

Kristiina Takala

# **ESIHENKILÖ-ALAISSUHTEEN MERKITYS HOITOHENKILÖKUNNAN TYÖSSÄ PYSYMI- SEEN TERVEYSALALLA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Tammikuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Kristiina Takala: Esihenkilö-alaissuhteen merkitys hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen terveysalalla  
Kandidaatin tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, Julkinen talousjohtaminen  
Tammikuu 2022

---

Tutkielma tarkastelee esihenkilö-alaissuhteen merkitystä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen terveysalalla kahden tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen. Tätä varten olin kerännyt aiempaa tutkimustietoa koskien niitä tekijöitä ja teemoja, jolla on vaikutuksia hoitohenkilökunnan pysyvyyteen. Toisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, millainen merkitys esihenkilö-alaissuhteella on hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin esihenkilö-alaissuhteen teoriaa (Leader-Member Exchange, LMX-teoria). Teoria on yksi tunnetuimmista johtamisviestinnän teorioista ja se korostaa vuorovaikutuksen merkitystä. Tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti erittäin merkittävä, sillä terveysalan koulutetusta hoitohenkilökunnasta on valtakunnallisesti pulaa, joten hoitajilla on mahdollisuus valita itse, minkälaiseen organisaatioon he haluavat työllistyä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin, sillä tutkielman tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkimusta varten haastateltiin neljää henkilöä, jotka toimivat esihenkilötehtävissä terveydenhuoltoalalla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina. Haastatteluiden teemat olivat tutkimuskysymyksiä mukailleen pysyvyyttä lisäävät ja heikentävät tekijät sekä esihenkilö-alaissuhteen merkitys pysyvyyteen. Haastatteluiden tarkoituksena oli kuulla alan asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuksen kohteena olleesta ilmiöstä, joka palvelee myös kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksia saavuttaa ymmärrettävää kuvaa ilmiöstä. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavaa analyysimenetelmä hyödyntäen.

Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavat esihenkilöt ovat laajalti tietoisia alan epäkohdista ja heidän omista vaikutusmahdollisuuksistaan vaikuttaa työntekijöiden työssä pysymistä edistäviin tekijöihin. Tutkimustulosten perusteella hoitohenkilökunnan pysyvyyttä lisäävät ja heikentävät tekijät ovat hyvin linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, sillä kaikki samat teemat nousivat esille haastatteluissa, lukuun ottamatta työpaikkakakiusaamista, kuin valikoidussa aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Toisen tutkimuskysymyksen tulokset olivat linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa siitä, että esihenkilön tulee kohdella kaikkia alaisiaan tasapuolisesti sekä mahdollistaa kahdenkeskeisen vuorovaikutussuhteen kehittyminen jakamalla työntekijöille omia ajallisia resurssejaan, joka mahdollistaa molemminpuolisen luottamuksellisen suhteen kehittymisen. Tähän liittyy kiinteästi esihenkilön toiminnan perustuminen organisaation säännöille ja ohjeistuksille. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilö-alaissuhteella on merkitystä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen terveysalalla.

Avainsanat: kahdenvälisen esihenkilö-alaissuhteen teoria (LMX), vuorovaikutteisuus, pysyvyystekijät, esihenkilö-alaissuhde

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Johdanto aiheeseen .....	1
1.2 Tutkimuskysymys .....	3
1.3 Tutkielman rakenne .....	3
2 AIEMMAN TUTKIMUSKIRJALLISUUDEN ESITTELY .....	5
2.1 Yleisiä syitä hoitotyöntekijöiden lähtemiselle organisaatiosta .....	5
2.2 Työtyytyväisyys pysyvyyttä lisäävänä ja heikentävänä tekijänä .....	6
2.2 Mitkä tekijät edistävät hoitohenkilökunnan työssä pysymistä .....	7
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	9
3.1 Esihenkilö-alaisuuden teoria (LMX-teoria) taustoitusta .....	9
3.2 Vuorovaikutussuhteen ja vaihdannan laatu .....	9
3.3 Esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen eteneminen kolmen vaiheen kautta havainnollistettuna .....	10
3.4 LMX-teoria käytännössä .....	11
4 AINEISTON ANALYYSI JA MENETELMÄT .....	12
4.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen valinta ja sen taustat .....	12
4.2 Aineiston analyysimenetelmä ja käsittely .....	13
4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti & validiteetti .....	14
5 AINEISTON ANALYYSI .....	15
5.1 Tutkimustulosten esittäminen tutkimusongelmittain .....	15
5.2 Henkilökunnan työssä pysymistä edistävät ja heikentävät tekijät .....	16
5.2.1 Esihenkilötyöhön liittyvät tekijät .....	17
5.2.2 Työ ja työstä suoriutuminen .....	19
5.2.3 Tulevaisuuden epävarmuustekijät .....	22
5.3 Esihenkilö-alaisuuden merkitys työssä pysymiseksi .....	23
5.3.1 Kommunikointiin ja tiedonkulkuun keskittyminen osana esihenkilö-alaisuuden kehittämistä .....	23
5.3.2 Organisaation, yksikön ja esihenkilön toimintatavat tutuiksi .....	25
5.3.3 Kahden henkilön vastavuoroinen suhde .....	27
5.4 Terveysalalla toimimisen erityispiirteet .....	28
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
6.1 Keskeiset johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin .....	29
6.2 Jatkotutkimusaiheet lyhyesti .....	31
7 LÄHTEET .....	32

Kuviot.....	33
LIITE 1 .....	34
Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko .....	34

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdanto aiheeseen

Tällä hetkellä suomalainen yhteiskunta on tilanteessa, jossa on pulaa koulutetusta terveydenhuoltoalan hoitohenkilöstöstä. Väestön eläessä yhä vanhemmaksi myös hoidon tarve kasvaa, jolloin erilaisien sosiaali- ja terveystalouden palveluiden työntekijöiden tarve lisääntyy. Julkisella sektorilla laadukkaan terveydenhuollon tuottamisen haasteena ovat myös taloudelliset seikat, sillä julkisella puolella joudutaan jatkuvasti priorisoimaan sen suhteen, mihin rahaa käytetään ja kuinka maksimoidaan rahoilla aikaansaatu hyöty. Terveydenhuoltolain neljännen pykälän toimintaedellytyksissä todetaan, että terveydenhuollon toimeenpanoon kuuluvia tehtäviä varten kunnan tai sairaanhoitopiirin kuntayhtymän käytettävissä on oltava riittävästi terveydenhuollon ammattihenkilöitä (Finlex 2010). Koska koulutetusta hoitohenkilökunnasta on pulaa, joutuvat eri hoitoalan toimijat kilpailemaan hoitotyön osaajista. Kilpailuasetelma hoitoalan työntekijöistä on johtanut siihen, että hoitotyön ammattilaiselle on tarjolla paljon valinnanvaraa sen suhteen, millaiseen työyhteisöön he haluavat työllistyä.

Yksi terveydenhuollon työmarkkinoiden uusi ilmiö on työnantajamarkkinoiden muuttuminen työntekijämarkkinoiksi, jossa työnhakijat enenevässä määrin kilpailuttavat ja punnitsevat työnantajansa ja valitsevat työpaikan, jossa he pystyvät vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä. Tämä ilmiö kasvattaa riskiä siihen, että työntekijä vaihtaa herkemmin työpaikkaa tai jopa kokonaan alaa, jos ei koe työpaikkaansa mielekkäänä. (Vesterinen & Suutarinen 2014, 125–126.) Jotta työntekijä saataisiin pysymään tyytyväisenä ja osana työyhteisöä, haluan tässä kandidaatintutkielmassa tarkastella niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijän pysyvyyskokemuksiin.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) teettämän kyselytutkimuksen mukaan 88 % kyselyyn vastanneista hoitohenkilöistä on harkinnut alan vaihtoa ja alan vaihtoa aktiivisesti suunnittelee miltei puolet (48 %). Lisäksi vain 23 % hoitajista uskoo jatkavansa hoitoalalla työuransa loppuun asti. Nämä prosenttiluvut ovat omiaan selittämään sitä, minkä takia lähijohdollisia vaikutuskeinoja hoitohenkilökunnan pysyvyyteen on syytä tutkia, jotta sotealalla on jatkossakin töissä motivoituneita ja työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä. (Tehy 2020, 20–24.) Aihe on yhteiskunnallisesti erittäin merkittävä, koska osaava ja koulutettu hoitohenkilökunta on keskeinen voimavara suomalaisessa terveydenhoidossa, jonka tarkoituksena on tuottaa laadukkaita sosiaali- ja terveystalouden palveluita kansalaisille. Yhteiskunnan

halutessa turvata terveydenhuoltolain toteutumisen ja laadukkaan terveydenhuollon tarjoamisen jatkossakin, on välttämätöntä, että osaavaa hoitohenkilökuntaa on riittävästi tarjolla työmarkkinoilla.

Työ- ja elinkeinoministeriö on arvioinut, että Suomessa on sosiaali- ja terveystalalle vuoteen 2025 mennessä laskutavasta riippuen noin 20 000–60 000 työntekijän vaje. Osa vajeesta selittyy työvoiman siirtymisellä eläkkeelle, ja moni sairaanhoitaja saavuttaa eläkeiän seuraavien vuosikymmenten aikana. (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 47.) Näin ollen olisi yhteiskunnallisesti merkittävää saada nuoria aikuisia hakeutumaan sosiaali- ja terveystalalle, ja ennen kaikkea pysymään alalla, mutta useiden kotimaisten ja kansainvälisten tutkimusten mukaan nuoret sairaanhoitajat harkitsevat vanhempia kollegoitaan useammin työpaikan tai ammatin vaihtoa. Esimerkiksi Eurooppalaisen Nurses Early Exit (NEXT)- tutkimuksen mukaan 25–35-vuotiaat sairaanhoitajat harkitsevat muita ikäryhmiä useammin ammatista lähtemistä. (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 48–50.) Jotta jo entuudestaan tunnistettu ongelma siitä, että hoitohenkilökuntaa on liian vähän saataisiin kehittymään parempaan suuntaan, on tärkeää lisätä ymmärrystä lähijohdon mahdollisuuksista vaikuttaa ei ainoastaan nuorten, vaan myös työikäisen hoitohenkilökunnan pysyvyyteen. Vanhempien ikäryhmien jäädessä eläkkeelle ja nuorten vaihtaessa ammattia tai alaa ollaan tilanteessa, jossa henkilökuntaa ei ole tarpeeksi organisaatioiden käytettäväksi.

Hoitotyön henkilöstön riittävyyden ennakointi -hankkeen raportoinnista käy ilmi, että sairaanhoitajien hakeutuminen ja pysyvyys organisaatiossa näyttää keskeisesti liittyvän organisatorisiin, työnjohdollisiin ja työolosuhdetekijöihin, ei niinkään työhön sinänsä (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2016, 55). Tässä kandidaatintutkielmassa on tarkoitus selvittää juuri niitä lähijohdon vaikutuskeinoja, joilla on merkitystä hoitohenkilökunnan pysyvyyteen työyhteisössä. Kandidaatintutkielman rajallisuuden vuoksi seuraavissa alaluvuissa käsitellään aiempaa tutkimustietoa, jonka olen valinnut niin, että se palvelee tutkimuksen tarkoituksia tuottaen tietoa pysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi, jotta tarkastelu pysyy enemmän hallintotieteellisessä kontekstissa, olen ottanut tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tarkastelukohteeksi yhden tunnetuimmista johtamisviestinnän teorioista, jonka kautta on tässä yhteydessä tarkoitus tarkastella esihenkilö-alaisuuden merkitystä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseksi. Olen jaotellut aiemman tutkimustiedon ja teoreettisen viitekehyksen kahdeksi erilliseksi luvuksi alalukuineen. Aiempana tutkimustietona olen tuonut esiin erilaisia yleisiä tekijöitä, jotka myötävaikuttavat tai ovat osatekijöinä heikentämässä hoitohenkilökunnan halukkuutta joko pysyä tai irtautua työyhteisöstä. Tutkimuksen teoriaosuudeksi valikoitui esihenkilö-alaisuutta vaiheittain etenevän vuorovaikutussuhteen näkökulmasta tarkasteleva leader-member-exchange- (LMX) teoria. Teoria korostaa nimensä mukaisesti johtajuusviestintää.

## 1.2 Tutkimuskysymys

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, minkälainen merkitys esihenkilö-alaissuhteella on hoitohenkilökunnan pysyvyyteen. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi valikoitui kahdenväliseen esihenkilö-alaissuhteeseen pohjautuva LMX-teoria (ks. kohta 3). LMX-teorian mukaan johtajan ja johdettavan suhde kehittyy prosessimaisesti eri vaiheiden kautta heidän ollessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Isotalus & Rajalahti, 25–27). Vuorovaikutussuhde voi teoreettisessa viitekehyksessä kuvatun kolmivaiheisen etenemisportaikon mukaisesti olla joko matala- tai korkealaatuinen. Tämä teoreettinen viitekehys toimii teoriaohjaavan sisällönanalyysin tukena.

Tämän teorian lisäksi olen tuonut tutkimuksessani esiin aiempaa tutkimustietoa koskien tekijöitä, jotka joko puoltavat hoitohenkilökunnan pysymistä organisaatiossa tai lisäävät lähtöhalukkuutta. Aiemmasta tutkimustiedosta nousi esille teemoja, kuten yhteistyönä hoitohenkilökunnan ja esihenkilöiden kanssa työyhteisön kehittäminen, mentorointi, kollegiaalinen ja lähijohdon tuki sekä kehityskeskustelut, jotka pohjautuvat vahvasti vuorovaikutussuhteisiin. Muun muassa nämä seikat johdattelevat tutkimaan johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen laadun merkitystä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen ja sen edistämiseksi.

### **Tutkimuskysymykset ovat:**

1. Millainen merkitys esihenkilö-alaissuhteella on hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen?
2. Mitkä tekijät edistävät tai heikentävät hoitohenkilökunnan työssä pysymistä

## 1.3 Tutkielman rakenne

Kattavan johdannon jälkeen esittelen tutkimuksessa käytetyn aiemman teoriapohjan ja teoreettisen viitekehyksen. Tutkimuksen teoreettisen osuuden tarkoituksena on tutustuttaa lukija aikaisempaan tietoon tutkittavana olevasta ilmiöstä sekä teoriaan, joka on osaltaan ohjaamassa aineiston analyysiä. Teoriaosuudesta siirrytään aineiston analyysissä käytettyjen menetelmien läpikäyntiin. Tässä osiossa myös perustelen käyttämäni menetelmien tieteellistä sopivuutta tähän tutkimukseen. Osiossa läpikäydään ja arvioidaan lyhyesti myös tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Näiden osioiden

jälkeen analysoidaan tutkimuksen tulokset ja näiden perusteella tehdään lopuksi johtopäätökset. Johtopäätösosiossa vastataan tutkimuskysymyksiin edellisten lukujen perusteella. Johtopäätöksiä kuvaavassa osiossa käydään lyhyesti läpi myös mahdolliset jatkotutkimusaiheet.



## **2 AIEMMAN TUTKIMUSKIRJALISUUDEN ESITTELY**

### **2.1 Yleisiä syitä hoitotyöntekijöiden lähtemiselle organisaatiosta**

Tutkimusten mukaan osin eri tekijät vaikuttavat siihen, haluaako henkilö jättää työpaikan vai vaihtaa kokonaan pois ammatista (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 50). Tässä tutkimuksessa näitä kahta ei kuitenkaan ole eroteltu, vaan tärkeää on hahmottaa niitä syitä, jotka ajavat hoitohenkilökunnan lähtemään ja samalla siirtämään oman työpanoksensa muualle, mahdollisesti toisen organisaation käytettäväksi. Myös se, mitä näille syille lähi- ja henkilöstöjohdon puolesta voitaisiin tehdä, jotta hoitohenkilökunta saadaan pysymään organisaatiossa, on tärkeä selvittää. Aiemman tutkimustiedon valossa muun muassa työstressi, uupumus, työtytymättömyys, huono johtaminen, työpaikkakiusaaminen ja kollegoiden vähäinen tuki työssä ovat tekijöitä, jotka ovat lisänneet hoitajien aikomuksia lähteä työpaikasta (Salminen 2012, 43). Olen ottanut tutkimukseeni aiempaa teoriaa, jotta ilmiötä, eli hoitohenkilökunnan pysymisen tai lähtemisen taustalla olevia seikkoja olisi mahdollista ymmärtää. Kaikkea pysyvyyteen vaikuttavaa teoriaa ei ole mahdollista käsitellä tässä tutkimuksessa, joten tarkoituksena on tuoda esiin aiemmissa tutkimuksissa esiinnoitettuja toistuvia teemoja ja seikkoja, jotka puoltavat lähtemistä tai jäämistä työyhteisöön ja lisäävät käsitteellistä ymmärrystä aiheesta.

Kuten jo johdannossa taustoitettiin, yksi ongelmista sosiaali- ja terveysalalla on se, että vanhemmat ikäryhmät siirtyvät eläkkeelle, ja nuoria ikäryhmiä on hankalampaa saada pysymään työyhteisössä. Syitä, jotka ovat kasvattaneet tai aiheuttaneet sairaanhoitajille halukkuutta vaihtaa työpaikkaa on tutkittu suhteellisen paljon. Nuoret sairaanhoitajat ovat muun muassa ilmoittaneet, etteivät halua työskennellä työyhteisössä, jossa on jatkuva kiire, työmäärää ei kyetä kontrolloimaan tai hallitsemaan ja työ on liian rasittavaa. (Flinkman & Salanterä 2015, 1050–1057.) Flinkman ja Salanterä (2015, 1050–1057) toteavat tutkimuksessa, jossa tutkittiin syitä, miksi nuoret sairaanhoitajat haluavat jättää sairaanhoitajan ammatin tai työpaikan Suomessa, että tutkimukseen osallistuneet hoitajat ovat kärsineet informaation, ohjauksen ja mentoroinnin puutteesta. Tämä johtaa siihen, että hoitajilla ei ole heti alussa mahdollisuutta integroitua työyhteisöön ja sen toimintatapoihin tai ylipäänsä he eivät välttämättä edes tiedä, kenen puoleen kääntyä, kun kaipaavat apua. Saman haastattelututkimuksen perusteella on myös tehty päätelmiä hoitotyön johtoa ajatellen, joissa korostuu molemminpuolisen keskusteluyhteyden tärkeys sekä hoitajille stressiä aiheuttavien tekijöiden ennakointi ja tunnistaminen.

(Flinkman & Salanterä 2015, 1050–1057.) Myös Helander, Roos ja Suominen (2019, 180–190) ovat tutkineet erityisesti nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä ja tutkimustulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten lailla tuloksia siitä, että kohtuuttomat työn vaatimukset, puutteellinen perusta omalle työlle hoitoalalla, oman jaksamattomuuden uhka sekä huonot työskentelyolosuhteet ovat syitä nuorten sairaanhoitajien aikomuksiin lähteä nykyisestä ammatista.

## **2.2 Työtyytyväisyys pysyvyyttä lisäävänä ja heikentävänä tekijänä**

Työtyytyväisyys ja sen vastakohta työtyytymättömyys ovat tekijöitä, jotka ovat keskeisessä roolissa hoitohenkilökunnan työssä pysymistä. Työtyytyväisyyttä voidaan kuvata yksilön tunteena ja kokemuksena, johon voidaan vaikuttaa työympäristöä muokkaamalla. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on luoda organisaatioon olosuhteet, jotka edistävät työntekijöiden vahvaa sitoutumista. Terveystieteiden tutkimuksissa henkilöstön sitoutumisella on suuri merkitys organisaation toiminnan tuloksiin muun muassa työtyytyväisyyden sekä henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamien kustannusten kautta. Esimerkiksi vastavalmistuneiden sairaanhoitajien organisaatiositoutumista edisti huomion kiinnittäminen työolosuhteisiin, jotka olivat yhteydessä työtyytyväisyyteen, kuten yhteenkuuluvuus työryhmän kanssa ja lähijohtajan tuki. (Hietamäki 2013, 58–59.) Aiemmin taustoitettuna hoitohenkilökunnan resurssipulan ja se ratkaisemiseksi olisi hyödyllistä, että alalta poistuvien ja uusien tulijoiden analysoinnin lisäksi olennaista on kiinnittää huomiota alalla jo olevien työntekijöiden kokemuksiin työtyytyväisyydestä, jotta organisaatioiden on mahdollista hyödyntää lähtiessään kehittämään työtyytyväisyyttä organisaatiossa (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen, 2014, 66). Työtyytyväisyys nimittäin vähentää työpaikan vaihtohalukkuutta ja lisää sekä työhön, että organisaatioon sitoutumista (Ensio ym. 2014, 63). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että hoitohenkilökunnan lähijohdon (englanninkielisessä tutkimuksessa nurse managers) tulisi kehittää erilaisia strategioita yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa, jotka parantaisivat puutteellista työtyytyväisyyttä ja vähentäisi näin ollen lähtemistä työyhteisöstä (Niskala ym. 2020). Lisäksi Niskala ym. (2020) mukaan ulkoiset tekijät, kuten palkka ja erillinen palkitseminen eivät ole niin tehokkaita työtyytyväisyyden ylläpitäjiä, kun taas sisäiset motivaattorit, joita ovat muun muassa ammatillinen älykkyys, tietoisuus sekä professionaalinen identiteetti. Näin ollen lähiesihenkilöiden tulisi kehittää sellaisia strategioita työyhteisöön, jotka edistävät näitä jokaisen yksilön sisäisiä työtyytyväisyyden ylläpitäjiä. Yksi analyysissä annettu esimerkki tämänkaltaisesta strategisesta toiminnasta on yksityiselämän ja työelämän arvojen yhteensovittaminen organisaation yhteisiin arvoihin, jolloin työtyytyväisyys on lähtöisin sisäisistä

tekijöistä. Esimerkin kaltainen toiminta edistää myös hyvinvointia ja fyysisiä terveysolosuhteita. Hoitotyön henkilöstön riittävyyden ennakointi -hankkeen raportoinnista käy ilmi, että negatiiviset kokemukset esimerkiksi työn kuormittavuudesta, kiireestä, koetusta heikosta hoidon laadusta tai uupumuksesta kasaantuivat ja vaikuttivat lisäävästi halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2016, 15-16). Kyseisen raportin tarkoituksena on ollut muun muassa kuvata ja analysoida sairaanhoitajien näkemyksiä työolosuhteista, työtyytyväisyydestä ja työpaikan vaihtohalukkuudesta sekä näiden yhteyttä hoidon laatuun ja potilasturvallisuuteen.

## **2.2 Mitkä tekijät edistävät hoitohenkilökunnan työssä pysymistä**

Uuteen organisaatioon astuessa, perehdytysohjelmien ja mentoroinnin on havaittu olevan yhteydessä sairaanhoitajan työssä pysymiseen ja työtyytyväisyyteen (Flinkman, Leino-Kilpi, Salanterä 2010, 1422–1434). The National Health Service (Yhdistyneen kuningaskunnan julkinen terveydenhuoltojärjestelmä) mukaan hyvällä ja tarpeeksi pitkäkestoisella perehdytyksellä on monia hyötyjä, kuten perustan luominen elämänikäiselle oppimiselle, potilasturvallisuuden lisääminen, hoitajien vaihtuvuuden vähentyminen sekä itseluottamuksen, työtyytyväisyyden ja työmoraalin lisääntyminen. Myös organisaatiolle perehdytyksestä koituu suoria hyötyjä, sillä hyvä perehdytys on myös rekrytointivaltti sekä perehdytyksen on todettu vähentävän sairauslomien määriä. (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 55–56.) Myös muut tutkimukset ovat osoittaneet hyvän perehdytyksen olevan tärkeässä roolissa, sillä suunnitelmallinen perehdytys edistää sairaanhoitajan työssä pysymistä. Perehdytykset, jotka sisältävät mentorin ja mentoroitavan välistä vastavuoroista opetusta, ohjausta, tukea tai mentorin toimimisen roolimallina ja jotka ovat kestoltaan 27–52 viikon mittaisia parantavat sairaanhoitajien halukkuutta pysyä työyhteisössä (Brook, Aitken, Webb, MacLaren & Salmon, 2019, 47–59).

Työstä ja ammatista lähtemisen taustalla on usein pitkä harkinta-aika. Harkinta-ajan ollessa pitkä, esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa lähtöpäätökseen ja sen juurisyihin, kuten miksi yksiköstä halutaan lähteä. Keskusteluyhteys ja esimerkiksi kehityskeskusteluiden käyminen esihenkilön kanssa on tärkeää, kun halutaan pitää hoitohenkilökunta osana työyhteisöä. Hanna Salmisen (2012, 79-90) väitöskirjan mukaan esimerkiksi kehityskeskusteluiden lisääminen tai ylipäänsä tieto siitä, että esihenkilö on saatavilla työyksikössä lisää hoitohenkilökunnan sitoutumista ja ehkäisee työstä lähtemistä. Tätä keskusteluyhteyden ja johtamisviestinnän merkitystä sivutaan lisää luvussa kolme.

Hyvän toiminta ja työskentely-ympäristön on todettu olevan yhteydessä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen sekä työtyytyväisyyteen. Tähän osa-alueeseen kuuluu muun muassa riittävä

henkilöstömitoitus, johdon osoittama tuki, sujuva yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa, hoitajien osallistuminen päätöksentekoon sekä hoitajien autonomia ja jaetun johtajuuden toimintatapojen kehittäminen. (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 57.) Työtyytyväisyyden ja työn vaikuttavuuden kannalta henkilöstön ja johdon yhteistyösuhteet ovat tärkeitä, sillä organisaation kannustaessa yhteistyöhön he edistävät hoitohenkilökunnan ammatillisuutta sekä päätöksentekoon osallistumista. Hyvällä toimintaympäristöllä on todettu olevan vaikutus henkilökunnan näkökulmasta työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Lake 2002, 104–118). Lake (2002, 104–118) korostaa myös hyvän toimintaympäristön olevan yhteydessä tehokkaaseen toimintaan yhdessä toisten ammattiryhmien kanssa. Yhteistyötä tekemällä moniammatillisissa työyhteisöissä eri henkilöiden voimavarat, tietotaito ja asiantuntemus yhdistyvät, jolloin myös hyvien päämäärien saavuttaminen on todennäköisempää (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009). Toimivaan työympäristöön panostaminen on haastavaa, mutta samalla kannattavaa organisaatiolle ja johdolle, joka näkyy positiivisena ilmiönä hoitohenkilöstön sitoutumisena organisaatioon (Hinno, Partanen & Vehviläinen-Julkunen 2011).

Aiemmassa tutkimuksessa on todettu hoitohenkilökunnan osaamisen kehittämisen ja urakehityksen tukemisen olevan yhteydessä halukkuuteen pysyä ja sitoutua organisaatioon. Lisäksi osaamisen kehittäminen on yhteydessä myös henkilöstön pysyvyyteen. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutumisen tunnetta vahvistaa, jos työssä on mahdollista käyttää hyväksi omaa osaamistaan, kehittyä ja oppia uutta sekä saada ammattitaitoa edistävää koulutusta. Osaamisen päivittäminen on kaikille tärkeää, sillä osaamisvaje on keskeinen työstressin aiheuttaja, joka on yksi niistä tekijöistä, jotka saavat hoitoalan henkilökunnan harkitsemaan työpaikalta lähtemistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 67–68.) Myös yleisesti työyhteisön kehittämisen keinoja, kuten erilaiset alati uudistuvat ohjauksen menetelmät, työnohjaus ja mentorointi ovat kannattavia sijoituksia, kun halutaan keskittyä työntekijöiden hyvinvoinnin, työyhteisön toimivuuteen ja työn tuottavuuden parantamiseen (Mäkipää 2014, 178–188). Sairaanhoidajien työhön ja ammattiin sitoutumisen kannalta työn tulisi olla vaihtelevaa, sopivan haasteellista sekä mielekästä ja merkityksellistä (Kanto & Kanste 2008, 28).

## **3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

### **3.1 Esihenkilö-alaissuhteen teoria (LMX-teoria) taustoitusta**

Leader- member Exchange – teoria (LMX-teoria), suomalaisittain Johtaja-johdettava-teoria, on yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmista johtamisviestinnän teorioista (Isotalus & Rajalahti 2017, 45–47). LMX-teorian mukaan johtaja kehittää erilaisia suhdetason rooleja alaisiinsa, ja nämä suhteet muokautuvat vuorovaikutuksessa. Teorian on tarkoitus luonnehtia johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatu- ja luonnetekijöitä organisaatioissa, ja se edustaa relationaalista näkökulmaa johtajuuteen. Relationaalisella näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että eri tekijöiden väliset suhteet ja kytkökset toisiinsa otetaan tarkastelun pääpainoksi. (Isotalus & Rajalahti 2017, 45-47.) Tämä relationaalinen lähestymistapa on myös sovelias tämän tutkimuksen kontekstiin, koska tarkoitus on selvittää esihenkilö-alaissuhteen merkitystä ja sen vaikutuksia pysyvyyteen. LMX- teoria sopii tähän tutkimukseen hyvin, sillä aiemman tutkimustiedon valossa, omiin havaintoihini pohjautuen sekä tämän tutkimuksen eteenpäinviennin aikana olen huomannut esihenkilön ja alaisen välille kehittyvän vuorovaikutussuhteen olevan tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan tekijöitä, jotka edistävät hoitohenkilökunnan pysymistä työyhteisössä tai vastaavasti ajavat heidät lähtemään pois työyhteisöstä.

### **3.2 Vuorovaikutussuhteen ja vaihdannan laatu**

Varsinainen teoria lähtee liikkeelle siitä, että johtajan ja alaisten välinen suhde ei ole samanlainen, vaan suhteet johdettaviin ovat hyvin yksilöllisiä. Koska johtajia on vähemmän kuin itse johdettavia, johtaja jakaa vastuualueita sekä omia ja organisaation resursseja yksilöllisesti ja valikoidusti johdettavien kesken. Teorian mukaan vaihdannan laatu johtajan ja johdettavan välillä vaihtelee korkean (high-quality exchange relationship) ja matalan (low-quality exchange relationship) vuorovaikutussuhteen välillä. Korkealaatuisessa vaihdannassa on tyypillistä molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus, parempi huomioinen sekä kontrollin vähäisempi määrä. Matalassa vaihdannassa tilanne on taas päinvastainen, sillä suhdetta edustaa muodollisuus, ylhäältä alas johtaminen, vähäisempi tuki ja luottamus. Käytännön esimerkkinä korkealaatuisessa vaihdannassa johtaja käyttää enemmän aikaa ja vaivaa johdettaviinsa, heidän tukemiseensa työuralla sekä on halukkaampi neuvottelemaan heidän työtehtävistään ja -rooleistaan. Matalasta vaihdannassa käytännön työelämäesimerkkinä toimii se, että johtajan on havaittu puhuvan vähemmän työntekijöiden kanssa organisaation arvoista, puuttuvan

vähemmän työhön sidoksissa oleviin vaikeuksiin tai oletettavan heidän selviävän itsekseen työn haasteista. (Isotalus & Rajalahti 2017, 43; Graen & Uhl-Bien, 1995, 224–227.)

Teoria korostaa kommunikointia ja viestintää, sillä suhteiden laatu ja viestintä johtajan ja johdettavien välisissä suhteissa ovat keskenään vahvasti yhteen nivoutuvia elementtejä. Vaihdanta johdettavan ja johtajan välillä perustuu vastavuoroisuuteen ja luottamuksen rakentamiseen. Vuorovaikutuksessa esihenkilön ja johdettavan tavoitteena on jakaa organisaation kannalta merkityksellistä tietoa sekä luoda ja rakentaa yhteistä todellisuutta, eli käytännössä jaettua työympäristöä. Johtaja ja johdettavat ovat kahdenkeskeisissä vuorovaikutustilanteissa sekä viestinnän kohteina että vaikuttajina. Vaikka roolijako on usein päällekkäistä, niin erityisesti luottamusta rakentavassa johtajuudessa esihenkilön tulee olla osapuoli, joka kuuntelee ja kannustaa, ohjaa ja neuvoo johdettavan yksilöllisten tarpeiden kautta, jotta asioita saadaan ratkaistua. Johtajalla ja johdettavalla on kuitenkin yhteinen tavoite, eli molemminpuolinen tyytyväisyys ja korkea luottamus sekä vastavuoroinen uskollisuus. (Kalliomaa & Kettunen 2010).

### **3.3 Esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen eteneminen kolmen vaiheen kautta havainnollistettuna**

Vuorovaikutussuhteen etenemistä on mahdollista kuvata ja jäsentää kolmen vaiheen mukaisesti. Isotalus ja Rajalahti (2017, 25–27) sekä Graen ja Uhl-Bien (1995, 230) kuvaavat näitä vaiheita seuraavasti: Ensimmäisessä vaiheessa johtaja ja työntekijät ovat vieraita toisilleen, heidän suhteensa on varsin muodollinen ja he toimivat työrooliensa edellyttämällä tavalla. Työyhteisössä vallitsevat säännöt ja hierarkia määrittelevät tätä vuorovaikutussuhdetta. Johdettavat pyrkivät toimimaan esihenkilön ohjeistuksen mukaisesti. Tässä vaiheessa alaisen ja esihenkilön suhde on matalalaatuinen ja alainen on sijoittuneena johtajan ulkopiiriin. Toisessa vaiheessa puhutaan tuttavuudesta, jolloin osapuolet alkavat rakentaa toimivampaa työskentelysuhdetta. He alkavat jakaa keskenään tietoa ei vain varsinaisista työasioista, vaan myös muista heitä askarruttavista seikoista, kuten suhteista toisiin työtovereihin. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös niin sanotuksi testivaiheeksi, jolloin voidaan palata alun tilanteeseen tai edetä kohti kumppanuussuhdetta. Kolmas ja viimeinen vaihe on edellä mainittu kumppanuussuhde. Tässä vaiheessa johtajalla ja johdettavalla on mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa, ja he jakavat keskenään tietoa työtehtävistä, organisaatiosta ja muista työelämän ulkopuolisista asioista. Johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa vallitsee molemminpuolinen kunnioitus, luottamus ja sitoutuneisuus. Osapuolet voivat sekä esittää eriäviä mielipiteitä asioista, että olla samaa mieltä, mikä

vahvistaa heitä ja heidän työsuhdettaan. Kahdesta toisilleen alun alkaen vieraasta henkilöstä on tullut tuttavuuden kautta kumppaneita, mikä on molemmille edukasta. Tätä kutsutaan korkealaatuiseksi johtaja-johdettava suhteeksi. LMX-teoria kuvaa hyvin sitä, että todellisuudessa ja käytännön työelämässä työntekijöillä ovat varsin erilaiset ja yksilölliset suhteet esihenkilönsä, vaikka johtajan tulisi pyrkiä kohtelemaan alaisiaan tasapuolisesti.

### **3.4 LMX-teoria käytännössä**

LMX-suhdeteoriassa on todettu myös empirian kautta, että korkealaatuinen suhde johtajan ja johdettavan välillä tuottaa parempia työsuorituksia, parantaa organisaation tulosta, työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuottaa enemmän johtajan huomiota (Kalliomaa & Kettunen 2010). Teorian mukaan johtajuusprosessi kehittyy, kun esihenkilö ja alainen ylläpitävät ja kehittävät korkealaatuista suhdetta. Lisäksi teoriaan pohjautuvissa tutkimuksissa on havaittu korkealaatuisen suhteen vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Vastaavasti jälleen matalamman vaihdannan suhteen on havaittu heijastuvan työntekijöiden loppuun palamisena, puolustautuvana viestintälinjana, vaihtuvuutena sekä heikentävän suoritustasoa ja organisaatioon sitoutumista. Teorian empiriassa on lisäksi havaittu muun muassa vuorovaikutussuhteen laadun vaikuttavan työroolien selkeyteen, valmiuteen auttaa muita oman tehtävän ohella, urakehitykseen sekä työmotivaatioon. (Isotalus & Rajalahti 2017, 43-47.) Teorian pohjalta on todettu, että korkean johtaja-johdettava -suhteen avulla saadaan myönteisiä tuloksia esihenkilölle, johdettaville, yksikölle sekä organisaatiolle. Teorian mukaan johtajan tulisi antaa mahdollisuus kaikkien johdettavien luoda häneen kumppanuussuhde, joka edistää korkealaatuisen suhteen muodostumista, sillä lisääntyvät korkealaatuiset esihenkilö-alaisuus suhteet parantavat taas koko organisaation tulosta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 47.)

# 4 AINEISTON ANALYYSI JA MENETELMÄT

## 4.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen valinta ja sen taustat

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 181–182). Kun tarkoituksena on lisätä ymmärrystä hoitohenkilökunnan pysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä, sekä esihenkilö-alaisuuden merkityksestä, kvalitatiivinen tutkimus tavoittelee ilmiön merkityksen sekä syvemmän kokonaiskuvan saavuttamista (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 157). Tutkimuksen tarkoituksena on pureutua haastateltavien näkemyksiin ja kokemuksiin tietyistä rooleista, joka onnistuu parhaiten kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa antaa tilaa tarkastella tutkimusongelmaa eri henkilöiden näkökulmista ja tuo lisäksi mahdollisuuden tutkittaville kertoa ja kuvailla heitä itseään koskettavia asioita omin sanoin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. (Hirsjärvi, Sajavaara, Remes 2009, 161.) Mielestäni tätä tarkoituspäätä ajatellen oli varsin mielenkiintoista haastatella yksittäisiä henkilöitä ja saada erilaista perspektiiviä siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen ja millainen merkitys esihenkilö-alaisuudella on työntekijöiden pysyvyyteen terveysalalla.

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin kvalitatiivisesti puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Kaikki haastateltavat ovat kerätty yhdestä suomalaisesta keskussairaalaan. Tarkoituksena on esittää kaikille haastateltaville samat haastattelukysymykset, joihin haastateltavan on tarkoitus vastata vapaasti omien ajatusten ja kokemusten pohjalta. Kysymykset on pyritty muotoilemaan sellaiseksi, että niihin ei voi vastata vain yhdellä tai kahdella sanalla, vaan tarkoitus on saada haastateltavien oma ääni ja kokemukset aiheesta esille. Haastattelurunkoon kuului 13 kappaletta kysymyksiä, ja kysymykset on jaoteltu kolmeen osaan yhden kysymyksen taustaosion jälkeen. Näihin haastattelukysymyksiin ovat vastanneet kolme terveydenhuoltoalan esihenkilöinä toimivaa henkilöä, joiden alaisuuteen kuuluu sairaalan eri osastojen hoitohenkilökuntaa. Näiden kolmen lisäksi haastattelin henkilöstön kehittämisestä vastaavaa henkilöä, joka toimii myös esihenkilötehtävissä. Haastateltavia oli siis kokonaisuudessaan neljä kappaletta. Haastattelut tapahtuivat fyysisesti haastateltavien työpaikalla. Haastattelut nauhoitettiin, jotta itse keskusteluun syventyminen onnistui



varsinaisessa haastatteluhetkessä paremmin. Lopuksi haastattelut litteroitiin sellaisenaan ja analysoitiin teoriaohjaavaa analyysimenetelmää käyttäen.

## 4.2 Aineiston analyysimenetelmä ja käsittely

Aineiston analysointimenetelmäksi valikoitui teoriaohjaava analyysimenetelmä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tarkastella aineistoa erittelevällä otteella, etsien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä ja tarkastella näitä yhdessä valikoidun teorian kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teoriaohjaava sisällönanalyysimenetelmä on sopiva tähän tutkimukseen, koska analyysin tekoa ohjaa aikaisempi vertaisarvioitu tutkimuspohja koskien seikkoja, jotka ovat tulleet ilmi aiemmin tutkittaessa hoitohenkilökunnan pysyvyyteen vaikuttavia elementtejä. Myös teoreettisessa viitekehyksessä käytetty LMX-teoria ohjaa analyysin tekoa etsittäessä aineistosta vastauksia esihenkilö-alaisuuden merkitykseen työntekijöiden työssä pysymiseksi. Analyysi ei kuitenkaan kulje käsi kädessä valitun teorian kanssa, mutta teoria on kuitenkin olemassa ja ohjaamassa analyysiä eteenpäin. Teoriaohjaavassa analyysimenetelmässä on vaihtelevuutta sen suhteen, missä määrin teoria ohjaa tutkimuksen analysointia. Tällöin tutkimuksen kannalta mielekkäät tarkastelukohteet voivat nousta esiin aineistoista, mutta aineistosta tehdyille löydöksille etsitään ryhmittelyn tueksi aiemmasta teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Myös vastaamattomuuksia, eli eroavaisuuksia aineiston ja teorian välillä on mahdollista havainnoida teoriasidonnaisessa analyysimenetelmässä. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81-85.)

Jotta haastattelut saatiin käsiteltävään muotoon, haastattelut litteroitiin. Litteroinnin, eli puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen aineistoa on redusoitu, eli pelkistetty niin, että tietyt, tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat ja huomiot on koottu erilliselle tiedostolle. Tarkoitus oli pilkkoa aineistosta esiin tulevia eroja ja yhtäläisyyksiä sekä yllättäviä huomioita ja luokitella niitä alaluokiksi niin sanottujen pääluokkien alle, esimerkiksi ”Esihenkilö- alaisuuden merkitys työssä pysymiseksi” ja ”Henkilökunnan pysymistä edistävät ja heikentävät tekijät”. Tätä vaihetta kutsutaan luokitteluksi ja sitä on tarkoitus hyödyntää aineiston analysointivaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–93.)

Pelkistyksen jälkeen samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistettiin eri luokiksi, joista muodostui lopuksi alaluokkia. Nämä syntyneet alaluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Tämä vaihe sai aikaan myös aineiston tiivistymistä, koska yksittäisiä havaintoja yhdistettiin yleisimpiin käsitteisiin. Näistä alaluokista luokittelua jatkettiin niin, että alaluokista muodostettiin yläluokkia ja yläluokista taas pääluokkia. Pääluokkien nimeämisessä käytettiin apuna aineistosta nousseita ilmiöitä.

Yläotsikkotasaisen luokittelun jälkeen yhdisteltiin yläluokkia pääluokiksi, jotka nimettiin aineistosta nousseiden, ilmiötä kuvaavien aiheiden mukaan. Näistä tehtiin vielä kaikki luokat yhteen sitova luokka, joka on suoraan linjassa tutkimuksen tarkoituksenmukaisen tavoitteen saavuttamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Viimeisenä vaiheena oli tiedon abstrahointi, jonka tarkoituksena oli muodostaa aineiston analyysille merkitykselliset yläkäsitteet pelkistysvaiheen alakäsitteistä ja samalla nostaa esiin tutkimusongelman kannalta relevantit yksiköt (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–93). Abstrahointivaiheessa teoriaohjaavassa analyysissä käsitteet tulevat jo valmiina, niin sanotusti ennakkotietona tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98–99). Tämän tutkimuksen analysoinnin luokitteluvaiheessa yläluokat tuotiin valmiiksi aikaisemman teorian pohjalta, mutta alakäsitteet ovat aineistosta poimittuja, keskeisiä ja merkittäviä tutkittavan ilmiön ymmärtämisen kannalta. Tämä edellä kuvatun luokkajaon ja abstrahoinnin tuloksena syntyneet, tutkimuskysymysten kannalta relevantit luokat ovat esitettynä kokonaisuudessaan tutkimuksen aineiston analyysikappaleen alusta löytyvässä taulukossa (Taulukko 1).

### **4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti & validiteetti**

Haastattelin tutkimuksessani neljää, samassa organisaatiossa pitkään työskennellyttä työntekijää. Reliabiliteetin näkökulmasta neljän henkilön haastattelujen kautta tehdyistä johtopäätöksistä ei ole mahdollista tehdä yleistettäviä päätelmiä. Kerätyssä aineistossa esiintyi paljon samankaltaisuuksia haastateltavien kesken, joka johtuu osittain siitä, että he katsovat ja peilaavat kertomiaan asioita käytännön saman organisaation kautta. Valitsemallani kvalitatiivisella tutkimusotteella on kuitenkin merkitystä ilmiön ymmärrettävyyden kannalta, joka oli tämän tutkimuksen keskeinen tavoite, joten pidän valitsemaani tutkimusmenetelmää validina tässä kontekstissa. Kaikki haastattelutilanteet tapahtuivat samankaltaisissa olosuhteissa haastateltavien työhuoneissa, jolloin haastattelutilanne- ja ympäristö ovat olleet samanlaisia kaikkien haastateltavien kanssa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

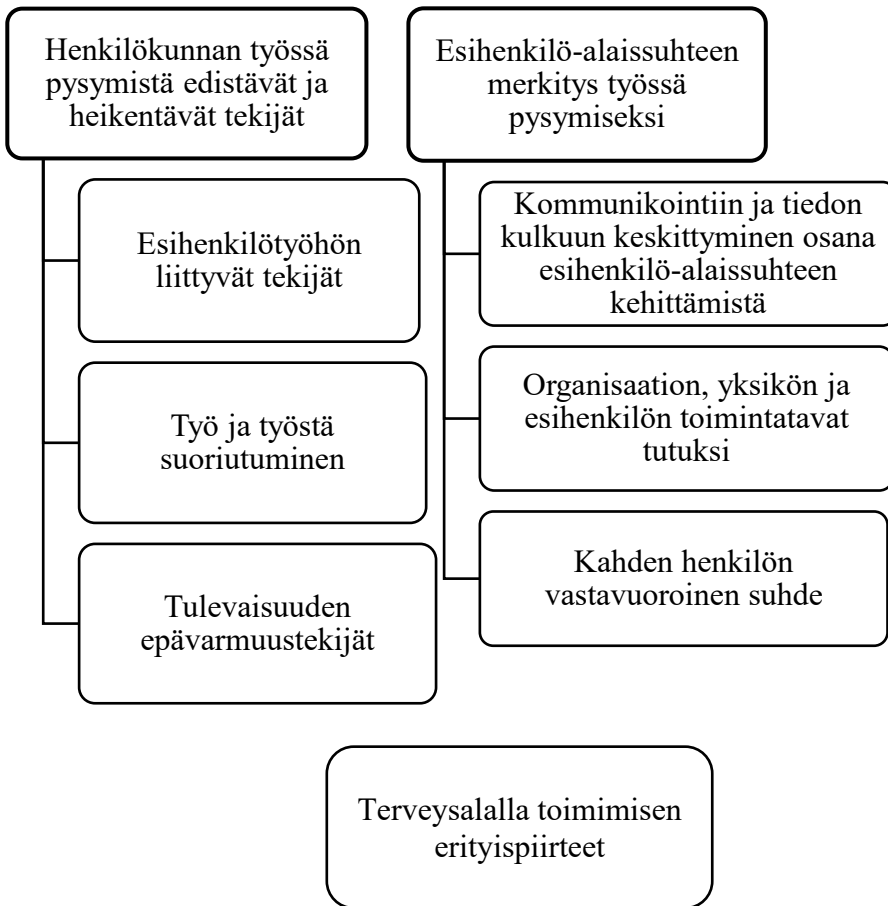
Lähetin jokaiselle haastateltavalle haastattelurungon etukäteen sähköpostitse, jotta heillä oli mahdollista halutessaan tutustua siihen etukäteen. Kysyin haastattelun aluksi ja lopuksi kaikilta haastateltavilta, että olivatko kysymykset selkeitä, tai oliko heillä jotakin muuta kysyttävää tai lisättävää, jolla varmistin, että haastattelurunko ja sen kysymykset olivat ymmärrettäviä ja riittävän selkeitä. Lisäksi olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta kuvailemalla ja kertomalla tarkasti tutkimuksen eri vaiheista ja sen kulusta.

## 5 AINEISTON ANALYYSI

### 5.1 Tutkimustulosten esittäminen tutkimusongelmittain

Tässä osuudessa analysoidaan aineistosta esille nousseita seikkoja koskien hoitohenkilöstön pysyvyyttä heikentäviä ja lisääviä tekijöitä sekä pureutumalla esihenkilö-alaisuuteen merkitykseen hoitohenkilökunnan työssä pysymiseksi. Tässä kappaleessa jäsennetään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin, joita tässä tutkielmassa oli kaksi kappaletta. Ensimmäisenä tarkastellaan tutkimustuloksia luokiteltujen teemojen avulla, jotka nousivat esille tutkittaessa hoitohenkilökunnan pysyvyyttä heikentäviä sekä lisääviä tekijöitä. Toisena tarkastellaan vastaavasti luokkia, jotka nousivat esille tutkittaessa esihenkilö-alaisuuteen merkitystä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseksi. Lopuksi olen nostanut esille tutkimusta varten kerätystä aineistosta seikkoja, jotka liittyvät vahvasti terveysalalla toimimiseen, kyseisen alan erityispiirteisiin ja sitä kautta lähijohtamiseen. Aineiston analyysin apuna käytän joitakin haastattelujen sitaatteja todentamaan tutkimuksen empiriasta esiin nousevia asioita. Sitaatit ovat sisennetty, kursivoitu ja ne ovat merkitty lainausmerkkien sisään sanasta sanaan kirjalliseen muotoon. Sitaatin alkaessa tai päättyessä kolmeen pisteeseen, se tarkoittaa, että sitaatti on katkaistu pidemmästä lauseesta.

Taulukko 1: Taulukko jäsentämään tutkimustuloksia tutkimuskysymyksittäin.



## 5.2 Henkilökunnan työssä pysymistä edistävät ja heikentävät tekijät

Tässä luvussa tarkoituksena on tuoda esille tutkimustuloksia, joita sain selvittäessäni haastateltavilta niitä tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät hoitohenkilökunnan työssä pysymistä. Tässä tutkielmassa tuotiin esille aiempaa tutkimustietoa siitä, millaiset tekijät organisaatiossa ovat mukana myötävaikuttamassa työntekijöiden pysyvyyteen tai vastaavasti heikentämässä halukkuutta pysyä organisaatiossa. Olen kerännyt mahdollisimman tuoretta ja ajankohtaista tutkimustietoa sekä kotimaisista että kansainvälisistä julkaisuista ja artikkeleista, jotka ovat keskittyneet tutkimaan hoitohenkilökunnan pysyvyystekijöitä. Yksittäisiä pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä on todella paljon ja kaikkia ei ole mahdollista huomioida, joten olen pyrkinyt valitsemaan yleisempiä esiin nousevia

tekijöitä, jotka ovat tämän tutkimuksen viitekehyksiin sopivia ja tukevat päämääriäni, joiden tarkoitus on kartoittaa pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Taulukossa kuvattujen pääluokkien alta löytyvät luokat ovat kirjoitettu kattavasti auki tekstiosuudessa. Henkilökunnan työssä pysymistä edistävistä ja heikentävistä tekijöistä esille nousivat seuraavat luokat:

- Esihenkilötyöhön liittyvät tekijät
- Työ ja työstä suoriutuminen
- Tulevaisuuden epävarmuustekijät

### 5.2.1 Esihenkilötyöhön liittyvät tekijät

Esihenkilötyöhön liittyvät tekijät niin hyvässä kuin pahassa koettiin haastateltavien kesken tekijöinä, jotka ovat suuressa roolissa tarkasteltaessa työntekijöiden halukkuutta pysyä tai lähteä organisaatiosta. Jokainen haastatteluun osallistunut henkilö korosti tiettyjä peruseikkoja, jotka työntekijät olettavat ja haluavat olevan kunnossa, jotta organisaatioon halutaan jäädä. Näitä peruseikoiksi kutsuttuja tekijöitä olivat esihenkilön luotettavuus, lähestyttävyyys, sääntöjen ja ohjeistuksien noudattaminen sekä tasapuolisuus työntekijöitä kohtaan. Kääntöpuolena nämä olivat myös tekijöitä, joiden uupuminen tai ainoastaan osittainen toteutuminen haastateltavien mukaan johtaa työntekijöiden kasvavaan halukkuuteen tarkastella organisaation tai kyseisen työyksikön ulkopuolisia työmahdollisuuksia.

*“...Yksi merkittävä työolotekijä on lähiesihenkilö. Jos lähiesihenkilö on ihan sieltä peestä eikä toimi kuten pitäisi, niin ei niiden ihmisten tarvitse olla siellä töissä. Nyt on hoitajien markkinat, sen kun valkkaa uuden paikan ja lähtee menemään.” H3*

Kaikki neljä haastateltavaa kertoivat, että heidän työpisteidensä ovet ovat aina auki, jos ja kun työntekijät haluavat tulla heille juttelemaan, kertomaan jotakin tai heillä on jotain kysyttävää. Tämä lisää myös haastateltavien mukaan esihenkilöiden luotettavuutta työntekijöiden silmissä sen lisäksi, että oven pitäminen auki lisää lähestyttävyyttä. Haastattelussa korostui yleisellä tasolla

tämänhetkinen korona-ajan ajanjakso, joka etätöiden, karanteenien ja työpisteiden vaihdoksien takia on aiheuttanut tilanteen, jossa esihenkilöiden tavoittaminen ei fyysisesti ole aina mahdollista, jolloin on jouduttu ottamaan käyttöön muitakin kommunikointivälineitä. Näistä välineistä haastatteluissa esiin nousivat Teams-sovellus, tavalliset puhelut ja WhatsApp-aplikaatio, jotka mahdollistavat kuulumisten vaihtamisen ja työntekijöiden jaksamisen kartoittamisen.

*“...Jotta kaikki tulisivat kuulluksi ja huomioituksi tasapuolisesti niin tällä hetkellä varsinkin kun meillä tehdään töitä myös etänä niin välillä tulee sellainen tunne että olenko mä ton kanssa puhunut pitkään aikaan että melkein mä katon puhelimesta että oonko mä jokaisen kanssa kohdannut viikottain. Jos en ole niitä tälleen kasvotusten tai toimistolla nähnyt niin siitä pidän kiinni et sit otetaan Teams et miten on viikko mennyt ja mitä kuuluu tämän hetkiseen työhön.” H2*

Kaikki neljä haastateltavaa toivat hyvin esiin sitä, että uudenlaiset sukupolvet työelämässä ja erityisesti nuoret tarvitsevat ja vaativat erilaisia, yksilöllisiä johtamistapoja jotta heidät saadaan pysymään organisaatiossa. Yhtenä esimerkkinä kartoittaa näitä yksiköllisiä johtamistapoja nousi haastatteluista esille tutustuminen työntekijään niin, että esihenkilö pystyisi mahdollisuuksien mukaan ymmärtämään, miten jokainen haluaa tulla työpaikalla johdetuksi. Esihenkilöiden tulisi myös haastaa ja motivoida työntekijöitä niin, että niin sanottua leipääntymistä ei pääsisi tapahtumaan. Esihenkilöiden tarjoamat ja mahdollistamat koulutukset ja mahdollisuudet päivittää omaa osaamistaan ja opiskella uutta koettiin haastateltavien kesken asioiksi, jotka lisäävät työntekijöiden halukkuutta pysyä organisaatiossa ja vähentävät myös työhön tylsistymistä ja rutinoitumista.

*“Jokainen työntekijä on oma persoona et esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on tutustua niihin työntekijöihin ja oppia ymmärtämään miten jokainen haluaa tulla johdetuksi ja se on niinkun työntekijän motivaatiota edistävää johtamista. On olemassa työntekijöitä, jotka haluavat käydä tämmösiä niinkun siinä työn lomassa ihan päivittäin keskustelua esihenkilön kanssa, eli esihenkilön tulee olla saatavilla mutta sitten on myös työntekijöitä jotka tulee kun he kokee itse tarpeelliseksi eli haluaa muuten tehdä työnsä rauhassa eikä niin, että esihenkilö puuttuisi päivittäin työskentelyyn.” H2*

*“Nykyisin voisi sanoa että sellainen 3-4 vuotta on sellainen aika, kun työntekijälle tulee sellai et okei nyt mä oon nähny tässä työtehtävässä kaiken että sit sitä pitää jotenkin kehittää sitä tehtäväkuvaa tai tuoda siihen jotakin lisää, et siitä sanoisin et on sellanen aika että tapahtuu ns leipiintyminen jolloin työhön pitäisi saada jotain uutta, jotta siinä viihtyy jatkossakin.” H2*

Viimeisenä seikkana koskien esihenkilöön liittyviä tekijöitä haastateltavat nostivat esiin esihenkilön persoonan ja henkilökemiat. Haastatteluissa esiin nousi niin sanotusti kaksi puolta. Työskentelyä kuvattiin haastatteluissa sujuvammaksi ja ilmapiiriä paremmaksi, jos työntekijä ja esihenkilö tulevat keskenään toimeen. Yksinkertaisuudessaan se, että kaikkien ihmisten henkilökemiat eivät kuitenkaan sovi yhteen, vaikka esihenkilö suoriutuisikin esihenkilötehtävistään hyvin, mutta myös esihenkilötehtävien hoitaminen välttävästi tai huonosti heikentää haastateltavien mukaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitä kautta lisää halukkuutta lähteä pois organisaatiosta. Kaksi haastateltavista korosti haastatteluissa myös sitä, että henkilökemioiden kautta muotoutuva vuorovaikutussuhde vaatii osakseen aina kaksi henkilöä, eli myös työntekijässä voi olla piirteitä, jotka vaikuttavat esihenkilön ja alaisen henkilökemioihin.

*“Sit on esihenkilötyöhön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttaa, yksinkertaisesti kaikkien ihmisten kemiat eivät natsaa, se on tosi asia että vaikka esihenkilö hoitaisi kaikki työnsä kuten kuuluukin ja kyllä työntekijässä itsessäänkin voi olla tekijöitä jotka vaikuttaa henkilökemioihin.” H1*

## **5.2.2 Työ ja työstä suoriutuminen**

Tarkasteltaessa pysyvyyttä heikentäviä ja lisääviä tekijöitä haastateltavat nostivat esille seikkoja, jotka liittyvät kiinteästi työntekijöiden varsinaiseen työhön ja siitä suoriutumiseen. Näitä seikkoja olivat laaja perehdytys, joka jatkuu läpi työuran, työhön liittyvät yksilölliset joustot, työ itseisarvona sekä työsuhteen laatu. Yhdessä haastattelussa esiin nousi laaja perehdytys, joka lisää työntekijän integroitumista työyhteisöön, sen toimintaperiaatteisiin, kulttuuriin ja lisäksi sujuvoittaa varsinaista työntekoa. Yksi haastateltavista kertoi, että uuden työntekijän on mahdollista saada niin kutsuttu perehdyttäjähenkilö, jota on pidetty työntekijöiden keskuudessa tärkeänä pysyvyyttä lisäävänä tekijänä.

Kuitenkin kaikki haastateltavat toivat osaltaan esille sen, että esihenkilön tulee kertoa organisaation ja yksikön toimintatavoista, muuttuneista ohjeistuksista ja säännöistä sekä olla saatavilla, kun työntekijä tarvitsee apua. Näin ollen voidaan tulkita, että perehdyttäminen ei ole vain jokin ennakkoon määritelty ajanjakso, vaan perehdytystä ja mentorointia tulee tapahtua jatkuvasti työn lomassa. Näin työntekijä saa mahdollisuuden jatkuvasti kysyä ja oppia työstä sekä organisaatiosta. Yhden haastateltavan mukaan yksiköissä on samaisen haastateltavan mukaan erikseen suunniteltuina lähiesihenkilön laatimia perehdytysohjelmia, joilla on vaikutusta työntekijöiden integroitumiseen.

*“...Sitten itse työhön liittyvät tekijät eli esim perehdytys, perehdytyksen on oltava riittävän kattava, sitten sillä uudella työntekijällä, jos ajatellaan uutta työntekijää, jolla on ollut mentori, eli perehdyttäjähenkilö on iso vaikutus pysyvyyteen.” H1*

Kaikissa haastatteluissa nousi esille erilaiset joustot ja työntekijöiden huomioiminen yksilötasolla, eikä ainoastaan osana ryhmää. Tämä tarkoittaa haastateltavien mukaan esimerkiksi sitä, että miten on mahdollista ottaa huomioon työntekijän henkilökohtaisia toiveita, elämäntilanne, fyysinen ikä tai muut erityistoiveet. Esimerkiksi haastatteluista nousi esille iäkkään sairaanhoitajan mahdollisuus tehdä vähemmän työtä, joka on fyysisesti raskasta, kuten potilaiden nostaminen vuodeosastoilla. Toisena esimerkkinä esille nousi mahdollisuudet esittää vuoro- tai vapaapäivätoiveita, jolloin esimerkiksi perhe-elämän tai muun yksityiselämän yhdistäminen työhön helpottuisi ja sitä kautta lisää työntekijöiden pysyvyyttä, kun työn ja arjen tasapainottaminen on onnistunut. Keskusteltaessa näistä joustavuustekijöistä haastateltavat korostivat myös systemaattisuutta ja perusteltua toimintaa, jotta välttyttäisiin suosimisilta ja tilanteelta, jossa vain osa työntekijöistä saa toiveensa läpi ja muut eivät.

*“Muita ulkoisia tekijöitä voisi olla työhön liittyvät erilaiset joustot, kuinka paljon on erilaista joustoa, vaikka vapaapäivien, työaikojen ja lomien suhteen. Miten niissä voidaan joustaa ja kuunnella työntekijöitä sääntöjen ja ohjeiden puitteissa.” H1*

*“Meillä huomioidaan ihmisten elämäntilanteet että voidaan niitä töitä sopia silleen että jos on pienet lapset tai on paljon ikää jo ettei tarvitsisi tehdä niitä yövuoroja ja että se työ olisi ikäergonomista.” H3*



Haastatteluun osallistuneet henkilöt ovat toimineet pitkään terveysalalla esihenkilötyössä, joten kaikki toivat esille sen, että hoitotyöhön hakeudutaan tietyistä syistä, ja yksi syistä on se, että ala ja työ itsessään kiinnostavat aidosti. Näin ollen varsinainen hoitotyön tekeminen on syy, miksi ihmiset haluavat pysyä organisaatiossa, sillä näin he pääsevät toteuttamaan itseään. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työssä viihtymisen kannalta työntekijät haluavat tehdä juuri sitä työtä, johon he ovat hakeutuneet työhaastatteluun tullessaan. Näin ollen puutteelliset työvälineet, työpisteiden vaihtelu, jatkuva kiire sekä kasvava huoli potilaista ovat syitä, jotka saavat hoitajat harkitsemaan lähtöä työyhteisöstä. Työvälineillä haastateltavat tarkoittivat niin fyysisiä välineitä, kun myös ei-materialistiset välineet työntekoon, kuten kollegiaalinen vertaistuki ja mahdollisuus purkaa työpäivän tapahtumia työyhteisön sisällä. Yksi haastateltavista nosti esille myös sen, että lähiesihenkilön tuntemus ja kokemus varsinaisesta hoitotyöstä ja niin sanotusti kentällä tapahtuvasta toiminnasta lisää esihenkilöön kohdistuvaa luottamusta tekemisen ja ohjeiden vastaanottamisen saralla työntekijöiden keskuudessa.

*“Meillä on aika paljon kiirettä ja toivotaan että me tehtäis mahdollisimman monta potilasta päivässä että jos me mennään ihan sellaseen tuotantotalousajatteluun niin meidän hoitajat kokee etteivät ne pysty tekemään sitä työtä kuten se kuuluisi tehdä eli tavallaan pitää olla oikeat resurssit ettei kuormitu liikaa.” H4*

*“...Se raha ei oo se mikä tänne vetää vaan se, että meillä on huippu työpaikka missä on hyvä olla ja sitten työn mielekkyys ja saa tehdä sitä työtä mikä on se kiinnostavin alue.” H3*

Työsuhteen laadun vaikutus pysyvyyteen, eli onko esimerkiksi äitiysloman sijainen, vakituudessa työsuhteessa tai keikkatyöläisenä nousi esille kahdesta haastattelusta. Haastatteluissa painottui se, että osa saattaa niin sanotusti kärkkyä itselleen mieluisampaa paikkaa esimerkiksi osastolta, jossa on ollut harjoittelussa opiskelija-aikana tai osa haluaa tehdä töitä osa-aikaisena siksi, että pystyisi esimerkiksi matkustelemaan tai kokee työmarkkinoiden olevan nyt sellaiset, että hoitoalalla riittää töitä, jos työt kyseisessä organisaatiossa syystä tai toisesta päättyisivät. Kaikki eivät siis tänä päivänä halua vakituiseen työsuhteeseen, mutta hyvän työntekijän tullessa kohdalle, mahdollisimman nopea

vakinaistaminen ja pitkien työsopimusten kirjottaminen lisää pysyvyyden tunnetta ja luo varmuutta sekä organisaatiolle resurssien täytön kautta mutta myös työntekijälle tulevaisuutta ajatellen.

*“...että kirjoitetaan riittävän pitkiä työsopimuksia, että jos suinkin vaan mahdollista niin pyritään vakinaistamaan saman tien. Jos me saamme tänne hyvän tyypin töihin niin kirjoitetaan suoraan toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, siinä ei ole mitään riskejä...” H3*

### **5.2.3 Tulevaisuuden epävarmuustekijät**

Epävarmuus ja huoli tulevaisuudesta ovat asioita, jotka haastateltavat kokivat sellaisina tekijöinä, jotka kasvattavat työntekijöiden halukkuutta lähteä organisaatiosta. Epävarmuutta ja huolta aiheuttaviksi tekijöiksi haastateltavat nimesivät koronaviruspandemian esiin nostaman ongelman hoitajien tyytymättömyydestä alaa kohtaan, yleiset ja yllättävät muutostilanteet organisaatiossa sekä säästö- ja sopeuttamistoimenpiteet. Haastateltavien keskuudessa korostui erityisesti huoli nykyisen koronavirus-tilanteen aiheuttamasta muutostilanteesta yleisesti terveydenhuollon eri yksiköissä, joka on tarkoittanut työntekijöiden siirtämistä väliaikaisesti toisiin tehtäviin, joihin he eivät välttämättä itse haluaisi siirtyä, yksiköiden toimintojen alasajoja ja hoitajien jaksamisen viemistä ääri rajoille. Yleisesti myös jatkuvat supistus- ja säästämistoimenpiteet koettiin raskaina, koska nämä ovat pois varsinaisesta työstä ja laadukkaasta tekemisestä. Yhdessä haastattelussa esiin nostettiin lisäksi yllättävien muutosten vaikutus työilmapiiriin negatiivisena tekijänä, joka sitten heijastuu samalla yksikön muuhun päivittäiseen toimintaan. Erityisesti näissä muutostilanteissa organisaatiossa haastatteluissa korostui esihenkilön saatavuus ja lähestyttävyyys nousivat esille työntekijöiden yrittäessä ymmärtää muutostilannetta ja tehdessä töitä niiden tuomien muutosten puitteissa.

*“...Tai se ei välttämättä tunnu paperilla niin isolta muutokselta mutta kyllä mun mielestän aina sellaiset muutokset jotka vaikuttaa isosti työntekijän työvuoroihin ja työhön itsessään esimerkiksi niin se on heti osalle äärimmäisen ikävää ja osa tekee sen päätöksen ettei halua jäädäkään.” H4*

## 5.3 Esihenkilö-alaissuhteen merkitys työssä pysymiseksi

Tässä luvussa käsitellään tuloksia, joita saatiin tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen, jonka tarkoituksena oli selvittää haastateltavilta esihenkilön ja alaisen välisen suhteen merkitystä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseksi. Teoreettisena viitekehyksenä toimi esihenkilö-alaissuhteen teoria (LMX-teoria), jonka avulla hahmotetaan esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta, sen laadun kehittymistä ja lopulta millaista merkitystä suhteella on työntekijöiden halukkuuteen pysyä työyhteisössä. Teoria keskittyy kommunikointiin ja viestintään, joita myös liitteenä olevassa haastattelurungossa on painotettu.

Taulukossa kuvattujen pääluokkien alta löytyvät alaluokat ovat sanallistettuna tekstiosuudessa. Esihenkilö-alaissuhteen merkitys työssä pysymiseksi- tuloksista nousivat esille seuraavat luokat:

- Kommunikointiin ja tiedon kulkuun keskittyminen osana esihenkilö-alaissuhteen laadun kehittämistä
- Organisaation, yksikön ja esihenkilön toimintatavat tutuksi
- Kahden henkilön vastavuoroinen suhde

### 5.3.1 Kommunikointiin ja tiedonkulkuun keskittyminen osana esihenkilö-alaissuhteen kehittämistä

Kommunikaatio ja viestiminen korostuivat tärkeinä elementteinä kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltaessa ja tarkasteltaessa esihenkilön ja alaisen välisen suhteen merkitystä pysyvyyteen. Haastatteluista nousi erityisesti esille kaksi merkityksellistä kommunikointiteemaa, jotka olivat esihenkilön kanssa käytävät, henkilökohtaiset keskustelut sekä yleinen tiedonkulku. Laaditussa haastattelulomakkeessa kysyttiin kaikilta haastateltavilta heidän kokemuksiaan kehityskeskusteluista, sujuvasta palautteenannosta ja tiedonkulusta sekä niiden vaikutuksista esihenkilö-alaissuhteeseen.

Niin sanottuja kehityskeskusteluita kolme neljästä haastateltavasta piti hyvänä henkilökohtaisten asioiden esiin tuomisen väylänä samoin kuin hetkenä tutustua työntekijään itseensä, hänen persoonaansa, olettamuksiin ja kokemuksiin tehdystä työstä. Lisäksi kehityskeskusteluja pidettiin

mahdollisuutena tuoda palautetta esimerkiksi esihenkilön toiminnasta tai työyhteisöstä myös alhaalta ylös-suuntaisesti, jolloin lähiesihenkilö kykenee viemään tarvittaessa palautetta eteenpäin ylemmille tahoille. Kaikki haastateltavat toivat esille kehityskeskustelu-termin ympärillä leijuvaan negatiiviseen ilmapiiriin ja sen, että työntekijät suhtautuvat kehityskeskustelukutsuihin varauksella. Kaksi haastateltavaa kertoivat, että koittavat markkinoida kehityskeskusteluita alaisilleen joko nimellä “esihenkilön grillaustunti” tai ihan vain “palautteenantokeskusteluina”, jotka ovat oikeasti hyvä ja tarpeellinen väline niin työntekijälle kuin esihenkilölle kartoittamaan, että millaisessa tilanteessa ollaan menossa. Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskusteluita on kyllä pidetty paljon, mutta työntekijöiltä nousee usein toiveita siitä, että palautetta omasta tekemisestä olisi mahdollista saada reaali-ajassa. Tämä siksi, että näin epäkohtiin pystytään puuttumaan ajoissa, toimintatapoja muuttamaan/kehittämään parempaan suuntaan ja lisäksi työntekijä saa palautetta onnistumisistaan reaali-ajassa.

Haastateltavat kokivat, että palautteenanto työssä on erittäin tärkeää, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden kehittyä. Rehellisellä ja ajantasaisella kommunikoinnilla esihenkilön ja työntekijän välillä on haastateltavien mukaan vaikutusta siihen, että esihenkilöä pidetään luotettavana, eikä palautetta tarvitse kuulla kolmansilta osapuolilta ja vältetään tuottamasta työntekijälle tunnetilaa, jossa hänestä tuntuu, että jotain annetaan nyt ymmärtää, mutta asiasta ei sanota kuitenkaan suoraan. Kommunikointiin panostaminen ja arkisten palautekeskusteluiden lisääminen päivittäiseen tekemiseen nähtiin haastateltavien kesken olevan tekijöitä, joiden pohjalle toimivaa esihenkilö-alaisuhdetta on hyvä rakentaa. Kahden haastateltavan kanssa nousi keskustelussa esille, että samat lainalaisuudet kommunikoinnin tärkeydestä pätevät myös työntekijän lähtiessä organisaatiosta pois. Samat haastateltavat kertoivat, että heillä on ollut käytössään niin sanotut “lopetuskeskustelut”, jolloin työntekijä on saanut vapaasti kertoa, ovatko syyt lähtemiseen riippuvaisia esihenkilöstä vai onko syynä jotkin muut seikat, joihin esihenkilö ei omalla toiminnallaan kykene vaikuttamaan. Näin ollen esihenkilö saa taas palautetta omasta toiminnastaan, ja haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että työyksiköstä lähdettäessä esihenkilön ja alaisen välit ovat kunnossa.

*“Kehityskeskustelu on musta silleen hirveen hyvä väylä että sä voit kahden kesken keskustella toisen ihmisen kanssa ja sillälailla mä sitä markkinoinnin noille työntekijöille että kääntäkää se niin päin että mä oon teidän pihdeissä tässä tunnin että voitte kaiken mitä on mielessä tai kysyttävää tai mitä tahansa niin mä oon silloin ihan vaan teitä varten.” H4*

*“Palautteenantokin on tärkeää ja se pitäisi olla rakentavaa ja hampurilaismallia, eli tulee näin: jokaisessa työntekijässä on ne hyvät puolet ja aina jokaisessa on sellaista kehitettävää. Aloitetaan siitä hyvästä ja sit sanotaan niin mutta olisko siinä nyt sellanen juttu että tähän asiaan tulisi kiinnittää huomiota. Tärkeää on myös miettiä, että miten ne asiat esitetään, jos haluat että ne realisoituu käytäntöön.” H1*

Sujuva tiedonkulku oli kaikkien haastateltavien mielestä asia, jollaisesta saa vain haaveilla, sillä aina on olemassa henkilö/henkilöitä, joita tieto ei saavuta. Haastateltavat kertoivat, että heillä on käytössä erilaisia kanavia jakaa tietoa niin isommille ryhmille, kuin yksittäisille henkilöille, sillä esihenkilön on mahdotonta kertoa kasvokkain jokaiselle henkilölle jokaista asiaa. Esimerkkeinä mainittiin yhteiset sähköpostiketjut, WhatsApp-ryhmät, erilaiset kokoukset ja osastojen palaverit ja fyysinen ilmoitustaulu. Sujuvan tiedonkulun koettiin tekijänä, joka edesauttaa työntekijöitä varautumaan ja tutustumaan uusiin asioihin, kuten muutostilanteisiin sekä pysymään kartalla siitä, mitä työyhteisössä oikeastaan tapahtuu, sillä terveysalalla työskenneltäessä vuorotyön ollessa yleistä, kaikki työntekijät ovat harvoin samanaikaisesti saatavilla yhdessä tilassa. Sujuvalla tiedonkululla on haastateltavien mukaan merkitystä työntekoa sujuvoittavana tekijänä ja kaikkien työntekijöiden tietäessä samoista asioista yhtä paljon ei pääse syntymään ristiriita- tai konfliktitilanteita siitä, että tiedot ovat puutteellisia jonkin työtehtävän/tilanteen suoriutumisen kannalta. Vastaavasti sujuva tiedonkulku ehkäisee suosimistilanteiden syntymistä esimerkiksi muutostilanteissa, kun kaikki ovat yhtä tietoisia, mitä työyhteisössä ja organisaatiossa tapahtuu.

### **5.3.2 Organisaation, yksikön ja esihenkilön toimintatavat tutuiksi**

Haastattelussa painotettiin LMX-teoriaan pohjautuen haastateltavia kysymyksillä siitä, että miten he ylläpitävät ja kehittävät suhdetta kaikkiin johdettaviinsa tasapuolisesti niin, että suosikkiasetelmia tai epätasa-arvoista kohtelua ei pääsisi syntymään. Työkaluja tasapuolisen kohtelun kehittämiseksi haastatteluissa nousi esille sääntöjen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen ja perustelu sekä vapaa-ajan roolien unohtaminen työpaikalla. Kaikki neljä haastateltavaa kertoivat, että he noudattavat ylhäältä tulevia, organisaation yleisiä toimintaperiaatteita ja ohjeita sekä omia toimintaperiaatteitaan poikkeamatta lähtökohtaisesti niistä kenenkään työntekijän kohdalla. Jos sääntöihin on tehty yksittäisiä poikkeuksia aiemmin, ja työntekijät kysyvät esihenkilöltään, minkä takia poikkeusta ei sitten nyt voida tehdä, niin haastateltavat kokivat, että tehdyille poikkeuksille pitää olla painavat perustelut, jotta ne voidaan perustella uskottavasti työntekijöille. Yksi haastateltavista kertoi, että on luonut

itselleen tietyt lainalaisuudet, jonka puitteissa toimii ja tekee päätöksiä. Samainen haastateltava myös koki, että välillä nopeastikin muuttuvissa tilanteissa on hankalaa toimia aina oikeudenmukaisesti, sillä vaikka esihenkilö kokisi toimintansa oikeudenmukaiseksi perusteluineen päivineen, ei se ole välttämättä sitä yksittäisen työntekijän näkökulmasta.

Kaksi haastateltavista kertoivat, että väistämättä joidenkin ihmisten kanssa tulee toimeen paremmin kuin toisten, ja esihenkilön ja alaisen välille on mahdollista näin ollen kehittyä ystävyysuhde. Nämä haastateltavat kertoivat, että heillä on töissä alaisia, jotka ovat heidän ystäviään. Haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että työyhteisössä esihenkilön oman toiminnan oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden edistämiseksi työpaikoilla ollaan esihenkilö-alainen-rooleissa, ja vapaa-ajalla sitten toimitaan toisenlaisten periaatteiden mukaisesti. Haastateltavista kaksi muistutti myös tärkeästä asiasta, eli siitä, että myös esihenkilöllä on esihenkilö, joten jos työntekijä kokee syrjimistä tai muuten epäoikeudenmukaista kohtelua omalta lähiesihenkilöltään, siitä on mahdollista ilmoittaa ylemmälle taholle.

Jokainen haastateltava kertoi, että lähtökohtaisesti kaikki työyhteisöön liittyvät asiat koskevat kaikkia, joten niistä ei mitenkään valikoidusti tiedoteta epätasaisesti tai jätetä osaa henkilöstöstä tärkeiden asioiden ulkopuolelle. Yhden haastateltavan kanssa jatkoimme keskustelua vielä siihen, että varsinkin vuorotyössä on myös työntekijän osattava itse ottaa selvää tietyistä toimintaperiaatteista ja ohjeistuksista, vaikka esihenkilö on velvollinen niitä tasaisin väliajoin kertaamaan ja tiedottamaan sääntöihin ja ohjeistuksiin tulleista muutoksista.

*“No niin tää on tietysti semmonen että aika monta vuotta tätä työtä on tullut tehtyä ja sit mä oon luonut itelleni niinkun semmoset tietyt lainalaisuudet ja säännöt miten jonkun asian hoidan. Ja ajoittain sä joudut henkilökunnalle avaamaan niitä periaatteita ja perustelevaan niiden perusteella tehdyt päätökset” H4*

*“...Joku vanhempi osastonhoitaja antoi ohjeeksi että noudata kaikkea kirjaimellisesti ja mä silloin ajattelin, että hohhoijaa... Se on kuitenkin osoittautunut parhaaksi neuvoksi minkä olen saanut. Koskaan ei tarvitse miettiä, mitä mä olen sun kanssa sopinut tai sun kanssa vaan mä oon sopinut kaikkien kanssa niin kuin meidän säännöt ja ohjeet sanoo, vaikka en itse olisikaan niiden takana.” H3*

### 5.3.3 Kahden henkilön vastavuoroinen suhde

Esihenkilön ja alaisen keskinäinen suhde ja sen toimivuus on haastateltavien mukaan tärkeää, sillä se on yksi iso työhyvinvoinnin tekijä ja syy, miksi työntekijät pysyvät työyhteisössä. Haastateltavat kokivat, että vaikka päivittäisillä keskusteluilla, palautteenannolla ja kehityskeskusteluilla on omat roolituksensa esihenkilö-alaisuuden kehittymisessä, on kahden henkilön suhteen oltava vastavuoroinen. Toimivaa esihenkilö-alaisuutta on mahdotonta kehittää, jos suhde on ainoastaan yksipuoleinen. Haastateltavista yksi nosti esille sen, että jokaisella henkilöllä positioon katsomatta tulisi olla alaistaidot. Tällä haastateltava tarkoitti sitä, että jokaisen tulisi tiedostaa omat roolinsa ja se, että millaisia asioita työntekijältä työyhteisössä edellytetään. Tämän haastateltavan ohella myös toisen haastateltavan kanssa käytiin läpi tilannetta, jossa esihenkilöön ei olisi kuin pakolliset ja välttämättömät kontaktit, jolloin esihenkilö ei pysty luomaan työntekijän kanssa luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa suhdetta, jolla on todella merkitystä.

Keskinäisen vuorovaikutussuhteen kehittäminen on molemmin puoleinen prosessi, jossa haastateltavien mukaan esihenkilön käytössä olevia keinoja ovat avoimuus, rehellisyys, aktiivinen alaisten kohtaaminen sekä läsnä oleminen muutostilanteissa, kuten organisaatiouudistuksissa tai vallitsevan koronavirustilanteen tuomissa, äkkiarvaamattomissa muutoksissa. Muutostilanteissa yksi haastateltavista kertoi, että työntekijät haluavat päästä avautumaan ja kertomaan omia tuntemuksiaan, ja vaikka asia ei olisikaan lähiesihenkilön päätettävissä, se usein helpottaa, kun omat ajatukset saa tuoda ääneen esille. Nämä asiat ovat haastateltavien mukaan lisäksi sellaisia tekijöitä, jotka ovat organisaatiotasolla välttämättömiä ja kustannustehokkaita, kunhan esihenkilön käytössä oleviin resursseihin, kuten aikaan vain panostetaan tarpeeksi.

*“Täs ei oo viel tullu ilmi mutta kaikillahan meillä pitää olla alaistaitoja, et helposti sanotaan et esihenkilöä tuijotetaan ja mutta kyllä henkilökunnalla kaikilla pitäis olla ne alaistaidot että mikä sun rooli on siinä, sulta edellytetään jotain tiettyjä asioita eikä aina vaan syytellä, et unohdetaan että minulla itsellenikin on joku osuus tässä. Ja sit esihenkilölläkin on esihenkilö...” H1*

*“Ja just se miten työntekijä kokee että onko se avointa, rehellistä ja luotettavaa se esihenkilön palaute ja toiminta... ja se, miten esihenkilö on saatavilla muutoksissa.” H2*

## 5.4 Terveysalalla toimimisen erityispiirteet

Haastattelurungossa oli kysymys erityispiirteistä, jotka liittyvät lähijohtamiseen terveysalalla. Kysymyksen tarkoituksena oli tuoda esille lyhyesti niitä huomionarvoisia seikkoja, jotka haastateltavien mielestä ovat sellaisia, jotka osaltaan ovat rajoittamassa lähijohtamista ja jotka vaikuttavat itse työhön, organisaation toimintaan ja lopulta myös työntekijän halukkuuteen pysyä organisaatiossa. Tässä tutkielmassa haastatteluaineisto on kerätty terveystalalta julkiselta puolelta, joten tietyt asiat voivat erota verrattaessa yksityisen sektorin vastaaviin toimijoihin.

Haastateltavista kaikki neljä nostivat esille erilaiset säännöt ja lait, jonka puitteissa on toimittava ja jotka koskevat ihan kaikkia henkilöitä riippumatta positiosta organisaatiossa. Lisäyksenä kaksi haastateltavista toivat esille julkiselle puolelle ominaisen byrokratian läsnäolon, jolloin päätöksissä ja erilaisten uudistusten etenemisessä saattaa joskus kestää todella kauan, kun kaikki asiat käsitellään niin sanotusti ”pykälän tarkasti”. Kaikki neljä nostivat esille hyvin ajankohtaisen teeman, eli hoitoalaa yleisesti vaivaavan resurssipulan samaan aikaan, kun esihenkilön tulisi kyetä varmistamaan, että jokaisessa yksikössä ja työvuorossa resurssit ovat mitoitettu niin, että työntekijöitä olisi tarpeeksi, joka tuo työhön ja alaan tällä hetkellä lisähaasteita. Kaksi haastateltavaa muistuttivat, että kauppa ei niin sanotusti koskaan mene kiinni, eli esihenkilö on vastuussa osaston toiminnasta, henkilöstöstä ja järjestelmien toimivuudesta, vaikka ei itse ole jatkuvasti läsnä. Terveysalalla, jossa vuorotyö on yleistä, vaatii haastateltavien mukaan paljon pitää työntekijöiden työmotivaatio korkealla, kun työntekijät ovat mitä ovat. Työntekijöiden saamista töihin on mukana vaikuttamassa yhden haastateltavan mukaan yleinen tyytymättömyys alaa kohtaan, joka on noussut uudella tavalla esille ja keskustelun aiheeksi koronavuosien aikana.

Yksi haastateltavista toi esille myös oleellisen huomion terveystalan naisvaltaisuudesta, jolloin esihenkilön on otettava huomioon resurssien riittävyys silloin, kun työntekijä jää äitiyslomalta tai hoitovapaalle.

*“...Eli mun mielestä nyt niinkun koronavuosina entistä enemmän korostuu se että ihmiset ovat tyytymättömiä yleisellä tasolla, ne eivät välttämättä ole tyytymättömiä just tähän omaan työhönsä tai omaan yksikköön mutta kyllähän täällä hirveen paljon keskustelu on enemmän negatiivisessa kun positiivisessa noussut esille alasta” H4*



# 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

## 6.1 Keskeiset johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin

Tässä osiossa on tarkoitus tuoda esille keskeiset tulokset tutkimuskysymyksittäin niin esihenkilöalaisuuden merkityksestä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen kuin myös niiden tekijöiden osalta, jotka heikentävät tai lisäävät hoitohenkilökunnan työssä pysymistä. Kappaleessa yhdistetään myös sekä aiemman teorian että teoreettisen viitekehyksen ydinkohtia aineistosta esille nousseihin teemoihin. Teoriaohjaavan analyysin mukaisesti samalla esiin nousevat myös tekijät, jotka ovat tunnistettavissa sekä teoreettisesta viitekehyksestä että kerätystä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81).

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli tekijöitä, jotka heikentävät tai lisäävät hoitohenkilökunnan pysyvyyttä. Keräsin aiempaa tutkimustietoa erilaisista aiheita kattavasti käsittelevistä tuoreista, kotimaisista ja kansainvälisistä julkaisuista ja poimin tähän tutkielmaan yleisimpiä, toistuvasti esiin nousevia tekijöitä ja teemoja, joita vertasin haastatteluilla saatuihin tuloksiin ja tulkintoihin. Lisäävät ja heikentävät pysyvyystekijät ovat hyvin sidosteisia siinä suhteessa, että tekijä, joka lisää pysyvyyttä voidaan kääntää niin, että sen puuttumattomuus tai huono toteutuminen on osaltaan heikentämässä pysyvyyttä. Näin ollen käytän myös tätä tapaa kertoessani tutkimustuloksista ja lisäksi en luettele jokaista yksittäistä tekijää, vaan kokonaisia teemoja.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaisesti hoitohenkilökunnan pysyvyyttä lisääviä tekijöitä ovat työtyytyväisyys, kattava ja tarpeeksi pitkä perehdytys, kouluttautumisen tukeminen sekä toimiva työskentely-ympäristö. Myös esihenkilön ja alaisen välisellä suhteella ja kommunikoinnilla on tutkimuskirjallisuudessa havaittu yhteys halukkuudessa pysyä organisaatiossa. (Flinkman, Leino-Kilpi, Salanterä 2010, 1442-1434; 2014, 55-57; 2015, 1050-1057; ks. myös Lake 2002, 104-118; Sosiaali- ja Terveysministeriö 2009, 67-68; Ensio ym. 2014, 63 & Niskala ym. 2020.) Vastaavasti työssä pysymistä heikentäviä tekijöitä olivat aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaisesti resurssien alimitoitus, kiire ja stressi, oma heikko jaksaminen, työn teolle puutteellinen perusta sekä yleinen työtytymättömyys (Flinkman & Salanterä 2015, 1050–1057 ks. myös Helander, Roos & Suominen 2019, 180–190). Myös huono johtaminen ja kollegoiden vähäinen tuki tai työpaikkakiusaaminen olivat pysyvyyttä heikentävien tekijöiden joukossa (Salminen 2012, 43; 79-90).

Tässä tutkimuksessa haastateltavat toivat esille pääasiassa hyvin samanlaisia tekijöitä, kuin aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta oli nostettu esille pysyvyyttä lisäävinä ja heikentävinä tekijöinä. Kaikki samat teemat lukuunottamatta työpaikalla tapahtuvaa kiusaamista tulivat läpikäydyksi haastatteluissa kuin myös valikoidusta tutkimuskirjallisuudessa. Haastateltavat eivät tuoneet välttämättä esille sanasta sanaan samoja asioita, kuin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ne olivat esitettyinä, vaan juuri niitä seikkoja, jotka he kokevat omassa työssään merkityksellisiksi pysyvyyttä edistäviksi tekijöiksi tai välineiksi edistää pysyvyyttä. Esimerkiksi kaikki haastateltavat toivat esille huoneidensa oven olevan aina auki työntekijöille, joka voidaan tulkita samaan kategoriaan esihenkilön lähestyttävyyden kanssa, joka on aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaisesti yksi pysyvyyttä lisäävä tekijä. Vastaava esimerkki myös pysyvyyttä heikentävistä tekijöistä on tutkimuskirjallisuudessa nimetty huono johtaminen, joka haastatteluissa tuli esille ilmaisuina esihenkilön piittaamattomuus omia työtehtäviään ja alaisiaan kohtaan. Pysyvyystekijöitä tarkasteltaessa mitään uutta ja mullistavaa aineistosta ei ilmennyt, mutta sen sijaan haastateltavat tuntuivat olevan aidosti kiinnostuneita työntekijöistään, heidän hyvinvoinnistaan ja sen lisäksi hyvin kartalla tämänhetkisestä hoitoalan resurssipulasta ja hoitajien jaksamattomuudesta. Haastateltavien esihenkilöiden ollessa tietoisia alan epäkohdista ja heidän omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa omalta osaltaan työntekijöiden pysyvyyteen, palkitsee pysyvyyttä lisäävien tekijöiden mukainen toiminta ja niiden lisääminen työyhteisöön sitoutuneilla työntekijöillä. Tämä tutkimus on osaltaan mukana tukemassa sitä, että terveysalan pysyvyystekijät lisäävässä ja heikentävässä mielessä ovat yleisesti hyvin tunnistettuja, jolloin muutoksia organisaatioiden toimintaan on mahdollista tehdä kattavan aiheesta tehdyn tutkimustiedon valossa ja tietoa mukailten.

Toisen tutkimuskysymyksen oli tarkoitus selvittää, millainen merkitys esihenkilö-alaisuudella on hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen. Sekä teoreettisessa viitekehyksessä että haastateltavien vastauksissa korostui molemmin puoleisen luottamussuhteen luomisen tärkeys johtajan ja johdettavan välille, jotta korkealaatuinen vuorovaikutussuhde on mahdollista toteuttaa (Isotalus & Rajalahti 2017, 43; Graen & Uhl-Bien, 1995, 224–227). Luottamuksellisen suhteen rakentuminen parantaa haastateltavien mukaan esihenkilö-alaisuutta ja lisää työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa. Luottamussuhdetta on haastateltavien mukaan mahdollista kehittää niin johdettavan kanssa kahdenkeskeisissä vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluissa, kuten kehityskeskusteluissa ja palautteenantotilanteissa, mutta myös yhteisissä, yksikkökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten osastopalavereissa ja muissa yhteisissä ryhmätilanteissa. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että nämä päivittäiset tai viikoittaiset vuorovaikutustilanteet toteutuvat työn lomassa. Esihenkilön tulee kohdella johdettaviaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, joka haastateltavien mukaan

onnistuu parhaiten noudattamalla organisaation ohjeita ja sääntöjä, mutta myös esihenkilön harjoittaman toiminnan perustelulla. Haastateltavien vastaukset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koskien pysy-vyystekijöitä olivat varsin yksiselitteisiä siitä, että lähiesihenkilö on yksi iso pysyvyystekijä. Tutkimuskysymysten ollessa osittain sidosteisia toistensa kanssa voidaan olettaa, että esihenkilön toiminnalla on vaikutuksia alaiselle muodostettaessa yksilöllisiä merkityssuhteita esihenkilöön sekä sitä kautta halukkuuteen pysyä työyhteisössä. Haastateltavat sekä teoria painottivat molemmat laajaa kommunikoinnin merkitystä johtajan ja johdettavan välisen laadukkaan suhteen kehitymisessä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että esihenkilö-alaissuhteen merkitys hoitohenkilökunnan pysyvyyteen on sidoksissa esihenkilön antamiin ajallisiin resursseihin alaisilleen sekä oikeudenmukaiseen toimintaan alaisiaan kohtaan noudattamalla sääntöjä ja ohjeistuksia. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että esihenkilö-alaissuhteella on merkitystä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen terveysalalla.

## **6.2. Jatkotutkimusaiheet lyhyesti**

Tätä tutkimusta olisi mahdollista viedä pidemmälle laajemmalla mittakaavalla ottamalla mukaan myös alaiset joko esihenkilöiden sijaan tai ottamalla molemmat tarkasteluun samanaikaisesti, jolloin syntyvä vertailuasetelma voisi olla kiinnostava selvitettäessä esihenkilö-alaissuhteen merkitystä hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen. Esihenkilö-alaissuhteen ollessa kahden henkilön vuorovaiikutukseen perustuva suhde, jäi tässä tutkimuksessa empiirisestä osuudesta puuttumaan alaisten näkökulma tutkimusaiheeseen. Myös määrällisen tutkimuksen tekeminen laadullisen sijaan voisi antaa kiinnostavia tutkimustuloksia, sillä määrällinen tutkimusote mahdollistaisi suuremman vastaajajoukon osallistumisen tutkimukseen.

## 7 LÄHTEET

Brook, J., Aitken, L., Webb, R., MacLaren, J., & Salmon, D. (2019). Characteristics of successful interventions to reduce turnover and increase retention of early career nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 91, 47–59. Haettu osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.11.003> 25.10.2021

Ensio, A., Suomalainen, S., Lammintakainen, J. & Kinnunen, J. (2014). Työtyytyväisyys meillä. Teoksessa Ranta, I., & Tilander, E. (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Fioca. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.

Ensio, A., Suomalainen, S., Lammintakainen, J. & Kinnunen, J. (2016). "Vain tyytyväinen hoitaja voi hoitaa laadukkaasti". Sairaanhoidajien ja potilaiden näkemyksiä suomalaisen sairaalahoidon laadusta ja potilasturvallisuudesta. *Itä-Suomen yliopiston julkaisuja. Reports and studies in social Sciences and Business Studies*. No 8. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio.

Flinkman, Leino-Kilpi, H., & Salanterä, S. (2010). Nurses' intention to leave the profession: integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 66(7), 1422–1434. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05322.x> 28.11.2021.

Flinkman, M., Leino-Kilpi, H. & Salanterä, S. (2014). Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoidajat työpaikassa ja ammatissa. Teoksessa Ranta, I., & Tilander, E. (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Fioca. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.

Flinkman, M., & Salanterä, S. (2015). Early career experiences and perceptions—A qualitative exploration of the turnover of young, registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1050–1057.

Gillet N., Fouquereau E., Coillot H., Cougot B., Moret L., Dupont S., Bonnetain F & Colombat P. (2018) The Effects of Work Factors on Nurses' Job satisfaction, Quality of Care, and Turnover Intentions in Oncology. *Journal of Advanced Nursing*. Haettu osoitteesta: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jan.13524/pdf> 25.10.2021.

Hinno, S., Partanen, P., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2011). Hospital nurses' work environment, quality of care provided and career plans. *International Nursing Review*, 58(2), 255–262. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2010.00851.x>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi  
Isotalus, & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent.

Kalliomaa, S., & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. SanomaPro.

Kanto, V. & Kanste, O. (2008). Yliopistosairaalan määräaikaisten sairaanhoidajien sitoutuminen työhönsä. *Tutkiva Hoitotyö* 6(3), 27.

Marianne Helander, Mervi Roos, & Tarja Suominen. (2019). Nuorten sairaanhoidajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede*, 31(3), 180–190.

Mäkipää, S. (2014). Työyhteisön kehittämisen keinot. Teoksessa Ranta, I., & Tilander, E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Fioca. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.

Niskala, J., Kanste, O., Tomietto, M., Miettunen, J., Tuomikoski, A., Kyngäs, H., & Mikkonen, K. (2020). Interventions to improve nurses' job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(7), 1498–1508. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1111/jan.14342> 25.10.2021.

Ojala P., Juntunen J., Niskala J., Mikkonen K., Parisod H., Heikkilä K., Konttila J. & Tuomikoski A. (2020). Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoidajien työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen? Hotus: Hoitotyön tutkimussäätiö: näyttövinkit. Hoitotyön tutkimussäätiö.

Salminen, H. (2012). The Significance of Perceived Development Opportunities in the Context of Retention – Comparing Ageing and Younger nurses. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 118, Publishing unit, University of Library of Jyväskylä. Haettu osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40657/978-951-39-4988-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 9.11.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2009). Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Haettu osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3ANBN%3Afi%2F201504226780.pdf?sequence=1> 28.10.2021.

Tehy (2020a). Tehy ry-kysely Tehyläisille. Haettu osoitteesta: [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu\\_dokumentti/tehy\\_n\\_kysely\\_erikoissairaanhoi\\_dosta\\_-\\_aula\\_reseach\\_id\\_14936.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_kysely_erikoissairaanhoi_dosta_-_aula_reseach_id_14936.pdf). 15.10.2021

Terveydenhuoltolaki (2010). 4 § (30.12.2010/1326) Terveydenhuollon toimintaedellytykset. Viitattu 12.10.2021. Haettu osoitteesta: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Vesterinen P-L. (2014). Nuori sukupolvi työelämässä. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.

Vesterinen, P.-L., & Suutarinen, M. (2011). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO.

## **Kuviot**

Taulukko 1. (2022). Taulukko jäsentämään tutkimustuloksia tutkimuskysymyksittäin.

# LIITE 1

## Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko

### Taustaa

- 1) Kuinka pitkään olet toiminut kyseisessä tehtävässä ja kuinka paljon sinulla on johdettavia alaisia?

### Henkilökunnan pysyvyyttä edistävät tekijät organisaatiossa

- 2) Minkäläisten tekijöiden koet yleisellä tasolla olevan sellaisia, jotka edistävät työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa?
- 3) Onko lähiesihenkilöllä mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen? Jos kyllä, niin millä tavoin, ja jos vastaavasti ei, niin miksi?
- 4) Millaisia erityispiirteitä terveysalalla toimiminen tuo lähijohtamiseen?
- 5) Sosiaali- ja terveyspalveluita on vaivannut jo pitkään puute koulutetusta hoitohenkilökunnasta ja sen saatavuudesta. Onko sillä mielestäsi vaikutusta, että työpaikkojen tarjonnan ollessa suurta, työntekijä vaihtaa työpaikkaa helpommin, jos hän ei koe olevansa tyytyväinen sen hetkisessä positiossaan?
- 6) Minkälaisista asioista olet saanut työntekijöiltä kiitosta, eli mitkä tekijät ovat nousseet esihenkilön ja alaisten välisissä keskusteluissa esille sellaisina seikkoina, jotka edistävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä työyhteisöä kohtaan?
- 7) Onko mielestäsi työsuhteen kestolla merkitystä työntekijän halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa? Jos on, miten perustelisit sen ja miksi?

### Henkilökunnan työssä pysymistä heikentävät tekijät

- 8) Oletko työssäsi havainnut työntekijöiden pysyvyyttä työyhteisössä heikentäviä tekijöitä, joihin et itse voi vaikuttaa ollenkaan/eivät ole sinun päätettävissä? Jos kyllä, niin voisitko eritellä/kertoa näistä tarkemmin?
- 9) Minkälaisista kehityskohteista tai puutteista olet saanut kuulla alaisiltasi/kollegoiltasi, jotka eivät vastaavasti tue henkilöstön pysyvyyttä työyhteisössä?

- 10) Koetko, että työyhteisöstä lähteneiden henkilöiden jakamat kokemukset työyhteisöstä tai organisaatiosta vaikuttavat negatiivisesti siihen, että haluavatko talon ulkopuolelta tulevat henkilöt hakeutua organisaatioon töihin? Entä positiiviset kokemukset, vaikuttavatko ne puolestaan myönteisesti?

**Esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen merkitys henkilökunnan työssä pysymiseen**

- 11) Kuinka tärkeänä pidät toimivaa ja laadukasta esihenkilö-alaissuhdetta terveystalveissa työskenneltäessä? Onko mielestäsi johtajan ja johdettavan välisellä suhteella merkitystä työntekijän pysyvyyteen?
- 12) Millainen rooli mielestäsi kehityskeskusteluilla, sujuvalla tiedonkululla ja palautteenannolla esihenkilön ja työntekijän välillä on, kun halutaan saada työntekijä sitoutettua organisaatioon mahdollisimman hyvin?
- 13) Millä keinoilla tai millä tavoin ylläpidät ja kehität suhdetta johdettaviisi työssäsi? Miten kiinnität huomiota siihen, että pyrit kohtelemaan johdettaviasi tasapuolisesti?