



Iida-Maria Finnilä & Leena Korhonen

LÄHIJOHTAMINEN SUUN TERVEYDENHUOLLOSSA

Lähijohtajan vaikutus suuhygienistien sekä hammashoitajien kokemaan työmotivaatioon ja työn imuun

LÄHIJOHTAMINEN SUUN TERVEYDENHUOLLOSSA

Lähijohtajan vaikutus suuhygienistien sekä hammashoitajien kokemaan työmotivaatioon ja työn imuun

lida-Maria Finnilä & Leena Korhonen
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Suun terveydenhuollon ko.
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Suun terveydenhuollon koulutusohjelma

Tekijät: Iida-Maria Fennilä & Leena Korhonen

Opinnäytetyön nimi: Lähijohtaminen suun terveydenhuollossa -

Lähijohtajan vaikutus suuhygienistien sekä hammashoitajien kokemaan työmotivaatioon ja työn imuun

Työn ohjaajat: Helena Heikka & Anne Keckman

Työn valmistuslukuksi- ja vuosi: Syksy 2016

Sivumäärä: 56 + 2

Lähijohtamisella on todettu olevan yhteys työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon, työn imuun ja siten myös työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtamista on tutkittu lähinnä vain lähijohtajien näkökulmasta. Suun terveydenhuollon lähijohtamista ei ole tutkittu lainkaan. Jatkuvat muutokset sosiaali- ja terveysalallaisäävät lähijohtajuuden haasteita. Lähijohtamisen kehittäminen on tärkeää, koska lähijohtaja on linkkinä ylemmän tahon ja työntekijöiden välillä. Jotta lähijohtamista voidaan kehittää, täytyy sitä ensin tutkia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla suuhygienistien ja hammashoitajien näkökulmasta suun terveydenhuollon lähijohtamisen yhteyttä heidän työmotivaatioonsa ja työn imuunsa. Tavoitteena oli, että tutkimustuloksista olisi jatkossa hyötyä suun terveydenhuollon lähijohtajille, jotta he pystyisivät hyödyntämään tutkimustuloksia omien toimintatapojensa kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmämme oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin Webropolin avulla tehdyllä avoimista kysymyksistä koostuvalla kyselylomakkeella. Avoimet kysymykset laadittiin teemoittelun avulla. Tutkimuksen teemat ovat lähijohtaminen, työmotivaatio ja työn imu. Tutkimus suoritettiin Oulun kaupungin suun terveydenhuollossa ja vastaajina olivat suuhygienistit sekä hammashoitajat. Vastaukset analysoitiin teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Teoreettisessa osiossa käsitellään työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia asioita, työn imua sekä lähijohtajan vaikutusmahdollisuuksia edellä mainittuihin asioihin. Kerromme myös lähijohtajan työtehtävistä ja toimenkuvasta.

Tutkimukseen osallistui 31 vastaajaa, joista 11 oli suuhygienistejä ja 20 hammashoitajia. Tuloksista kävi ilmi, että vastaajat kokivat lähijohtajan vaikuttavan heidän työn imuun ja työmotivaatioon joko myönteisesti tai kielteisesti. Myönteisesti vaikuttavina asioina koettiin työtehtävien monipuolisuus, työn kehittämismahdollisuudet sekä lähijohtajan antama tuki ja palaute. Kielteisinä asioina koettiin kiire sekä lähijohtajan puutteellinen toiminta.

Jatkuvat muutokset vaativat lähijohtajilta uusien toimintatapojen kehittämistä. Suun terveydenhuollon lähijohtajat voivat kehittää omaa toimintaansa tutkimustulosten perusteella. Jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimus siitä, miten suun terveydenhuollon lähijohtajat kokevat työn imua ja työmotivaatiota omassa työssään ja mitkä tekijät vaikuttavat niihin.

Asiasanat: lähijohtajuus, työmotivaatio, työn imu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Dental Health Care

Authors: Iida-Maria Finnilä & Leena Korhonen

Title of thesis: Front-line Management in Dental Health Care – Impact of Front-line Manager on The Work Motivation and Work Engagement Experienced by The Dental Hygienists and Dental Assistants

Supervisor: Helena Heikka & Anne Keckman

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2016 Number of pages: 56 + 2

Studies show that front-line managers affect their employees' work motivation and work engagement. The lack of work motivation is connected to a bad occupational health. There are only few studies about front-line management on dental health care in Finland. Many changes on dental health care are forcing front-line managers to develop their ways of working. Being between the employees and the senior management is a huge challenge to front-line managers and it forces them to improve working conditions, which has an impact on the customers also.

The purpose of this research was to describe how dental hygienists and dental assistants experienced their work motivation and work engagement and how their front-line manager affected these topics. The aim of this research was that front-line managers could take advantage of the results by reflecting them on their own job and by getting ideas how to be more motivating managers.

The research was implemented as a qualitative research. The questionnaire consisted of open-ended questions. Questions were made according to themes, which were front-line management, work motivation and work engagement. Received answers were analyzed based on the theoretical framework.

The respondents were employees of the City of Oulu dental health care. There were 31 participants in total and 11 of them were dental hygienists and 20 dental assistants. The main results were that dental hygienists and dental assistants had better work motivation and higher work engagement when their front-line manager was supportive and gave feedback and more independence. Lack of management and rush at work affected negatively their work motivation and work engagement.

Dental health care is continuously changing and it requires more and more from front-line managers at their work. These results can be used to help managers to make changes to their work habits. This research can be followed by another research that studies how front-line managers in dental health care are experiencing their work motivation and work engagement and what is influencing those topics.

Keywords: front-line management, work motivation, work engagement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖMOTIVAATIO JA SITÄ SELITTÄVIÄ TEKIJÖITÄ	8
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	9
2.2	Työn ominaisuudet	10
2.3	Työntekijän persoonallisuus	12
2.4	Työympäristö	13
2.5	Työn imu.....	14
2.6	Työmotivaation ja työn imun yhteys työhyvinvointiin	16
3	LÄHIJOHTAJA SUUN TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA	18
3.1	Suun terveydenhuollon organisaatio osana sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota.....	19
3.2	Lähijohtajan tehtävät ja toimenkuva	20
3.3	Lähijohtajan vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työmotivaatioon ja työn imuun .	22
3.3.1	Kehityskeskustelut ja palaverit	23
3.3.2	Työnohjaus ja perehdytys	25
3.3.3	Ikäjohtaminen.....	26
3.4	Muuttuva lähijohtajuus.....	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät.....	31
4.2	Aineiston keruu ja osallistujat	32
4.3	Aineiston analyysi.....	33
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
5.1	Suun terveydenhuollossa koettu työmotivaatio	35
5.2	Suun terveydenhuollossa koettu työn imu	36
5.3	Lähijohtajan vaikutus koettuun työmotivaatioon ja työn imuun	37
6	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	43
8	POHDINTA	47
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Terveysthuollon johtamisen haasteet ovat viime vuosina kasvaneet vauhdilla. Terveysthuolto toimialana sisältää erityispiirteitä, kuten terveyteen, sairauteen ja sen hoitamiseen liittyvät epävarmuudet, ja ne lisäävät alan johtamisen haasteita. Myös taloudellisten resurssien väheneminen, teknologian kehitys sekä tiedon nopea uusiutuminen vaikuttavat terveydenhuoltoalan johtamiseen. (Leppänen 2010, 6.)

Lähijohtaja on lähimpänä työntekijöitä ja pyrkii olemaan työntekijöiden ja johdon välisen informaation viejänä. Organisaatiossa päätetyt tavoitteet ja arvot muuttuvat lähijohtajan kautta käytännöksi työntekijöille, jotka taas antavat arvokasta palautetta organisaation johdolle lähijohtajan kautta. Organisaatio ei toimi ilman pätevää lähijohtajaa, koska silloin työntekijät eivät saa tarvittavia tietoja esimerkiksi organisaation perustehtävistä. Sen seurauksena työnteke muuttuu vaivalloiseksi, joka taas laskee työmotivaatiota. (Isosaari 2008, viitattu 25.11.2015.)

Hakanen (2011, 22) on määritellyt työn imun sellaiseksi työhyvinvoinnin tilaksi ja tuntemukseksi, jota sävyttää voimakas myönteinen vireystila. Motivaatio taas kuvaa sitä, miten ahkerasti ja millä vireydellä henkilö toimii ja mihin hän suuntaa huomionsa. Motivoitua voi kahdella eri tavalla: joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jolloin tekeminen itsessään on riittävän motivoivaa. Sen on todettu olevan optimitila sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta, koska into työskennellä korreloi tutkitusti suoraan tuottavuuden kanssa. Työntekijöiden sisäisen motivaation vaalimisen voidaankin katsoa olevan johtajien tärkeimpiä tehtäviä. (Martela & Jarenko 2014, 6, 15; Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Työn imua on aikaisemmin Suomessa tutkinut Jari Hakanen. Hän tutki yhdessä Riku Perhoniemen kanssa vuonna 2012 työn imun ja työuupumuksen tarttumista työntekijästä toiseen sekä sitä, miten työn imu vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja elämänlaatuun. Tutkimus toteutettiin suun terveydenhuollossa hammaslääkäri-hammashoitaja – työpareilla. Tutkimus jaettiin kahteen osaan: työn imun siirtyminen työntekijästä toiseen sekä työn imun pysyvyys työntekijöillä.

Hakasen ja Perhoniemen tutkimuksen päätulos oli, että työn imu siirtyy työntekijästä toiseen iloisen ja huomaavaisen käytöksen kautta. Toisena päätuloksena Hakanen ja Perhoniemi kertoivat olevan sen, että työuupumus siirtyy työntekijästä toiseen sitä herkemmin mitä läheisempi työnte-

kijöiden työsuhde on. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että muutokset altistavat työn imun vaihtelulle, mutta lähijohtajan antama tuki ja hyvä työilmapiiri ylläpitävät työn imua.

Valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi lähijohtajan toiminnan yhteyden suuhygienistien ja hammashoitajien kokemaan työn imuun ja työmotivaatioon. Aihe on ajankohtainen, koska sosiaali- ja terveysalalla jatkuvat muutokset muokkaavat työympäristöä ja työnkuvia. Muutosten alla myös lähijohtajan on muokattava omaa toimintaansa, jotta työyhteisöä koskevat muutokset pystyttäisiin toteuttamaan ja työntekijät kokisivat muutokset positiivisesti. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tarkoituksena oli saada syvällistä ja henkilökohtaista tietoa siitä, miten suuhygienistit ja hammashoitajat kokevat työn imua ja työmotivaatiota, sekä miten lähijohtajan koetaan vaikuttavan niihin.

Opinnäytetyön aiheen taustalla oli oma kiinnostus siihen, miten suun terveydenhuollon lähijohtaja omalla toiminnallaan voi vaikuttaa työntekijöihin. Opinnäytetyön tuoman tiedon avulla suun terveydenhuollossa toimivat lähijohtajat voivat saada arvokasta tietoa siitä, millainen toiminta lisää tai laskee työssä koettua työmotivaatiota ja työn imua, ja sitä kautta vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Lähijohtajat voivat peilata omaa toimintaansa saatuihin tuloksiin, ja sitä kautta kehittää itseään esimiehinä. Koko ajan muuttuvassa terveydenhuollon kentässä lähijohtajuudenkin kehittäminen on tärkeää, mutta sen kehittämisen mahdollistamiseksi on aihetta ensin tutkittava.

2 TYÖMOTIVAATIO JA SITÄ SELITTÄVIÄ TEKIJÖITÄ

Sana motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Nykykielessä motivaatio kuitenkin merkitsee niitä tekijöitä, jotka ohjaavat ja ylläpitävät yksilön käyttäytymistä. Motiivi on motivaation kantasana. Motiivit viittaavat tarpeisiin ja haluihin sekä esimerkiksi palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ovatkin päämääräsuuntautuneita ja ne voivat olla sekä tiedostettuja että tiedostamattomia. Motivaatio taas on se tila, jonka motiivit saavat aikaan ja se määrää, miten ahkerasti ja millä vireydellä henkilö toimii ja mihin hän suuntaa huomionsa. Se on myös vastaus kysymykseen miksi kukin asettaa tietynlaisia tavoitteita. Jokainen käyttää fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan motivaatiostaan riippuen. Jos motivaatio on korkea, henkilö työskentelee ahkerasti asetettujen tavoitteiden eteen. (Malmberg & Little 2002, 128; Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Teorioissa, jotka keskittyvät ihmisen biologiseen olemukseen, motivaatio ja motiivit on yhdistetty tiukasti tarpeisiin. Tällöin henkilö ei voi itse valita tai päättää tarpeistaan, mutta hän kykenee tiedostamaan ne. Motivoitunut käyttäytyminen käynnistyy silloin, kun ympäristössä on jokin sellainen asia, joka voisi täyttää tietyn tarpeen. (Malmberg & Little 2002, 128.)

Motivaatio voi olla myös tilannesidonnainen eli tilannemotivaatio. Tällöin motivaatio on dynaamista vaihdellen eri tilanteiden välillä. Se liittyy sellaisiin tilanteisiin jossa sekä ulkoiset että sisäiset motiivit säätelevät käyttäytymistä asetetun tavoitteen suuntaan. Yleismotivaatio sen sijaan korostaa käyttäytymisen pysyvyyttä eli sen yleistä suuntaa ja keskimääräistä tasoa. Tilannemotivaatio on kuitenkin vahvasti riippuvainen yleismotivaatiosta. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Hakanen (2011, 22) on määritellyt työn imun sellaiseksi työhyvinvoinnin tilaksi ja tuntemukseksi, jota sävyttää voimakas myönteinen vireystila. Työn imu on siis käsite, joka kuvaa työhön liittyvää innostumista ja iloa. Se on myönteinen tunne- ja motivaatiotila, ja kulkee käsi kädessä työpaikan tuottavuuden kanssa. Työn imu voi näin ollen olla myös yksi työhyvinvoinnin mittari. Työn imua kokevat työntekijät tutkitusti puhuvat työpaikastaan myönteisesti muille, heillä on selkeä halu kuulua juuri siihen organisaatioon ja he ovat omistautuneita tekemään parhaansa organisaation hyväksi. Näin ollen he myös harkitsevat työpaikan vaihtamista vähemmän, ovat aloitteellisempia ja terveempiä sekä motivoituneita jatkokouluttautumaan. Myös yleinen tyytyväisyys elämään on

todennäköisesti korkeammalla tasolla kuin heillä, ketkä eivät koe työn imua. (Hakanen 2009a, 31; Työterveyslaitos 2015b, viitattu 2.12.2015.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivoitua voi kahdella eri tavalla: joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jolloin tekeminen itsessään on riittävän motivoivaa. Tällöin henkilö hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat. Henkilö on innostunut tekemään asioita riippumatta siitä, liittyykö tekemiseen palkkioita tai rangaistuksia. Esimerkiksi harrastukset ovat aktiviteetteja, joita tehdään yleensä sisäisen motivaation innostamina. Sisäisen motivaation on todettu olevan optimitila sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on hyvinvoiva ja lisäksi tuottava, sillä into työskennellä korreloi suoraan tuottavuuden kanssa. Työntekijöiden sisäisen motivaation vaalimisen voidaankin katsoa olevan johtajien tärkeimpiä tehtäviä. (Martela & Jarenko 2014, 6, 15.)

Motivaatiopsykologiaa tutkineet Edvard Dec ja Richard Ryan ovat todenneet itsemääräytymisen teoriassaan, että sisäinen motivaatio toteutuu silloin, kun yksilö voi omalla toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen psykologisia perustarpeitaan. Näiden tarpeiden tyydyttyminen mahdollistaa yksilön henkilökohtaisen kukoistuksen, kasvun ja terveyden. Mikäli nämä tarpeet eivät täyty, siitä seuraa henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin heikentyminen. Näitä tarpeita on mahdollista tyydyttää muillakin elämänalueilla, kuin vain työssä, mutta jokaisen tarpeen merkitys ja mahdollisuus toteutua vaihtelevat elämänalueiden välillä. (Hakanen 2011, 30.)

Ulkoinen motivaatio rakentuu niin sanotusti keppien ja porkkanoiden varaan eli on reaktiivista. Tehtävään itseensä ei tällöin kiinnitetä huomiota, vaan huomio on tehtävän suorittamisesta saatavissa palkkioissa tai niissä rangaistuksissa, jotka tehtävän tekemisellä on mahdollisuus välttää. Ulkoisesti motivoitunut henkilö on kiinnostunut palkkioista, suosiosta ja hyväksynnästä. Tällöin kuluu runsaasti henkilökohtaisia resursseja, koska hän joutuu pakottamaan itsensä tekemään kyseessä olevaa asiaa. Tekeminen on pelkkä suoritus, joka tehdään esimerkiksi vain rahan vuoksi. (Malmberg & Little 2002, 128; Martela & Jarenko 2014, 6, 15.)

Raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei kuitenkaan ole yhtä selvä, kuin esimerkiksi raja työn ja vapaa-ajan välillä. Työstä saadaan palkkaa, joka toimii ulkoisena motivaationa, mutta

henkilö voi silti kokea työnsä vain pakkopullaksi ja velvollisuudeksi. Toisaalta työtehtävistä voi olla innostunut ja kiinnostunut, jolloin motivaatio on sisäistä. Jokaisella on työssään sekä sisäistä että ulkoista motivaatioita tai niiden täyttämiä hetkiä, mutta yleensä toinen on kuitenkin suuremmassa roolissa. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Martelan & Jarenkon (2014, 16, 25) mukaan työstään innostunut työntekijä ei ole pelkästään ulkoisesti motivoitunutta tuottavampi, vaan myös hänen tehokkuutensa on kestävämmällä pohjalta. Samaan aikaan sisäinen motivaatio on hyväksi hänen omalle hyvinvoinnilleen ja terveydelleen, ja hän on vähemmän altis palamaan loppuun. Myös sitoutuneisuus työpaikkaan on korkeammalla tasolla.

Työmotivaatio syntyy pääasiassa kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät ovat työn ominaisuudet, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus. (Viitala 2013, 159–160.) Myös Ruohotie & Honka (1999) toteavat, että mikäli työmotivaation kuvauksen halutaan olevan luotettava, on kuvauksen katettava nämä kolme tekijää.

2.2 Työn ominaisuudet

Yksilön ulkopuolisista tekijöistä työmotivaatioon vaikuttavat keskeisesti työn ominaisuudet. Työn sisältö on suuressa roolissa siinä, kuinka hyvin yksilö haluaa suoriutua tehtävistään. Se viittaa myös siihen, mitä työ itse tarjoaa työntekijälle, esimerkiksi saako hän onnistumisen kokemuksia ja tunnustusta tai annetaanko hänelle vastuuta. Myös saavutukset ja eteneminen työssä kuuluvat työn ominaisuuksiin ja ovat kiinteästi yhteydessä yksilön kehittymiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 17, 20.)

Työmotivaation ohella työn ominaisuudet vaikuttavat myös työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. Työn on todettu olevan mielekästä silloin, kun se on sopivan vaativaa ja haasteellista. Tehtävät olisikin hyvä suunnitella niin, että työntekijöiden vaatimukset huomioidaan. Tällöin työntekijän motivaatio tehdä työtehtäviään lisääntyy, koska hän kokee, että hänen ammattitaitoaan pyritään hyödyntämään. Myös tehtävien suunnitteluun osallistuminen ja oman työtahtinsa päättäminen lisäävät työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 144.)

Työhyvinvointi ei ole vain uuvuttavien oireiden puuttumista. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on omasta jaksamisesta huolehtimista, mutta myös työyhteisön jaksamisen turvaamista. Työhyvinvointiin kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi koostuu monesta eri asiasta, kuten hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä työilmapiiristä. Työhyvinvointia lisäävät työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, sekä palautteen saaminen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7.)

Suomen Hammaslääkäriliiton julkaisemassa Hyvä työpaikka-oppaassa (2012, viitattu 3.10.2016) todetaan, että hammaslääkäreiden työhyvinvointi lisääntyy, kun he saavat riittävästi täydennyskoulutusta, heillä on mahdollisuus päästä kehityskeskusteluihin ja työnohjaukseen, ja kun työtä saa tehdä itsenäisesti. Oppaan mukaan hyvässä työpaikassa esimieheltä saa tukea, johtamiskäytännöt ovat selkeitä, työstä saa palautetta, työtä arvostetaan ja työ kehittää tekijäänsä. Ilmapiiriin on oltava kannustava sekä myönteinen uudistuksille.

Työhyvinvointi on yhteydessä hyvään lähijohtamiseen. Kun yrityksen tavoitteet ovat määritelty ja käsitelty henkilöstön kanssa, henkilöstö on tietoinen yrityksen tehtävistä ja tavoitteista, jolloin syntyy motivaatiota ja sitoutumista työhön. Arvostetuksi tuleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja täysivaltaisuus työyhteisössä ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka ym. 2010, 9.)

Suomen Hammaslääkäriliitto yhdessä Suun Terveystieteiden Ammattiliiton (2016, viitattu 3.10.2016) kanssa on linjannut, että työnjakomallien kehittäminen, käyttöönotto sekä levittäminen parantavat hoidon saatavuutta ja vähentävät kustannuksia. Työnjako myös lisää kaikkien ammattiryhmien työn mielekkyyttä. Voimassa olevat säädökset ja ohjeet luovat pohjan työnjaolle, jossa jokaisen ammattiryhmän osaamista käytetään kustannustehokkaasti ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Mikäli työnjako muuttaa työnkuvaa, on osaaminen varmistettava lisäkoulutuksella.

Suuhygienistin työ on suunterveyttä edistävää ja ylläpitävää sekä suusairauksia ennalta ehkäisevää, hoitavaa ja kuntouttavaa. Työ on vaativaa ja haasteellista, ja edellyttää sekä hammaslääketieteen että hoitotyön laajaa osaamista. Suuhygienistin on kyettävä itsenäiseen työhön, mutta kuitenkin toimittava osana moniammatillista työryhmää: myös puheterapeutit, opettajat ja sosiaa-

lialan asiantuntijat voivat olla suuhygienistin yhteistyötahoja. Terveysneuvonta, suun terveystarkastukset, hoidon tarpeen arviointi, toteutus ja seuranta sekä esimerkiksi suu- ja hammassairauksien ehkäisy ovat esimerkkejä suuhygienistin itsenäisistä työtehtävistä. Lisäksi suuhygienisti hoitaa iensairauksia, on mukana erilaisissa terveydenedistämisen projekteissa ja usein myös suorittaa erilaisia oikomishoidon toimenpiteitä. Työnkuva on ollut jo joitain vuosia murroksessa asiakasmäärien kasvaessa, ja suuhygienistit voivatkin suorittaa yhä vaativampia toimenpiteitä itsenäisesti. Suuhygienistin on oltava avoimia ja motivoituneita osallistumaan lisäkoulutuksiin sekä kehittämään omia taitojaan jatkuvasti. (Ammattina suuhygienisti 2012, 3-5, viitattu 30.5.2016.)

Hammashoitajat toimivat useimmiten hammaslääkärien työpareina vastaten omalta osaltaan potilas- ja työturvallisuudesta sekä huolehtivat vastaanoton toimintavalmiudesta, mutta voivat toimia myös itsenäisesti. Lisäkoulutuksia suoritettuaan hammashoitajat voivat tehdä itsenäisesti suun terveystarkastuksia, hoidontarpeen arviointeja, terveydenedistämistä sekä esimerkiksi joitain oikomishoidon tehtäviä. Hammashoitajina työskenteleviltä edellytetäänkin monipuolisten hoitokäytäntöjen hallintaa sekä tarvittavien instrumenttien, tietojärjestelmien ja materiaalien osaamista. Työ vaatii jatkuvaa oman ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä, samoin kuin vastuunottamista ja tiimityötaitoja. (Suun terveydenhoidon ammattiliitto ry 2011, viitattu 30.5.2016.)

2.3 Työntekijän persoonallisuus

Tähän persoonallisuustekijäryhmään kuuluu kolme osa-aluetta: asenteet, mielenkiinto ja tarpeet, kuten kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet. Yksilöiden väliset persoonallisuuserot voivat selittää suurelta osin suoritustasojen erilaisuutta yksilöiden välillä. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Työsuoritukseen ja työmotivaatioon vaikuttavat yksilön asenteet omasta itsestään eli niin sanottu minäkuva: käyttäytymään pyritään tavalla minkä koetaan olevan yhdenmukainen oman minäkuvan kanssa. Minäkuva on lähtökohtaisesti opittu vuorovaikutustilanteista muiden kanssa, siitä millaista palautetta on näissä tilanteissa saanut. Minäkuvaan vaikuttavat kuitenkin muutkin asiat: temperamentti sekä omat reaktiot ja taito tehdä havaintoja muihin liittyen. Jos työssä epäonnistuminen käsitetään johtuvan itsestä johtuvista syistä, työsuoritus jää todennäköisesti heikoksi.

Tällöin negatiivinen minäkuva vahvistuu, ja johtamisen haasteena onkin pyrkiä muuttamaan työntekijän minäkuva. (Aho 1996, 26–27; Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Kun kaksi henkilöä tekee täysin samaa työtä, voi henkilö 1 olla hyvin kiinnostunut työstään, mutta henkilö 2 ei lainkaan. Mikäli henkilö 1 saisi tarjouksen tehdä vähemmän mielenkiintoista työtä isommalla palkalla, joutuisi hän tekemään valinnan kiinnostavan työn ja paremman ansion välillä. Henkilö 2 sen sijaan kokisi korkeamman ansiotason suurena houkuttimena vaihtaa työtehtäviä, koska hänellä ei ole mielenkiintoa nykyisiä tehtäviään kohtaan. Näin ollen sekä ammatillisen mielenkiinnon että työn ominaisuuksien yhteensopivuus määräävät suuresti työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Työntekijän persoonallisuuteen vaikuttavat myös jo mainitut tarpeet: kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet. Kasvutarpeisiin kuuluvat niin tarpeet toteuttaa itseään ja saada päteä, kuin myös tarve suoriutua annetuista tehtävistä. Ihmisillä on tarve toteuttaa itseään ja pystyä olemaan riippumaton. Näitä tarpeita voidaan työpaikalla täyttää antamalla etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia työn vaativuutta ja sisältöä muokkaamalla. Arvostetuksi tuleminen tarve, tarve yhteenkuuluvuuteen sekä tarve kilpailla sisältyvät liittymistarpeisiin. Näiden tarpeiden täyttämiseen tarvitaan niin sanottuja vuorovaikutuskannusteita, esimerkiksi ryhmätoimintaa ja palkkioita. Toimeentulotarpeista puhuttaessa on kyse tarpeesta turvallisuuden ja suojan tunteeseen ja se kattaa myös henkilön fysiologiset tarpeet. Työpaikalla näitä tarpeita täytetään taloudellisilla kannusteilla sekä muokkaamalla fyysistä ympäristöä entistä turvallisemmaksi tai viihtyisämmäksi. (Ruohotie & Honka 1999, 20.)

2.4 Työympäristö

Motivaation kannalta kolmas vaikuttava tekijä on työympäristö ja sen ominaisuudet. Työympäristö kattaa sekä välittömän työympäristön että koko yrityksen ympäristön. Esimerkiksi työryhmän ja lähijohtajan vaikutus henkilön työpanokseen kuuluvat välittömään työympäristöön. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Työympäristö voidaan jakaa vielä kahteen eri ryhmään: taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Taloudellisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi palkkaus ja erilaiset edut. Fyysisiin tekijöihin kuuluvat konkreettiset työolosuhteet, työn järjestelyt sekä työturvallisuus. Fyysisiin

seikkoihin sisältyy näin ollen myös työn fyysinen kuormittavuus, tilat ja työvälineet sekä koneet ja laitteet. Sosiaaliset tekijät pitävät sisällään johtamistavan, ryhmän dynamiikan ja normit, sosiaaliset palkkiot ja yleisen ilmapiirin. Ilman kannustavaa ja turvallista ilmapiiriä työntekijä ei sitoudu yritykseen. Se vaikuttaa siis niin työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen, kuin myös työn tulokseen. Sosiaaliset palkkiot ovat sellaisia palkitsemistapoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne voivat olla niin sanottuja statussymboleita, jotka tuottavat työntekijälle parhaimmillaan mielihyvää ja lisää motivaatiota. Tällaisia palkkioita voivat olla esimerkiksi julkiset tunnustukset, tapahtumat tai oma sihteeri. (Ruohotie & Honka 1999, 17, 120; Viitala 2013, 162–163.)

Hyvin suunniteltu ja terveellinen työympäristö tukee työn tekemistä ja työprosesseja, sekä mahdollistaa omalta osaltaan hyvän työilmapiirin ja osaamisen kehittymisen. Tyytyväisyys työympäristöön vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja ennen pitkää sitä kautta suoraan yrityksen tulokseen. (Työturvallisuuskeskus 2016, viitattu 27.5.2016.)

Sosiaali- ja terveysalalle, ja sen mukana myös suun terveydenhuoltoon, on 2000-luvulla kohdistunut isoja lakimuutoksia, jotka ovat vaikuttaneet erityisesti työympäristön fyysisiin tekijöihin. Hammashoitouudistus tuli voimaan 2002, ja sen seurauksena myös aikuisväestölle tuli oikeus käyttää julkisen terveydenhuollon suunhoitopalveluja tai saamaan korvausta yksityisellä sektorilla tehdystä hammashoidosta. Hoidon kysyntä nousi tutkimusten mukaan voimakkaasti erityisesti julkisissa hammashoitoloissa, mikä johti jonojen pidentymiseen ja työn kuormittavuuden kasvuun. (Suominen-Taipale & Widström 2006, viitattu 30.5.2016.)

2.5 Työn imu

Työn imun tieteellinen tutkiminen on alkanut vasta 2000-luvulla. Tähän mennessä tehdyissä tutkimuksissa on saatu selville, että kun työolosuhteet ovat suotuisat ja henkilön omat vahvuudet pääsevät esiin, syntyy työn imua. Ensisijaisesti työn imua tukevia asioita löytyy työpaikalta, mutta osittain syitä löytyy myös työpaikan ja – yhteisön ulkopuolelta. Tutkimustulokset osoittavat, että työn imua vahvistavia seikkoja ovat ainakin seuraavat: monipuoliset ja haastavat työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin, koettu arvostus ja tuki, kannustava johtaminen sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä. Myös sekä yksilölliset että kodin voimavarat, työpäivästä palautuminen vapaa-ajalla ja työn imun tarttuminen työntekijästä toiseen, vahvistavat työn imun kokemusta. (Hakanen 2009a, 35; Työterveyslaitos 2015b, viitattu 2.12.2015.)

Kärjistetyksi sanottuna työntekijä, joka kokee työn imua, lähtee mielellään töihin, nauttii työnsä tekemisestä ja on vastoinikäymisen hetkellä sinnikäs. Tällainen työntekijä on myös tuottava ja aikaansaava. Työn imu on aidosti myönteinen tila ja sitä kokevalle henkilölle työ on tärkeää sen tuottaman sisäisen tyydytyksen vuoksi. Hän on todennäköisesti aktiivinen myös muilla elämän osa-alueillaan, eikä työn imun kokemisen olekaan tarkoitus olla pois muusta elämästä. (Hakanen 2009a, 33–34.)

Työn imu ei rajoitu vain yksittäiseen työntekijään, vaan voi myös tarttua tämän työkavereihin ja puolisoon. Myönteinen asenne, energisyys ja innostuneisuus tarttuvat vuorovaikutustilanteissa ja kotona näitä asioita kokenut puoliso vie ne ikään kuin mennessään omalle työpaikalleen. Hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden keskuudessa on tutkittu, että työntekijöiden kokema työn imu välittyy myös asiakaspalvelutilanteissa asiakkaille ja yleiseen palveluilmapiiriin. Tämä taas on suoraan yhteydessä asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden antamiin hyviin arvioihin työntekijöistä. (Hakanen 2009a, 37–38; Hakanen 2009b, 16.)

Tutkimuksissa on havaittu, että työn imu on kaikista vahvimmin yhteydessä työn voimavaroihin eli niihin tiettyihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin, jotka helpottavat koettuja vaatimuksia työssä ja edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Ne myös myötävaikuttavat oppimiseen ja kehittymiseen työssä. Työn imuun ovat jatkuvasti positiivisessa yhteydessä lisäksi työn itsenäisyys, työn tulosten näkeminen, saatu palaute, työyhteisön ja esimiehen tuki sekä saatu arvostus työpaikalla. (Hakanen 2009a, 36.)

Edellä mainitut työn voimavarat vaikuttavat tutkimusten mukaan työn imuun enemmän, kuin työn vaatimukset. Vaikka työssä tulisi vastaan aikatauluongelmia ja kiirettä, voi niistä selviämiseksi tehtyjen ponnistelujen jälkeen kuitenkin syntyä tunne onnistumisesta. Tällöin työn vaatimukset aiheuttavat sekä kuormitusta että lisäävät työn imun kokemusta. Työssä kuormittavat tekijät aiheuttavat useammin työuupumusta, kuin suoranaisesti työn imun sammumista. Kun työn imua halutaan vahvistaa, kannattaakin ensin keskittyä parantamaan työn voimavaroja ja vasta sen jälkeen puuttua työn vaatimuksiin. (Hakanen 2009a, 36–37.)

2.6 Työmotivaation ja työnimun yhteys työhyvinvointiin

Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen termi, koska se tarkoittaa eri ihmisille hieman eri asioita ja on tavallaan myös aikaan ja paikkaan sidonnainen. Työhyvinvointi voidaan kuitenkin määritellä käsittämään niin fyysinen, psyykinen kuin myös sosiaalinenkin hyvinvointi, vaikka esimerkiksi vielä 1900-luvun alussa työhyvinvointia oli lähinnä työntekijöiden suojelu erilaisilta fyysikaalisilta, kemiallisilta ja biologisilta vaaroilta. (Virtanen & Sinokki 2014, 28–30.)

Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan kunkin työntekijän terveyttä, fyysistä kuntoa ja jaksamista. Työpaikan näkökulmasta fyysisuus tarkoittaa varsinaista fyysistä turvallisuutta. Sosiaalinen hyvinvointi käsittää työkaverit, tiimissä toimimisen sekä erilaiset yhteisöllisyyden muodot. Ilmapiiiri, niin sosiaalinen kuin henkinenkin, voivat olla sosiaalisen hyvinvoinnin mittareita. Yksilön osaamisen arvostaminen sekä oman työn arvostaminen ja jatkuva kehittäminen kuuluvat psyykkiseen hyvinvointiin. Sekä sanattomat että sanalliset sopimukset, samoin kuin työpaikalla vallitseva luottamus, kertovat myös psyykkisestä hyvinvoinnista. Näistä kaikista seikoista muodostuu työntekijän suorituskyky. Suorituskykyyn sisältyy kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin lisäksi myös arvot ja motivaatio sekä taidot ja osaaminen. (Virtanen & Sinokki 2014, 29.)

Virtasen & Sinokin (2014, 30–31) mukaan työhyvinvointia syntyy, kun työ on tekijälleen mielekäs, työympäristö on turvallinen sekä työyhteisö on työuraa tukeva. Työhyvinvoinnilla on myös iso yhteiskunnallinen merkitys, koska se vaikuttaa tehokkuuteen ja talouteen. Sitä voidaan perustella myös eettisin perustein sekä kansallisen kilpailukyvyn kannalta. On myös tutkittu työssäkäyvien olevan työttömiä terveempiä eikä työn antamaa merkitystä elämälle ja itsetunnolle voi väheksyä. Työtyytyväisyys nostaa sitoutumisastetta työhön sekä parantaa tuottavuutta ja palvelualltiutta. Myös halukkuus auttaa työyhteisön muita jäseniä kasvaa.

Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavilla niin sanotuilla inhimillisillä tekijöillä on selvästi vaikutusta työmotivaatioon. Näin ollen henkisen hyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamisessa ensisijaisessa asemassa ovat toimivat ihmissuhteet. Jo vuosina 1924–1932 on tehty aiheesta tutkimusta ja saatu tuloksia, joiden mukaan työn tuottavuuteen vaikuttavat fyysisiä tekijöitä enemmän työpaikalla vallitseva ryhmähenki sekä se, miten työyhteisöä johdetaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 61–62.)

Työssä ei voi voida hyvin, elleivät omiin työtehtäviin kohdistuvat työtaidot ole kunnossa. Oman osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen ja uuden tiedon tuottaminen motivoi tekijäänsä usein

niin, ettei ulkopuolisia motivaatiotekijöitä tarvita. Työn ja työyhteisön on kuitenkin mahdollistettava jatkuva oppiminen ja kehittyminen sekä tarjottava onnistumisen tunteita, jotta työmotivaatio säilyy. (Virtanen & Sinokki 2014, 201.)

Työn imun voidaan ajatella olevan parasta mahdollista työhyvinvointia. Työ, joka tyydyttää yksilön psykologisia perustarpeita; pärjäämistä, yhteenkuulumista ja itsenäisyyttä, tuottaa myös hyvinvointia. Tällöin työntekijä on valmis ahkeroimaan työn tavoitteiden hyväksi ja antamaan siihen täyden panoksensa. Tällöin yksilö kokee työympäristönsä itsellensä mieluisaksi ja tekemänsä työn merkittäväksi. Työn imu ei siis ole yksilön voimavaroja pois imevä ominaisuus, vaan erityistä tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutuneisuutta työhön. (Hakanen 2011, 38–41.)

Työn imua, sen siirtymistä henkilöstä toiseen sekä sen seurauksia on tutkittu Suomessa hammaslääkäri-hammashoitaja työpareilla 2000-luvulla. Tutkimuksessa todettiin, että työn imulla on positiivinen vaikutus yleiseen hyvinvointiin, terveyteen ja onnellisuuteen. Vaikutukset ulottuvat myös työ- ja perhe-elämän vuorovaikutukseen. Työn imun todettiin lisäksi vähentävän masentuneisuuden oireita. Tutkimus osoitti myös sen, että työhyvinvointi vaikuttaa yleiseen hyvinvointiin eikä niinkään toisinpäin, koska yleinen tyytymättömyys elämään ei vaikuttanut työn imun koettuun tasoon. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 42–43, viitattu 27.5.2016.)

Helsingin kaupungin Herttoniemen hammashoitolan työyhteisö osallistui vuonna 2010 Työn imupolku nimiseen kehittämisprosessiin. Prosessi oli Työterveyslaitoksen järjestämä ja sen tarkoituksena oli rakentaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja vahvistaa sen voimavaroja. Huomio kiinnitettiin ulkopuolisen ammattilaisen avulla niihin asioihin, mitkä työntekijässä ja työyhteisössä oli jo toimivaa ja ongelmakohtia ratkottiin myönteisessä hengessä. Prosessi kesti noin puoli vuotta ja työpajoissa oli pureuduttu nimenomaan suun terveydenhuollon päivittäisiin asioihin. Työyhteisö koki, että polun jälkeen on ollut helpompaa tuoda esille uusia ideoita, keskusteluyhteydet parantuivat ja työyhteisö sai prosessista uutta energiaa toimintaansa. (Ponteva 2013, viitattu 27.5.2016.)

3 LÄHIJOHTAJA SUUN TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA

Termit lähijohtaminen ja lähijohtaja pohjautuvat englanninkielien sanoista front-line manager sekä first-line manager. Lähijohtaja kuuluu päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä vastaavaan operatiiviseen palvelutoimintaan. Lähijohdon yläpuolella on keskijohto, joka vastaa yksikön toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Keskijohdon yläpuolella on vielä ylin taso, joka puolestaan vastaa organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä kokonaisuudessaan. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19, viitattu 18.5.2016.)

Organisaatio voidaan määritellä monin eri tavoin. Usein se määritellään käyttötarkoituksensa mukaan esimerkiksi laissa tai yhdistyksen säännöissä. Kaikki määritelmät kuitenkin määrittävät organisaatiolle tarkoituksen ja perustehtävän sekä sen, millä tavoin tehtävä on tarkoitus toteuttaa. (Lönnqvist 2002, 14.)

Organisaatio on avoin ja sosiaalinen kokonaisuus, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Johtajalla on oma roolinsa toimiessaan organisaatiossa. Hänen tehtävänä on pitää perusrakenteet, kuten selkeä perustehtävä, työntekoa tukeva johtajuus, yhteiset pelisäännöt sekä toiminnan jatkuva arviointi ja töiden selkeä järjestäminen sellaisina, että ne toimivat ja ovat kunnossa. (Järvinen 1999, 45–48.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla selvä, yhteinen käsitys organisaation perustehtävästä eli siitä, miksi organisaatio on olemassa, ja että kaikkien työtehtävillä on oma osansa perustehtävän suorittamisessa. Perustehtävä hämärtyy helposti etenkin muutostilanteissa tai suurissa organisaatioissa. Kun perustehtävä on unohtunut, se näkyy työyhteisössä heti. Kaikkien työpanosta ei tällöin pidetä tärkeänä ja kaikkien työtehtävät tuntuvat olevan erillään toisistaan. (Lönnqvist 2002, 9, 26.)

Suun terveydenhuolto on osa terveydenhuollon kokonaisuutta. Kuntien tehtävä on järjestää suun terveydenhuolto joko itse, toisen kuntayhtymän kanssa tai ostopalveluna. Suun terveydenhuolto sisältää alueen väestön suunterveyden edistämisen sekä suun sairauksien tutkimuksen, ehkäisyn ja hoidon. Sosiaali- ja terveysministeriö huolehtii suun terveydenhuollon lainsäädännöstä ja pitää huolta sen yhteisten linjauksien toiminnasta osana perusterveydenhuoltoa. Terveyskeskuksen on järjestettävä suun terveydenhuoltoon kuuluvat tutkimukset ja hoidot laissa asetetun hoitotakuun

puitteissa. Kunnan on myös järjestettävä kiireellinen suun terveydenhuolto riippumatta potilaan asuinpaikasta. Kuntien onniin ikään järjestettävä koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, ja suun terveydenhuollon on sisällyttävä näihin. (Heikka 2008, viitattu 25.11.2015; Nemlander 2012, viitattu 27.5.2016; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, viitattu 25.11.2015).

3.1 Suun terveydenhuollon organisaatio osana sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota

Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on Suomen valtion tuella toteutettu kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuolto. Palveluja tuotetaan sekä julkisella sektorilla että yksityisissä yrityksissä. Viime vuosina sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöä on kehitetty ja sen ohessa sosiaali- ja terveydenhuoltoa ohjaavat erilaiset kansalliset kehittämissuunnitelmat ja hankkeet. Muutoksilla on tarkoitus vastata väestön tarpeisiin. (Saarela 2014, 8.)

Hallitusohjelman lisäksi sosiaali- ja terveysministeriön strategia sekä Kaste-ohjelma määrittelevät ne tavoitteet ja toimet, joilla sosiaali- ja terveystaloutta kehitetään. Kunnat ovat järjestämisvastuussa palveluista, mutta sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee palvelujen kehittämisen suunnat. Lisäksi ministeriö valmistelee lainsäädännön ja ohjaa uudistusten toteuttamista. (Saarela 2014, 8.)

Sosiaali- ja terveystaloutta ovat monien eri lainsäädäntöjen ja säädösten alaisina, jonka takia niiden johtaminen on haastavaa. Koska sosiaali- ja terveystaloutta organisaation toiminta perustuu ihmisten auttamiseen ja tukemiseen, on erittäin tärkeää ylläpitää organisaatiossa toimivien ihmisten työkykyä ja työmotivaatiota. Tämä on usein haasteellista, koska sosiaali- ja terveystaloutta on tärkeää noudattaa yhteisiä säädöksiä ja tavoitteita, jotta organisaation toiminta olisi kannattavaa. (Aarva 2009.)

Sosiaali- ja terveystaloutta työskennelee monia ammattiryhmiä ja työyhteisöjä. Jotta organisaatio toimisi oikein, tulee sen tiedonvälityksen olla kunnossa. Lähijohtajan merkitys tässä suhteessa on erittäin suuri, koska lähijohtaja toimii viestinvälittäjänä työntekijöille. Jos työntekijä ei ole perillä organisaation perussäännöistä ja perustehtävästä, voi työntekijöiden työmotivaatio kärsiä. Lähijohtajan merkitys työntekijöiden jaksamiselle on siis erittäin tärkeä. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutus luo onnistuneen organisaation, ja takaa sen toimivuuden. (Aarva 2009.)

Oulun kaupungin terveystoimijana toimii Sirkku Pikkujäämsä. Suun terveydenhuolto jakautuu 11 eri piiriin, joissa on yhteensä 15 hammashoitola. Suun terveydenhuollon palvelupäällikkönä toimii Sakari Kärkkäinen. Vuonna 2017 valmistuu Kontinkankaalle uusi suun terveydenhuollon keskus, jonne keskitetään kaikki hammaslääketieteellinen tutkimus, koulutus ja erikoishoito. Myös perushammashoito sijoitetaan tähän keskukseen laajalta alueelta. Toimijoina tiloissa ovat Oulun kaupunki, yliopisto ja ammattikorkeakoulu. (Oulun kaupunki 2015, viitattu 25.11.2015; Veräjänkorva 2014, viitattu 30.5.2016.)

3.2 Lähijohtajan tehtävät ja toimenkuva

Lähijohtaja johtaa omaa toimiyksikköään, jossa voi olla muutamasta työntekijästä muutamisiin kymmeneen työntekijään. Lähijohtaja on organisaatiossa työntekijä, jonka alapuolella on ainakin yksi hierarkkinen taso. Lähijohtajuus muodostaa näin alimman johtajuuden aseman organisaatiossa. Lähijohtaja on lähimpänä työntekijöitä ja asiakkaita, ja pyrkii olemaan työntekijöiden mielihyvien ja johdon välisen informaation viejänä. Organisaatiossa päätetyt tavoitteet ja arvot muuttuvat lähijohtajan kautta käytännöksi työntekijöille, jotka taas antavat arvokasta palautetta organisaation johdolle lähijohtajan kautta. Ilman lähijohtajaa organisaatiossa työskentelevien ammattilaisten työnteko olisi vaikeaa, jopa melkein mahdotonta. Alaiset eivät saisi tarvittavia tietoja organisaation perustehtävistä, jolloin työnteko muuttuu vaivalloiseksi, joka taas laskee työmotivaatiota työntekijöiden keskuudessa. (Isosaari 2008, viitattu 1.12.2015; Viitanen & Lehto 2005, 127.)

Lähijohtaja siis toimii linkkinä ylemmän tahon ja työntekijöiden välillä. Organisaation päätökset muuttuvat lähijohtajan kautta työntekijöille sopiviksi käytännön tasoisiksi työtehtäviksi, ja sitä kautta työntekijät antavat arvokasta palautetta lähijohtajalle, joka taas kertoo asian eteenpäin ylemmille tahoille, jotka muokkaavat päätöksiä sen mukaan, minkälaista palautetta päätös on saanut. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 30.)

Lähijohtajan työnkuvaa ja työtehtäviä ei voi yksiselitteisesti luetella, koska ne riippuvat täysin siitä työpaikasta jossa tämä toimii. Työalueet voidaan kuitenkin jakaa eri osa-alueisiin, kuten vastuu ja päätöksenteko sekä henkilöstöjohtaminen ja taloushallinto. Kaiken hallinnollisen työn lisäksi osa lähijohtajista tekee myös potilastyötä tai muuta asiakaspalveluun liittyvää. Hoitotyössä lähijohtaja keskittyy erilaisten palvelujen saatavuuden edistämiseen, toiminnan asiakaskeskeisyyden ja tehokkuuden parantamiseen, sekä toiminnan yleiseen kehittämiseen käytännön tasolle sopivaksi.

Lähijohtajat siis tukevat henkilökunnan hyvinvointia ja osaamista sillä, että he luovat arjen tasolla työpaikan oloja paremmiksi. (Aarva 2009, 88–89; Viitanen & Lehto 2005, 119–120.)

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on mitoittaa henkilöstöresurssit sopiviksi, sekä lisätä osaamista, hyvinvointia ja motivaatiota työyhteisössä. Joissain määritelmissä henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken, mikä liittyy yrityksen henkilöstöön. Lähijohtajan työ koostuukin suurelta osin henkilöstöjohtamisen tehtävistä. Se on hyvin laaja tehtäväalue ja konkreettisia esimerkkejä tällaisista tehtävistä ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, palkkaus sekä päätökset lomista ja vapaista. Myös työnjohtotehtävät ovat henkilöstöjohtamiseen kuuluvia tehtäviä ja niitä ovat mm. henkilöstön kokoukset, työtuloksen arviointi ja palautteen antaminen. Lähijohtaja toimii työntekijöiden viestinviejänä ylemmille tahoille sekä pitää yllä henkilöstön toimintakykyä kuuntelemalla ja arvioimalla työpaikan ja sen työntekijöiden tilaa. (Lumijärvi & Ratilainen 2004, 32–33; Viitala 2013, 20–21.)

Lähijohtajan työaika määräytyy työaikalain ja Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen 2014–2016 mukaan. Työaikalaki määrittää työajan ajaksi, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. (Työaikalaki 9.8.1996/605; KVTES, hakupäivä 1.12.2015).

Jokaisessa Oulun kaupungin suun terveydenhuollon piirissä toimii lähijohtajana palveluesimies. Palveluesimiehen lisäksi jokaisessa piirissä on vastuuhoitaja, joka osallistuu päivittäisen toiminnan organisointiin ja toteuttamiseen, mutta jolla ei ole hallinnollista esimiesvastuuta. Palveluesimies myöntää henkilökunnan lomat, virkavapaat ja sairauslomat. Hän vastaa myös oman piirinsä hankinnoista aina 6000 euroon asti. Palveluesimies ei pääätä esimerkiksi koulutuksista, vaan niistä päättäminen on palvelupäällikön vastuulla. (Kouri, sähköpostiviesti 3.10.2016.)

Oulun kaupungin palveluesimiehet osallistuvat johtoryhmätyöskentelyn kautta koko suun terveydenhuoltoa koskevaan päätöksentekoon ja kehittämiseen. He vastaavat vastaanoton päivittäisestä toiminnasta niiden päätösten mukaisesti, jotka on johtoryhmässä tehty. Oulun kaupunki ei ole erikseen määrännyt lähijohtajien ajankäytöstä. Keskimäärin hallinnollisiin tehtäviin kuluu työvii-kosta 1,5-2 päivää. (Kouri, sähköpostiviesti 3.10.2016.)

3.3 Lähijohtajan vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työmotivaatioon ja työn imuun

Lähijohtajuus muodostuu ihmisten välisistä suhteista. Työntekijöiden välisten hyvien suhteiden lisäksi on erittäin tärkeää, että alaisen ja lähijohtajan suhde on toimiva. Lähijohtajalta saatu hyvä palaute on tärkeää työntekijän työmotivaation kannalta. Huonot ja etäiset esimies-suhteet luovat huonoa työilmapiiriä, ja työntekijöiden työmotivaatio saattaa laskea. Johtajan tulisikin muistaa, että työmotivaatiolla on iso merkitys yksittäisen työntekijän lisäksi koko organisaatiolle. Työmotivaation ollessa alhainen se näkyy suoraan asiakkaille, koska työntekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Työterveyslaitos 2014, viitattu 1.12.2015.)

Lähijohtaja voi vahvistaa työntekijöiden työmotivaatiota viestimällä avoimesti organisaation toiminnasta, huomioimalla työtehtävien merkityksen ja antamalla palautetta. Vastuun antaminen, tehtävien delegoiminen ja työn itsenäisyyden vahvistaminen ovat keinoja osoittaa luottamusta ja arvostusta. Suullinen tunnustus, koulutus- ja opiskelumahdollisuudet ja työn vastuullisuuden laajentaminen yksilön osaamiseen suhteutettuna ovat tehokkaimpia tapoja lisätä motivoitumista työyhteisössä. Myös tiimityöskentelymahdollisuuden tarjoaminen ja työn sisällön kehittäminen ovat tähän hyviä keinoja. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 159.)

Työntekijöiden suorituskykyä ja jaksamista lisää työmotivaatiota ylläpitävä ja haastava työ. Lähijohtajalla on mahdollisuus lisätä työn haastavuutta painottamalla työn eri osa-alueita eri työntekijöille. Yksilöiden henkilökohtaisia tavoitteita voidaan tarkentaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa voidaan myös tukea yksilöä toteuttamaan osaamistaan. (Laaksonen ym. 2012, 158.)

Hakasen (2011, 76–77) mukaan palveleva johtaminen (servant leadership) edesauttaa työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja tätä kautta työn imua. Palveleva esimies toimii koko työyhteisön hyväksi ja roolimallina muille, eikä keskity oman asemansa pönkittämiseen tai oman edun tavoitteluun. Näin ollen palveleva johtaminen on luonteeltaan eettistä. Se on erityinen tapa olla esimiehenä ja johtajana, eikä niinkään tietty tapa tehdä asioita. Hän omistautuu työlleen parhaiden työsaavutusten saamiseksi, kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja vastaa niihin, sekä edistää työntekijöiden ammatillista kasvua ja henkilökohtaista kehittymistä, jotta vahvuudet saataisiin nostettua esiin. Palveleva esimies myös kuuntelee työntekijöitä ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Näin ollen hän myös valmentaa työntekijöitä ja rohkaisee tuomaan esille työntekijöiden omia ajatuksia ja ideoita.

Talouselämä (2013, viitattu 10.10.2016) kertoo artikkelissaan, että työmäärä ei niinkään vaikuta työntekijöiden kokemaan masentuneisuuteen, vaan isompana vaikuttaja on lähijohtaja. Tanskassa tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin noin 3000 tanskalaista julkisen sektorin työntekijää. Yksi tutkijoista oli Matias Brødsgaard Grynderup. Tutkimuksessa saatiin selville, että työympäristö, jossa työntekijöitä kohdellaan johtajien taholta epäoikeudenmukaisesti, aiheuttaa eniten työpaikkamassennusta. Tutkimuksen mukaan oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla on paras tapa estää masentuneisuutta työyhteisössä.

Kangas (2011, 45–46) tutki työhyvinvoinnin kehittämistä Oulun kaupungin suun terveydenhuollossa. Hänen tutkimuksessaan vastaajina olivat sekä työntekijät että lähijohtajina toimivat palveluesimiehet. Tutkimustulokset osoittivat, että keskinäinen auttaminen ja tuki työyhteisössä, työn haastavuus ja mielekkyys sekä korkeatasoinen potilashoito vaikuttivat työntekijöiden työhyvinvointiin positiivisesti. Työhyvinvointia edisti myös lähijohtajan taholta saatu tuki ja oikeudenmukainen kohtelu.

Kankaan (2011, 5) tutkimuksessa palveluesimiesten vastauksista kävi ilmi, että heidän mielestään kehityskeskustelut, kokoukset ja työyhteisön kehittämispäivät edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Myös kannustus koulutuksiin sekä työvuorojen itsenäinen suunnittelu, samoin kuin työn kierron suunnittelu työntekijöiden kesken, olivat palveluesimiesten mielestä keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin.

3.3.1 Kehityskeskustelut ja palaverit

Lähijohtaja voi vaikuttaa alaistensa työmotivaatioon ja työhyvinvointiin monella tavalla. Yksi yleisin vaikutuskeino on kehityskeskustelu. Työntekijän ja lähijohtajan välinen kehityskeskustelu käydään, kun on tarvetta jutella yhteisestä tulevaisuudesta työpaikalla ja siitä, miten tulevaisuudessa toimitaan ja mitkä asiat ovat toimineet hyvin tai huonosti. Kehityskeskustelu käydään työntekijän ja esimiehen välillä kasvotusten. Keskustelussa arvioidaan ja suunnitellaan yhteisiä asioita joko lähijohtajan valmiiksi määrittämän kaavion avulla, tai molempien osapuolien itse kirjoittamien aiheiden perusteella. Kehityskeskustelussa sekä lähijohtaja, että alainen saa tuoda omat aiheensa esille, jonka jälkeen voidaan yhdessä miettiä mahdollisia muutoksia. (Työterveyslaitos 2014b, viitattu 1.12.2015.)

Kehityskeskustelussa käydään läpi yleisesti organisaatioon liittyvät asiat, sekä sen tavoitteisiin ja perustehtävien toteuttamiseen liittyvät seikat. Samalla lähijohtaja voi ottaa esille työntekijään itseensä liittyviä asioita, ja näin kommentoida työntekijän tuoman työvoiman tärkeyttä ja sitä, miten asioita toteutetaan työntekijöiden keskuudessa. Myös työntekijän työssä jaksamisesta voidaan keskustella. Työntekijä voi ottaa asian esille itse tai lähijohtaja voi kysyä siitä. Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelu on avoin ja luotettava vuoropuhelu, joka luo pohjan hyvälle kanssakäymiselle lähijohtajan ja alaisen välillä. (Työterveyslaitos 2014b, viitattu 1.12.2015.)

Oulun kaupungin henkilöstöraportin (2009, 17, viitattu 3.10.2016) mukaan esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijällä on riittävä osaaminen suoriutua annetuista tehtävistä. Tämä on tehtävä yhteistyössä työntekijän kanssa. Raportin mukaan kehityskeskusteluissa arvioidaan jokaisen yksilölliset osaamistarpeet. Kehityskeskustelut kuuluvat Oulun kaupungin johtamisjärjestelmään. Keskustelut on käytävä vuosittain jokaisella organisaation tasolla.

Palaveri on lähijohtajan ja kaikkien yksikön työntekijöiden yhteinen tapaaminen, jossa käydään yhdessä läpi organisaation ja työyhteisön asioita. Palaverissa työryhmä kokoontuu yhteen juttelemaan työssään kokemista ongelmista, ja miten asioita voisi kehittää tarpeiden mukaan sopiviksi. Lähijohtaja hankkii tarvittavaa asiantuntijälähtöistä tietoutta palavereihin. Tarvittaessa asioita käydään lisäksi läpi pienryhmissä, jonka jälkeen pienryhmät ottavat saamansa aiheen esille koko ryhmän edessä. (Työturvallisuuskeskus 2015, viitattu 20.11.2015.)

Palaverissa esimiehen tehtävä on kannustaa jokaista työyhteisön jäsentä tuomaan oman näkemyksensä ja asiansa esille, jotta jokainen pienikin puute saataisiin korjattua. Rento ilmapiiri luo hyvän tunnelman, jolloin jokainen uskaltaa sanoa oman mielipiteensä. Palaveri voi olla tavallinen pieni tapaaminen keskellä työpäivää tai koko päivän kestävä tilaisuus. Sen toteutus vaatii aina asiallista suunnittelua, jotta se olisi onnistunut ja tuottaisi tuloksia. Seuraavissa palavereissa voidaan vielä käydä läpi aiemmin keskusteltuja asioita ja tutkia, ovatko tilanteet muuttuneet ja mihin kehitysalueisiin pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. (Työturvallisuuskeskus 2015, viitattu 20.11.2015.)

3.3.2 Työnohjaus ja perehdytys

Perehdytyksellä uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa tavat, ihmiset sekä työn odotukset ja tavoitteet. Työnopastus koskee myös pitempään työssä olleita työntekijöitä ja siihen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Henkilöstön kehittämisen kannalta perehdyttäminen ja työnohjaus ovat tärkeitä ja niiden avulla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua sekä tuetaan henkilökunnan jaksamista ja työkykyä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Työnantajaa velvoittavat monet lainsäädännöt, joiden mukaan lähijohtajan on järjestettävä työntekijälle perehdytys työhön. Koulutettu työnopastaja voi tehdä perehdytyksen, mutta lähijohtaja vastaa aina perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Henkilöstön hyvästä ammattitaidosta hyötyvät yrityksen lisäksi työntekijät itse, sekä myös yrityksen omat asiakkaat. Työntekijöiden työhyvinvoinnille onkin tärkeää oman osaamisen ja omien taitojen näyttäminen sekä uusien asioiden oppiminen. Perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista uuteen työpaikkaan. Samalla työn sujavuus paranee ja vältetään työntekijöitä kuormittavilta tekijöiltä, kun työympäristö on alusta saakka tuttu ja työntekijä osaa hoitaa oman osuutensa. Näin luodaan työntekijälle hyvä perusta työn tekemiselle. Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tavoitteellisesti ja haluaa kehittää itseään. Työntekijä kantaa vastuunsa osaamisestaan kysymällä ja ottamalla selvää asioista, joista on epävarma. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Hyvin suunnitellun työnohjauksen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti. Työn tehokkuus ja ammattitaito kasvavat, jolloin työn laatu kasvaa ja taidot kertyvät nopeasti. Työnopastuksessa opetetaan konkreettiset asiat, esimerkiksi koneiden ja laitteiden käyttö, sekä turvallisuuteen liittyvät seikat. Samalla opetetaan oikeat toiminta- ja työtavat, sekä tarvittaessa henkilökohtaisten suojaimien ja vaatepuksen oikeanlainen käyttö ja säilytys. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Työnohjaus onkin tärkeä ennakoiva työsuojelun keino. Työnohjaaja tarvitsee päivitettyä tietoa mm. työsuojeluun liittyvistä lainsäädännöistä ja määräyksistä. Työnopastuksella ehkäistään fyysisistä kuormittumista sekä henkisten kuormittajien aiheuttamia oireita. Oikeanlaisella työnohjauksella saadaan aikaan positiivista vaikutusta sekä poistetaan uhkaavat ja vaaraa aiheuttavat tilanteet. (Penttinen & Mäntynen 2009, 5.)

Työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijöiden työtehtäviin ja työpaikan toimintatapoihin. Muutosten alla jokainen työntekijä joutuu sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Henkistä kuormitusta voivat lisätä myös positiivisetkin muutokset, mutta ohjauksella ja opetuksella voidaan helpottaa tilanteisiin sopeutumista. Tämän takia myös jo pidempään töissä olleet voivat joskus tarvita työn-ohjausta ja tukea uusien tilanteiden käsittelyssä. Pitkien poissaolojen jälkeen tuttuja asioita on joskus hyvä kerrata, ja silloin tarvitaan työnohjausta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

3.3.3 Ikäjohtaminen

Väestön ikääntyminen ja sen tuoma suuri eläköityminen johtuvat syntyvyyden vähenemisestä ja eliniän kasvusta. Muutos nostaa eläkeikäisten työntekijöiden määrää, ja siten tuo ikääntymisen mukana tuomia muutoksia. Eläköitymisen myötä työvoima vähenee, ja uusista työntekijöistä on pulaa. Lisäksi iän tuoma kokemus ja tietotaito vähenevät työyhteisössä, kun vanhat työntekijät siirtyvät eläkkeelle. (Wallin 2014, 3.)

Ikäjohtamisella tarkoitetaan töiden organisointia ja työn johtamista ihmisen iän tuomien voimavarojen näkökulmasta. Sekä nuorten että vanhojen työntekijöiden erilaiset piirteet huomioidaan tasavertaisesti, sekä muokataan johtamisen tapoja tarpeiden mukaan. (Työterveyslaitos 2016, viitattu 6.9.2016.)

Eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien ihmisten tarpeet huomioidaan ikäystävällisessä työpaikassa hyvin. Työt on yksilöllisesti jokaiselle suunniteltu, riippuen kunkin vahvuuksista ja työkykyisyydestä. Ikääntyneelle työntekijälle tulisi antaa riittävästi aikaa palautua fyysisesti raskaista töistä. Lisäksi ikääntynyt oppii asiat hitaammin, kuin nuori työntekijä, joten olisi tärkeä antaa ikääntyneelle työntekijälle enemmän aikaa opetella uudet työtehtävät. Hyvä johtaja antaa työntekijöilleen mahdollisuudet vaikuttaa työssään, esimerkiksi työvuorojen laatimisessa. Tärkeää on huomioida osaamisen kehittäminen ja eri ikäluokkien tuomat vahvuudet ja haasteet. (Työterveyslaitos 2016, viitattu 6.9.2016.)

Työntekijät jaksavat työelämässä pidempään ja paremmin, kun ikään liittyvät asiat on huomioitu työpaikalla. Työntekijän työkyky ja halu tehdä töitä paranevat. Organisaatioiden henkilöstövoimavaraa pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, kun työssä pidempään olleet ja uudet työntekijät toimivat yhdessä. Kun jokaisen työntekijän elämäntilanteet on huomioitu, saa-

daan aikaan myönteinen kuva työnjohtajasta, joka auttaa selviytymään työelämässä. Myönteinen kuva joustavasta lähijohtajasta lisää työssä jaksamista ja työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2016, viitattu 6.9.2016.)

3.4 Muuttuva lähijohtajuus

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen on erityisala, joka tarvitsee alakohtaista tuntemusta, ja kykyä suhtautua myönteisesti muutoksiin. Terveydenhuollon lähijohtajan on kyettävä toimimaan moniammatillisessa yhteisössä. Julkisen terveydenhuollon johtamista ohjaavat monet eri poliittiset säädökset. (TEHY 2014, viitattu 15.12.2015.)

Terveydenhuoltolaki määrittelee johtamisen moniammatilliseksi asiantuntijuudeksi, joka tukee laadukasta ja turvallista hoitoa, sekä eri ammattiryhmien yhteistyötä ja hoito- ja toimintatapojen kehittämistä. Terveydenhuoltolaki velvoittaa palveluntarjoajia myös tekemään suunnitelmat laadunhallinnasta sekä potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. Terveydenhuoltolakia täydentävä asetus säätelee tarkemmin suunnitelman sisältöä ja täytäntöönpanoa. Potilasturvallisuuden johtamisen on oltava systemaattista toimintaa, josta kokonaisvastuu on organisaation johdolla. (Terveydenhuoltolaki, 1326/2010 1:4 §; Sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta laadittavasta suunnitelmasta 341/2011, viitattu 15.12.2015.)

Sosiaali- ja terveystalouden tuottaminen, rahoittaminen ja toiminta ovat vahvasti riippuvaisia lainsäädännöstä, riippumatta siitä, tuottavatko palvelut julkinen vai yksityinen sektori. Myös asiakkaiden ja potilaiden oikeuksista on määrätty lainsäädännössä. Sosiaali- ja terveystalousta säädetään kansanterveys- ja erikoissairaanhoitolaissa. Maaliskuussa 2014 hallituksen ja oppositio sopimien linjausten mukaan palveluiden järjestämisvastuu siirretään tulevaisuudessa viidelle sosiaali- ja terveystaloukselle. Jatkuvat muutokset terveydenhuollossa muokkaavat aina lähijohtajan roolia, ja se taas vaatii lähijohtajalta panostusta ja valmiutta muutoksiin. (TEHY 2014, viitattu 15.12.2015.)

Työyhteisöt muuttuvat ja työntekijät liikkuvat työpaikasta toiseen samankin työnantajan palveluksessa ollessaan. Tästä voidaan päätellä, että työnteko ei enää ole sijoittunut vain yhteen paikkaan. Lähivuosina eniten muutoksia aiheuttaa suurten ikäluokkien eläköityminen ja vanhentumi-

nen. Työn tekemisen tavat, joihin suun terveydenhuollossa ja muilla sosiaali- ja terveysaloilla on totuttu, eivät enää nykyään tuota parasta mahdollista tulosta. Johtajilta ja esimiehiltä odotetaan toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia, jotta työyhteisöt voisivat edelleen olla tuottavia. (Työterveyslaitos 2014a, viitattu 15.12.2015.)

Maahanmuuttajuus on ollut puheenaiheena viime aikoina monissa medioissa. Usein vähemmistötaustaiset tarvitsevat erilaista lähestymistapaa terveydenhuollossa kuin muut, ja sen lisäksi pitkäaikaista ja suunnitelmallista tukea. Ottamalla huomioon asiakkaan elämäkokemukset ja vahvuudet ja tarjoamalla tietoa palveluista sekä kertomalla käytännön tasolla asiakkaalle, miten hoito tapahtuu, luodaan tasapainoinen ja asiakaslähtöinen toiminta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2015, viitattu 15.12.2015.)

Maahanmuuttajataustaisilla ihmisillä voi olla vaikeuksia tulla terveydenhuoltoon, koska heillä on eri äidinkieli ja he eivät välttämättä osaa kirjoittaa tai lukea. Monet maahanmuuttajataustaiset ihmiset ovat käyttäneet kotimaassaan vähemmän terveyspalveluja, jonka takia uuden maan terveyspalvelut on vaikea ottaa vastaan. Suurimmat erot aiheutuvat kulttuurieroista. Terveydenhuollon ammattilaisten olisi tärkeä tietää eri kulttuurista tulevien ihmisten tapoja ja tutustua niihin avoimesti ja huolella, jotta terveydenhuolto olisi hyvää myös maahanmuuttajille. Liian vähäinen tietoisuus kulttuurieroista luovat ennakkoluuloja ihmisten välille. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015, viitattu 15.12.2015.)

Lähijohtajalta vaaditaan siis monikulttuurillista osaamista ja ymmärrystä sekä potilaiden kanssa, mutta myös työympäristössä. Työympäristössä yhä useampi työntekijä on maahanmuuttajataustainen. Erilaiset työolot voivat olla tällaiselle työntekijälle suuri kulttuurishokki, koska kotipiirissä totuttu ei olekaan arkipäivää Suomessa. Työterveyslaitos toteaa, että kun työntekijät tulevat eri kulttuureista, esimiehen keskeinen tehtävä on varmistaa yhteistyö työntekijöiden välillä. Tärkeää on myös se, että kaikki tietävät työpaikan käytännöistä ja omasta roolistaan työpaikalla. (Työterveyslaitos 2013a, viitattu 15.12.2015.)

Lähijohtajan tulisi ottaa monikulttuurillisuus haasteena eikä kompastuskivenä. Monikulttuurillisuus voi luoda uusia ajattelumalleja ja toimintatapoja työpaikoille ja työyhteisöihin. Eri kulttuurista syntyneisin olevat työntekijät helpottavat myös toimimista niiden asiakkaiden kanssa, jotka ovat myös eri kulttuurista. Osaava ja hyvä lähijohtaja edistää niin maahanmuuttajataustaisten, kuin

kantasuomalaistenkin työntekijöiden osaamista heidän työssään, ja luo hyvät työolosuhteet kaikille. (Työterveyslaitos 2015a, viitattu 15.12.2015.)

Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun lisäksi monikulttuurisen työyhteisön lähijohtaja tukee koko työyhteisöä ottamalla aktiivisesti ohjat käsiinsä työarjessa. Tämä tarkoittaa sitä, että lähijohtaja varmistaa toisesta kulttuurista tulevan työntekijän huolellisen perehdytyksen työtehtäviinsä ja työyhteisöönsä. Tärkeää on myös muistaa antaa ja ottaa vastaan palautetta säännöllisin väliajoin. Lähijohtajalta odotetaan tilanneherkkyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutustaitoja. Johtajan tehtävä on erilaisten kysymysten huomioiminen sekä niistä mahdollisesti aiheutuvien erimielisyyksien ennaltaehkäisy ja poistaminen. Näin vältetään turhilta ennakkoluuloilta, ja työyhteisö pysyy tasokkaana ja organisaation toiminta toteutuu oikein. (Työterveyslaitos 2013b, viitattu 15.12.2015.)

Suun terveydenhuollon haasteet, SUHAT-hanke, on 1999 aloitettu hanke, jossa kehitetään kuntien suun terveydenhuollon käytäntöjä ja johtamista. SUHAT-hankkeen taustalla ovat Stakes, Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto. Hankkeen tärkein tavoite on ollut terveyskeskusten strategiasta lähtevän johtamisen kehittäminen. (Varsio, Norblad, Linna, Arpalahi, Strömmer, Karhunen & Huhtala, 2008, 11, Viitattu 15.12.2015.)

Hankkeessa kehitetään terveyskeskusten suun terveydenhuollon johtamista verkostotyöskentelyn avulla. Hanke toteutetaan Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella pidettävänä koulutuksina ja kokouksina. Toiminta perustuu verkostotyöskentelyyn, ja se toteutetaan vertailemalla säännöllisesti jäsenkuntien parhaita käytäntöjä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016, viitattu 18.5.2016.)

Ensimmäiseksi hankkeeseen osallistuvat terveyskeskukset miettivät perusteita johtamisen ja toiminnan uudistamiseksi suun terveydenhuollossa. Tulevaisuuden haasteiksi listattiin mm. hammashoitopalvelujen kasvanut kysyntä, työvoiman saatavuus sekä palvelun järjestäminen uusille ikäryhmille. Strategiatyön tavoitteiksi terveyskeskukset listasivat muun muassa ennaltaehkäisevän työn merkityksellisyyden, uudistuneet toimintamallit sekä sopeutumisen muuttuvaan toimintaympäristöön. (Varsio ym. 2008, 17–18, viitattu 18.5.2016.)

Johtamisen kehittämiseen liittyen terveyskeskuksissa asetettiin tavoitteiksi asiakasnäkökulman parempi huomioiminen päätöksenteossa, työntekijöiden työkyky ja työhyvinvointi, hammashuollon hahmottaminen kokonaisuutena, lähijohtajan tuominen lähemmäksi henkilökuntaa sekä toimin-

nan ohjauksen selkeyttäminen. Lisäksi ongelmatilanteita varten tulisi olla valmis malli, jota voisi tilanteen mukaan muokata sopivaksi. (Varsio ym. 2008, 18, viitattu 18.5.2016.)

Suun terveydenhuollon lähijohtajan pitää tietää keinot, joilla muutoksia saadaan aikaan. Tärkein tavoite on, miten tavoitteet saadaan toimimaan käytännössä. Lähijohtajan tulisi olla aktiivinen muutoshalukkuuden ylläpitämiselle, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina työtään kohtaan. Esimerkiksi valtuuksien antaminen sekä onnistumisten luominen ylläpitävät motivaatiota muutoksista huolimatta. Lähijohtajan on oltava omassa toiminnassaan kannustava ja avoin sekä ratkaisu-ristiriitoja oikeudenmukaisesti. (Varsio ym. 2008, 64–65, viitattu 18.5.2016.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Valitsimme toteutustavaksi laadullisen tutkimuksen, koska halusimme saada syvällisempää tietoa vastaajien kokemuksista, kuin mitä määrällisellä tutkimuksella voi saada. Kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ovat erityyppisiä lähestymistapoja, joita on lopulta vaikea erottaa kokonaan toisistaan. Ne ovat toisiaan täydentäviä tapoja eivätkä kilpaile keskenään. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee karkeasti sanottuna numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä, mutta numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvaisia. Tutkimustapaa harkitsevan on hyvä miettiä, kumpi tapa tuo paremmin selvyden käsiteltävään ongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 136–137).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen ja hänen elämänpiirinsä, sekä niihin liittyvät merkitykset ja kokemukset. Aineistonkeruumenetelminä voidaan laadullista tutkimusta tehdessä käyttää esimerkiksi haastatteluja ja videointia. Samalla tavalla tilastollisesti yleistettävää tietoa, kuin määrällisellä tutkimuksella, ei voida laadullisella tutkimuksella saada, koska ollaan tekemisissä kertomuksien, tarinoiden ja merkityksien kanssa. Voidaankin ajatella, että laadullinen tutkimus on vähemmän tieteellinen, mutta suuntauksesta riippumatta tieteen parissa on kuitenkin tärkeintä se, että tutkimus on tehty huolellisesti sekä eettisyyden että tieteellisyyden periaatteita noudattaen, unohtamatta menetelmällistä tarkkuutta. Kummallakin tutkimuksella on oma paikkansa tieteessä ja toimintojen kehittämisessä. (Kylmä & Juvakka 2007, 16–17.)

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen **tarkoituksena on** kuvailla suuhygienistien ja hammashoitajien näkökulmasta suun terveydenhuollon lähijohtamista, ja sen yhteyttä heidän työmotivaatioonsa ja työn imuunsa. Teimme laadullisen teemahaastattelua mukailevan avoimen kyselytutkimuksen Oulun kaupungin suun terveydenhuoltoon. **Tavoitteena on** tuottaa tietoa, jota suun terveydenhuollon lähijohtajat voivat hyödyntää työssään. He voivat peilata tuloksia omaan tekemiseensä ja sitä kautta kehittää osaamistaan esimiestehtävissä.

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävät ovat:

1. Miten suuhygienistit ja hammashoitajat kuvaavat työmotivaatiotaan ja työn imuaan?
2. Miten suuhygienistit ja hammashoitajat kuvaavat lähijohtamisen merkitystä työmotivaatioon ja työnimuumun?

4.2 Aineiston keruu ja osallistajat

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Oulun kaupungin suun terveydenhuollon lähijohtajien johtamat suuhygienistit ja hammashoitajat. Suuhygienistien lisäksi valitsimme mukaan myös hammashoitajat, koska halusimme saada tietoa laajemmin. Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valitsimme Webropol-kyselyn, koska uskoimme saavamme enemmän vastauksia, kuin jos järjestäisimme haastatteluja, joihin olisi voinut olla vaikea saada halukkaita osallistujia kiireisen työn takia.

Aineiston keruun toteutimme kyselylomakkeella (liite 2), joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Avoimista kysymyksistä koostuvaa lomaketta käytetään, kun kohteena on henkilö ja häntä koskevat asiat esimerkiksi mielipiteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen. Lomakkeen kysymysten on oltava tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–75. Vilka 2014, 28.)

Tutkimuslupa haettiin Oulun kaupungin suun terveydenhuollon palvelupäällikkö Sakari Kärkkäiseltä. Suuhygienistit saivat saatekirjeen (liite 1) ja kyselylomakkeen osastonhoitaja Tuula Kautiolta. Kautio välitti lomakkeen suun terveydenhuollon eri alueiden vastuuhoidajille, jotka lähettivät viestin edelleen oman alueensa hammashoitajille. Vastausaika oli yksi kuukausi. Vastaajia ei muistutettu vastausajan päättymisestä, koska vastauksia tuli koko ajan tasaiseen tahtiin.

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetty tiedonkeruun menetelmä (Kananen 2014, 70). Tutkimuksessa hyödynsimme teemahaastattelun elementtejä avoimen kyselylomakkeen laatimisessa. Teemalla tarkoitetaan laajempaa asiakokonaisuutta, kuin mitä suora kysymys olisi. Teemoittelun kautta tutkija oppii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, ja tavoitteena on saada aitoa, itse koettua tietoa. Tutkijalla täytyy olla jonkinlainen ennakkonäkemyks aiheesta, jotta teemoittelu onnistuu. Avoimilla kysymyksillä saadaan enemmän ja laajempaa tietoa, kuin suljetuil-

la kysymyksillä. (Kananen 2014, 76, 79, 83.) Teemojamme ovat lähijohtaminen, työmotivaatio ja työn imu.

Tutkimustehtäviin saadaan ratkaisu kyselystä saatavilla vastauksilla. Avoimen kyselylomakkeen kysymysten tulee olla sellaisia, joihin ei voi vastata kyllä tai ei, eikä kysymys itsessään saa sisältää vastausta. Myöskään liian yleisluonteiset kysymykset eivät ole sopivia. Sellaista ongelmaa ei kannata lähteä opinnäytetyössäkään tutkimaan, mistä ei ole ollenkaan kirjallisuutta olemassa, ja tutkimustehtävään on oltava vastaus saatavilla. (Kananen 2014, 36, 39–40.)

4.3 Aineiston analyysi

Heti tutkimusta aloitettaessa tähdätään aineiston analyysiin, tulkintaan ja johtopäätösten tekoon. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia tutkimustehtäviin saadaan. Aineistona saadut tiedot täytyy ensimmäiseksi tarkistaa ja tarvittaessa poistaa esimerkiksi vastaukset, jotka eivät vastaa lainkaan esitettyihin kysymyksiin. Tarkistuksen jälkeen aineisto voidaan järjestää tallennusta ja analysointia varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suurin työ onkin aineiston järjestäminen, ja toimenpiteet riippuvat täysin tutkimusstrategiasta. (Hirsjärvi ym. 2013, 221–222.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa on päätettävä, mikä kyseisessä aineistossa kiinnostaa. Seuraavaksi käydään läpi kerätty aineisto, ja merkitään ne asiat, jotka kiinnostavat. Kaikki muu saatu aineisto jätetään pois, ja merkityt asiat kerätään yhteen. Seuraavassa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyjitellään. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-94.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Useat erilaiset laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysin tarkoitus on järjestää saatu aineisto selkeään ja yleistettävään muotoon. Tarkoituksena on myös informaatioarvon lisääminen, jotta hajanaisesta aineistosta saadaan selkeä ja yhtenäinen. Sisällönanalyysiä voidaan pitää myös menettelytapana, jonka pohjalta kerättyä aineistoa analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineisto saadaan kuitenkin vain järjestettyä johtopäätöksien tekoa varten. Tätä voidaankin pitää myös sisällönanalyysin heikkoutena, koska johtopäätösten teko voi olla hankalaa, ja aineisto saatetaan esitellä vain tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 113; Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysi voidaan muodostaa aineisto- tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston luokittelu tehdään perustuen aikaisempaan viitekehukseen. Tällöin analyysiä ohjaavat asetetut teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 113.) Koska teemoittelua oltiin käytetty kysymysten luomisessa, sisällönanalyysi suoritettiin teorialähtöisesti eli deduktiivisesti.

Vastausten tarkistus aloitettiin kyselyn vastausajan päätyttyä. Kysymykset oli tehty aiemmin päätettyjen teemojen perusteella. Näin ollen tässä vaiheessa ei enää tarvinnut pohtia aineiston luokittelua tai tyypittelyä. Muutama vastaus poistettiin, koska ne eivät antaneet tutkimukseen merkittävää tietoa. Tällaisia vastauksia olivat ”en tiedä” ja ”en osaa sanoa”. Tarkistuksen jälkeen vastauksista etsittiin ne asiat, jotka toistuivat useasti. Lisäksi eriteltiin teemoittain myönteiset ja kielteiset asiat, jotka olivat vaikuttaneet vastaajien kokemaan työmotivaatioon ja työn imuun. Tutkimustulosten tarkasteluvaiheessa peilattiin saatuja vastauksia tietoperustaan, jotta selviäisi, ovatko saadut tulokset samansuuntaisia aiemman tutkimustiedon kanssa, vai nouseeko esille asioita, joita ei aiemmissa tutkimuksissa ole selvinnyt.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa, miten Oulun kaupungin suun terveydenhuollossa työskentelevät suuhygienistit ja hammashoitajat kokevat työn imua ja työmotivaatiota, sekä miten lähijohtaja vaikuttaa niihin. Vastauksia tuli 31 kappaletta. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, jotka on jaoteltu teemoittain.

Kyselylomakkeen sai 23 suuhygienistiä ja 120 hammashoitajaa. Tutkimukseen osallistui 31 vastaajaa. Lisäksi kyselyn avasi vastaamatta 41 henkilöä. Vastanneista suuhygienistejä oli 11 ja hammashoitajia 20. Vastaajista 23 oli työskennellyt suun terveydenhuollossa yli 10 vuotta. Viisi vastaajista oli työskennellyt suun terveydenhuollossa 5-10- vuotta. Alle viisi vuotta työskennelleitä oli kolme. Avoimien kysymysten vastaukset käydään läpi niin, että niitä ei yhdistetä vastaajan ammattiin tai työssäolovuosiin.

5.1 Suun terveydenhuollossa koettu työmotivaatio

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan mahdollisimman monipuolisesti suun terveydenhuollon työssä koettua työmotivaatiota. Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttaneista asioista nousi esille erityisesti **työnkuvan monipuolisuus, oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet, työyhteisö, lähijohtajan toiminta sekä työn itsenäisyys**. Myös **palautteen saaminen** sekä **potilaiden innostava vaikutus** lisäsivät työmotivaatiota.

”-- olen vuosien myötä käynyt erilaisissa koulutuksissa, ja hyödyntänyt työkavereilta kokemuksen tuomaa tietotaitoa - -.” V1

”Työyhteisöni hyvä yhteishenki on myös erittäin motivoiva toimenkuvaani ajatellen. Esi mieheni tuki ja arvostus lisäävät työmotivaatiotani.” V2

”- - työn tuoma haasteellisuus on sopiva omien taitojen kanssa ja myös kehittää niitä - -.” V3

”Monipuoliset työtehtävät, mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, joustava lähesiemiestoiminta → positiivinen vaikutus työmotivaatioon.” V4

Negatiivisiksi vaikuttajiksi tutkimuksessa nousi esille **kiire, muuttuvat toimintatavat ja muutokset työelämässä**. Myös **fyysinen vaativuus työssä** sekä **huono palkka** mainittiin useita kertoja. Muina syinä mainittiin **huono ilmapiiri** sekä **työn riittämätön arvostus**.

”Jatkuva kiire, sekä liian lyhyellä aikavälillä muuttuvat toimintatavat pilaa työmotivaatiota.” V5

”Työmotivaationi on ollut vuosikymmenet korkealla tasolla, mutta viimeisen vuoden aikana se on heikentynyt johtuen työelämän muutoksista.” V6

”Jos työtäni ei arvosteta, motivaatio ei ole kovin korkealla - -.” V7

”- - mikäli työyhteisössä on huono ilmapiiri, on motivaationi huono.” V8

”Työmme on ihmisläheistä, mutta vähillä resursseilla on päivät liian kiireisiä. Rahallinen korvaus joustamisesta ja ”venymisestä ja paukkumisesta” lisääisi työmotivaatiota.” V4

5.2 Suun terveydenhuollossa koettu työn imu

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan, millaisena he kokevat työn imunsa suun terveydenhuollossa työskennellessään. Työn imua edistävinä tekijöinä nousi esille erityisesti **avoin ja tasa-arvoinen työyhteisö, monipuolisuus, positiivinen palaute** sekä **potilastyössä onnistuminen**. Myös **työn keventäminen huumorilla, uusi työnkuva** ja **ammattillinen itsetunto** mainittiin. Lisäksi muutamissa vastauksissa sanottiin imun olevan hyvä, mutta ei kerrottu syytä.

”Koen työn imun innostumisena potilaan asiasta ja tunteesta että voi olla avuksi.” V9

”Yksikössäni on hyvä imu, apua saa tarvittaessa ja täällä vallitsee tasa-arvoinen ilmapiiri hoitajien ja lääkäreiden kesken.” V10

”Saadessani työskennellä itsenäisesti, kehittämällä uusia toimintamalleja, ja toimia luovasti koen työn imua.” V4

”- - asiakkaat ovat kiitollisia, ja tunnen tekeväni arvokasta työtä.” V11

”- - uusi työnkuva, sen tuomat haasteet ja saatu positiivinen palaute ja tuki tuovat positiivisia fiiliksiä ja intoa jatkaa!” V12

”- - yhdessä tekeminen, itsensä kehittäminen ja työn huumorillakin keventäminen vetää aina uuden päivän käyntiin.” V1

Vastauksista ilmeni, että **työn imu vaihtelee päivittäin ja työtehtävien mukaan**. Työn imuun kielteisesti vaikuttavia seikkoja ovat tutkimuksen mukaan esimerkiksi **työtehtävien supistuminen, samanlaiset työpäivät** sekä se, että **uusia asioita on hankala toteuttaa**.

”Tällä hetkellä en koe voimakasta työn imua, johtuen työtehtävieni supistumisesta.” V8

”Vaihdellen, välillä ihan mukavaa - -.” V13

”- - hyvät uudet jutut mahdotonta toteuttaa, koska vaatisi useamman työntekijän osallistumisen - -.” V14

”Työn imua verottaa se, että olet kokoajan ”hammaslääkärin tossun alla”. Itse ei voi juuri-kaan päivän kulkuun vaikuttaa.” V7

5.3 Lähijohtajan vaikutus koettuun työmotivaatioon ja työn imuun

Vastaajia pyydettiin kertomaan, miten lähijohtaminen vaikuttaa heidän kokemaansa työmotivaatioon ja työn imuun. Vastauksista heijastui selvästi se, että lähijohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja työn imuun sekä positiivisesti että negatiivisesti. Positiivisiksi vaikuttajiksi vastauksista nousi esille **palautteen anto, kannustaminen, arvostus, luottamus ja kuunteleminen**. Lisäksi esille nousi myös **informaation tuominen reaaliajassa työntekijöille**.

”- - jos saat kiitosta ja arvostusta, se innostaa.” V15

”- - mikäli työnjohto kuuntelee ja antaa hyvää palautetta, on työntekijän hyvä olla.” V8

”Hyvän lähijohtamisen merkitys on avainasemassa suhteessa korkean työmotivaation kehittymiseen. Lähijohtajalta saama arvostus, luottamus, kannustus, kuunteleminen työntekijää kohtaan on erittäin kannustavaa - -.” V2

”Tärkein asia lähijohtamisessa työmotivaatioon on työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, kuuntelu sekä yksi tärkeimmistä INFORMAATION tuonti työntekijälle reaaliajassa, silloin tunnet kuuluvasti työyhteisöön.” V16

Lähijohtajan koettiin vaikuttavan myös negatiivisesti työmotivaatioon ja työn imuun. Negatiivista on vastaajien mukaan **kiire, muutokset** sekä se, että **lähijohtajan ei koeta kantavan tarpeeksi vastuuta henkilökunnan hyvinvoinnista**.

”Palaute hyvästä työstä olisi kiva saada useammin. Muutosjohtaminen ei aina mene putkeen.” V6

”Koko ajan kiristetään työaikaa, ylitöitä pitäisi tehdä, ilman kunnon korvauksia, sekä päivystää, ja siitä ei saa kunnon korvausta, vapaatakaan ei saa kun ”minuutti minuutista”, vaikka jäisit ylitöihin, saati palkkaa.” V13

”Lähijohtajalla ajoittain liian vähän aikaa työyhteisölleen - -.” V17

”- - jos kokoajan vain vaaditaan lisää ilman kehuja ja työstä saatavaa palkanlisää, ei kenenkään työmotivaatio pysy hyvänä.” V18

”Työuran aikana monia muutoksia, uusia toimintatapoja, uusia hallintotapoja. Välillä ei jaksa paneutua uusiin juttuihin, kun ajattelee, että kohta kuitenkin taas muuttuu.” V14

Esille tuotiin myös se, että **lähijohtajaa merkittävämpi tekijä on hallinnollinen porras**. Vaikka **lähijohtajan asenne ja välittäminen** heijastuvat työmotivaatioon, hallinto kuitenkin asettaa suuremmat linjaukset, jotka vaikuttavat eniten kaikkeen toimintaan lähijohtajan ollessa vain viestinviejänä.

6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa, miten Oulun kaupungin suun terveydenhuollossa työskentelevät suuhygienistit ja hammashoitajat kokevat työn imua ja työmotivaatiota, sekä miten lähijohtaja vaikuttaa niihin. Vastauksia tuli 31 kappaletta. Tutkimuksessa tuli esille, että lähijohtaja vaikuttaa omalla toiminnallaan työntekijöiden työmotivaatioon ja työn imuun aina joko myönteisesti tai kielteisesti. Arvostus, tuki ja kannustaminen tai näiden puute nousivat esille toistuvasti, samoin kuin riittävä haasteellisuus työssä sekä mahdollisuus lisäkoulutuksiin.

Työmotivaatio

Kankaan (2011, 46) Oulun kaupungin suun terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointia koskevan tutkimuksen kohdejoukkona olivat sekä työntekijät että palveluesimiehet eli lähiesimiehet. Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstö piti työhyvinvointia tärkeänä, ja kehittämiskohteiksi nousivat mahdollisuus vaikuttaa työhön, työn organisointi paremmin sekä kuormittavien tehtävien jakaminen. Tuloksien mukaan suun terveydenhuollon henkilöstö koki työn mielekkääksi lähinnä työn jatkuvuuden johdosta, eikä uralla etenemisen vuoksi. Työn haasteellisuutta ei pidetty niinkään tärkeänä, mutta ajoittaiset haasteet kuitenkin pitivät mielenkiintoa yllä. Tässä tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että monipuoliset työtehtävät, mahdollisuus kehittää itseään sekä riittävän haasteelliset tehtävät vaikuttavat työmotivaatioon myönteisesti, ja sitä kautta lisäävät työhyvinvointia.

Tietoperustasta käy ilmi, että lähijohtaja voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon positiivisesti palautetta antamalla, ottamalla huomioon työtehtävien merkityksen ja viestimällä avoimesti organisaation toiminnasta. Luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen vastuuta antamalla, työtehtäviä delegoimalla sekä työntekijöiden itsenäisyyttä vahvistamalla lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota. Myös koulutusmahdollisuudet sekä työn vastuullisuuden laajentaminen ovat tutkitusti työmotivaatiota lisääviä seikkoja. Tässä tutkimuksessa nousi esille useassa vastauksessa työmotivaatioon myönteisesti vaikuttavina asioina oman osaamisen laajentamisen tärkeys koulutuksilla, monipuoliset työtehtävät sekä riittävä haasteellisuus työssä.

Kuten tietoperustassa todettiin, työntekijät voivat motivoitua myös ulkoisesti eli esimerkiksi palkkioiden avulla. Tällöin työtehtävien tekeminen on vain pelkkä suoritus, josta ei saada esimerkiksi onnistumisen tunteita. Myös tähän tutkimukseen saaduissa vastauksissa kerrottiin, että parempi

rahallinen korvaus lisäisi työmotivaatiota, ja että esimerkiksi ylitoista olisi motivoivaa saada enemmän palkkaa.

Työn imu

Niin kuin tietoperustassa on mainittu, työn imua syntyy, kun työolosuhteet ovat suotuisat ja henkilön omat vahvuudet pääsevät esiin. Kannustava johtaminen, mahdollisuus kehittyä työssä sekä haastavat työtehtävät vahvistavat työn imua. Myös koettu arvostus ja tuki ovat aiemman tiedon valossa merkittävässä asemassa työn imun kehittymisessä. Tässä tutkimuksessa työn imua koettiin syntyvän tasa-arvoisesta ilmapiiristä, yhdessä tekemisestä sekä tunteesta, että voi olla asiakkaille avuksi. Myös positiivisen palautteen saaminen ja avoimuus työyhteisössä koettiin työn imua edistäviksi asioiksi. Tutkimustulokset ovat siis hyvin samansuuntaisia.

Hakanen (2009a, 36) esittää, että työn imuun olisivat jatkuvasti positiivisessa yhteydessä edellä mainittujen asioiden lisäksi myös työn itsenäisyys sekä työn tulosten näkeminen. Tämän tutkimuksen tuloksista voimme todeta, että ainakin suun terveydenhuollossa asia on näin. Vastaajat toivat esille, että työn itsenäinen tekeminen vaikutti heidän työn imuunsa myönteisesti, kun taas hammaslääkärin työparina ollessa ei voi itse vaikuttaa työn rytmiin, ja se vaikutti työn imuun kielteisesti. Jo aiemmin mainittu asiakkaalle avuksi oleminen sopii mielestämme myös tähän: asiakas kokee saavansa avun, jolloin myös tekijä voi nähdä työnsä tuloksen ja olla siihen tyytyväinen.

Tutkimus osoitti työn imun vaihtelevan sekä työtehtävien että päivän mukaan. Hakanen (2009a, 35) on todennut, että työn imuun vaikuttavat niin yksilölliset, kuin kodinkin voimavarat sekä työpäivästä palautuminen vapaa-ajalla. Tästä voidaan päätellä, että työ itsessään ei ole välttämättä liian raskasta, mutta työn imun vaihtelevaksi kokeva työntekijä ei välttämättä ole palautunut edellisestä työpäivästä vapaa-ajallaan tai hänellä voi olla kotona lisäkuormitusta aiheuttavia asioita meneillään.

Lähijohtaminen

Katajan (2006) tutkimuksessa selvitettiin johtamisen yhteyttä organisaation toimivuuteen julkisessa suun terveydenhuollossa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että suun terveydenhuollon johtajilla on henkilöstön mielestä kehitettävää erityisesti vuorovaikutustaidoissa. Eniten organisaation tuloksellisuuden ja toimivuuden vaikuttivat sekä henkilöstön että johtajien mielestä kuitenkin rakenteelliset tekijät. Kataja päätteli tästä, että paikallisella johtamisella ohjataan vain resursseja, kun taas isommat linjat johdetaan suun terveydenhuollon organisaation ulkopuolelta. Voimme tehdä

samanlaisia päätelmiä tästäkin tutkimuksesta, koska hallinnollisen portaan olemassaolo tuotiin vastauksissa esille ja sen uskottiin vaikuttavan lähijohtajuuteen ratkaisevasti, itse lähijohtajan jäädessä vain viestinviejäksi. Vaikka lähijohtaja olisikin pääasiassa viestinviejä, hän voi silti mielestämme vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja työn imuun kiinnittämällä huomiota Katajankin (2006) tutkimuksessa esiin nousseisiin vuorovaikutustaitoihin eli käytännössä siihen, millä tavoin asiat esitetään ja miten palautetta annetaan.

Kankaan (2011) työhyvinvointia koskevaan tutkimukseen vastasivat myös lähijohtajat ja vastauksista selvisi, että työhyvinvointia edistetään heidän mielestään kehityskeskusteluilla, kokouksilla ja esimerkiksi työyhteisön kehittämispäivillä. Myös henkilöstön kannustus koulutuksiin sekä työvuorojen ja työkierron sopimiseen henkilöstön kesken itsenäisesti koettiin työhyvinvointia lisääviksi asioiksi. Viitekehiksemme perusteella voimme olla samaa mieltä, sillä siellä käsiteltiin lähijohtajan vaikuttamiskeinoina esimerkiksi kehityskeskusteluita ja kokouksia. Tämän tutkimuksen vastauksissa toisaalta ei noussut esille, että edellä mainittujen keinojen olisi koettu vaikuttavan työmotivaatioon tai työn imuun. Sen sijaan työnkuvan laajentaminen ja itsenäisyys mainittiin toistuvasti, josta päättelemme, että työntekijöillä on innostusta lisäkoulutuksiin.

Kuten tietoperustasta käy ilmi, taloudellisten resurssien väheneminen, teknologian kehitys ja nopeasti uusiutuva tieto lisäävät haasteita terveydenhuoltoalan johtamiseen. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että kiire, ylityöt ja jatkuvat muutokset toimintatavoissa verottavat koettua työn imua. Tästä voidaan olettaa, että jatkuva kiire voi olla seurausta muuttuneista resursseista ja käytännöistä.

Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että suun terveydenhuollon lähijohtajalla on vaikutusta työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon ja työn imuun. Lähijohtaja koetaan tärkeänä osana työyhteisöä, jossa häneltä odotetaan palautetta, tukea, arvostusta ja avointa viestintää. Lähijohtajan merkitys korostuu entisestään muutostilanteissa, jolloin työntekijät kaipaavat tukea muutosten tuomisessa käytännön tasolle.

Yleisvaikutelma suuhygienistien ja hammashoitajien kokemasta työmotivaatiosta ja työn imusta on positiivinen. Monet kielteisiä asioita listanneet löysivät myös myönteistä mainittavaa. Suuhygienistit ja hammashoitajat vaikuttavat vastausten perusteella pääsääntöisesti pitävän työstään,

vaikka kiire ja lähijohtajan riittämätön läsnäolo työyhteisössä verottivatkin ajoittain työmotivaatioita ja työn imua.

Lähijohtajan täytyy tulevaisuudessa päivittää työtapaansa, jotta henkilöstö säilyisi motivoituneena. Tämä vaatii lähijohtajalta motivoitumista esimiestyötä kohtaan, mutta myös sitä, että ylempi johto antaa tarvittavat resurssit esimiestyön tekemiseen. Toisaalta aiemmin mainittu resurssien väheneminen edellyttää, että lähijohtaja keksii uusia keinoja esimiestyön toteuttamiseen. Tästä voi päätellä, että lähijohtajatkin tarvitsevat lisäkoulutusta voidakseen motivoitua niukemmilla resursseilla toteutettavaan esimiestyöhön. Motivoitunut ja työn imua kokeva lähijohtaja parhaimmassa tapauksessa siirtää työn imua eteenpäin työyhteisön muille jäsenille.

Tulevaisuuden muutokset tuovat lisähaasteita lähijohtajien työnkuvaan. Kuten tutkimuksen tuloksista huomataan, jatkuvat muutokset ja uudet käytännöt laskevat työntekijöiden työmotivaatiota ja työn imua, jos lähijohtaja ei ole tarpeeksi läsnä muutosten keskellä.

Tutkimustulokset ovat hyvin pitkälle samansuuntaisia, kuin aiheesta kerätty teoretieto. Lähijohtaja koettiin tärkeäksi osaksi työyhteisöä, ja lähijohtajan toiminnalla oli suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon ja työn imuun, joka vastaavasti heijastaa suoraan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereitä voivat olla uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Joidenkin metodioppaiden mukaan kriteereinä voidaan käyttää myös validiteettia ja reliabiliteettia, toisten oppaiden mukaan ne sopivat vain määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 159–160.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan **uskottavuuden** ja **siirrettävyyden** perusteella.

Uskottavuus edellyttää, että tulokset voi lukea kuka tahansa silti ymmärtäen, miten tutkimus on tehty ja mitkä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet. Tällöin tarkastellaan sekä analyysin tekoa että tulosten luotettavuutta. Uskottavuus arviointikriteerinä sisältää myös sen, miten hyvin esimerkiksi laaditut teemat kattavat aineiston. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.)

Opinnäytetyössä tulokset on eritelty teemojen mukaan, jotta tulokset olisivat selkeät. Teemoittelulla tuloksiin saatiin selkeyttä sekä nähtiin että tutkimuksen tulokset vastaavat asetettuihin tutkimustehtäviin. Näin tuloksia pystyy lukemaan kuka vain ja myös ymmärtämään, miten tutkimus on tehty. Lisäksi tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet ovat havaittavissa. Tutkimustuloksista voidaan huomata, että avoimilla kysymyksillä saatiin laajaa ja henkilökohtaista tietoa. Joskus avoin kysymys voidaan kuitenkin ymmärtää väärin, jolloin vastattuun kysymykseen ei saada tarvittavaa tietoa tutkimuksen kannalta. Tämä lisää tutkimuksen heikkoutta.

Tutkimuksessa hyödynnetyt teemat vastasivat tietoperustassa käsiteltyjä asiakokonaisuuksia. Teemoja olivat työmotivaatio, työn imu ja lähijohtaminen. Kaikkia näitä teemoja on käsitelty tietoperustassa laajasti. Tutkimukseen saadut vastaukset vastasivat asetettuihin tutkimustehtäviin. Tuloksista nousi esille samoja asioita, kuin mitä tietoperustassa oli käsitelty.

Siirrettävyys vaatii huolellista osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä sekä aineiston keuruun ja analyysin tarkkaa kuvaamista. Tämä on tehtävä siksi, että toinen tutkija voi halutessaan seurata prosessin kulkua. Laadullisen tutkimuksen raporteille on ominaista, että ne sisältävät suoria lainauksia saaduista vastauksista tai tehdyistä haastatteluista. Tällä pyritään varmistamaan, että tutkimus olisi luotettava. Käytettyjen lainausten pituus ja määrä täytyy miettiä joka tutkimuksessa erikseen, aina ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista käyttää lainauksia lainkaan. Tutkijan on varmistettava, ettei ketään vastaaja voi tunnistaa esimerkiksi murre sanojen perusteel-

la. Siirrettävyys tarkoittaa myös tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160; Kylmä & Juvakka 2007, 127–129.)

Jokaisella tutkijalla on kuitenkin oma näkemys ja kokemus tutkittavasta asiasta, ja se vaikuttaa laadullisen tutkimuksen tulosten tulkintaan. Laadullista aineistoa voi arvioida myös aineiston riittävyyden, analyysin kattavuuden sekä arvioitavuuden ja toistettavuuden kannalta. Läpi tutkimuksen tekemisen aineistoa tulee dokumentoida tarkasti. Tällöinen ulkopuolinenkin tulkitsija voi jälkeenpäin tarkastella tehtyjä johtopäätöksiä. (Kananen 2008, 124–125.)

Opinnäytetyössä kuvattiin tarkasti sekä aineiston keruu että analysointi. Näin ollen ulkopuolisetkin henkilöt voivat halutessaan saada selville tutkimuksen kulun, ja myös toistaa tutkimuksen. Käytetyt suorat lainaukset ovat sellaisia, ettei niistä pysty tunnistamaan ketään. Lainaukset eivät sisällä esimerkiksi mitään erikoisia murreilmaisuja. Osa suorista lainauksista ovat lyhennettyjä, koska vastauksista pyrittiin ottamaan esille vain ne kohdat, jotka olivat tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Kaikkia saatuja vastauksia ei lainattu, koska niistä ei ilmennyt tutkimuksen kannalta tärkeää tai enää uutta tietoa. Käytetyt suorat lainaukset eriteltiin vastaajittain. Vastaajien erittely lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska silloin voidaan nähdä, ettei ole lainattu vain esimerkiksi yhtä vastaajaa.

Kaiken tieteellisen toiminnan ytimessä on tutkimuksen **eettisyys**. Alun perin tutkimusetiikka on kehitetty lähinnä lääketieteellisen tutkimuksen parissa, koska silloin tutkimuksiin osallistujat ovat pääasiassa ihmisiä. Tutkimusetiikkaa on usein luokiteltu normatiiviseksi etiikaksi. Se pyrkii vastaamaan niistä säännöistä, joita tutkimuksen teossa on noudatettava. Tutkimusetiikka jaetaan kahteen eri osaan: tieteen sisäiseen ja ulkopuoliseen. Sisäinen etiikka tarkoittaa aina kyseessä olevan tieteenalan luotettavuutta. Perusvaatimus on, ettei tutkimusaineistoa väärennetä tai keksitä itse. Tähän kuuluvat myös kyseessä olevan tiedeyhteisön omat säännöt. Tällaisia sääntöjä ovat esimerkiksi ne, että tutkimuksen tulokset raportoidaan ennalta sovitulla tavalla ja ketkä osallistuvat prosessiin. Tieteellinen kriittisyys ei toteudu, ellei omia toimintatapoja arvioida eri näkökulmista. Ulkopuolinen tutkimusetiikka sisältää sen, miten alan ulkopuolelta tulevat tekijät vaikuttavat tutkimusaiheen valitsemiseen ja siihen, miten tutkimus tehdään. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172–173.)

Suomessa tutkimuksen eettisyys turvataan Helsingin julistuksen vuodelta 1964 perusteella. Se on kansainvälisestäkin hyväksyty ohjeistus ja laadittu lähinnä lääketieteellisen tutkimuksen avuksi,

mutta sopii myös esimerkiksi hoitotieteen tutkimuksiin. Julistuksessa otetaan kantaa paitsi niin sanottuihin haavoittuviin ryhmiin eli henkilöihin, jotka tarvitsevat erityistä suojaa tai ovat vajaavaltaisia, mutta myös siihen, millä tavoin vastaajien turvallisuus ja oikeudet turvataan tutkimuksen teossa. Ohjeena on, että tutkittavan yksityisyys ja esimerkiksi psyykinen koskemattomuus on turvattava, sekä persoonallisuuteen kohdistuvat haitat täytyy ehkäistä kaikin mahdollisin varotoimin. Kaikille tutkittaville on selitettävä tarkasti esimerkiksi tutkimuksen tavoite, käytettävät menetelmät, tutkimuksessa odotettavissa oleva hyöty ja tutkittavalle mahdollisesti koituva rasitus. Myös se on tuotava selkeästi ilmi, että osallistumisesta voi kieltäytyä ja osallistumisen voi perua ilman seuraamuksia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 174–175.)

Tutkijan on aina pohdittava, miten tutkimuksen tekeminen vaikuttaa tutkimukseen osallistuviin henkilöihin. Tutkimusetiikan peruseriaate on, että tutkimuksesta on hyötyä. Hyöty ei kohdistu välttämättä heti suoraan tutkittaviin henkilöihin, mutta tulokset voivat olla hyödynnettävissä tulevaisuudessa. Tietoinen suostumus on tutkimukseen osallistumisen perusta. Tällöin tutkittavien on tiedettävä tutkimuksen luonne tarkasti. Myös aineiston säilyttäminen ja tulosten julkistamiseen käytettävät keinot on kerrottava tutkittaville. Tällaiset asiat kerrotaan mahdollisille osallistujille esimerkiksi saatekirjeessä. Tutkimuksen ollessa kyselylomakkeen muodossa, voidaan kyselyyn vastaamista pitää suostumuksena. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176–178.)

Ennen tutkimuksen tekoa tutkimuslupa haettiin Oulun kaupungin suun terveydenhuollon palvelupäälliköltä Sakari Kärkkäiseltä. Lupahakemuksen liitteenä Kärkkäiselle lähetettiin myös tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmasta ilmeni yksityiskohtaisesti mikä on tutkimuksen aihe, ketkä tutkimusta tekevät ja mikä on sen tarkoitus ja tavoite. Tutkimus suoritettiin heti luvan saamisen jälkeen keväällä 2016.

Potentiaalisille vastaajille mennessä saatekirjeessä kerrottiin minkä takia tutkimusta tehdään, millaiseen tarkoitukseen vastauksia käytetään, ja että vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi lopettaa missä vaiheessa lomaketta tahansa. Tutkimuksesta saatuja tuloksia käytettiin vain tähän opinnäytetyöhön sekä työstä kypsyysnäytteenä kirjoitettavaan artikkeliin. Opinnäytetyötä kirjoittaessa artikkelin julkaisijasta tai julkaisuajankohdasta ei ollut vielä varmaa tietoa.

Tutkimuksessa tutkittavien anonymiteetti säilyi, koska Webropol-linkki lähetettiin kohdejoukolle osastonhoitajan kautta, jolloin tutkijat eivät saaneet tietoonsa vastaajien sähköpostiosoitteita ja nimiä. Tutkimuksessa ei kysytty osallistujien henkilötietoja. Kyselyn alussa kysyttiin taustatietoina

henkilöiden ammatti sekä kuinka kauan he ovat toimineet suun terveydenhuollossa, mutta näitä tietoja ei lopulta hyödynnetty vastausten analysoinnissa. Aineistoa käsitteivät vain tutkijat itse.

Suun terveydenhuollon lähijohtamista on tutkittu vasta erittäin vähän, ja työn imu on käsitteenä suhteellisen uusi ja tuntematon. Terveydenhuollon johtamisen haasteet ovat viime vuosien aikana kasvaneet vauhdilla, ja lisää muutoksia on luvassa ainakin sote-uudistuksen muodossa. Tutkimuksen aihe on näin ollen perusteltu sekä hyödyllinen ja luo pohjaa tuleville suun terveydenhuollossa tehtäville lähijohtajuutta koskeville tutkimuksille.

8 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla suuhygienistien ja hammashoitajien näkökulmasta suun terveydenhuollon lähijohtamisen yhteyttä heidän työmotivaatioonsa ja työn imuunsa. Tavoitteena oli tuottaa suun terveydenhuollon lähijohtajille sellaista tietoa, jonka avulla he voivat kehittää omaa toimintaansa esimiehinä. Halusimme myös saada itsellemme aiheesta tietoa tulevaisuutta varten.

Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, ja se toteutettiin Webropolin avulla tehdyllä avoimista kysymyksistä koostuvalla kyselylomakkeella. Taustatietoina kysyttiin vastaajien ammatti sekä se, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt suun terveydenhuollossa. Kyselylomaketta testattiin opiskelukavereilla sen toimivuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksessa selvisi, että lähijohtajan toiminnalla on erittäin suuri merkitys siihen, miten työntekijät kokevat työn imua ja miten motivoituneita he ovat työssään. Myönteisesti vaikuttavina asioina koettiin työtehtävien monipuolisuus, työn kehittämismahdollisuudet sekä lähijohtajan antama tuki ja palaute. Kielteisinä asioina koettiin kiire sekä lähijohtajan puutteellinen toiminta. Jatkuvat muutokset vaativat lähijohtajilta uusien toimintatapojen kehittämistä. Kun saatuja tutkimustuloksia verrattiin aiempiin työmotivaation ja työn imun tutkimuksiin, vastaukset olivat hyvin samankaltaisia.

Vastauksien purkamista helpotti kysymysten luominen teemoittelun avulla. Teemojen avulla voitiin luoda isompia asiakokonaisuuksia, joten vastaukset pystyttiin tulkitsemaan nopeasti. Koska vastaajia oli paljon, voidaan ajatella, että teemat olivat mielenkiintoisia ja selkeitä, ja helpottivat kyselyyn vastaamista.

Laadullinen tutkimus oli tähän tutkimukseen oikea valinta, koska tarkoituksena oli saada tietää vastaajien omakohtaisia kokemuksia aiheesta. Myös sähköisesti toteutettu kysely oli sopiva menetelmä haastattelujen sijasta, koska näin saatiin varmasti enemmän ja kattavampia vastauksia. Sähköiseen kyselyyn jokainen sai vastata silloin, kun se itselle parhaiten sopi, eikä vastaaja tarvinnut yrittää saada paikalle mihinkään tiettyyn aikaan haastattelua varten. Toisaalta määrällisellä tutkimuksella olisi voinut saada yleistettävämpää tietoa kuin laadullisella, ja sen lukujen valossa

tapahtuva raportointi olisi voinut olla helpompaa, mutta silloin vastausten syvällisyys ja omakoh-
taisuus olisi kärsinyt.

Suun terveydenhuollon lähijohtamista ei ole tutkittu joitain opinnäytetöitä lukuun ottamatta oikeas-
taan lainkaan. Tutkimuksen aihe on näin ollen ajankohtainen ja tarpeellinen. Saadut vastaukset
myös kuvastavat sitä, että tällaiselle tutkimukselle on tarve. Voidaan päätellä, että kohdejoukolla
oli jo valmiiksi mielessä paljon tutkimukseen liittyviä asioita. Vastaaajien ammattia tai työssä-
olovuosia suun terveydenhuollossa ei otettu mukaan tulosten tarkasteluun, koska tämän tutki-
muksen kannalta ei koettu tärkeäksi eritellä, miten suuhygienistien ja hammashoitajien vastauk-
set eroavat toisistaan.

Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan oli pitkä prosessi, joka vaati tekijöiltään paljon
aikaa ja kärsivällisyyttä. Tutkimussuunnitelman tekoon kului todella pitkä aika, koska aihe oli laaja
ja sen rajaamisessa oli aluksi haasteita. Lopulta tutkimuksen lopullisen suunta selkeni ja tutki-
mussuunnitelma tuli valmiiksi. Suunnitelman teon jälkeen keskityttiin tietoperustan viimeistelyyn ja
laajentamiseen, ja samaan aikaan saatiin jo vastauksia tutkimukseen.

Opinnäytetyötä tehdessä etsittiin paljon aiheeseen liittyvää kirjallisuutta niin fyysisinä kirjoina, kuin
sähköisinäkin lähteinä. Sekä lähijohtaminen että laadullisen tutkimuksen teko olivat tekijöille täy-
sin uutta. Opinnäytetyössä käytetty käsite työn imu on melko uusi, joten sen avaaminen oli aluksi
haasteellista, samoin kuin sen erottaminen työmotivaatiosta.

Opinnäytetyöprosessi antoi paljon uutta tietoa niin lähijohtajuudesta, kuin työn imusta ja työmoti-
vaatiostakin, sekä niihin vaikuttavista seikoista. Tietoperustassa käsitellyt asiat samoin kuin tut-
kimustulokset tulevat varmasti mieleen, jos tulevaisuudessa saamme mahdollisuuden toimia lähi-
johtajina suun terveydenhuollossa.

Tavoitteena oli, että suun terveydenhuollon lähijohtajat voivat hyödyntää tutkimustuloksia työs-
sään ja peilata omaa johtamistaan niihin. Tutkimustulokset on tarjouduttu esittämään Oulun kau-
pungin suun terveydenhuollon henkilökunnalle tai johdolle, ja ainakin heille toimitetaan tutkimuk-
sen tulokset kirjallisesti Kärkkäisen kautta.

Suun terveydenhuollon lähijohtamista kannattaa tulevaisuudessa tutkia lisää, koska ilman tutki-
muksia ei voida lähijohtajuuttakaan kehittää ja koko ajan muuttuvassa terveydenhuollon kentässä

työn kehittäminen on välttämätöntä. Jatkotutkimusaiheena voi olla tutkimus siitä, millaisena suun terveydenhuollon lähijohtajat kokevat työn imun ja työmotivaation omassa työssään ja minkälaiset asiat niihin vaikuttavat. Mielestämme lähijohtajuutta kannattaisi tutkia myös sote-uudistuksen tuomien muutosten kannalta.

Koska emme eritelleet tuloksia vastaajien ammatin tai työssäolovuosien mukaan, jatkossa voisi tutkia suuhygienistien ja hammashoitajien kokeman työmotivaation ja työn imun eroavaisuuksia. Lisäksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla, vaihtelee koettu työmotivaatio ja työn imu suun terveydenhuollossa työuran pituuden mukaan.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Aarva, K. 2009. Hoidon ja hoivan lähijohtaminen. Tampereen yliopisto

Aho, S. 1996. Lapsen minäkäsitys ja itsetunto. Helsinki: Edita

Ammattina suuhygienisti. 2012. Miksi suuhygienistiä tarvitaan? Akavan erityisalojen ammattijulkaisu 2/2012. Hakupäivä 30.5.2016

http://www.akavanerityisalat.fi/files/4583/Ammattina_suuhygienisti.pdf.

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Hakupäivä 2.12.2015

https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf.

Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä, Utrecht Work Engagement Scale. Työterveyslaitos. Hakupäivä 2.12.2015

http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksenkehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos. Hakupäivä 27.5.2016

https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9240.pdf.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työntekijän työnsisältö ja kompetenssit. Oulun yliopisto. Hakupäivä 25.11.2015

<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514287886/isbn9789514287886.pdf>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18.painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatiossa. Hakupäivä 25.11.2015

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf.

Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. 2014. TEHY. Hakupäivä 15.12.2015

<http://www.tehy.fi/@Bin/27810501/510880+Johtaminen+sosiaali-+ja+terveydenhuollossa+NETTI.pdf>

Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY

Kangas, T. 2011. Työhyvinvoinnin kehittäminen Oulun kaupungin suun terveydenhuollossa. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy

Kataja, V. 2006. Johtamisen yhteys organisaation toimivuuteen julkisessa suun terveydenhuollossa. Pro gradu tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto

Kouri, R. 2016. Lähiesimiehen tehtävät ja toimenkuva. Palveluesimies, Oulun kaupunki. Sähköpostiviesti 3.10.2016.

Kylmä, J. & Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima

KVTES. 2014–2016. KT-kuntatyönantajat. Helsinki. Hakupäivä 1.12.2015
<http://flash.kuntatyönantajat.fi/kvtes-2014-2016/html/#46>.

Laaksonen, H.; Niskanen, J.; Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy

Laaksonen, H.; Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtaminen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy

- Lumijärvi, I. & Ratilainen, K. 2004. Strateginen henkilöstöraportointi. Tampereen yliopisto.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita
- Malmberg, L-E. & Little, T.D. 2002. Nuorten koulumotivaatio. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi. Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tammerprint oy. Tampere. Hakupäivä 6.9.2016. http://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
- Nemlander, A. 2012. Suun terveydenhuolto. Hakupäivä 27.5.2016 <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/terveyspalvelut/terveyskeskus/suun-terv/Sivut/default.aspx>.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 93–106.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro
- Oulun kaupunki. 2009. Henkilöstöraportti. Hakupäivä 3.10.2016 http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=59396ab1-4984-477b-beb2-cb4878452412&groupId=52058.

Oulun kaupunki. 2015. Hakupäivä 25.11.2015
http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=d77af096-cf5e-4b8b-8e66-2f68dcd76f82&groupId=52058.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Painojussit oy. Hakupäivä 31.8.2016. http://ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

Ponteva, K. 2013. Työn imu. Hakupäivä 27.5.2016
<http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/tarinoita/ikaikkuna-tyoyhteison-kehittamiseen/tyon-imu.html>.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Hakupäivä 18.5.2016 <http://julkaisut.turkuamk.fi/ISBN9789522161284.pdf>.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Saarela, S. 2014. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat osana erikoissairaanhoidon strategiaa ja johtamista Suomessa. Hakupäivä 30.8.2016 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201405271504.pdf>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Suun terveydenhuolto. Hakupäivä 25.11.2015
<http://stm.fi/suun-terveydenhuolto>.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta laadittavasta suunnitelmasta. 341/2011 Hakupäivä 18.5.2016
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110341>.

Suomen Hammaslääkäriliitto. 2012. Hyvä työpaikka –opas. Hakupäivä 3.10.2016
http://www.hammaslaakariliitto.fi/sites/default/files/mediafiles/jasensivusto/tyoelama_ja_edunvalvonta/hyvatyopaikkaopas_2012_verkkoon.pdf.

Suomen Hammaslääkäriliitto. 2016. Toimiva työnjako suun terveydenhuollossa. Hakupäivä 3.10.2016
http://www.hammaslaakariliitto.fi/fi/tyoelama/toimiva-tyonjako-suun-terveydenhuollossa#.V_IDMPI9670.

Suominen-Taipale, L. & Widström, E. 2006. Hammashoitouudistus ja hoitopalvelujen käyttö ja sisältö terveystieteissä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Hakupäivä 30.5.2016
<http://ojs.tsv.fi/index.php/SA/article/view/1910/1749>.

Suun terveydenhoidon ammattiliitto ry. 2011. Tietoa ammatista. Hakupäivä 30.5.2016
<http://www.stal.fi/tietoa-stal-sta/hammashoitajat/tietoa-ammattista/>.

Terveydenhuoltolaki. 30.12.2010/1326. Hakupäivä 18.5.2016
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.

Talouselämä. 2013. Tutkimus: Työmäärä ei aja ihmisiä piippuun, mutta huono pomo ajaa. Hakupäivä 10.10.2016
<http://www.talouselama.fi/uutiset/tutkimus-tyomaara-ei-aja-ihmisia-piippuun-mutta-huono-pomo-ajaa-3359297>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2014. SUHAT – Suun terveydenhuollon uudet haasteet. Hakupäivä 15.12.2015
<https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/hankkeet/22687>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Maahanmuuttajat ja monikulttuurisuus. Hakupäivä 15.12.2015
<https://www.thl.fi/fi/web/maahanmuuttajat-ja-monikulttuurisuus/vaestoryhmat/romanit/sosiaali-ja-terveyspalvelut>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. SUHAT – Suun terveydenhuollon uudet haasteet. Hakupäivä 18.5.2016
<https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/suhatsuun-terveydenhuollon-uudet-haasteet>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Työaikalaki. 9.8.1996/605. Finlex. Hakupäivä 1.12.2015
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>.

Työterveyslaitos. 2013a. Hyvä esimiestyö ja avoin työyhteisö auttavat maahanmuuttajaa onnistumaan työssään. Hakupäivä 15.12.2015 http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote61_2013.aspx.

Työterveyslaitos. 2013b. Johtaminen ja esimiestyö. Hakupäivä 15.12.2015
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/maahanmuuttajat_ja_tyo/ohjeita_ja_ideoita/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. 2014a. Johtaminen ja esimiestyö. Hakupäivä 15.12.2015
<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/johtaminen/sivut/default.aspx>.

Työterveyslaitos. 2014b. Kehityskeskustelu. Hakupäivä 1.12.2015
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. 2015a. Ohjeita ja ideoita monikulttuurisille työpaikoille. Hakupäivä 15.12.2015
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/maahanmuuttajat_ja_tyo/ohjeita_ja_ideoita/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. 2015b. Työn imu. Hakupäivä 2.12.2015 www.ttl.fi/tyonimu.

Työterveyslaitos. 2016. Ikäjohtaminen. Hakupäivä 6.9.2016.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx.

Työturvallisuuskeskus. 2015. Palaverit yhteistyön välineenä. Hakupäivä 20.11.2015
http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/yhteistyoy_ja_verkostot.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työympäristö. Hakupäivä 27.5.2016
http://www.tyoturva.fi/asiantuntija-_ja_toimistotyoy/tyoymparisto.

Varsio, S., Norblad, A., Linna, M., Arpalahti I., Strömmer, P., Karhunen, T. & Huhtala Sinikka. 2008. SUHAT-hankkeen menestystarina. Strateginen johtaminen ja benchmarking kehittäminen 2002–2005. Stakes. Hakupäivä 15.12.2015
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76522/T5-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>.

Veräjänkorva, A. 2014. Iso satsaus suun terveydenhuoltoon Oulussa. Hakupäivä 30.5.2016
http://yle.fi/uutiset/iso_satsaus_suun_terveydenhuoltoon_oulussa/7320015.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro Helsinki.

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 6.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitanen, E.; Kokkinen, L.; Konu, A.; Simonen, O.; Virtanen, V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosi-aali-ja terveydenhuollossa. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätö

Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Lähijohtaminen ja -johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperin-teen muokkaajana. Teoksessa Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystiete ter-veydenhuollon yksiköissä. Helsinki: WSOY

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa - Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä eu27 maissa. Työterveyslaitos. Helsinki. Hakupäivä 6.9.2016.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Ikajohtaminen_Euroopassa.pdf.

Hei!

Olemme Oulun ammattikorkeakoulun suun terveydenhuollon 3. vuoden opiskelijoita. Opinnäytetyömme aiheena on suuhygienistien ja hammashoitajien työmotivaatio ja työn imu. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös lähijohtamisen yhteyttä työmotivaatioon ja työn imuun liittyviin asioihin.

Suun terveydenhuollon toimintaympäristön ja työnkuvien muutokset ovat tutkimusten mukaan yhteydessä myös työmotivaatioon. Lähiesimiehet johtavat työyhteisöön liittyviä muutoksia, joten johtamisella voi olla yhteys myös työmotivaatioon ja työn imuun. Lähijohtamista suun terveydenhuollossa on tutkittu vähän, ja siksi se on aiheena mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Teillä on opinnäytetyömme aiheeseen liittyvää arvokasta tietoa. Toivomme, että kiinnostutte osallistumaan tutkimukseen.

Tutkimuslupa on pyydetty Suun terveydenhuollon palvelupäällikkö Sakari Kärkkäiseltä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Oulun kaupungilla työskentelevät suuhygienistit ja hammashoitajat. Alla olevasta linkistä pääset vastaamaan avoimen kyselylomakkeeseen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, osallistumisen voi keskeyttää missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei yksittäinen vastaaja paljastu. Aineistoa käsittelevät tutkimuksen tekijät, aineisto hävitetään, kun työ valmistunut.

Vastausaikaa on 15.4.2016 asti. Jokainen vastaus on tärkeä ja toivoisimmekin, että mahdollisimman moni löytäisi aikaa vastata kyselyyn.

Yhteistyöterveisin,

Iida Finnilä & Leena Korhonen

SUUHYGIENISTIEN JA HAMMASHOITAJIEN TYÖMOTIVAATIO JA LÄHIJOHTAMINEN

1. Ammattisi?

Suuhygienisti

Hammashoitaja

2. Kuinka kauan olet työskennellyt suun terveydenhuollossa?

alle 1 v

1-3 v

3-5v

5-10v

yli 10 v

3. Kuvaile mahdollisimman monipuolisesti suun terveydenhuollon työssä kokemaasi työmotivaatiota

Työmotivaatio on tila, joka synnyttää ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. Työntekijä, jolla on korkea työmotivaatio, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen ja on halukas käyttämään fyysisiä sekä henkisiä voimavarojaan.

4. Kuvaile, millaisena koet työn imusi työskennellessäsi suun terveydenhuollossa

Työn imu on käsite, joka kuvaa työhön liittyvää innostumista ja iloa. Se on myönteinen tunne- ja motivaatiotila.

5. Miten suun terveydenhuollon lähijohtaminen vaikuttaa kokemaasi työmotivaatioon ja työn imuun?

Sosiaali- ja terveysala muuttuu jatkuvasti, muutokset vaikuttavat myös suun terveydenhuoltoon. Lähijohtaja johtaa toiminnallaan työyhteisöön liittyviä muutoksia jotka ovat yhteydessä myös työmotivaatioon ja työn imuun.