat vastaajaluvut voivat viestiä siitä, että kyselyt ovat menettäneet merkityksensä henkilöstön näkökulmasta. Jos olisimme hyödyntäneet vertailussa edellisvuosien työhyvinvointikyselyn tuloksia, olisi informaatio ja vertailu laajempaa ja monipuolisempaa. Tutkimuslupamme on kuitenkin haettu vain tämän vuoden työhyvinvointikyselyn käyttöön, joten pitäydymme sovitussa aineistossa. Tuloksien analysoinnissa mietityttää, jättikö esimerkiksi vastaamatta kaikkien tyytyväisimmät vai tyytymättömin joukko. Saatekirjeessä oli kuvattu opinnäytetyöntekijöiden käsittelevän ainoastaan koko organisaation yhteistä peruseroportaalia eikä yksittäisiä vastauksia ollut saatavilla. (Vilkkä, 2015, s. 109–110).

Kyselytutkimuksessa ja haastattelussa, joissa vastaaja arvioi omaa toimintaansa, omaa suoriutumistaan ja omia työyhteisötaitoja, saattaa vastauksiin vaikuttaa milloin kysely on tehty. Vuosi 2020 sekä alkuvuosi 2021, jolloin kyselyyn vastattiin, on ollut henkisesti vaativa Covid-19 pandemian suhteen valtakunnallisesti ja hoivakodeissa. Oletamme, että erityisesti Covid-19 pandemian aikana työssä jaksaminen ja työhyvinvointi on alentunut erityisesti lähiesihenkilöillä.

Opinnäytetyön tekijöiden tulee informoida mahdolliset rahoituslähteet ja muut yhteydet tutkittavaan yritykseen (Vilkka, 2007, s.90–97; Kumar, 2011, s. 243). Tutkimuskohteena olevat eivät toimi työntekijäsuhteessa, mutta toinen opinnäytetyön tekijöistä toimii yrityksessä henkilöstön kehittämistyössä. Aiheen valinta kiinnostaa, koska työtyytyväisyys on tutkitusti todettu olevan tärkeä työhyvinvoinnille, jaksamiselle ja sitoutumiselle (Häggman-Laitila, 2013, s. 306).

9.4 Tutkimuksen eettisyys

Sosiaali- ja terveysalalla ETENE (eettinen neuvottelukunta) antaa eettisiä ohjeita muun muassa liittyen tutkimuksiin ja tutkijana toimimiseen. Opinnäytetöissä on huomioitava erilaisia lainsäädäntöjä kuten laki potilaan asemasta ja oikeuksista, EU:n tietosuoja-asetus, tekijänoikeuslaki ja henkilötietolaki. EU:n tietosuoja-asetus vahvistaa henkilötietolain toteutumista ja se on tiukempi lainsäädännöltään kuin henkilötietolaki. Tekijänoikeuslaki suojaa tutkimusaineistoja, tutkimuksen tuloksia ja tutkimusjulkaisuja. Edellä mainittuja ei saa käyttää ilman tekijän lupaa.

Tutkimuksen eettisyys perustuu eettisiin periaatteisiin, joita tulee noudattaa koko tutkimuksen ajan. On tärkeää pohtia, onko tutkimuksen tavoite ja tarkoitus eettisiä ja tuovatko ne tutkimuksen kohderyhmälle hyötyä. Tutkittaville henkilöille, yrityksille, organisaatioille tai muille työelämäkumppaneille ei saa koitua tutkimuksesta haittaa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 167.) Tutkimuksen aihe ja tutkittava ilmiö tai kohde on valittava eettisten periaatteiden mukaan. On varottava tekemästä oletuksia tutkimuksen valossa henkilöistä, ilmiöistä tai kohteista ja mietittävä, millä tavoin sanoittaa tutkimuksen idean, nimen, tarkoituksen ja tavoitteet. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 144.)

Opinnäytetyössä käytettävät aineistot, menetelmät ja tulokset tulee merkitä oikeaoppisesti lähteiden ja tekijöiden avulla, jotta opinnäytetyössä toteutuisi eettinen tutkimuskäytäntö. (Arene, i.a, s. 8–11.) Opinnäytetyössä tulee tuottaa totuudenmukaista informaatiota, välttämällä virheitä huolellisuudella ja rehellisyydellä. Tutkimusaineiston keräämisessä ja luottamuksellisen aineiston säilyttämisessä tulee huomioida muun muassa anonyymiudelle ja yksityisyydelle säädetyt lait ja

säädökset. Oman ammatin eettisten periaatteiden tulee ohjata tutkimusprosessia. (Vilka, 2007, s. 95–97; Kumar, 2011, s. 241–246.) Luotettava yritys huolehti raakadatan käsittelystä ja säilytyksestä. Huolehdimme omalta osaltamme aineiston asianmukaisesta säilytyksestä, esimerkiksi riittävän vahvoista salasanoista tietokoneille estämään ulkopuolisten pääsy aineistoon. Työhyvinvointikysely tuhoaan asianmukaisesti opinnäytetyön hyväksymisprosessin jälkeen.

Organisaatio ja tutkittavat ovat saaneet vastaamiseen vaadittavan ajan saatekirjeessä sekä tiedon mihin kyselyn tuloksia käytetään. Tutkittavien tulee tietää mitä tutkitaan ja miten tutkimus mahdollisesti vaikuttaa heihin. Tutkittavilla tulee olla mahdollisuus olla osallistumatta tutkimukseen tai keskeyttää mukana olo myöhemminkin sekä kieltää oman tutkimusaineiston käyttö. Tutkimuslupa on huomioitu työyhteisökumppanilta ja haastatteluun osallistuvilta. (Vilka, 2007, s. 90–92.)

Opinnäytetyön tekijän tulee suojella erityisesti tutkimuskohteena olevia ihmisiä, mutta myös tutkimukseen osallistuvia. Kysymykset eivät saa olla alentavia eikä tuloksia saa käyttää ketään vastaan. Etukäteen mietimme, voiko kyselytuloksissa tulla jotain epämieluisaa esille ja miten asia käydään läpi lähiesihenkilöiden kanssa haastattelutilanteessa. (Kumar, 2011, s. 247.) Työhyvinvointikyselyssä arvioidaan muun muassa esihenkilöitä tuen ja palautteen antamisessa. Esihenkilöitä voidaan arvioida kriittisesti, joka voi aiheuttaa ahdistusta ja epäonnistumisen tunteita. Olemme teemahaastattelussa suunnitelleet käsittelevämme tuloksia mahdollisimman ratkaisukeskeisesti. Tuloksien esittelyssä tulee suojella yksittäisiä henkilöitä ja löytää kannustavasti kehityskohteita. Toisaalta tuloksia ei voi vähätellä tai peitellä.

Kyselytuloksissa käytimme yrityksen kokonaistulosta, emmekä vertailleet yksiköitä, tiimejä tai muitakaan taustamuuttujia kuten ikää, sukupuolta tai työvuosia anonyymiyden turvaamiseksi. Eläkevakuutusyhtiön toivomuksesta kyselylomakkeen tarkkaa kysymysten sisältöä ei esitetä sellaisenaan julkaistavassa opinnäytetyössä. Lisäksi yrityksestä käytetään vain yleisesti eläkevakuutusyhtiönimikettä opinnäytetyössä. Olemme huomioineet yhteistyökumppanimme toiveen

heidän anonymiteettinsä säilyttämisessä (Vilkkä, 2007, s. 95–97). Työelämäkumppanin omien arvojen ja toiminnan tarkempi esittely olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuuden selventämistä ulkopuoliselle lukijalla enemmän, mutta toisaalta saattanut paljastanut yrityksen.

9.5 Jatkokehittämisehdotukset

Hoitokodin esihenkilöt sekä organisaatio voivat hyödyntää tämän opinnäytetyön kehittämisehdotuksia erityisesti lähiesihenkilöiden oman työn hallittavuuteen ja mielekkyyteen mutta myös koko työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen unohtamatta eettistä johtamista. Lähiesihenkilötyötä tulisi kehittää määrittelemällä tavoitteet lähijohtamiselle eettiset ohjeistukset huomioiden. Lähiesihenkilöt tarvitsevat kehittämissuunnitelman, sillä esihenkilöiden kyvykkyys ja halu kehittyä ovat tavoiteltavia menestystekijöitä. Kehittämissuunnitelmaan tulisi kartoittaa tärkeimmät työtehtävät ja osaaminen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Kehittymistä voidaan lisätä muun muassa uusien asioiden ja tapojen kokeilemisella, muilta oppimisella, kirjallisuudesta oppimisella, koulutuksilla, yksilömentoroinnilla, yksilöcoachingilla tai toimimalla itse mentorina.

Opinnäytetyön yhtenä tuotoksena löytyi hyvän johtajuuden taidot (Kuvio 7), joita suosittelemme huomioimaan lähiesihenkilöiden kehittämissuunnitelmassa. Lisäksi talousosaamista lähiesihenkilöille voisi lisätä omaan yksikköön perustettavan johtotiimin jäsenyytenä. Yksikönjohtaja voisi käydä lähiesihenkilöiden kanssa keskustelua säännöllisesti kerran kuukaudessa talouteen liittyen, johon kuuluu kiinteästi henkilöstömitoituksen seuranta.

Henkilökunnan työhyvinvointia voidaan kohentaa lisäkouluttamalla esihenkilöitä eettiseen johtamiseen ja perehdyttämällä lähiesihenkilöitä eettisiin ohjeistuksiin, asenteisiin ja eettiseen käyttäytymiseen. Eettisten dilemموjen työstämisessä voisi käyttää apuna Restin toimintamallia. Lähiesihenkilöiden keskinäistä yhteen-

kuuluvuuden tunnetta voidaan lisätä säännöllisillä palavereilla, kehittämis- ja koulutuspäivillä, jossa on mahdollista käsitellä ja jakaa työhön liittyviä asioita sekä tukea ja rohkaista ongelmatilanteissa. Virallisten palavereiden lisäksi tulisi olla ajoittain myös mahdollisuus vapaampaan keskusteluun.

Haastattelussa tuli esiin henkilökunnan vaatima runsas tuki työssä, joka tuo paineita esihenkilötyölle ja ajan riittämättömyydelle. Jos uusille työntekijöille nimetty perehdyttäjä kävisi mahdollisimman tarkasti yksikön toimintatavat läpi, jäisi lähiesihenkilöiden rooli perehdytyksessä vähemmälle. Tiimit voisivat harkita tutormentori järjestelmää käyttöönsä, jolloin kehittyminen olisi myös jatkossa tavoitteellisempaa. Lähihoitajien gerontologista osaamista voisi turvata ja lisätä, oppilaitokset tarjoavat räätälöityjä tutkinnon osia esimerkiksi muistisairaana kohtaamiseen.

Vastuuhoitaja on asiakkaansa elämäntarinan paras asiantuntija, joka huomioi toiveet ja tarpeet yksilöllisesti. Vastuuhoitajuuden tehtävänkuvan syventämisellä on mahdollista tarjota entistä laadukkaampaa hoitoa asiakkaille, selkeyttää hoitajien ja lähiesihenkilöiden päällekkäisiä työtehtäviä ja tuoda hoitajille työhön mielekkyyttä ja ammatillista kehittymistä. Kehittämishankkeilla on mahdollista selkeyttää työtehtäviä ja työtapoja. Työpajatyöskentelyssä yhdessä opitaan, kehitytään, reflektoidaan ja tällöin sitoutuminen myös paranee kehitettävään asiaan. Sitoutumista voi parantaa myös palkitsemisjärjestelmä, jossa huomioidaan oikeudenmukainen palkka työstä, mutta myös hyvin tehdyn työn huomioiminen. Hyvä palkitsemisjärjestelmä voisi sitouttaa työntekijöitä ja lisätä houkuttelevuutta osaavista työntekijöistä.

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja lähiesihenkilöiden laajan työnkuvan haasteita voitaisiin ratkaista jaetulla johtamisella. Jaettu johtaminen voisi parantaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja omatoimisuutta työtehtävien suhteen ja lisätä sitoutumista. Jaetun johtajuuden tukena työyhteisössä voitaisiin hyödyntää itseohjautuvuuden johtamista, jonka tavoitteena on suunnitella työntekijöille vastualueita saavuttamaan organisaation tavoitteet ja missiot.

9.6 Oman kehittymisen reflektointi

Opinnäytetyöryhmässämme oli alun perin kolme pohtiessamme tarkempaa aihetta ja tutkimusmenetelmiä syksyllä 2020. Työelämäkumppani oli valittu ja sovittu eläkevakuutusyhtiön kanssa mahdollisuudesta hyödyntää hoitokodille tehtyä työhyvinvointikyselyä ja sovittu teemahaastattelu lähiesihenkilöille. Tammiukuussa kuitenkin yksi ryhmästämme jäi pois, mutta jäljelle jääneet halusimme saattaa sovitulla tavalla prosessin kulun työelämäkumppanillemme. Tiedostimme prosessin laajuuden mutta olemme tyytyväisiä jälkikäteen, sillä opimme ja kehittymme valtavasti. Kehityimme tutkimusmenetelmien käytössä. Haastattelulla saimme laajan materiaalin, josta opimme löytämään oleelliset tulokset ja johtopäätökset. Olemme harjaantuneet laadukkaasti kirjallisuuden ja tutkitun tiedon hyödyntämisessä. Myös kansainvälisen kirjallisuuden ja tutkimusartikkelien tiedonhaku kirjaston tietopalveluiden kautta on tullut tutuksi. Tieteellisten artikkelien lukutaito on kehittynyt ja näitä taitoja voimme hyödyntää tulevaisuudessa myös työyhteisöissämme.

Opinnäyteparin kanssa olemme haastaneet toisiamme kysymyksillämme, pohdinnoilla ja tarkennuksilla. Olemme palanneet uudelleen alkupisteeseen esimerkiksi tuloksien analysoinnin kohdalla useamman kerran, miettineet ja kyseenalaistaneet tuloksia olemmeko löytäneet kaiken oleellisen, olisiko vielä jotain uutta löydettävissä tai onko tuloksien tulkintaan vaikuttaneet omat mielipiteemme. Lisäksi opinnäytetyöseminaarit auttoivat erinäkökulmien huomioimisessa ja harjaannuimme refleктоimaan muun muassa tutkimuseettisiä ja tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä. Tuloksien analysointi ja tulkinta syvensi aiheemme ymmärrystä ja erityisesti innovatiivisuus jatkokehittämissuhteissa oli mielekästä. Pöytälaatikkoon jäi vielä monta ehdotusta.

Eettinen ajattelu sekä työn aiheena mutta myös koko prosessin ajan on tuonut uutta herkkyyttä ja eettisten kysymysten käsittelytaitoa. Opinnäytetyötä tehdessämme syvennyimme eettisen johtamisen teoriatietoon ja pohdimme, mitkä asiat ovat esteenä, uhkina ja miten mahdollistetaan eettisen johtamisen toteutuminen

työyhteisöissä. Eettisyys sosiaali- ja terveysalalla on yksi tärkeimmistä ammatillisista piirteistä, mutta etenkin esihenkilön eettiset toimintatavat heijastuvat työyhteisöön sekä työntekijöiden toimintatapoihin. Opinnäytetyömme tuloksien perusteella ymmärrämme jatkuvan kehittämisen tärkeyden eettisen johtajuuden toteutumisessa. Olemme pyrkineet toimimaan vastuullisesti niin että tuloksien tulkinta ja johtopäätökset sekä kehittämissuositukset tuovat lisäarvoa työelämään. Uskomme tämän prosessin antavan meille valmiuksia tarttua jatkossakin tutkimus- ja kehittämisprojekteihin ja hyödyntää asiantuntijuuttamme sosiaali- ja terveysalalla.

LÄHTEET

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (i.a) *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. Saatavilla 23.2.2021 <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset.pdf>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020*. Saatavilla 7.9.2021 https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf
- Beate, A., Endre, S., Toril, R., & Gerd, I. (2014). The impact of work culture on quality of care in nursing homes – a review study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 28(3), 449-457. <https://doi.org/10.1111/scs.12086>
- Björkengren, J. (2018). Dialogisuus kehittämisen edistäjänä. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.). *Työn ilolla! - dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99. (s. 107-113.) Saatavilla 22.10.2021 <https://www.tamk.fi/web/tamk/-/julkaisu-tyon-ilolla-dialogia-ja-yhteistoiminnallista-kehittamista.html>
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing: understanding qualitative research*. Oxford university press. USA. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/diak/reader.action?docID=1274289>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Crowne, K. A., Young, T. M., Goldman, B., Patterson, B., Krouse, A. M., & Proenca, J. (2017). Leading nurses: emotional intelligence and leadership development effectiveness. *Leadership in Health Services*, 30(3), 217-232.
- ETENE. (i.a). ETENEn toiminta. Saatavilla 1.12.2020 <https://etene.fi/toiminta>

- ETENE (2011). Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. *ETENE-julkaisu* 32. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 1.12.2020
<https://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisu+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8-6644-4fa5-8c5f-193cfdce9841/ETENE-julkaisu+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf>
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work–family conflict. *Leadership & Organization Development Journal; Bradford Vol. 41, Iss. 2*, 319-330.
[DOI:10.1108/LODJ-07-2019-0338](https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0338)
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can ethical leadership improve employees' well-being at work? Another side of ethical leadership based on organizational citizenship anxiety. *Frontiers of Psychology Vol. 11(1478)*, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Saatavilla 24.2.2021
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hemberg, J., Syrén, J. & Hemberg, H. (2018). Ethical Leadership in a New Light: As Described by Leaders in Public Healthcare. *International Journal for Human Caring*, 22(4), 179-188.
<https://dx.doi.org/10.20467/1091-5710.22.4.179>
- Hietala, O., Kinnunen, S., Kauppila, R., & Karjalainen, J. (2018). *Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen työntekijöiden ja johdon näkökulmasta. Osallisuuden, oppimisen ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksia*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. PunaMusta Oy.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137261/URN_ISBN_978-952-343-088-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Gummerus.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Horila, T. & Siitonen, M. (2020). A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time. *Management Communication*

Quarterly, Vol. 34(4), 558–584.

<https://doi.org/10.1177/0893318920949700>

- Huhtala, M. (2013). Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina. Saatavilla 12.11.2021. http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2015/04/Tyoelaman_tutkimus_2013-3.pdf
- Häggman-Laitila, A. (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus*, 32(4), 301–310. Saatavilla 27.11.2020. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153>
- Joki, Maritta. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Kaffashpoor, A., & Samaneh, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC Nursing (BMC NURS)*, 19(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00496-w>
- Kantola, J., Lehto, K., & Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kunta-sektorilla. *Hallinnon tutkimus*, 40(1), 23–36. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12423/Osuva_Kantola_Lehto_Ekman_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Keisu, B., Öhman, A., & Enberg, B. (2018). Employee effort – reward balance and first-level manager transformational leadership within elderly care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32(1), 407-416. <https://doi.org/10.1111/scs.12475>
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50(1), s. 59–70.
- Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. (2017). *Yritysvastuu - Johtamisen uusi normaali*. Kauppakamari.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3.ed.). SAGE. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/diak/detail.action?docID=743677>

- Kumpulainen, K. (2013). *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa*. [Väitöskirja, Itä-Suomen Yliopisto]. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12817/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf
- Kuokkanen A. (2015). Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa -Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- L 785/1992. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. 01.03.1993./785. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1992/19920785>
- Lampinen, M-S. (2019). *Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä*. [Väitöskirja, Tampereen Yliopisto]. <https://www.finna.fi/Record/jykdok.2014807>
- Lanne-Eriksson, M. (2021a). Kehittäminen ja muutos, s. 128–153. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.), *Lähijohtaminen sosiaalialalla*. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lanne-Eriksson, M. (2021b). Hyvinvoiva työntekijä ja muuttuvat työympäristöt. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.), *Lähijohtaminen sosiaalialalla*. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Launonen, R. (2021). *Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää*. Tammi, Helsinki.
- Maasoumeh, B., Tahereh, A. & Foroozan, A. (2017) Obstacles and problems of ethical leadership from the perspective of nursing leaders: a qualitative content analysis. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine* 10 (2), 1-11. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5432950/>
- Malkavaara, M. (2020a.) Hyve-etiikka. Teoksessa Sihvo, P. & Koski, A. (toim.) *Ettinen toimintamalli – osaamista tulevaisuuden koulutukseen ja sote-alan työhön* (s. 61–66). (Karelia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja). Karelia-ammattikorkeakoulu.

- https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347276/B65_Eettinen_toimintamalli.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Malkavaara, M. (2020b.) Velvollisuusetiikka. Teoksessa Sihvo, P. & Koski, A. (toim.) *Eettinen toimintamalli – osaamista tulevaisuuden koulutukseen ja sote-alan työhön* (s. 67–76). (Karelia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja). Karelia-ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347276/B65_Eettinen_toimintamalli.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Malkavaara, M. (2020c.) Seurausetiikka. Teoksessa Sihvo, P. & Koski, A. (toim.) *Eettinen toimintamalli – osaamista tulevaisuuden koulutukseen ja sote-alan työhön* (s. 77–81). (Karelia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja). Karelia-ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347276/B65_Eettinen_toimintamalli.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., & Harju, R., (2010). *Työniloa ja imua, työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Kuntoutussäätiö.
https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Merkel, S; Ruokolainen, M., Holman, D. (2019). Challenges and practices in promoting (ageing) employees working career in the health care sector - case studies from Germany, Finland and the UK. *BMC Health Services Research*, Vol. 19(1) s. 1-12. <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-019-4655-3>
- Mäkkeli, J., Vuori, J., & Malkavaara, H-L. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi - toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. (s.79–97.) Newprint Oy. Saatavilla 22.10.2021. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/matkaopas-yhteisohjautuvuuteen>
- Perko, K., & Kinnunen, U. (2013). S. 69–71 *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla 1.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9296-9>

- Pitkänen, L. (2017). *Nuorten johtajien eettiset profiilit*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Saatavilla 24.2.2021 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-769-9.pdf
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Rest, J. & Narváes, D. (1994). *Moral development in the professions*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
- Ridhwan, M., & Oyefolahan, I. (2013). Knowledge management system in health & social care: review on 20 practiced knowledge management. *The Asian Journal of Technology Management; Bandung* 6(2), 92-101.
- Sairaanhoitajaliitto. Ammattieettiset ohjeet. Saatavilla 12.11.2021. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/Sairaanhoitajien-eettiset-ohjeet.pdf>
- Schön Persson, S., Nilsson Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I., & Blomqvist, K. (2018). Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, Health & Vulnerability; Abingdon* 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/20021518.2018.1547035>
- Seppälä, P., Rivinoja, T., Virkkala, J., Punakallio, A., Velin, R., Lapveteläinen, N., Hirvonen, M., Hakanen, J. (2021). *Työn imua työtä tuunaamalla. Voiko työn tuunaamista oppia verkkovalmennuksen avulla ja onko sillä laajempia työhyvinvointi- ja terveyshyötyjä?* Työterveyslaitos. Saatavilla 1.2.2021 <https://www.julkari.fi/handle/10024/142633>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (i.a). Työhyvinvointi. Saatavilla 2.12.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. (2013). Luottamus ja epäluottamus esimiestyössä vanhusten hoitotoiminnassa. Työn tulevaisuus. Tampereen yliopisto Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014* https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Talentia. (2017). Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Saatavilla 12.11.2021. <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>
- Terävä, K., & Mäkelä-Pusa, P., (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf
- Tevameri, T (2020). Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1*. Saatavilla 16.11.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161994>
- Tomperi, H. (2014). *Ethical team leadership: as construed by Finnish managers* [Väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto]. Saatavilla 15.8.2021 <https://www.finna.fi/Record/jykdok.1453744>
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (uud.p) Tammi.
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. (i.a-a) Saatavilla 27.11.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos (7.2.2019). *Työntekijöiden eettinen kuormitus vanhustenhoidossa huolestuttaa*. Saatavilla 20.09.2021 <https://www.ttl.fi/tyontekijoiden-eettinen-kuormitus-vanhustenhoidossa-huolestuttaa/>
- Utriainen, K., Ala-Mursula, L., & Virokangas, H. (2011). Näkökulmia sairaanhoidtajien työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*, 9(1), s. 29–35.
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. (2.uud.p.). PS-kustannus.
- Valli, R. (2018). Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-Kustannus*.
- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsingin yliopisto. Saatavilla 9.2.2021 <https://doi:10.31885/9789515149817>
- Viitala R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita, Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat & trendit*. Edita.

- Vilkkä, H (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Saatavilla 1.10.2020 <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/98723>
- Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. (4.uud.p.). PS-kustannus.
- Viinamäki, O. (2017). Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa - Miten New Public Managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? *Vaasan yliopiston raportteja, 4*. Vaasan yliopisto.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7791/isbn_978-952-476-743-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Yusuf, R.M. (2018). The effect of employee ability, hospital's ethic and leadership on job satisfaction through employee commitment. A study on an Indonesian Type A government hospital. *The Journal of Management Development; Bradford* 37(1), 40–52.

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja eettisestä johtamisesta eteläsuomalaisessa hoitokodissa.

Teemahaastattelun teemat ja kysymykset – opinnäytetyöntekijät haastattelevat. Haastattelu nauhoitetaan.

Haastateltavat saavat etukäteen suostumuslomakkeen allekirjoitettavaksi. Haastateltavia pyydetään tutustumaan etukäteen oman tiimin työhyvinvointikartoitukseen ja nostamaan sieltä esiin muutaman vahvuuden ja kehityskohteen. Työhyvinvointikartoitus tulisi ottaa mukaan haastatteluun, jotta siihen voi palata tarvittaessa.

Haastatteluteemat:

Haastattelun teemat perustuvat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Haastattelun analyysia peilataan koko organisaation työhyvinvointikartoituksen vastauksiin mutta ennen kaikkea haastateltavien oman tiimin hyvinvointikartoituksen kautta. Opinnäytetyön tuloksien jatkokehitysehdotukset esitellään esihenkilöille syyskuussa.

Teemahaastattelun yhtenä tavoitteena on esihenkilöiden keskinäisen yhteistyön tiivistäminen ja osaamisen jakaminen myös tulevaisuudessa. Osaamisen jakamisella pyritään edistämään työhyvinvointia. Teemahaastattelun tavoitteena on myös kartoittaa kehittämissuhteita organisaatiolle.

Teemat:

- Mitä työhyvinvointi on?
- Millainen on hyvinvoiva työtiimi?
- Millainen työvire tiimissäsi on? Miten tiimisi voi?
- Missä tiimisi on hyvä? Mitä kehitettävää löytyy?
- Miten esihenkilönä voit tukea tiimisi työhyvinvointia?
- Miten eettisellä johtamisella voit ylläpitää ja lisätä tiimisi työhyvinvointia?
- Tunnistatko toimivasi eettisen johtajuuden mukaisesti?

LIITE 2. Teemahaastattelun pelkistämistaulukko

Esimerkki alkuperäisestä ilmaisusta	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
<p>"On tosi vaikea tällä hetkellä toteuttaa laadukasta hoitotyötä, että kaikki on vähä niinku kiireellä",</p> <p>"Oma jaksaminen on ollut koetuksella",</p> <p>"Täyttä työtä siihen asti, kun lähdet himaan, että on niin väsynyt"</p>	Kiire, jonka seurauksena on väsymys.	Kiire	Työhyvinvointia kuormittavat tekijät
<p>"Esimiehille puhutaan enemmän, kun aiemmin, ollaan avoimia ja tiimissä helppo ottaa asioita puheeksi.",</p> <p>"Puhutaan läpi epäselvät ja ristiriitaiset asiat ja pystytään keskustelemaan"</p>	Työhyvinvointia tukee avoin ja toimiva vuorovaikutus, joka vähentää ongelmien syntyä tai pahenemista työyhteisön sisällä	Vuorovaikutus	Työhyvinvointia vahvistavat tekijät
"puhalletaan yhteen hiileen"	Yhteiset tavoitteet ja päämäärät työyhteisössä	Ilmapiiri	Työhyvinvointia vahvistavat tekijät
<p>"Rutiininomaisuutta ei tarvita, vaan jos voisi käyttää omia vahvuuksia enemmän ja tavallaan sitä, että ei pitäisi kaavan mukaan mennä",</p> <p>"jokainen sais tuoda niitä omia mielenkiinnon kohteita ja vahvuuksia esiin",</p> <p>"...kehityskeskustelun kautta sain selville, mikä ketäkin kiinnostaa"</p>	Innovatiivisuuden ja luovuuden lisääminen kohentaisi työhyvinvointia.	Osaamisen kehittäminen	Työhyvinvointia vahvistavat tekijät

<p>"...vaikka se raha on tiukassa ja näin, mut se et vois vähän niinku joustavuutta tällaisissä asioissa kun on kiire ja paljon ajatustöitä"</p>	<p>Joustavuuden ja tuen tarvitseminen omilta esihenkilöiltä.</p>	<p>Esihenkilön tuki</p>	<p>Motivoiva ja läsnä oleva esihenkilö</p>
<p>"...mä voisin todellaki enemmän delegoida heille mun juttuja, se mun täytyy ottaa tässä niiku asiaksi...ei mun tarvii kaikkee tehdä", "otan mukaan lääkehoitoon lähihoitajii ja yhdessä tehään...ne kokee, että se on ihan ok, monet tykkääki et saa olla mukana siinä"</p>	<p>Yhteistyö esihenkilön ja työntekijöiden kanssa parantaisi esihenkilöiden työhyvinvointia sekä työntekijöiden hyvinvointia mm., kun työntekijät saavat kehittyä ammatillisesti</p>	<p>Osaamisen kehittäminen</p>	<p>Työhyvinvointia vahvistavat tekijät</p>
<p>"Henkilökunnan kuulluksi tulemisella voi paljon vaikuttaa siihen tiimin työhyvinvointiin...hän voi paljon paremmin ku on saanu sanottua sen asian", "ajan antaminen ja kuulluksi tuleminen, työntekijät tulee puhumaan ja jos on jotain mieltä askarruttavia asioita...ei tarvii ite jäädä pohtimaan"</p>	<p>Esihenkilön läsnäolo ja kuuntelu on tärkeää työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta.</p>	<p>Läsnäolo</p>	<p>Eettinen johtaminen työhyvinvoinnin tukena</p>

LIITE 3. Malli ala- ja yläkategorioiden muodostumisesta

Yläkategoria	Alakategoria	Keino, jolla lähiesihenkilöt voivat tukea oman tiimin työhyvinvointia
Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	Ilmapiiri	Positiivisen ilmapiirin luominen ja sen ylläpitäminen
Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	Vuorovaikutus	Avoimuuden kulttuurin ylläpitäminen; ongelmien ratkominen yhdessä, kuunteleminen
Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	Osaamisen kehittäminen	Motivoidaan ja kannustetaan omatoimisuuteen, oman työn suunnitteluun ja joustavuuteen
Motivoiva ja läsnä oleva esihenkilö	Palautteen antaminen ja avoimuus	Positiivisen palautteen riittävä antaminen
Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	Osaamisen kehittäminen	Mahdollistetaan omia mielekkäitä vastuualueita työntekijöille
Lähijohtamisen taidot	Itsensä johtaminen	Esihenkilöt haluavat delegoida enemmän omia työtehtäviään työntekijöille, jotta heidän oma työhyvinvointinsa paranisi ja työn kuormitus vähenisi.
Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	Osaamisen kehittäminen	Työntekijöiden lääkehoidon osaamisen vahvistaminen, lähihoitajien lääkelupien laajempi hyödyntäminen, laajempi perehdyttäminen lääkehoitoon
Työhyvinvointia vahvistavat tekijät	Osaamisen kehittäminen	Sairaanhoitajan ja lähiesihenkilön työnkuvan avaaminen
Lähijohtamisen taidot	Yhteiskehittämisen johtaminen	Tehtävänkuvien yhdessä kehittäminen. Vastuun antaminen ja jakaminen

LIITE 4. Tiimin vahvuuksia esihenkilöiden näkökulmasta

Työn merkityksellisyys

*Työ on yhteiskunnallisella tasolla
vaikuttavaa*

Hyväksyvä, salliva ilmapiiri

*Avoimuus, helppo keskustella
vaikeistakin asioista*

*Haastavat asiat työssä ovat
vahvistaneet tiimin ryhmähenkeä
Oma positiivisuus, joka heijastuu
muihin*

Monikulttuurisuus

Ammattitaitoinen henkilökunta

Ei ristiriitoja tiimin sisällä

Muiden huomioiminen

Iloinen ilmapiiri

Yhteisöllisyys ja hyvä ryhmähenki

LIITE 5. Saatekirje työhyvinvointikyselyyn ja teemahaastatteluun

Hyvä työhyvinvointikyselyyn osallistuja!

Olemme Sanna Kylliö ja Kirsi Heinänen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita Diakonia-ammattikorkeakoulusta Helsingissä. Opiskelemme johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittämistä. Teemme opinnäytetyömme yhteistyössä hoitokodin ja eläkevakuutusyhtiön kanssa, jonka työhyvinvointikyselyä käytämme tutkimuksen pohjana. Olemme lisänneet kyselyyn kolme omaa väittämää eettisestä johtamisesta. Työhyvinvointikysely on muuten sama kuin vuonna 2019 marraskuussa. Varsinaisen työhyvinvointikyselyn tulosraportin toimittaa edelleenkin eläkevakuutusyhtiö helmikuun aikana.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja eettisen johtamisen työpaikassaan sekä miten eettisellä johtamisella voidaan tukea työyhteisön työhyvinvointia. Eettistä johtamista on tarkoitus tarkastella työhyvinvointikyselyn ja teemahaastattelun avulla. Lähiesihenkilöiden teemahaastattelun avulla pyrimme lisäksi löytämään toiminnan kehittämiseksi jatkokehittämisehdotuksia, esimerkiksi esihenkilötyön roolien ja johtajuuden selkeyttämisestä. Opinnäytetyömme voisi tuoda uusia työkaluja johtamiseen ja työn kehittämiseen jakamalla osaamista johtamisesta työyhteisön sisällä eri yksiköiden välillä mutta myös laajemmin sosiaali- ja terveysalalla.

Eettinen johtamismalli perustuu siihen, että johtajalla on auktoriteettia sekä päätösvaltaa, mutta on oikeudenmukainen eikä käytä valta-asemaansa väärin esimerkiksi tekemällä päätöksiä kuuntelematta henkilöstä. Eettisessä johtamismallissa johtaja sitoutuu eettisiin tavoitteisiin sekä kannustaa henkilöstöä siihen, johtaja on puolueeton sekä johdonmukainen. Johtaja luo innostavan ja kannustavan ilmapiirin työyhteisöön, joka vahvistaa myös työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Eettisessä johtamismallissa lupaukset ja puheet näkyvät myös käytännössä. (ETENE, 2011, s. 25–27.)

Opinnäytetyömme tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten henkilökunta kokee työpaikassaan työhyvinvoinnin ja työhyvinvointia tukevan eettisen johtamisen?
- Miten esihenkilöt kuvaavat omien tiimiensä työntekijöiden työhyvinvointia?
- Miten esihenkilöt voivat tukea työtiimiensä työntekijöiden työhyvinvointia yleisesti ja erityisesti eettisen johtamisen näkökulmasta?

Vastaaminen on vapaaehtoista ja se tapahtuu anonyymisti. Kysymykset koostuvat väittämistä, joihin vastataan asteikolla 1–5 (heikko – erinomainen). Vastamiseen menee noin 20 minuuttia. Eläkevakuutusyhtiö antaa meille aineiston käsittelyn jälkeen, joten vastauksista emme voi päätellä henkilöllisyyttäsi, vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselytutkimuksen jälkeen haastattelemme teemahaastattelurungon mukaisesti esihenkilöitä ryhmässä, teemahaastattelut nauhoitetaan. Teemahaastattelussa säilyy anonymiteetti, koska emme kerää ja käytä aineiston analysoimisessa tunnistetietoja. Teemahaastattelu perustuu kyselytutkimusten vastauksiin, jotka ovat jaoteltu teemoittain. Tutkimusaineisto kerätään tätä opinnäytetyötä varten ja säilytetään ainoastaan opinnäytetyön tekijöiden nauhoitusvälineessä. Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua tuhoamalla nauhoitusaineisto. Teemahaastattelu analysoidaan induktiivisella analysointimenetelmällä.

Tutkimuksemme valmistuu 2021 joulukuussa ja se on luettavissa Theseus-tietokannassa. Toimitamme tutkimuksesta myös tulostetun version hoitokodille.

Vastaamme mielellämme tutkimusta koskeviin kysymyksiin

sanna.kyllio@student.diak.fi ja kirsi.heinanen@student.diak.fi

Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin, opiskelijat Sanna Kyllio ja Kirsi Heinänen

LIITE 6. Suostumuslomake teemahaastatteluun

Suostumuslomake teemahaastatteluun

Opinnäytetyön tekijät: Sanna Kyllö sanna.kyllio@student.diak.fi ja

Kirsi Heinänen kirsi.heinanan@student.diak.fi

Diakonia-ammattikorkeakoulu, ylempi AMK-tutkinto

Opinnäytetyön aihe: Eettinen johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta etelä-suomalaisessa hoitokodissa.

Säilytämme opinnäytetyössämme hoitokodin anonymiteetin.

Suostun osallistumaan teemahaastatteluun, joka perustuu työhyvinvointikysely-tutkimuksen vastauksiin. Tutkimusaineisto kerätään tätä opinnäytetyötä varten ja aineisto suojataan salasanoin. Teemahaastattelu analysoidaan induktiivisella analysointimenetelmällä.

Teemahaastattelun kesto on korkeintaan kaksi tuntia. Teemahaastatteluun osallistuvat esihenkilöt. Teemahaastattelu pidetään huhtikuun aikana.

Teemahaastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja sinulla on oikeus keskeyttää osallistuminen, milloin vain tai kieltäytyä vastaamasta esitettäviin kysymyksiin.

Teemahaastatteluissa nousseita tuloksia käsitellään opinnäytetyön raporttiosuudessa niin, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Emme kerää haastateltavien henkilötietoja, joten henkilökisteriä ei synny. Teemahaastattelun tulokset raportoidaan niin, että niistä ei voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Vahvistan allekirjoituksellani suostumuksen teemahaastatteluun sekä suostun siihen, että teemahaastattelun tuloksia käsitellään ja kerrotaan opinnäytetyön raporttiosuudessa.

Aika ja paikka:

Allekirjoitus ja nimenselvennys