

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KARITA PALOVIITA
JANINA RUOKOJÄRVI

Ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilöiden työhyvinvointi

KYSELYTUTKIMUS ORGANISAATIO X
TYÖHYVINVOINNIN TILASTA SYKSYLLÄ 2023

VANHUSTYÖN TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Paloviita, Karita, Ruokojärvi, Janina: Ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilöiden työhyvinvointi, kyselytutkimus Organisaatio X työhyvinvoinnin tilasta syksyllä 2023

Opinnäytetyö, AMK

Vanhustyön tutkinto-ohjelma

Maaliskuu 2024

Sivumäärä: 61

Työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja siihen vaikuttavat niin työ ja työolosuhteet kuin myös työntekijään liittyvät henkilökohtaiset tekijät kuten arvomaailma, persoonallisuus sekä elämäntavat. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta organisaation menestykseen, sillä hyvinvoinnin lisääntyessä myös työn tuottavuus ja tuloksellisuus kasvaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa alueellisesti Organisaatio X:n ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila syksyllä 2023. Tutkimuksen tarkoitus oli lisäksi selvittää, esiintyykö organisaation esihenkilöiden työhyvinvoinnissa mahdollisia kehittämiskohteita ja mikäli esiintyy, niin millaisia kehittämiskohteita esihenkilöt ovat havainneet. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ajankohtaista tietoa esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytilasta.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla syyskuussa 2023. Kysely lähetettiin sähköpostitse 51 esihenkilölle. Kyselyyn vastasi hieman alle puolet (n=24) esihenkilöistä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 47,06. Tutkimusaineisto analysoitiin Google Forms- työkalun omaa analysointimenetelmää hyödyntäen sekä yhden avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulosten perusteella Organisaatio X:n määrätyn alueen esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa hyväksi. Avoimen kysymyksen vastauksista kuitenkin selviää, että työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteitakin löytyy. Organisaatiossa suurimpana kehityskohteena opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella ovat työn hallintaan liittyvät tekijät.

Avainsanat: työhyvinvointi, johtaminen, esihenkilö

Abstract

Paloviita, Karita, Ruokojärvi, Janina: Well-being at Work among Managers Working in Elderly Nursing Home: Survey about the Situation of Well-being at Work in Organisation X in fall 2023.

Bachelor's thesis, University of Applied Sciences

Degree Programme in Elderly care

March 2024

Number of Pages: 61

Well-being at work can be viewed from many different perspectives and it is affected by work and working conditions as well as personal factors related to the employee such as values, personality, and lifestyle. Well-being at work has an impact on the success of the organization, because as well-being at work increases, so does productivity.

The purpose of the study was to gather information about well-being at work among nursing home managers working in Organisation X in fall 2023. The purpose of the study was also determine possible factors which should be developed from the perspective of occupational well-being.

The study was implemented as a quantitative survey. The survey was carried out using the Google Forms platform and was sent to 51 managers via e-mail in fall 2023. 24 managers responded. The data were analyzed using graphical charts of Google Forms and an open question was analyzed using content analysis.

The results indicated that the managers experience good well-being at work. The open question indicated that there were some factors that needed to be improved in well-being at work. The results indicated that the main factor that needed to be improved was job autonomy.

Keywords: wellbeing at work, management, manager

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 IKÄIHMISTEN YMPÄRIVUOROKAUTINEN PALVELUASUMINEN	8
3 ESIHENKILÖN TYÖ	9
4 TYÖHYVINVOINTI.....	11
4.1 Työhyvinvoinnin käsite	11
4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	15
4.2.1 Fyysinen työhyvinvointi.....	15
4.2.2 Psykkinen työhyvinvointi	17
4.2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	18
4.2.4 Henkinen työhyvinvointi	19
4.3 Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	20
5 TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS ORGANISAATIOTASOLLA	23
6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .	24
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
7.1 Kohderyhmä.....	25
7.2 Tutkimusmenetelmä	25
7.3 Aineistonkeruumenetelmä.....	25
7.4 Aineiston käsittely ja analysointi	28
8 TUTKIMUSTULOKSET.....	30
8.1 Vastaajien taustatiedot	30
8.2 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila	32
8.2.1 Työn mielekkyys	32
8.2.2 Työyhteisö	32
8.2.3 Työn hallinta	33
8.2.4 Johtaminen	35
8.3 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen.....	37
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	40
9.1 Opinnäytetyön eettisyys	40
9.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	42
9.3 Johtopäätökset	43
9.3.1 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila	44
9.3.2 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen.....	45
9.4 Kehittämisideat.....	46
9.5 Jatkotutkimusehdotukset	48
9.6 Pohdinta	48

LÄHTEET.....	51
LIITE 1	55
LIITE 2	56
LIITE 3	57
LIITE 4	58
LIITE 5	59
LIITE 6	60

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja työntekijöiden työssä jaksaminen ovat herättäneet keskustelua erityisesti viime vuosien aikana. Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi kuitenkin aina olla ajankohtaista. Työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä on paljon tutkimustietoa etenkin alaisten näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työhyvinvointia on kuitenkin tutkittu poikkeuksellisen vähän. (Herttuala, 2023, s. 29.)

Työhyvinvointia voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta ja se on käsitteenä hyvin moniulotteinen. Hyvinvointi muodostuu niin positiivisista kuin negatiivisistakin asioista, jonka määrittely on sidoksissa määrittelijän omaan arvomaailmaan ja näkemykseen ihmisestä. Työ ja työolosuhteet ovat vahvasti yhteydessä ihmisen hyvinvointiin niin työssä kuin vapaa-ajalla. Joskus työhyvinvointia voi kuitenkin olla vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä hyvinvointiin vaikuttavat myös ihmisen henkilökohtaiset sosiaaliset suhteet, harrastukset sekä elämäntavat. (Rauramo, 2020, kohta Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.)

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? – seurantatutkimuksesta saadun tiedon mukaan suomalaiset kokevat työhyvinvointinsa ja työkykynsä edelleen heikentyneen sekä työhön panostamisen nähdään olevan laskusuuntainen. Tutkimukseen osallistui 22–66-vuotiaita suomalaisia työntekijöitä, joista vuoden 2022 lopussa useampi kuin joka neljäs oli kokenut työssään uupumuksen oireita. Tutkimuksesta lisäksi selviää, että myös johtoasemassa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointi on laskusuuntainen. Esihenkilöasemassa työskentelevien arviot omasta työkyvystä sekä työtyytyväisyys nähdään laske-
neen. Kuitenkaan työn voimavarojen vahvistumista ei ole tapahtunut kesän 2021 ja 2022 loppuvuoden välisenä aikana selviää Miten Suomi voi-

seurantatutkimuksen tuloksista. (Kaltainen & Hakanen, 2023, kohta ``Työhyvinvoinnin heikentymistä``.)

Opinnäytetyömme tavoitteena on selvittää Organisaatio X:n ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen lähiesihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnin nykytilasta, sekä selvittää esiintyykö organisaatiossa työhyvinvointiin liittyviä kehityskohteita ja millaisia kehittämiskohteita esihenkilöt ovat mahdollisesti havainneet. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella organisaation johto voi kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka aiheuttavat haasteita esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyen.

Esihenkilön työhyvinvoinnilla on tärkeä rooli organisaation menestyksen, tuottavuuden ja palvelujen laadun kannalta, sillä motivoituneet ja työhönsä sitoutuneet työntekijät tekevät parempaa tulosta kaikilla näillä osa-alueilla. Esihenkilön hyvinvointi vaikuttaa myös alaisten hyvinvointiin: jos esihenkilö ei jaksaa työssään, heijastuu se myös muuhun henkilöstöön. (Hankonen, 2015; Terveystalo, n.d., kohta Esimiestyön sparraus.)

2 IKÄIHMISTEN YMPÄRIVUOROKAUTINEN PALVELUASUMINEN

Vanhuspalvelulain (980/2012) mukaan ikääntyneiden hyvinvointia, toimintakykyä, terveydentilaa ja itsenäistä suoriutumista tulisi kaikin keinoin tukea. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012, 1 luku 1 §). Kansallinen tavoite on, että ikäihmiset voisivat asua mahdollisimman pitkään omassa kodissaan tarvitsemiensa palveluiden turvin. (Ympäristöministeriö, n.d., kohta Ikääntyneiden asuminen). Monet eri tekijät voivat samanaikaisesti kuitenkin vaikeuttaa ikäihmisen kotona selviytymistä. Haasteet voivat liittyä ikäihmisen toimintakyvyn ja muistitoimintojen heikkenemiseen, asumisratkaisuihin, läheisten voimavaroihin, ikääntyneen omaan tahtotilaan ja kotiin tuotavien palvelujen riittämättömyyteen. (Valvanne & Noro, 1999.) Mikäli ikääntyneen hoivan ja huolenpidon tarve on ympärivuorokautista, on tällöin ympärivuorokautisen palveluasumisen yksikköön muuttaminen ajankohtaista.

Ympäri vuorokautinen palveluasuminen voi olla joko lyhyt- tai pitkäaikaista asumista ja siihen sisältyvät hoito ja huolenpito, toimintakykyä ylläpitävä ja edistävää toimintaa, vaatehuolto, ateria-, siivous-, ja peseytymispalvelut, liikunta ja ulkoilu sekä muut tarvittavat palvelut kaikkina vuorokaudenaikoina. (Suomi.fi, 2021).

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen (THL, 2023, s. 6) teettämän tutkimuksen mukaan vuonna 2022 vanhainkodeissa ja ympärivuorokautisessa palveluasumisessa hoidettiin arviolta 81 000 asiakasta. Vuoden aikana heille kertyi hoitopäiviä yhteensä noin 16,9 miljoonaa.

3 ESIHENKILÖN TYÖ

Johtamista voidaan jaotella monella eri tavalla. Tavanomaisemmin jaoteltuna johtaminen jaetaan kahteen eri osa-alueeseen eli strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen johtaminen on yleensä ylemmän johdon tehtävä, jonka perustana on asettaa toiminnalle suunta, tavoitteet sekä toiminnan päämäärät. Operatiivinen johtaminen taas keskittyy päivittäisjohtamiseen, jossa korostuu käytännön työn edellytysten mahdollistaminen. Operatiivisesta johtamisesta vastaavat yleensä esihenkilöt sekä lähiesihenkilöt. Nykypäivänä on kuitenkin tärkeää, että lähijohtajat mahdollisimman laajasti henkilöstön kanssa osallistuvat strategian ja toimintaa linjaavien toimien suunnitteluun. (Rousu & Lanne- Eriksson, 2021, s. 57.)

Esihenkilön työ on lakiin ja sopimukseen perustuvaa työtä, jossa esihenkilön tulee käyttää asemaansa ja direktio-oikeuttaan eli työnjohto-oikeuttaan työnantajan ja henkilöstön edun mukaisesti. (Järvinen, 2020, kohta Esimiehen rooli ja tehtävät). Esihenkilön tulee olla perillä työntekijöidensä työstä ja tuntea työympäristö, jossa työtä tehdään. Esihenkilön tehtävä on valvoa, että työyhteisössä noudatetaan lakeja ja yhdessä sovittuja pelisääntöjä sekä esihenkilön tehtävä on arvioida ja ennakoida riskejä suhteessa työympäristöön. Lisäksi esihenkilön roolin nähdään olevan merkittävä työyhteisön toisia arvostavan, avoimen, välittävän kulttuurin ja luottamuksen luomisessa. (TTL, n.d., kohta Esihenkilön roolit, vastuut ja tehtävät.)

Esihenkilön rooliin liittyvät työtehtävät määritellään yksityiskohtaisemmin erikseen organisaatiokohtaisesti. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi erilaiset henkilöstö- ja tulosvastuut. Organisaation arvot ja henkilöstöpolitiikka ovat myös sidoksissa esihenkilön vastuihin ja velvollisuuksiin. (Rousu & Lanne- Eriksson, 2021, s. 57.)

Yleisesti ottaen esihenkilön tehtäväkenttä on moninainen ja siihen kuuluu organisaation asettamissa rajoissa oman yksikön toiminnan suunnittelu organisaation strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin nojautuen yhdessä henkilöstön

kanssa. (Kauhanen, 2018, s. 41). Organisaation perustehtävän toteuttaminen on esihenkilön tärkein tehtävä siinä yksikössä mitä hän johtaa. Johtaminen toteutuu päivittäisessä toiminnassa yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Johtamisen tulee tähdätä siihen, että työntekijät ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Tavoitteena on yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen luominen organisaation strategisesta suunnasta sekä esihenkilön tulee toiminnallaan varmistaa, että johtaminen lähtee organisaation tavoitteista. Esihenkilön tehtävä on strategian toteuttaminen käytännötasolla kannustamalla, ohjaamalla ja tukemalla työntekijöitä työskentelemään tavoitteiden mukaisesti. (Rousa & Lanne-Eriksson, 2021, s. 58–59.)

Tämän päivän johtamisessa nähdään myös tärkeäksi edistää alaisten toimintaa muutostilanteissa sekä auttaa heitä hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan. Esihenkilöllä tulee tiedon lisäksi olla tahto toteuttaa sitä mikä johtamisessa on tärkeää. Esihenkilön tulisi nähdä itsensä niin uudistavana johtajana kuin osaamisenkin johtajana sekä myös valmentajana, että mahdollistajana. Johtaminen nähdään myös palvelutehtävänä. Lisäksi tutkimuksissa on todettu, että työelämänlaadun ja johtamisen välillä on keskeinen yhteys. Tämän vuoksi esihenkilön tulee tunnistaa oma johtamistyylinsä ja tiedostaa sen vaikutukset henkilöstöön. (Rousa & Lanne-Eriksson, 2021, s. 58–60.)

Työn organisointi, resurssointi ja tehtävien määrittely ovat esihenkilön työtehtäviä. Esihenkilö vastaa osaltaan myös talouden johtamisesta, johon sisältyy henkilöstökustannusten seuranta sekä sisäistä valvontaa. Esihenkilön tehtävä on osana talouden johtamista kasvattaa kustannustietoisuutta myös työyhteisössä. Esihenkilön työtehtäviin kuuluvat olennaisesti muun muassa työsuhteen elinkaareen liittyvät prosessit, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työntekijöiden työkyvyn seuranta. Työntekijöihin liittyvien ongelmien ratkaisu ja organisaatiossa käytössä olevien henkilöstöjohtamisen järjestelmien toteuttaminen, kuten varhaisen välittämisen tai puuttumisen mallit kuuluvat esihenkilön työtehtäviin. (Rousa & Lanne-Eriksson, 2021, s. 58.)

4 TYÖHYVINVOINTI

4.1 Työhyvinvoinnin käsite

Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan terveys on täydellisen psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Terveys ei ole pelkästään sairauksien ja vaivojen puuttumista, vaan kyse on paljon kokonaisvaltaisemmasta asiasta. (Virolainen, 2012, s. 11.)

Työhyvinvoinnin käsitteessä on vastaavanlaisia piirteitä WHO:n terveystermien kanssa. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin osa-alueet. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa, joten työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti. Yhden osa-alueen puutteet heijastuvat väistämättä myös muihin osa-alueisiin. (Virolainen, 2012, s. 11–12.)

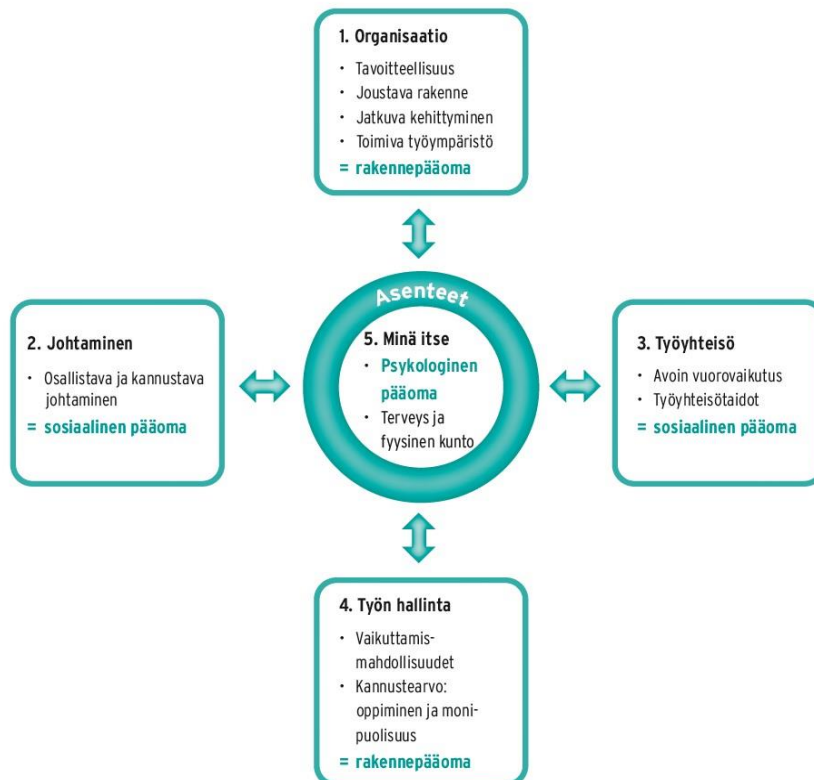
Työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. (STM, n.d., kohta Työhyvinvointi.) Työhyvinvointi näyttäytyy arjen sujumisena ja tavoitteiden toteutumisena, hyvänä työntekijäkokemuksena, työyhteisön vetovoimaisuutena, uudistumiskykynä ja joustavuutena sekä tuen saamisena ja antamisena työssä. (TTK, n.d., kohta Työhyvinvointi).

Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen jakaantuu niin yhteiskunnan, organisaation kuin yksilönkin kesken. Yhteiskunta luo puitteet ja mahdollistaa työkyvyn ylläpitämisen säätämällä lakeja ja tukemalla toimintoja, joiden tarkoituksena on edistää kansalaisten terveyttä, työssä osaamista, työnteon kannattavuutta ja oppimista. (Virolainen, 2012, s. 12.) Organisaation tehtävä työhyvinvoinnin edistämässä on huolehtia työympäristön turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista, työntekijöiden tasa- ja yhdenvertaisesta kohtelusta sekä hyvästä johtajuudesta. Työntekijä vastaa omalta osaltaan omasta työkyvystään sekä oman ammattitaitonsa ajantasaisuudesta. Hyvinvoinnin

lisääntyessä työhön sitoutuneisuus kasvaa sekä tuottavuus lisääntyy, ja sitä kautta myös sairauspoissaolot vähenevät. (STM, n.d., kohta Työhyvinvointi.)

Työhyvinvointi ei synny itsestään eikä se ole yksi irrallinen osa-alue, vaan se on osa yrityksen kokonaisuutta ja sitä tulee johtaa, kuten muutakin yrityksen toimintaa. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla lähtöisin organisaation tavoitteista ja palvella organisaation tarpeita. (Manka & Manka, 2023, s. 273.) Strategisen työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisen tueksi tarvitaan työhyvinvointitietoa, joka on edellytys työolosuhteiden kehittämiseksi. Tutkimusperusteinen työhyvinvoinnin kehittäminen on suuri etu työmarkkinoilla, sillä ammattitaitoiset työntekijät hakeutuvat töihin sinne, missä töitä on hyvä tehdä. (TTL, 2023, kohta Mitä kuuluu? – Työhyvinvointikysely.)

Työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisa Manka (2023, s. 108–109) määrittelee teoksessaan työhyvinvoinnin käsitteen koostuvan työterveydestä, työkyvystä ja työn sujumisesta arjessa. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn piirteet sekä työntekijä itse. Manka käyttää teoksessaan viitekehyksenä voimavaralähtöistä mallia (kuvio 1), jossa käsitellään hyvinvoivan ja menestyvän organisaation sekä hyvinvoivan työntekijän ominaisuuksia.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2023, s. 110)

Voimavaralähtöisen mallin mukaan työhyvinvoinnin perustan muodostavat organisaation kulttuuri ja toimintaperiaatteet. Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa vaatii strategista suunnittelua, toiminnan jatkuvaa arviointia sekä toimenpiteitä henkilöstön resurssien lisäämiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulisi asettaa tavoitteet, ja niiden saavuttamista tulisi arvioida osana organisaation strategiatyötä. Hyvinvoivassa organisaatiossa asetetaan toiminnalle tavoitteita yhdessä muun henkilöstön kanssa. Yhdessä sovitut asiat lisäävät työntekijöiden kiinnostusta toimia tavoitteiden mukaisesti. (Manka & Manka, 2023, s. 110–115.) Mankan mukaan työhyvinvointia kehitettäessä ensiksi kannattaa huomioida työympäristön toimivuus ja siihen liittyvät epäkohdat. Fyysisen työympäristön ollessa kunnossa, on helpompi kehittää muita hyvinvoinnin osa-alueita, kuten työyhteisön toimivuutta.

Rakennepääomaan vaikuttavat myös työn sisältö ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (kuviokuva 1). Työnkuvan tulisi olla monipuolista, siinä pitäisi voida kehittyä ja oppia. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tekee

työyhteisöstä oppivan, jolloin työntekijät kykenevät paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Manka & Manka, 2023, s. 126.)

Voimavaralähtöisessä mallissa sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö (kuviot 1). (Manka & Manka, 2023, s. 110.) Hyvän esihenkilön perustehtävänä on saada työyhteisössä jokainen tuntemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Sen mahdollistavat esihenkilötyöskentelyn avoimuus ja läpinäkyvyys. Modernissa vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa esihenkilön tehtävänä on luoda ympäristö, jossa jokainen voi hyödyntää kykyjään täysimääräisesti. Esihenkilön on kannustettava työntekijöitä osallistumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Hyvä esimiestyö tuottaa hyviä työyhteisötaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat merkittäviä hyvän esihenkilötyön muodostumiselle. (Manka & Manka, 2023, s. 180–181.)

Yhteisöllisyys ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus lisäävät sosiaalista pääomaa, joka puolestaan vahvistaa työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma kasvaa, kun sitä käytetään. Käytettäessä se on niin yksilön, kuin koko työyhteisönkin voimavara. Sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteiden saavuttamista sekä sen laatu ja määrä vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Tutkimusten mukaan työyhteisöissä, jossa sosiaalisen pääoman määrä on heikkoa, riski terveyden heikkenemiselle on 1,3-kertainen keskimäärään verrattuna ja masennusoireiden riski on jopa 30–50 %. (Manka & Manka, 2023, s. 177–178.)

Työntekijöiden luonteenpiirteet ja asenteet kuitenkin vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. Vaikka ulkoisesti osatekijät olisivatkin hyvin, saattaa työntekijä itse voida pahoin. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat yksilön asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, joka koostuu yksilön psyykkisestä ja fyysisestä kunnosta sekä terveydentilasta. (Manka & Manka, 2023, s.111.) Psykologisella pääomalla on vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen ja suoriutumiseen työssä: tutkimuksissa psykologinen pääoma on ollut yhteydessä koettuun työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, organisaation sitoutumiseen ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin. On myös huomattu, että psykologinen

pääoma ennustaa lopettamisaikojen vähentymistä työssä sekä se parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Manka & Manka, 2023, s. 204–205.)

4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

4.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on merkittävä osa koettua työhyvinvointia. Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluvat yksilön terveys, fyysinen kunto ja työssä jaksaminen. (Vesterinen, 2006, s. 37.) Yksilön kyky huolehtia omasta fyysisestä hyvinvoinnista vaikuttaa lähtökohtaisesti työhyvinvointiin monilla eri tavoilla. Riittävällä unella ja sen laadulla on merkittävä vaikutus yksilön palautumisen kannalta. Univajeella on huomattu olevan vaikutuksia työntekijöiden tarkkaavaisuudessa, oppimisessa, mielialassa ja asioiden hallinnassa. Levon ja palautumisen riittämättömyys aiheuttaa kuormittuneisuutta, väsymystä ja tyytymättömyyttä. Pidemmällä aikavälillä riittämätön uni ja palautuminen ovat terveysriski. Työssä jaksamisen kannalta on oleellista, että yksilö palautuu myös työpäivän aikana. Oman työn vaikutusmahdollisuudet sekä esihenkilöltä ja kollegoilta saatu tuki edistävät yksilön palautumista. (TTK, n.d., kohta Työhyvinvointi.)

Palautumisen tärkeyden lisäksi toimintakykyä ja terveyttä tukevat terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuullinen alkoholin käyttö ja säännöllinen liikunta. (TTK, n.d., kohta Työhyvinvointi). Liikunnalla on keskeinen merkitys työ- ja toimintakykyä heikentävien tai uhkaavien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Säännöllisellä liikunnalla on huomattu olevan elämänhallintaa, stressinsietokykyä, unen laatua ja työsuoritusta parantava vaikutus. Hyväkuntoiset työntekijät palautuvat nopeammin ja kestävätkä kuormitusta paremmin kuin huonokuntoiset työntekijät. Elintapojen kohentamisella ja terveyden edistämällä sairauspoissaolot ovat vähentyneet ja työntekijät ovat pysyneet työkykyisinä pidempään. (TTL, n.d., kohta Elintavat ja työhyvinvointi.)

Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavat myös fyysiset olosuhteet, fyysinen työn kuormitus ja työergonomia, kuten työasennot ja työpisteen ergonomiset ratkaisut. Fyysisillä työolosuhteilla tarkoitetaan työpaikan siisteyttä, melua, lämpötilaa ja käytettäviä työvälineitä. (Virolainen, 2012, s. 17.) Työhyvinvointia tukeva työympäristö mahdollistaa työn sujumisen ja voimavarojen keskittämisen työn tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Työympäristön erilaisilla ratkaisulla pystytään lisäämään henkilöstön viihtyvyyttä ja parantamaan työn tehokkuutta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työympäristö on sopiva yksilön ominaisuuksien, tarpeiden ja toiminnan kanssa. Hyvässä työympäristössä on huomioitu sisäympäristön vaatimukset, kuten sisäilmasto, valaistus ja akustiikka. (TTL, n.d., kohta Hyvinvointia edistävä työympäristö.)

Työympäristöllä on väistämättä vaikutuksia koettuun työhyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Lyhyen aikavälin kuormitustekijöitä voivat esimerkiksi olla virheiden lisääntyminen työssä, johtuen ympäristön häiriötekijöistä tai kiireestä. Pidemmällä aikavälillä työympäristöllä on vaikutuksia työntekijöiden työstä suoriutumiseen, työssä viihtymiseen, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeiden riskiin. Työympäristöön liittyvien kuormitustekijöiden ja sairauspoissaolojen yhteys ei tarkoita, että työympäristö olisi sairauden varsinainen syy. Työympäristön kuormitustekijät voivat olla osatekijänä sille, että työntekijän työkyky on alentunut ja työtehtävistä selviytyminen on haasteellista. (TTL, n.d., kohta Hyvinvointia edistävä työympäristö.)

Työntekijällä itsellään on vastuu omasta terveydestään, mutta työnantajien tulisi yhdessä työterveyshuollon kanssa tukea työntekijöiden työkykyä ja terveellisempiä elämäntapoja. (TTL, n.d., kohta Elintavat ja työhyvinvointi). Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisen tukitoimia ovat työntekijöiden erilaiset henkilöstöedut, terveyden edistämiseen liittyvät luennot ja henkilöstöpäivät. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta merkittävimpiä ovat kuitenkin organisaation arkiset toimenpiteet, kuten oman työn vaikutusmahdollisuudet, toimiva esihenkilötyö, työn mielekkyys ja viihtyvyys, sekä työntekijöiden toisistaan välittäminen. (Virolainen, 2012, s.152.)

4.2.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi on viime aikoina noussut yhä keskeisempään asemaan työhyvinvointia tarkasteltaessa. Psyykkinen työhyvinvointi sisältää esimerkiksi työperäisen stressin, työpaineet ja työilmapiirin. Toimistotehtävissä työskentelevillä fyysiset olosuhteet, kuten työvälaineet ja toimitilat ovat usein hyviä. Sen sijaan psyykkistä työhyvinvointia tulisi kehittää, koska juuri sillä on arveltu olevan merkittävä vaikutus henkilöstön sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä ja työpaikalla viihtymisessä. (Virolainen, 2012, s. 54–55.)

Tutkimusten mukaan suomalaisista joka kolmannella naisella ja joka viidennellä miehellä on jossain elämänvaiheessa ilmennyt työstä aiheutuneita psyykkisiä oireita. Yhtenä isoimpana psyykkistä kuormitusta aiheuttavana tekijänä pidetään kiirettä. (Virolainen, 2012, s.18.) Kiireeseen vaikuttavat työn kuormittavuus, venyminen ja pirstaleisuus. Kiireen tunteella on vaikutuksia kehon eri toimintoihin; esimerkiksi verenpaineessa, verenkierrossa, hormonitoiminnassa ja aivojen kemiassa on havaittu muutoksia. Myös ihmisen vastustuskyky heikenee kiireestä aiheutuvan stressin myötä. (Virolainen, 2012, s. 54–55.)

TYÖHYVINVOINTIA HAASTAVA/EDISTÄVÄ PAINE	TYÖHYVINVOINTIA HEIKENTÄVÄ/ESTÄVÄ PAINE
Työkuormitus	Roolin epäselvyys
Ylimääräinen vastuu (johon saa tukea ja koulutusta)	Huonot yhteistyösuhteet
Aikapaineet	Työn epävarmuus
Työn moninaisuus	Hallinnan puute
Merkitykselliset tavoitteet	Epäselvät tavoitteet
Tiukat aikarajat	Epärealistiset aikarajat

Kuvio 2. Esimerkkejä haastavasta ja heikentävästä paineesta (Manka & Manka, 2023, s.220)

Työnteosta syntyvää stressiä voidaan tulkita työhyvinvointia haastavana tai heikentävänä tekijänä. Haastava tilanne koetaan yleensä positiivisena asiana, koska haasteellisuus kehittää yksilöä ja tarjoaa aikaansaamisen mahdollisuuksia. Vastakohtana pidetään heikentävää painetta, joka luo esteitä saavuttamisen tielle ja vaikuttaa yksilön työsuoritukseen negatiivisesti. Positiivinen stressi

parantaa työn tehoa ja tuloksellisuutta, mutta stressin muuttuessa negatiiviseksi se alkaa heikentämään yksilön työsuoritusta. Pitkäkestoinen stressi voi ilmetä aloittekyvyttömyytenä, eristäytymisenä ja kyynistymisenä, joka puolestaan voi näyttäytyä etäisenä tai kielteisenä asennoitumisena työntekoon, työyhteisöön ja asiakkaisiin. (Manka & Manka, 2023, s.219–224.)

Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yksilö kokee työtehtävänsä mielekkäänä. (Virolainen, 2012, s. 18). Työn mielekkyydellä tarkoitetaan kaikkea, joka saa ihmisen kokemaan ja ilmaisemaan, että hän pitää työstään. Mielekkyyys rakentuu yksilön ajatuksesta; kuka minä olen, mikä minua kiinnostaa ja minkä koen itselleni tärkeäksi eri tilanteissa. Keskeisintä mielekkyyden kokemisessa on ihmisten itsensä kokema hyöty työstä. Kun ihminen kokee olevansa arvokas ja osa suurempaa kokonaisuutta, lisää se yksilön kiinnostusta ja keskittymistä työhön. (Järvinen, 2014, s. 34–35.)

4.2.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi muodostuu työyhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja kanssakäymisestä. Sosiaalista työhyvinvointia tukevat työntekijöiden hyvät keskinäiset suhteet, työkavereiden helppo lähestyminen ja mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti työyhteisön kesken. Työssä koetun kiireen on huomattu vähentävän työntekijöiden sosiaalista kanssakäymistä. Sosiaaliseen työhyvinvointiin liitetään myös työkavereihin tutustuminen. Työkavereiden vapaa-aikaan ja perheeseen tutustuminen luo yhteisöllisyyden tunnetta. Tarpeen tullen työkaveria on helpompi lähestyä työasioissa, kun hänet tuntee henkilökohtaisella tasolla. (Virolainen, 2012, s.24.)

Työyhteisön positiivisella ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen, työn tehokkuuteen, luovuuteen ja päätöksentekokykyyn. Positiivinen ilmapiiri on avainasemassa organisaation menestymisen kannalta. Työyhteisön huono ilmapiiri ja työntekijöiden välinen kitka vaikuttaa pahimmillaan koko organisaatioon ja sen toimintaan. (Rytikangas, 2011, s. 34.)

Suomalaisen työn liiton (2017) teettämän tutkimuksen mukaan suomalaiset kokevat työilmapiirin työhyvinvoinnin tärkeimmäksi tekijäksi. Hyvä työilmapiiri edistää työn imua sekä lisää työntekijöiden voimavaroja. (Finla, 2020, kohta ´Hyvä työilmapiiri on´). Hyvä työilmapiiri heijastuu asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tuloksellisuuteen sekä hyvällä työilmapiirillä nähdään olevan vaikutus myös tapaturmien ehkäisyssä. (Suomalaisen Työn Liitto, 2017). Työyhteisön sisäinen turvallisuuden tunne on hyvän työilmapiirin edellytys. Turvallisuuden tunne työyhteisössä muodostuu toteutuneesta tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta työpaikan päätöksissä ja vastuunjaossa. (Kookas.fi, n.d., kohta Työilmapiiri.)

4.2.4 Henkinen työhyvinvointi

Henkisestä työhyvinvoinnista kuullaan usein puhuttavan psyykkisen työhyvinvoinnin yhteydessä. Henkisyydellä ei tarkoiteta mystisiä tai uskonnollisia rituaaleja tai toimenpiteitä. Henkisyys työpaikalla ilmenee monilla eri tavoilla. Henkisyteen kuuluu se, miten työyhteisössä kohdataan toiset, miten yhteistyö toimii ja kuinka asiakkaita kohdellaan. Yhtenä näkyvänä piirteenä pidetään ihmisten iloisuutta sekä työntekijöistä ja asiakkaista välittämistä. (Virolainen, 2012, s. 26.)

Henkisyteen liitetään työn merkityksellisyyden kokeminen ja työstä nauttiminen. Työllä on suuri merkitys henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen myötä. Jos työntekijä kokee kehittyvänsä työssään, hän kokee kehittyvänsä myös ihmisenä. Henkisen työhyvinvoinnin kannalta on merkittävää, että työntekijät kokevat kuuluvansa johonkin. Ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteisöllisyyden tunnetta ja useille työyhteisö onkin keskeinen paikka, jossa he voivat tuntea yhteisöllisyyttä muihin ihmisiin. (Virolainen, 2012, s. 26–27.)

Henkistä työhyvinvointia tukevat myös oman ja organisaation arvomaailman kohtaaminen. Jos organisaatiolla on puhtaat arvot, eikä tarkoituksena ole ainoastaan tavoitella voittoa, luo tämä osaltaan puitteita henkisen hyvinvoinnin kehittämiseksi. Organisaation arvomaailman ollessa ristiriidassa työntekijän

arvojen ja moraalikäsitteiden kanssa, voi se aiheuttaa henkistä pahoinvointia. Mikäli työntekijää edellytetään rikkomaan lakia, valehtelemaan, liioittelemaan tai antamaan vääriä tietoja, saattaa tästä aiheutua ristiriitoja työntekijän oman moraalin kanssa, minkä seurauksena syntyy henkistä työpahoinvointia. (Viro-lainen, 2012, s. 26–27.)

4.3 Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Esihenkilötyö on vastuullista, rankkaa ja usein varsin yksinäistä työtä. (TTL, 2020, kohta ´Esihenkilön rooli´). Esihenkilöön kohdistuu paljon paineita niin alaisilta, kuin myös johdon korkeimmilta portailta, joten tällä on myös vaikutusta esihenkilöiden kokemaan työssäjaksamiseen. Esihenkilön on usein vaikea myöntää heikentyneitä työhyvinvointiaan tai uupumustaan, ja näin ollen tuen ja avun hakeminen voi viivästyä tai pahimmassa tapauksessa estyä kokonaan. (Hämäläinen, 2016; Salo, 2009; Vuorela, 2018.) Työssäjaksamisen kannalta esihenkilön tulisikin muistaa olla itselleen armollinen. (TTL, 2020, kohta Mukavan ilmapiirin aistii).

Esihenkilön työssä korostuvat jaksamisessa auttavat voimavarat enemmän, kuin jaksamista koettelevat vaatimukset. Esihenkilötyön voimavarat ja vaatimukset ovat pääosin ihmisiin ja heidän kanssaan toimimiseen liittyviä asioita. (Salo, 2009.) Onkin todettu, että esihenkilöt kaipaavat työssään tukea eniten vuorovaikutukseen liittyviin asioihin sekä ihmisten johtamiseen. (TTL, 2021, kohta ´Hyvä johtaja on´).

Esihenkilön työssä jaksamista tukevat esihenkilökollegoilta, omalta esihenkilöltä sekä organisaation ylemmältä johdolta saatu tuki ja palaute. (Ahlroth 2015, s.175; Salo, 2009; TTL, 2020). Esihenkilöiden välisen yhteisöllisyyden tunteen muodostumisen koetaan edistävän esihenkilöiden työhyvinvointia. Tähän liitetään esimerkiksi esihenkilöiden välinen kannustus, tuki sekä yhteiset pelisäännöt. Kiinnittämällä huomiota esihenkilöiden välisiin keskinäisiin suhteisiin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin lisäksi palvelujen laatuun sekä organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi haastavista työasioista keskusteleminen

esihenkilökollegoiden kesken koetaan motivoivaksi ja rohkaisevaksi. Samassa yksikössä työskentelevien esihenkilöiden välinen vuorovaikutus mahdollistaa aremmistakin asioista keskustelun luottamuksellisesti sekä tuen antamisen. (Jokela & Roslund, 2021, s. 20.)

Avoin viestintä ja tiedonkulku esihenkilöiden välillä edistää työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon mahdollistaen samalla kollegiaalisen tuen antamisen ja kannustamisen. Esihenkilöiden välisillä tapaamisilla, kehittämis- ja koulutuspäivillä annetaan mahdollisuus tuen ja kokemusten jakamiseen sekä ongelmanratkaisuun työhön liittyvissä ongelmallisissa tilanteissa. Esihenkilöille tulisikin järjestää yhteistä aikaa myös virallisten tapaamisten ulkopuolella. (Jokela & Roslund, 2021, s.20–21.)

Omalta esihenkilöltä saatu puutteellinen sosiaalinen tuki ja näkemyksiin liittyvät eroavaisuudet nähdään jaksamista koettelevana vaatimuksena. Työhyvinvoinnin tukemisen kannalta onkin merkittävää, että esihenkilöt saavat riittävästi palautetta tekemästään työstä. Palautteen antamisen motivaattorina tulisi olla onnistumisen tukeminen ja kehittäminen. Positiivinen palaute tukee yksilön käsitystä siitä, millainen hän on työntekijänä. Palautteen saaminen kasvattaa motivaatiota oppia ja kehittyä. (Hakanen, 2017, kohta ´´Palaute on työelämän´´.) Lisäksi esihenkilöt toivovat omalta esihenkilöltään keskinäisen luottamuksen syntymistä sekä tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua. (Jokela & Roslund, 2021, s. 21).

Työn haasteellisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön tukevat esihenkilön työssä jaksamista. Työn haasteellisuudella tarkoitetaan esimerkiksi esihenkilön onnistunutta ongelmanratkaisua työyhteisössä. Johdettavan työyhteisön ammattitaitoisuus, luotettavuus sekä työyhteisön toimiva vuorovaikutus koetaan jaksamista tukevaksi voimavaraksi. Työyhteisön kuormittavuus taas ilmenee erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi henkilöstön ristiriitatilanteet ja niiden selvittäminen sekä ohjeiden ja palautteen antaminen. (Ahloth 2015, s.175; Hankonen, 2015; Salo, 2009.)

Jatkuvat keskeytykset työssä, työn määrä sekä yksitoikkoinen työ koettelevat esihenkilön työssä jaksamista. (Hankonen, 2015; Salo, 2009). Esimerkiksi jatkuvat keskeytykset työssä aiheuttavat stressiä ja turhautumista, lisäävät kognitiivista kuormaa sekä viivästyttävät työn tekemistä. (Kalliomäki-Levanto ym., 2016, s. 16).

On myös huomattu, että uusien esihenkilöiden kokema heikko työnohjaus koetaan jaksamisen haasteena esihenkilötyössä. (Salo, 2009.) Työnohjauksella on huomattu olevan monia positiivisia vaikutuksia esihenkilöiden työhyvinvointiin. Työtehtävien edellyttämää ammattitaitoa ja osaamista ei voida hankkia eikä kehittää pelkän teoreettisen tiedon pohjalta, eikä myöskään pelkästään työtä tekemällä. Kehittymiseen vaaditaan arviointia, pysähtymistä ja reflektointia. Työnohjauksen tarkoituksena on kehittää esihenkilöiden reflektiivisempää suhtautumista omaan työhön, työrooliin sekä työyhteisöön. Työnohjauksella on myönteinen vaikutus työn laatutasoon. Vaikutukset työn laatutasossa hyödyttävät niin ohjattavaa, kuin organisaatiota ja asiakkaitakin. Ryhmätyönohjaus on koettu merkitykselliseksi esihenkilötyöhön liittyvän yksinäisyyden vuoksi. Ohjauksen etuina ovat tuen ja palautteen saaminen, sekä kokemusten jakaminen ja niistä oppiminen. (Vesterinen, 2006, s.163–167.)

Tutkimusten mukaan keskeisin tekijä esihenkilöiden työssä jaksamisen kannalta on se, millainen käsitys esihenkilöllä itsellään on omasta työstään ja miten hän siihen suhtautuu. Tällä tarkoitetaan sellaisia asenteita ja suhtautumistapoja, jotka tukevat esihenkilön jaksamista vapaa-ajalla silloinkin, kun töissä on meneillään haastavia tilanteita. (Ahlroth, 2015, s. 177; Salo, 2009.) Yleensäkin vapaa-ajan ja työajan mieltäminen erillisiksi on todettu edistävän esihenkilön työssä jaksamista. Tämä edellyttää, että esihenkilö tekee vapaa-ajallaan sellaisia asioita, jotka saavat hänet irtautumaan työhön liittyvistä asioista. (Salo, 2009.)

5 TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS ORGANISAATIOTASOLLA

Organisaation työhyvinvointia kehittäville toimenpiteille saadaan aikaan niin välittömiä kuin välillisiäkin vaikutuksia talouteen. Useiden tutkimusten mukaan työntekijöihin investoiminen tuottaa voittoa yhtä paljon kuin muutkin organisaation investoinnit. Esimerkiksi työtapaturma-, ammattitauti-, sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset vähenevät ja samalla organisaation tuottavuus lisääntyy. (Kehusmaa, 2011, s. 81.)

Työterveyslaitoksen teettämien tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvinvoinnilla on selvä vaikutus organisaation taloudelliseen menestykseen. Laskelmien mukaan organisaatiot voivat saada takaisin jopa 10–20 kertaisina sen rahan, jonka he ovat käyttäneet henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Kehusmaa, 2011, s. 82.)

Työntekijöiden työhyvinvointia kehittämällä henkilöstön motivaatio, työtyytyväisyys, ilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat. Työaika käytetään tehokkaammin työn tekemiseen eikä muuhun toimintaan, kuten ikävien asioiden tai huhupuheiden pohtimiseen. Työntekijöiden kehitysmuotoisuus edistää työn ja asiakaspalvelulaadun paranemista. Työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy, joka puolestaan vaikuttaa tehtävän työn laatuun. Hyvinvoiva organisaatio lisää työpaikan houkuttelevuutta, jolloin uusien työntekijöiden rekrytointi on helpompaa. (Manka & Manka, 2023, s.73.)

Työhyvinvointitoiminnan tuloksia mitattaessa usein huomiota kiinnitetään välittömiin talousvaikutuksiin, joista suurimpia kustannuseriä ovat työntekijöiden sairauspoissaolot sekä eläkekustannukset. Välillisiä talousvaikutuksia arvioidaan suhteessa vähän, sillä työn tuottavuuden, palvelun laadun paranemista ja innovaatioiden toteutumista on haastavaa arvioida. (Kehusmaa, 2011, s. 83.) Työhyvinvointitoiminnan tuloksellisuuden arviointi on osoittanut haasteelliseksi myös työntekijöiden, esihenkilöiden ja eri järjestelmien tuottaman tiedon erilaisuuden ja ristiriitaisuuden vuoksi. (Manka ym., 2012, s. 14). Mittauksista

huolimatta voidaan kuitenkin todeta, että työhyvinvointi kulkee käsi kädessä menestyvän organisaation kanssa. (Heikkilä, 2020).

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa alueellisesti Organisaatio X:n ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila syksyllä 2023. Tutkimuksen tarkoitus on lisäksi selvittää, esiintyykö organisaation esihenkilöiden työhyvinvoinnissa mahdollisia kehittämiskohteita ja mikäli esiintyy, niin millaisia kehittämiskohteita esihenkilöt ovat havainneet.

Tutkimuksen tavoite on tuottaa ajankohtaista tietoa esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytilasta. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisen perustana.

Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin:

- Millainen on organisaation esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila?
- Esiintyykö organisaation esihenkilöiden työhyvinvoinnissa kehittämiskohteita? Mikäli esiintyy, millaisia kehittämiskohteita esihenkilöt ovat havainneet?

Tutkimuskysymysten tuloksiin ja näitä peilaten aiemmin tutkittuun tietoon, tuomme esiin kehittämisehdotuksia sekä näkemyksiä siitä, miten esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja mahdollisesti edistää saadun tiedon perusteella.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Kohderyhmä

Opinnäytetyön kohderyhmänä toimii yksityisen hoivapalveluja tarjoavan organisaation (Organisaatio X) ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköiden esihenkilöt (N=51). Tutkimuksen kohderyhmä on valikoitunut toimeksiantajan toiveen mukaan alueellisesti siten, että kohderyhmä sijoittuu maantieteellisesti määrätulle alueelle. Opinnäytetyössä esihenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka vastaa oman työyksikkönsä kokonaistoiminnasta ja toimii sen alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden lähiesihenkilönä.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkittavasta ilmiöstä saadaan määrällisen tutkimuksen avulla kuvaa eri muuttujien välisistä eroavaisuuksista ja niiden välisistä suhteista. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen, kuinka moni, kuinka paljon tai kuinka usein. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa numeraalista tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai vaihtoehtoisesti tutkija ryhmittelee aineiston numeeriseen muotoon. Olennainen tieto selitetään numeroihin perustuen sanallisesti kuvaten asioiden syy-yhteyksiä tai niiden eroavaisuuksia. (Vilka, 2007, s. 13–14.) Määrällisen tutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan sen hetkinen tilanne, mutta sen avulla ei pystytä selvittämään riittävästi asioiden syitä. (Heikkilä, 2014, kohta ´´ Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen ´´).

7.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusaineisto kerätään määrällisessä tutkimuksessa kyselylomakkeella, haastattelulomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla, käyttämällä valmiita tilastoja, rekistereitä tai muita aineistoja. (Vilka, 2007, s. 35). Aineistonkeruumenetelmänä kyselomake on yleisin käytetty menetelmä määrällisessä tutkimuksessa. (Vilka, 2015, s. 94).

Tutkimusaineiston keräämisessä on huomioitava, että tutkimusaineisto kerätään mitattavassa muodossa tai se voidaan muuttaa mitattavaan muotoon. Tietoa voidaan kerätä puhelimesta, internetissä, kotihaastatteluna tai esimerkiksi tien varressa. Tutkijan valitessaan tutkimukseensa lähteitä ja aineistoja, tulee hänen noudattaa aina lähdekritiikkiä. (Vilka, 2007, s. 35.)

Tutkimusaineiston keräämiseen tulee anoa tutkimuslupa tutkimuksen kohteena olevalta organisaation johdolta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009, s. 180). Tutkimuslupaa anottiin Organisaatio X:n määrätyn alueen aluejohtajalta. Lupa tutkimukselle myönnettiin 26.8.2023. Opinnäytetyön tekemisestä laadittiin lisäksi kirjallinen sopimus opinnäytetyön tilaajan eli Organisaatio X:n, opinnäytetyön tekijöiden sekä Satakunnan ammattikorkeakoulun kesken.

Aineistonkeruumenetelmäksi opinnäytetyöhön valikoitui sähköinen kyselylomake. Kysely on aineistonkeruutapana sellainen, että kysymysten muoto on vakioitu, jolloin kysely on kaikille vastaajille yhdenmukainen. Kyselyn avulla voidaan kysyä myös hyvin henkilökohtaisia asioita, kuten terveyteen liittyviä asioita ja se sopii käytettäväksi silloin, kun vastaajia on paljon ja he eivät ole toisiaan maantieteellisesti lähekkäin. (Vilka, 2007, s. 28.) Hyvä puoli kyselylomaketta käytettäessä on se, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi, mutta riskiksi sen käyttämisessä saattaa muodostua liian vähäinen vastaajien määrä. (Vilka, 2021a, kohta "Tutkimusaineiston keräämisen tavat"). Kysely toteutettiin sähköisesti Google Forms- lomaketyökalun avulla Organisaatio X:n määrätyn alueen esihenkilöille aikavälillä 4.9.-17.9.2023.

Määrällisessä tutkimuksessa voidaan ihmisiin liittyvät asiat tutkia siten, että tutkimuksen kohteena olevat asiat muutetaan rakenteellisesti eli operationalisoidaan ja strukturoidaan. Operationalisoinnilla tarkoitetaan, että tutkittavien asioiden teoreettisia ja käsitteellisiä asioita muutetaan siten, että vastaajan on mahdollista ymmärtää lukemansa arkiymmärryksellään. Tiedon strukturoinnissa suunnitellaan ja vakioidaan tutkittava asia sekä sen ominaisuudet. Vakioinnilla tarkoitetaan kyselylomakkeen kysymysten ja vaihtoehtojen asettamista niin, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja

kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla samassa järjestyksessä. Operationalisointi ja strukturointi tehdään ennen tutkimusaineiston keräämistä. (Vilkkä, 2007, s. 14–15.)

Kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset voivat olla strukturoituja monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekaisin molempia. (Vilkkä, 2021a, kohta Kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus). Monivalintakysymykset ovat tavallisesti Likert-asteikkomuodossa. Likert-asteikolla tarkoitetaan neljä- tai viisipor-taista järjestysasteikkoa, jossa asteikon äärilaidat ovat toistensa vastakohtia pääsääntöisesti täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä vaihtoehtojen välillä. (Heikkilä, 2010, s. 53.) Opinnäytetyössämme sähköisen kyselylomakkeen kysymykset ovat strukturoituja monivalintakysymyksiä, 5-portaisia Likert-asteikkoja sekä kysymyksen joukossa on yksi avoin kysymys (LIITE 5). Opinnäytetyössä sähköisesti toteutettuun kyselylomakkeeseen valikoituivat ne kysymykset, jotka teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen koskevat työhyvinvointia ja siihen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kysymysten keskeisimmät teemat ovat työyhteisö, työ ja sen mielekkyys, työn hallinta sekä johtaminen. Avoimella kysymyksellä kysyttiin vastaajien havaintoja mahdolliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen.

Ennen varsinaista kyselyn toteuttamista tulee kyselylomake testata muutamalla perusjoukkoa vastaavalla henkilöllä. Kyselylomakkeen testaamisella tarkoitetaan kyselylomakkeen kriittistä arviointia. Kyselylomakkeen testaamisella arvioidaan kysymysten ja vastausohjeiden selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, vastausvaihtoehtojen käytännöllisyyttä sekä vastaamiseen käytettyä aikaa ja kyselylomakkeen pituutta. Testaajien tulisi pystyä arvioimaan tutkimuskysymysten tarkoituksenmukaisuus sekä tarpeellisuus. (Vilkkä, 2021a, kohta Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus.) Kysely esitettiin muutamalla kohderyhmää vastaavalla henkilöllä kohdeorganisaation ulkopuolelta. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin korjauksia ennen varsinaisen kyselylomakkeen lähettämistä kohderyhmälle. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella vähensimme kysymysten määrää alkuperäisestä 24 kysymyksestä 13 kysymykseen sekä muotoilimme kysymyksiä helpommin ymmärrettäväksi kohderyhmää ajatellen.

Kyselylomakkeen yhteyteen laadittiin saatekirje (LIITE 1), jonka tarkoituksena oli motivoida vastaajaa lomakkeen täyttämiseen. Saatekirjeessä tuotiin esille yleisesti tietoa tutkimuksesta ja tutkittavan oikeuksista, tutkimuksen luottamuksesta ja anonymiteetistä, syyt tietojen keräämiseen sekä niiden käyttötarkoitus. Saatekirjeen yhteydessä oli myös ohjeistus lomakkeen täyttämiseen sekä opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot mahdollisten kysymysten varalle. Tutkimuksen saatekirje ja linkki sähköisen kyselomakkeen täyttämiseen lähetettiin sähköpostitse (N=51) esihenkilöille 4.9.2023. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti seitsemää päivää ennen, kuin kysely sulkeutui 18.9.2023. Tutkimukseen vastasi hieman alle puolet (n=24) esihenkilöistä. Kaikki vastaukset hyväksyttiin, joten vastausprosentiksi muodostui 47,06.

7.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston muodostaminen koostuu kolmesta eri vaiheesta, joita ovat tutkimusaineiston kerääminen, tutkimusaineiston käsittely sekä tutkimusaineiston tulkinta ja analysointi. (Vilka, 2007, s. 106). Aineiston käsittely aloitettiin, kun kyselylomakkeen määräaika umpeutui. Aineiston käsittelyllä tarkoitetaan aineiston tarkistusta, jolloin vastauslomakkeet käydään yksitellen läpi, ja siten arvioidaan vastausten laatua kyselyssä. Tällöin saadaan hyvin varhaisessa vaiheessa jonkinlaista kuvaa ja ymmärrystä aineistosta ennen varsinaista analyysiä. Aineiston käsittelyn tärkein päämäärä on arvioida tutkimuksen katoa, eli puuttuvien tietojen määrää. (Vilka, 2021b, kohta Aineiston käsittely.) Opinnäytetyössä kyselylomakkeen kysymykset olivat aseteltu siten, että vastaajilla oli mahdollisuus valita yksi vastausvaihtoehto jokaista kysymystä kohden. Kyselylomakkeen kysymykset asetettiin pakolliseksi, jonka tarkoituksena oli vähentää aineiston katoa. Tästä poikkeuksena kyselylomakkeen avoin kysymys, joka asetettiin vapaaehtoiseksi, sillä kysymyksessä kysyttiin mahdollisia kehitysideoita työhyvinvointiin liittyen.

Määrällisessä tutkimuksessa tulokset esitetään tekstin lisäksi taulukoin ja tarkoituksenmukaisin kuvioin, kuten pylväsdiagrammilla ja piirakkakuvioidilla. Taulukon avulla pystytään kuvaamaan tarkastikin laajaa ja yksityiskohtaisia

prosenttijakaumia. (Vilkkä, 2021b, kohta Tulosten esittäminen.) Aineiston analysoimisessa käytimme Google Forms- lomaketyökalun omaa analysointimenetelmää sekä Word-tiedostolle tehtyä avoimen vastauksen yhteenvetoa. Google Forms- lomaketyökalun avulla saadut tulokset selitettiin sanallisesti numeroihin perustuen ja havainnollistettiin kuvion.

Avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysiä käytetään yleensä silloin, kun aineisto on tekstimuotoon kirjoitettua tai se on muutettu tekstimuotoon. Sisällönanalyysiä hyödyntämällä voidaan aineisto eritellä sekä siitä voidaan etsiä mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä. Näin saadaan tutkittavasta ilmiöstä rakennettua kuvaus tiivistetyssä muodossa, jonka avulla pystytään tutkimustulokset liittämään suurempaan asiayhteyteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta Sisällönanalyysi.) Sisällönanalyysillä pystytään kuvailemaan sanallisesti määrätty dokumentti siten, että sen oleellinen tieto ja asiayhteys pysyy muuttumattomana. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta Yleisesti sisällönanalyysin tekemisestä).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa teoria- ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Teorialähtöisellä sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston luokittelua, joka pohjautuu ennalta määriteltyyn pohjaan tai teoriaan, jolloin teoreettiset käsitteet tiedetään etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta Teorialähtöinen sisällönanalyysi). Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston purkamista vaiheittain, jolloin käsitteet muodostuvat kyseisestä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta Aineistolähtöinen sisällönanalyysi). Opinnäytetyön sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, sillä aineisto saatiin kyselylomakkeessa esitetyn avoimen kysymyksen avulla (LIITE 6).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely sekä teoreettisten käsitteiden laatiminen. Pelkistämällä tarkoitetaan turhan aineiston poistamista, jolloin aineisto tiivistetään siten, että samanlaiset asiat merkitään samalla tavalla esimerkiksi värein, jotta ne voidaan erottaa muista aineistosta nousevista ilmiöistä. Pelkistyksen jälkeen ryhmitellään samaa ilmiötä kuvaavat asiat kokonaisuuksiksi, joista sitten muodostetaan alaluokat. Alaluokat nimetään siten, että ne kuvaavat kunkin

alaluokan sisältöä. Alaluokkien nimeämisen jälkeen alaluokista muodostetaan jälleen yläluokkia ja yläluokista sitten pääluokkia ja lopuksi muodostetaan kaikkia yhdistävä luokka. Lopuksi aineisto käsitteellistetään, jolloin olennaisista asioista luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

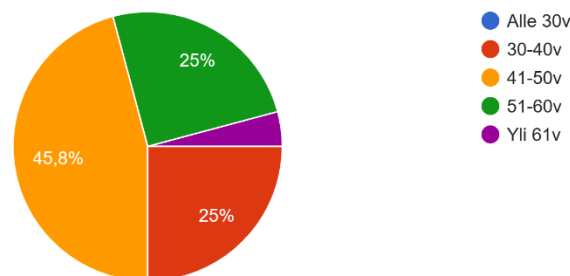
Työtyytyväisyyskysely muodostui kuudesta eri osa-alueesta sisältäen tutkimukseen osallistujien taustatiedot. Kaikkien kyselyyn vastanneiden (n=24) vastaukset hyväksyttiin, jolloin vastausprosentiksi muodostui 47,06. Alla olevat tulokset on selitetty sanallisesti ja sitten havainnollistettu kuvioin.

8.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatiedoissa vastaajilta kysyttiin ikä, korkein koulutustaso sekä työskentelyvuodet kyseissä organisaatioissa esihenkilötehtävissä.

Lähes puolet (45,8 %) vastaajista oli iältään 41–50-vuotiaita. Yhtä paljon (25%) vastaajista oli 30–40-vuotiaita ja 51–60-vuotiaita. Yli 61-vuotiaita vastaajia oli (4,2 %) (kuvio 1).

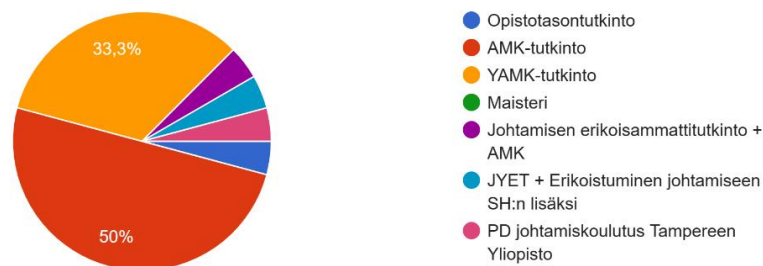
1. Ikä
24 vastausta



Kuvio 1. Vastaajien ikä (n=24)

Puolella (50 %) vastaajista korkein koulutustaso oli ammattikorkeakoulututkinto, kun taas kolmasosalla (33,3 %) vastaajista korkein koulutustaso oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tämän kysymyksen kohdalla käytimme myös avointa vastausvaihtoehtoa, johon vastaajat pystyivät lisäämään oman korkeimman koulutustasonsa; Maisterin tutkinto (4,2 %), Johtamisen erikoisammattitutkinto + AMK (4,2 %), JYET + Erikoistuminen johtamiseen sairaanhoitaja tutkinnon lisäksi (4,2 %) ja PD johtamiskoulutus Tampereen Yliopisto (4,2 %) (kuvio 2).

2. Korkein koulutustasosi
24 vastausta

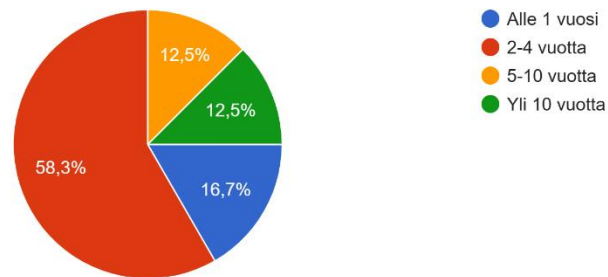


Kuvio 2. Vastaajien korkein koulutustaso (n=24)

Yli puolet (58,3 %) vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa esihenkilötehtävissä 2–5 vuotta. Alle vuoden työskennelleitä vastaajia oli 16,7 %. Yhtä paljon (25 %) oli 5–10 vuotta työskennelleitä ja 2–4 vuotta työskennelleitä (kuvio 3).

3. Miten pitkään olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa esihenkilönä?

24 vastausta



Kuvio 3. Työskentelyvuodet organisaatiossa esihenkilönä (n=24)

8.2 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila

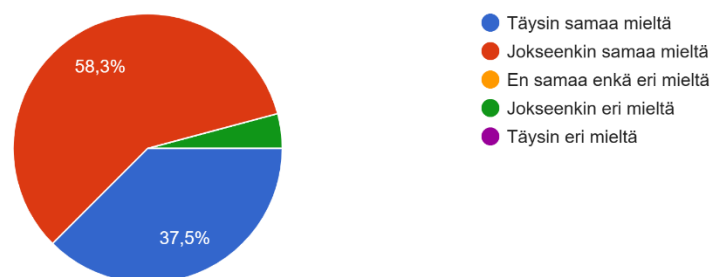
8.2.1 Työn mielekkyys

Vastaajilta kysyttiin työn mielekkyiden kokemuksia.

Hieman yli kolmannes (37,5 %) vastaajista kokee työnsä mielekkääksi. Jokseenkin samaa mieltä työn mielekkydestä oli yli puolet (58,3 %) vastaajista. 4,2 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 4).

4. Työni on mielekästä

24 vastausta



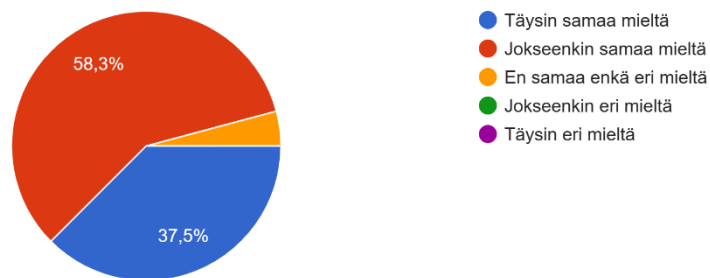
Kuvio 4. Työn mielekkyiden kokemukset (n=24)

8.2.2 Työyhteisö

Vastaajilta kysyttiin työyhteisöön liittyviä asioita, joita olivat työpaikan ilmapiiri sekä vuorovaikutus alaisten kanssa.

Vastaajista 37,5 % koki työpaikalla olevan hyvä ilmapiiri. Yli puolet vastaajista (58,3 %) oli jokseenkin samaa mieltä. 4,2 % vastasi kysymykseen en samaa enkä eri mieltä (kuvio 5).

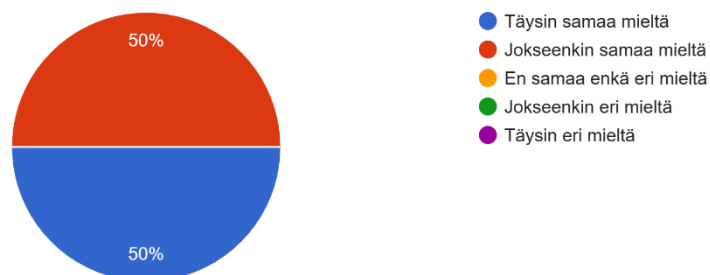
5. Työpaikallani on hyvä ilmapiiri
24 vastausta



Kuvio 5. Kokemus työpaikan ilmapiiristä (n=24)

Puolet vastaajista (50 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että alaisten kanssa vuorovaikutus on toimivaa. Toinen puoli (50 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä vuorovaikutuksen toimivuudesta (kuvio 6).

6. Työyksikössä alaisteni kanssa vuorovaikutus on toimivaa
24 vastausta



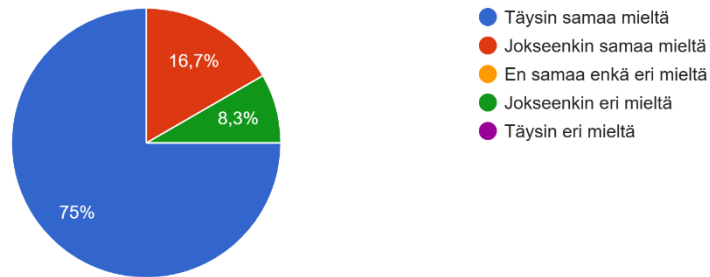
Kuvio 6. Kokemukset toimivasta vuorovaikutuksesta alaisten kanssa (n=24)

8.2.3 Työn hallinta

Vastaajilta kysyttiin oman työn haasteellisuudesta, palautumisesta sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä.

Kolme neljäsosaa vastaajista (75 %) oli täysin samaa mieltä työn riittävästä haasteellisuudesta. Jokseenkin samaa mieltä oli 16,7 % vastaajista. 8,3 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 7).

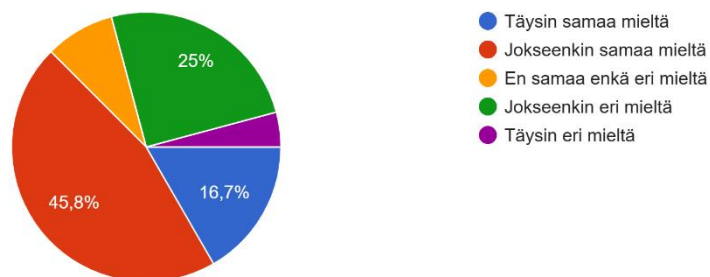
7. Työni on riittävän haasteellista
24 vastausta



Kuvio 7. Kokemukset työn riittävästä haasteellisuudesta (n=24)

Vastauksissa tuli paljon hajontaa, kun kysyttiin palautuvatko vastaajat riittävästi työstään. 16,7 % vastaajista koki palautuvansa työstään riittävästi. Vajaa puolet (45,8 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. En samaa enkä eri mieltä vastasi 8,3 %. Jokseenkin eri mieltä oli 25 % vastaajista. 4,2 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että palautuu työstään riittävästi (kuvio 8).

8. Koen palautuvani työstäni riittävästi
24 vastausta

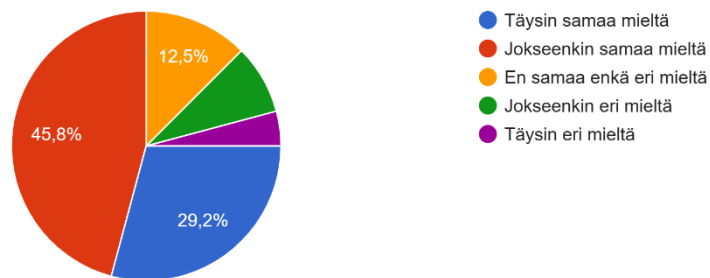


Kuvio 8. Koettu työstä palautuminen (n=24)

Seuraava kysymys oli oman työn riittävästä vaikuttamismahdollisuuksista. Vajaa kolmasosa (29,2 %) vastaajista koki voivansa vaikuttaa työhönsä riittävästi ja lähes puolet (45,8 %) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä oman työn

riittävästä vaikuttamismahdollisuuksista. 12,5 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. 8,3 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 4,2 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei koe voivansa vaikuttaa riittävästi omaan työhönsä (kuvio 9).

9. Minulla on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työssäni
24 vastausta



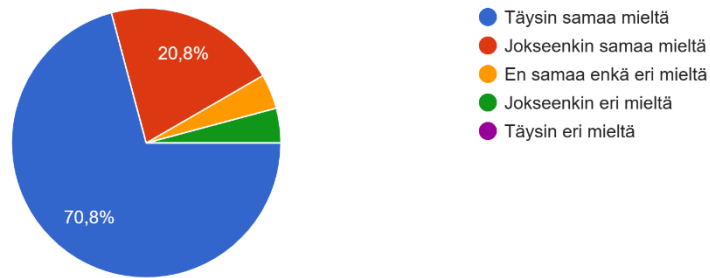
Kuvio 9. Riittävien vaikutusmahdollisuuksien kokeminen omassa työssä (n=24)

8.2.4 Johtaminen

Vastaajilta kysyttiin johtamiseen liittyviä asioita, joita olivat esihenkilökollegoilta saatu tuki, omalta esihenkilöltä saatu tuki sekä palautteen saaminen omalta esihenkilöltä tehdystä työstä.

Vajaa kolme neljäsosaa (70,8 %) vastaajista koki saavansa tarvittaessa tukea muilta organisaatiossa työskenteleviltä esihenkilökollegoilta. Jokseenkin samaa mieltä tuen saamisesta oli 20,8 % vastaajista. Yhtä paljon (4,2 %) oli en samaa enkä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä vastauksia tuen saamisesta (kuvio 10).

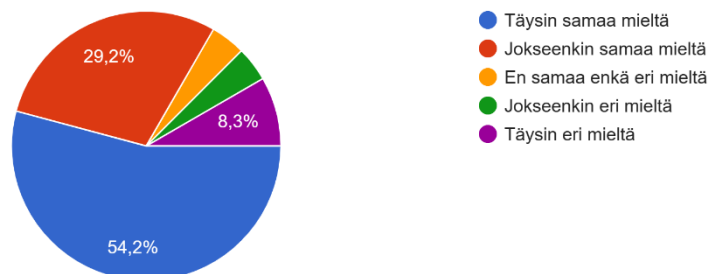
10. Saan tarvittaessa tukea muilta organisaatiossa työskenteleviltä esihenkilökollegoilta
24 vastausta



Kuvio 10. Kokemukset esihenkilökollegoilta saadusta tuesta (n=24)

Vastaajista yli puolet (54,2 %) koki saavansa omalta esihenkilöltään riittävästi tukea työssään. Jokseenkin samaa mieltä tuen saamisesta oli vajaa kolmasosa (29,2 %) vastaajista. Kysymykseen vastattiin yhtä paljon (4,2 %) en samaa enkä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä. 8,3 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei saa omalta esihenkilöltään riittävästi tukea työssään (kuvio 11).

11. Saan esihenkilöltäni riittävästi tukea työssäni
24 vastausta

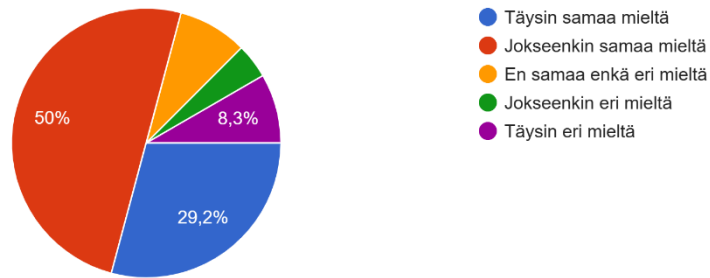


Kuvio 11. Kokemukset riittävän tuen saamisesta omalta esihenkilöltä (n=24)

Vajaa kolmasosa (29,2 %) vastaajista kokee saavansa omalta esihenkilöltään riittävästi palautetta tekemästään työstä. Vastaajista puolet (50 %) on jokseenkin samaa mieltä. 8,3 % vastasi en samaa enkä eri mieltä ja 4,2 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä riittävästä palautteen saamisesta oli 8,3 % vastaajista (kuvio 12).

12. Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta tekemästani työstä

24 vastausta



Kuvio 12. Kokemukset riittävästä palautteen saamisesta omalta esihenkilöltä (n=24)

8.3 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen

Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä kysyttiin esihenkilöiden havaintoja siitä, miten työhyvinvointia ja työpaikan käytänteitä voitaisiin organisaatiossa kehittää, jotta se edistäisi esihenkilöiden työhyvinvointia. Vapaaehtoiseksi asetettuun avoimeen kysymykseen vastasi hieman yli puolet (n=14) kaikista kyselyyn vastanneista (n=24).

Vastauksista nousi esiin isoimpana esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyväksi kehityskohteeksi työn hallintaan liittyvä optimaalinen työmäärä. Lisäksi avoimen kysymyksen vastauksista nousi esiin työn tuottama kannustin ja siihen liittyvä palkitsemisjärjestelmän tasavertaisuus sekä tuen saaminen omalta esihenkilöltä. Myös oman työn kehittäminen ja henkilöstöhaasteet nousivat esille työhyvinvoinnin kehittämistä kaipaaviksi tekijöiksi esihenkilöiden näkökulmasta.

Esihenkilöiden kokemuksen mukaan työn määrä on suuri, työ on repaleista, työn vaatimustaso lisääntyvää, työtehtävät ovat laaja-alaisia ja työaikaa ei ole riittävästi työtehtävien suorittamiseen. Lisäksi vastauksista nousi esiin, että työn päällekkäisyydet haastavat työtehtävistä suoriutumista sekä uusien ohjeistuksien toimeenpanoaika koetaan liian lyhyeksi ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin työhyvinvointia haastavana tekijänä. Useista vastauksista nousi esille esihenkilöiden toive lyhyemmästä työviikosta.

Esimerkkivastauksia liittyen työn hallinnan edistämiseen:

Etätyömahdollisuudet paremmiksi. Lähijohtaminen ei aina tarkoita läsnä-olevaa johtajaa. Päällekkäisyydet pois tekemisestä. Työn uusissa suunnista suunniteltaessa ei ole johtajia ollenkaan mukana kehitysryhmissä, vaikka se muutos käytännön tasolla vaikuttaisikin pääasiassa johtajan elämään.

Enemmän mahdollisuuksia etätyöskentelyyn etenkin työvuorolistojen suunnittelun aikaan...

Työtehtävät laaja-alaisia eikä aikaa ole suhteutettu työtehtäviin.

Työn ja vapaa-ajan erottaminen on välillä haasteena, sitäkin organisaation taholta kyllä muistutetaan, että pitää irtaantua työstä vapaa-ajalla ja lomalla, siinä joskus haastetta...

Olisi ihanaa jos voisi tehdä 4 päiväistä viikkoa siten, että vaaditut viikkotunnit tulisi tehtyä neljässä päivässä, ja aina tuo 3 pvä vapaata. Tukisi jaksamista.

Toisena esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyväksi kehityskohteeksi vastausten perusteella muodostui työn tuottama kannustin ja siihen liittyvä palkitsemisjärjestelmän tasavertaisuus. Vastauksista ilmenee, että palkitsemisjärjestelmä koetaan epäreiluna ja sen saavuttaminen ei ole tasa-arvoinen. Vastauksista nousi esiin lisäksi epätietoisuutta osavuositavoitteisiin pääsemisestä sekä kokemus siitä, että tehdystä työstä ei palkita.

Esimerkkivastauksia liittyen palkitsemisjärjestelmän tasavertaisuuden edistämiseen:

Esihenkilöiden palkkaus on huono, siihen verrattuna mitä on vastuu ja mitä vaaditaan. Bonus järjestelmä on tehty niin, ettei sitä ole mahdollista saavuttaa tässä tilanteessa...

Johtajien palkitsemisjärjestelmä on epäreilu.

Edelleenkin näiden vuosien jälkeen ei yksikön johtajien työpanosta ja arvostusta ole. Työvoimapulassa arvostetaan hoitajia ja heille luodaan porkkanoita ja työssäjaksamista. Heille kuuluvia asioita tarkastellaan ja käsitellään mutta yksikön johtajalla ei ole tiedossa miten on mm saavuttanut osavuositavoitteensa järjestelmässä. Tieto vaan tupsahtaa

mutta sitä ei avata mistä tulo on tullut tai mitä jäänyt puuttumaan. Tulee tunne että meidät voidaan korvat helposti mutta meidän pitää pitää kynsin hampain kiinni hoitajista...

Kolmanneksi kehityskohteeksi vastausten perusteella muodostui omalta esihenkilöltä saatu tuki. Vastausten perusteella esihenkilöt kaipaavat arvostusta, positiivista palautetta, esihenkilön huomioimista sekä puolueetonta ja tasa-arvoista kohtelua omalta esihenkilöltään. Vastauksista nousee esiin tarve avunsaannille sekä heikko luottamus ylempään johtoon.

Esimerkkivastauksia liittyen tuen saamisen edistämiseen:

...Esihenkilö jää usein asioiden kanssa yksin eikä saa tukea omalta esihenkilöltä, syitä voi olla monia, kiire tai sitten ne "ihmiset jotka vaatii enemmän tukea työllistää heitä". Luottamus on välillä koetuksella ylempään, tuntuu ettei esihenkilön työtä arvosteta eikä sitä ikinä mitenkään palkita.

Organisaatiossani ainakin tällä hetkellä on asiat hyvin: esihenkilöille on koulutuksia, oman hyvinvoinnin edistämiseksi, johtamiseen, apua saa aina, kun sitä vain pyytää.

Myös hoivakotien esihenkilöt kaipaavat puolueetonta ja tasapuolista kohtelua omalta esihenkilöltään. Tällä hetkellä tuntuu siltä, että jos osaat miellyttää esihenkilöä, on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Vaatimukset lisääntyvät, positiivista palautetta ei saa.

Neljänneksi kehityskohteeksi vastausten perusteella muodostui yhteisöllisen toiminnan tärkeys osana oman työn kehittämistä. Koulutuksia ja tyhy-päiviä koetaan olevan riittävästi, mutta toisaalta vastauksista nousee esiin myös toive oman alueen yhteisistä tyhy-päivistä sekä vertaistuesta. Vastuksista nousi esiin myös henkilökohtaisten sekä yhteisöllisten tapaamisten ja työnohjauksen merkitys osana työhyvinvoinnin tukemista.

Esimerkkivastauksia oman työn kehittämiseen liittyen:

Vertaistuki, kannustus, työnohjaus.

Yhteisiä Tyhy hetkiä alueen esimiehille; Esimiesten huomioiminen enemmän.

Henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset, niitä voisi aina lisätä. Kuitenkin näitä yhteisiä aikoja on jo viime aikoina lisätty ja hyvin toimii; Henkilökohtaiset keskustelut kuukausittain, viikkopalaverit ja kuukausikokoukset, sekä johtajapäivät ainakin kerran vuodessa, koulutusta on melko paljon, että aika hyvin nämä. Työni melko itsenäistä ja kun pitkään on ollut tukea arjen asioihin tarvii vähemmän. Tyhy toimintaa on riittävästi...

Viidenneksi kehityskohteeksi vastausten perusteella nousi henkilöstöhaasteet. Vastauksien perusteella haasteita tuottaa henkilöstön riittävyys akuuttitilanteissa, henkilöstön vaihtuvuus sekä henkilöstön haasteellisuus.

Esimerkkivastauksia liittyen henkilöstöhaasteisiin:

Henkilöstölle koulutusta työelämätaidoista/alaistaidoista.

...Moni esihenkilö tekee joka päivä hirvittävästi töitä, että saisi koottua tarpeellisen määrän henkilökuntaa ja hesus olisi oikein, kun taas monella on ylimitoitusta ja sitä kautta helpompaa kun ei koko ajan tarvitse tressata, riittääkö henkilöstö vai ei. On todella tressaavaa, kun puhelimen soidessa/viestin tullessa esihenkilö pelkää, että joku työntekijä ilmoittaa sairauslomasta, sillä silloin koko pakka kaatuu taas ja taas aloitetaan työntekijöiden keräämisen. Työyhteisöä kuormittaa myös kun koko ajan on sijaisia ja mistä milloinkin otettuja tekijöitä...

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

9.1 Opinnäytetyön eettisyys

Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisena toimiva tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) luo lähtökohdat tutkimuksen eettiselle tarkastelulle perustuen hyvään tieteelliseen käytäntöön. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla pystytään takaamaan tutkimuksen luotettavuus, tutkimuksen eettinen pätevyys sekä tutkimustulosten vakuuttavuus. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan tiedeyhteisön hyväksymien toimintatapojen noudattamista. Näitä toimintatapoja ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimusta tehdessä, kuin myös tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Tutkimusta suorittavien tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden työt ja

saavutukset sekä kunnioittaa muiden tekemää työtä käyttäen asianmukaisia lähdeviittauksia käyttäessään näitä julkaisuja omassa työssään. (TENK, 2023, kohta Mitä on hyvä tieteellinen käytäntö?) Kaikilla tutkimuksen tekijöillä on yhtäläinen velvollisuus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä samalla tavalla. (Vilkkä, 2021a, kohta Tutkimusetiikka).

Aineiston eettisyydessä tulee ottaa huomioon koko aineiston elinkaari. Aineiston elinkaareen sisältyy aineiston kokoaminen, käsittely, säilytys ja hävittäminen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkimus- tai kehittämiskohteelle tiedottaminen aineiston keräämisestä ja sen tarkoituksesta. On myös huomioitavaa, että tutkimukseen osallistuminen pohjautuu aina suostumukseen. Suostumus tutkimukseen tulee saada myös siltä organisaatiolta, jota tutkimuksen kohderyhmä edustaa tutkimuksessa tai, jos työntekijät käyttävät työnantajan työaikaan esimerkiksi haastatteluun. (Vilkkä, 2021b, kohta Aineiston eettiset lähtökohdat.) Tutkimusta suorittaessamme noudatimme hyvää tieteellistä käytäntöä, jossa otimme huomioon Tutkimuseettisen neuvottelukunnan asettamat lähtökohdat. Tutkimuksessa kunnioitimme vastaajien ihmisarvoa sekä itsemääräämisoikeutta. Itsemääräämisoikeus on otettu huomioon tutkimuksessa siten, että tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Lisäksi kyselylomakkeen lähettämisen yhteydessä kohderyhmälle kerrottiin saatekirjeen välityksellä tietoa tutkimuksesta ja tutkittavan oikeuksista, tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä anonymiteetistä. Anonymiteetti otettiin tutkimuksessa huomioon siten, että tutkimukseen osallistuminen tapahtui nimettömästi eikä vastaajien henkilökohtaisia tunnistetietoja, kuten nimiä tai sähköpostiosoitteita tallentunut kyselyyn vastaamisen yhteydessä. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin syyt tietojen keräämiseen sekä niiden käyttötarkoitus. Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimusaineiston hävittämisestä. Tutkimusaineisto hävitettiin heti sen jälkeen, kun tutkimustulosten säilyttämiselle ei ollut enää työn suorittamisen kannalta perusteltua syytä.

Tutkimusaineiston säilyttämisessä tulee huomioida se, että aineisto ei pääse missään tutkimusprosessin vaiheessa väärin käsiin. (Vilkkä, 2015, s. 47). Tutkimusaineistoa käsiteltiin ainoastaan sähköisesti tutkimusta suorittaneiden henkilökohtaisilla tietokoneilla ja käyttäjätileillä. Kaikki tutkimusaineisto

hävitettiin sen jälkeen, kun sen säilyttämiselle ei ollut enää tutkimusprosessin suorittamisen kannalta perusteltua syytä.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyöprosessin tulisi kokonaisuutena olla luotettava. Luotettavuudella voidaan tarkoittaa opinnäytetyötyyppiin perustuen erilaisia asioita, mutta kaikista on löydettävissä myös yhteisiä piirteitä. Kaikille yhteinen piirre on se, että opinnäytetyöprosessin ei tulisi antaa epäluotettavia tuloksia tai kehittämisedotuksia. Mikäli tutkimus on luotettava niin siinä ei esiinny sisäisiä ristiriitoja. (Vilkkä, 2021b, kohta Kokonaisluotettavuus.)

Tutkimuksen validius eli luotettavuus syntyy siitä, että tutkimuksen menetelmä tai mittari on mitannut sitä mitä sen on ollut tarkoitus mitata. Onnistuneessa tutkimuksessa tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytettyjen teorioiden käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen siten, että systemaattisilta virheiltiltä vältytään. Tutkimuksen reliaabelius eli toistettavuus tarkoittaa sitä, että sama kyselylomake voidaan toistaa uudelleen ja sama tulos saadaan tutkijasta riippumatta. Tutkimus on luotettava silloin, kun uudelleen tehtävässä mittauksessa on mahdollista saada tismalleen sama tulos riippumatta tutkijasta. (Vilkkä, 2007, s. 149-150.)

Asetimme kyselylomakkeen kysymyksiin vastaamisen pakolliseksi. Poikkeuksena kyselylomakkeen viimeinen kysymys, jonka tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden havaintoja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Avoin kysymys asetettiin vapaaehtoiseksi, sillä emme voineet ennalta tietää löytyykö organisaatiossa esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä kehittämiskohteita. Avoimen kysymyksen kohdalla kiinnitimme erityistä huomiota Organisaatio X:n anonymiteetin suojelemiseen. Tämän vuoksi joitain vastauksia on muutettu siten, ettei organisaatiota voida vastauksien perusteella tunnistaa. Vastauksien muuttamisessa on kiinnitetty huomiota siihen, että vastauksen olennainen sisältö ei muutu.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa ei esiinny satunnaisvirheitä. Kokonaisluotettavuutta lisää myös se, että kysymyksien avulla saimme vastaukset asettamiimme tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuudessa on kuitenkin syytä huomioida se, että tutkimuksen kohderyhmä sijoittuu maantieteellisesti määrätylle alueelle ja vastaajien määrä on pieni, joten tutkimustuloksia ei voida suoraa yhdistää suurempaan joukkoon kohderyhmästä.

9.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Organisaatio X:n esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila syksyllä 2023. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi selvittää, esiintyykö esihenkilöiden työhyvinvoinnissa mahdollisia kehittämiskohteita, ja mikäli esiintyy niin millaisia kehityskohteita esihenkilöt ovat havainneet? Olimme tyytyväisiä kyselyn vastausprosenttiin, sillä lähes puolet (47,06) esihenkilöistä vastasivat kyselyyn.

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että kohdeorganisaation esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa hyväksi. Tutkimuskysymysten perusteena olleet työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet eli työyhteisö, työ ja sen mielekkyys, työn hallinta sekä johtaminen toteutuivat pääasiassa varsin hyvin. Tutkimuksen avoimen kysymyksen tuloksia tarkastellessa voidaan kuitenkin todeta, että esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteitakin löytyy.

Työn hallintaan liittyvä osa-alue muodostui eniten kehittämistä kaipaavaksi osa-alueeksi työhyvinvoinnin nykytilaa mittaavissa tutkimustuloksissa sekä avoimen kysymyksen tuloksissa, jossa kysyttiin esihenkilöiden havaintoja liittyen työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaatiossa. Taajamaan (2022, kohta "Miksi työhyvinvointi ei ole yksinkertainen asia?") mukaan useiden tutkimusten perusteella onkin todettu, että työntekijän tunne työn hallinnasta nousee peräti tärkeimmäksi tekijäksi osana työhyvinvoinnin yksilöllistä kokemusta. Työntekijän kuormitusta lisää heikko työn hallinta yhdistettynä henkisesti vaativaan työhön.

9.3.1 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöt kokevat työnsä mielekkääksi. Onkin todettu, että psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi. (Virolainen, 2012, s. 18). Tutkimustulosten perusteella työyhteisössä on hyvä työilmapiiri ja työyhteisössä vuorovaikutus on toimivaa sekä esihenkilöt kokevat työnsä riittävän haasteelliseksi. Lisäksi tutkimustuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään sekä he saavat riittävästi tukea esihenkilökollegoiltaan ja omalta esihenkilöltään. Tutkimustuloksista voidaan myös päätellä, että esihenkilöt saavat riittävästi palautetta omalta esihenkilöltään tekemästään työstä. Esimerkiksi Hankosen (2015, kohta Esimies huolehdi itsestäsi) mukaan esihenkilöiden työn voimavarot edistävät muun muassa työyhteisön hyvää työilmapiiriä ja vuorovaikutusta, työn haasteellisuutta, vaikuttamisen mahdollisuudet, kollegiaalinen sosiaalinen tuki sekä palautteen antaminen ja saaminen. Työn voimavarojen kehittämällä voidaan lisätä työhyvinvointia.

Tuloksissa esiintyi eniten vaihtelua liittyen työstä palautumiseen, jonka perusteella voidaan päätellä, että työstä palautuminen ei ole ollut optimaalisella tasolla. Riittämätön työstä palautuminen lisää muun muassa kuormittuneisuutta, tyytymättömyyttä sekä väsymystä ja pidemmällä aikavälillä sen on todettu olevan terveysriski. Työssä jaksamisen kannalta tulisi kiinnittää huomiota lisäksi siihen, että työntekijällä on mahdollisuus palautua työstä myös työpäivän aikana. Työturvallisuuskeskuksen (TTK, n.d., kohta Työhyvinvointi) mukaan vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä omalta esihenkilöltä saatu tuki edistävät yksilön työstä palautumista. Siltaloppi ja Kinnunen (2007, s. 36) korostavat vapaa-ajan merkitystä palautumiseen liittyen, jossa olennaista on matalatehoinen tekeminen vapaa-ajalla. Siltaloppi ja Kinnunen viittaavat Sonnentaginin tekemään tutkimukseen, jonka mukaan palautumista edistävät sosiaalinen ja fyysinen aktiivisuus vapaa-ajalla. Kielteisiä vaikutuksia palautumiseen on todettu olevan työn tekemisellä vapaa-ajalla, kuin myös tavallisten kotiaskareiden suorittamisella. Siltalopin ja Kinnusen mukaan myös Rook ja Zijlstra vahvistavat tutkimuksessaan, että vapaa-ajan fyysinen aktiivisuus tehostaa

palautumista sekä vähentää työntekijän kokemaa väsymystä. Siltalopin ja Kinusen mukaan myös Fritz ja Sonnentag ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että uusia voimavaroja tuottavat vapaa-ajan toiminnot tehostavat palautumista, toisin kuin voimavaroja kuluttavat toiminnot, kuten negatiivisten työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla. Työterveyslaitoksen (TTL, n.d., kohta Elintavat ja hyvinvointi) mukaan hyväkuntoiset työntekijät palautuvat myös työstään nopeammin ja kestävät kuormitusta paremmin kuin huonokuntoiset työntekijät.

9.3.2 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen

Avoimen kysymyksen vastauksissa esihenkilöt ovat tuoneet esiin havaintojaan siitä, miten organisaatiossa työhyvinvointia ja työpaikan käytänteitä tulisi kehittää, jotta se edistäisi esihenkilöiden työhyvinvointia. Avoimeen kysymyksen vastasi reilu puolet (n=14) kaikista vastanneista (n=24). Tästä herää kysymys, kokevatko loput tutkimukseen osallistuneista, ettei työhyvinvoinnin kehittämiseksi ole tarvetta?

Useasta vastauksesta nousee esiin vaikutusmahdollisuuksien lisääminen liittyen työaikaan, jossa esihenkilöt toivoisivat mahdollisuutta tehdä nelipäiväistä työviikkoa viikkotyötuntien pysyessä kokoaikaisena, myös etätyön mahdollisuus sidottuna työtehtävien suorittamiseen koetaan työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Työn määrä suhteutettuna työaikaan ja työtehtävien laaja-alaisuuteen koetaan kehityskohteeksi organisaatiossa. Virolaisen (2012, s.152) mukaan työhyvinvoinnin edistämisen kannalta yksi tärkeimmistä työhyvinvointia edistävästä tukitoimista on oman työn vaikutusmahdollisuudet. Työturvallisuuskeskuksen (TTK, 2023, kohta Etätyössä turvallisesti) mukaan etätyö lisää vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun, työrauhaa ja ajankäytön tehostumista. Etätyöskentelyn on huomattu parantavan työn imua, tuottavuutta sekä koettua työhyvinvointia. Tämän opinnäytetyön avoimen tutkimuskysymyksen vastauksista nousi kuitenkin esiin, että esihenkilöiden hyvinvointia haastaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, jonka vuoksi etätyö voi jopa heikentää koettua työhyvinvointia. Elinkeinoelämän keskusliiton (2022, Kohta Tutkimus etätyön vaikutuksista 2023) teettämän tutkimuksen mukaan

etätyöskentelyssä on kuitenkin enemmän hyötyjä kuin haittoja. Yleisimpiä etätyöstä aiheutuvia haittoja ovat spontaanien kohtaamisten väheneminen, esihenkilötyön vaikeutuminen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen heikkeneminen.

Vastauksista voidaan myös päätellä, että esihenkilöiden palkkaus ja palkitsemisjärjestelmä koetaan verrattain huonoksi ja epäreiluksi huomioiden työn tuoma vastuu ja alueelliset erot. Vastauksista voidaan myös päätellä, että esihenkilöiden tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua tulisi edistää sekä positiivisen palautteen saamista toivotaan omalta esihenkilöltä. Vastauksista voidaan lisäksi päätellä, että esihenkilöiden oikeanlaiseen tukemiseen ja ohjaukseen tulisi kiinnittää huomiota sekä vastauksista nousee esiin toive, että esihenkilöitä tulisi huomioida muutenkin enemmän työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävien toimien kautta.

Avoimen kysymyksen vastauksissa tuotiin esiin myös sellaisia asioita, jotka ovat jo hyvin, kuten koulutusmahdollisuudet liittyen työhyvinvoinnin edistämiseen ja johtamiseen. Vastauksista nousee esiin myös kokemus siitä, että apua saa aina pyydettyä. Toimivaksi koetaan myös erilaiset säännölliset palaverit ja kokoukset.

9.4 Kehittämissideat

Organisaatio voi edistää työntekijöiden työn hallinnan kokemusta tarjoamalla sosiaalista tukea. (Taajamaa, 2022, kohta "Miksi työhyvinvointi ei ole yksinkertainen asia?"). Työn hallintaa voidaan edistää myös lisäämällä työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia. Esihenkilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä tukee työssä jaksamista ja hyvinvointia. (Hankonen 2015; Salo 2009). Edistämällä työn hallintaan liittyviä tekijöitä tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia liittyen työaikaan, oman työn suunnitteluun sekä työmäärän hallintaan, voidaan sitä kautta mahdollistaa myös työntekijän parempi työstä palautuminen, joka nousi myös tässä tutkimuksessa esiin työhyvinvoinnin nykytilaa mittavissa tutkimustuloksissa. (TTK, n.d., kohta Työhyvinvointi). Organisaatiossa voisi pohtia voisiko esihenkilöille tarjota omaan työhön liittyvänä

vaikutusmahdollisuutena esimerkiksi osittaisen etätönn mahdollisuutta silloin, kun esihenkilö itse kokee siitä olevan hänen työssä jaksamisen kannalta merkittävää hyötyä.

Organisaatiossa voitaisiin lisätä henkilökohtaisia keskusteluja esihenkilön ja ylemmän johdon välillä. Henkilökohtaisten keskustelujen avulla pystytään varmistamaan siitä, että jokainen saa tarvitsemaansa tukea ja ohjausta työssään. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää, että esihenkilöt saavat riittävästi tukea organisaation johdolta ja muilta kollegoilta. Esihenkilön ei tarvitse osata kaikkea yksin. Esihenkilökollegoiden kanssa voidaan jakaa työpaikan hyviä käytänteitä tai esimerkiksi hakea tukea työpaikan erilaisiin ongelmatilanteisiin. Viime kädessä esihenkilön tulisi kuitenkin saada tukea ja kannanottoja omalta esihenkilöltään. (Ahlroth & Havunen, 2015, s.110.)

Henkilökohtaisten keskustelujen yhtenä tavoitteena voisi olla myös palautteen antaminen, sillä avoimen kysymyksen vastauksista nousi esiin toive positiivisen palautteen saamisesta sekä kannustuksesta. Työterveyslaitoksesta (TTL, 2017, kohta Palaute on työelämän pienin suuri asia) saadun tiedon mukaan palaute on työntekijälle merkki siitä, että hänen työpanoksensa on huomioitu. Positiivinen ja kannustava palaute voi lisätä työn imua, energisoida ja motivoida kehittymään. Palautteen saamattomuuden seurauksena voi olla työn mielekkyyden heikkeneminen ja työtehtäviin tylsistyminen. Yhdelläkin myönteisellä palautteella voi olla pitkäaikainen vaikutus työntekijän hyvinvointiin.

Hyvän esihenkilötyön ja johtajuuden on huomattu parantavan henkilöstön työhyvinvointia sekä organisaation tulosta. Johtamisen ongelmat näyttäytyvät organisaation heikkona tuloksena ja tyytymättöminä työntekijöinä. Huono esihenkilötyö heikentää merkittävästi organisaation kilpailukykyä. (Aarnikoivu, 2008, s. 177.) Tämän vuoksi esihenkilöiden työhyvinvointiin tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Samanaikaisesti ei kuitenkaan kannata käynnistää monia kehittämistoimenpiteitä, sillä siinä on riski, että kehittäminen jää tällöin pintapuoliseksi, varsinkin mikäli kehittämistoimenpiteet ovat isompia kokonaisuuksia. (Virolainen, 2012, s. 135).

9.5 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena voisi tutkia ikäihmisten ympärivuorokautisessa palveluasumisessa toimivien esihenkilöiden työstä palautumista ja siihen liittyviä edistäviä ja estäviä tekijöitä esihenkilöiden itsensä näkökulmasta.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi olla julkisella sektorilla työskentelevien ikäihmisten ympärivuorokautisessa palveluasumisessa esihenkilönä toimivien työhyvinvointi. Näin saataisiin vertailevia tutkimuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena olisi kiinnostavaa tutkia yksityisellä sektorilla toimivien aluepäälliköiden työhyvinvointia, koska he toimivat taas tässä tutkimuksessa olevan kohderyhmän esihenkilöinä. Millainen on aluepäällikön työnkuva ja miten heidän työhyvinvoinnistaan pidetään huolta? Pohdimme myös riittävätkö aluepäällikön resurssit kaikkien heidän alaisuudessaan työskentelevien esihenkilöiden tukemiseen?

9.6 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe valikoitui mielenkiinnosta sosiaali- ja terveysalan esihenkilötyötä sekä työhyvinvointia kohtaan. Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat olleet myös omassa työskentelyssämme keskeisessä asemassa työskennellessämme ikäihmisten ympärivuorokautisessa palveluasumisessa useita vuosia hoitajan roolissa.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja ennen kaikkea hyvin opettavaista. Yllätyksenä tuli, että sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvoinnista on tehty todella vähän tutkimuksia. Toivottavasti tästä tulisi tutkimuksia tulevaisuudessa enemmän. Esihenkilötyö on kuitenkin todella tärkeää ja sillä on vaikutusta niin moneen asiaan organisaation menestyksestä aina työntekijöiden työhyvinvointiin ja tuottavuuteen saakka.

Opinnäytetyön suunnitelmaa näin jälkikäteen tarkastellessamme, voidaan todeta, että siitä on tultu pitkä harppaus tähän opinnäytetyöhön. Suunnittelu- vaihe ja myös suunnitelma oli lähtökohtaisesti suunnan hakemista etsien suuresta kokonaisuudesta tutkimuksemme kannalta olennaisia asioita. Etenemisen suunta hahmottui tarkemmin vasta varsinaista opinnäytetyötä tehdessämme.

Opinnäytetyöprosessissa eniten haasteita tuotti aiheen rajaaminen sekä kyselylomakkeen kysymysten laatiminen. Aiheen rajaamisessa tuotti haasteita työhyvinvoinnin käsitteen moniulotteisuus. Kyselyn laatimisessa oli haastavaa kysymysten määrän rajaaminen sekä oikeanlaisten kysymysten valitseminen suhteessa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Kyselytutkimuksen esitestaus ja siitä saatu palaute oli todella hyödyllinen ja tärkeä osa tässä prosessissa. Opinnäytetyömme tavoite oli valmistua hieman aikaisemmin, mutta sitä viivästytti samaan aikaan suoritettavat opinnot sekä molempien työssä käyminen.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli meille molemmille ensimmäinen opinnäytetyö, joten se huomioon ottaen olemme ihan tyytyväisiä ensimmäiseen tuotokseemme. Opinnäytetyön ohjaajamme vaihtui kesken opinnäytetyöprosessin ja aluksi se aiheutti stressiä, mutta saimme myöhemmin huomata, että stressille ei ollut mitään aihetta. Pyysimme neuvoja ja ohjausta mieltä askarruttaviin asioihin ja saimme ohjausta aina, kun sitä pyysimme. Ohjaus ja neuvonta oli hyödyllistä myös siinä mielessä, että opettaja huomasi helpommin työhön syntyneet niin sanotut ajatusvirheet. Lähdeviittauksiin liittyvissä epäselvyyksissä hyödynsimme Satakunnan ammattikorkeakoulun tietoasiantuntijan apua.

Yksi todella merkittävä asia, jonka opimme liittyen työhyvinvointiin: kun on tutustunut työhyvinvointiin näinkin perusteellisesti, niin on ikään kuin itsestään selvää, että myös itse kantaa oman vastuunsa työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä niin itsensä suhteen, kuin myös työyhteisön jäsenenä. Sanottakoon, että olisi nurinkurista perehtyä aiheeseen opinnäytetyön kautta ja sitten osoittaa omalla toiminnallaan käytännössä, että ei tietäisi aiheesta yhtään mitään. Näin ollen todettakoon, että opinnäytetyöhön valitsemamme aihe teki

meistä vastuullisempia työyhteisön jäseniä ja myös tietoisempia omasta vastuustamme osana työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä.

Toivomme, että Organisaatio X kokee tämän opinnäytetyön tutkimustulokset hyödyllisenä esihenkilöiden työhyvinvointia kehittävässä ja ylläpitävässä suunnitelmassa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2008). Esimiehenä arjessa. Alma Talent Oy.

Alhroth, M. & Havunen, R. (2015). Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2023). Tutkimus etätöön vaikutuksista 2023. Haettu 29.2.2024 osoitteesta [PowerPoint-esitys \(ek.fi\)](#)

Finla. (2020). Hyvä työilmapiiri on kaikkien vastuulla. Haettu 22.7.2023 osoitteesta [Hyvä työilmapiiri on jokaisen vastuulla - Finla Työterveys](#)

Hakanen, J. (2017). Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Haettu 5.6.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Hankonen, R. (10.11.2015). Esimies huolehdi itsestäsi! TEHY. [Esimies, huolehdi itsestäsi! | Tehy-lehti \(tehylehti.fi\)](#)

Heikkilä, L. (2020). Työhyvinvointi ratkaisee yrityksen menestymisen. Haettu 24.7.2023 osoitteesta <https://www.seoptimi.fi/tyohyvinvointi/>

Heikkilä, T. (2010). Tilastollinen tutkimus. 7.-8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Herttua, N. (2023). Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo.Tuni. [978-952-03-3084-2.pdf \(tuni.fi\)](#)

Hämäläinen, H-K. (2016). Mistä voimaa esimiehille? KT-lehti. [Mistä voimaa esimiehille? | KT-lehti \(ktlehti.fi\)](#)

Jokela, E. & Roslund, A. (2021). Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukset organisaatiomuutoksen aikana. [YAMK – opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu]. Theseus. [Jokela Eeva Roslund Annika.pdf \(theseus.fi\)](#)

Järvinen, K. (2014). Työn mielekkyyden johtaminen. Alma Talent Oy.

Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä. Alma Talent Oy.

Kalliomäki-Levanto, T., Ukkonen, A. & Kalakoski V. (2016). Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Työterveyslaitos. [Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön.pdf \(julkari.fi\)](#)

Kaltainen, J. & Hakanen, J. (9.3.2023). Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä. Työterveyslaitoksen mediatiedote. [Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

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

Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari.

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun Kauppakamari.

Kookas.fi. (n.d.). Työilmapiiri. Haettu 8.7.2023 osoitteesta [Työilmapiiri - Työhyvinvointi | Kookas.fi](#)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012/980. Haettu 28.7.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Haettu 24.7.2023 osoitteesta [6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf \(tuni.fi\)](#)

Manka, M-L. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Rauramo, P. (2020). Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Haettu 23.12.2023 osoitteesta [Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä - Kansalaisyhteiskunta](#)

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (2021). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia ammattikorkeakoulu julkaisuja. OIVA-sarja 39. Vantaa: Tikkurilan paino Oy.

Rytikangas, I. (2011). Kehity ja jaksaa tiimissä. Kauppakamari.

Salo, M. (2009). Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Tutkimus: Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? [Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä \(2/09\) - Duodecim \(ebm-guidelines.com\)](#)

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. (2007). Työ ja ihminen: Kuormittuneisuudesta palautuminen. Aikakausikirja 21. Työterveyslaitos. [0 sislu 1-2.indd \(julkari.fi\)](#)

STM. (n.d.). Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Haettu 27.6.2023 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomalaisen Työn Liitto. (2017). Kohti parempaa työilmapiiriä – Työterveyslääkärin kriittisen tärkeät neuvot hyvän työilmapiirin luomiseen. Haettu 8.7.2023 osoitteesta [Näin parannat työilmapiiriä | Suomalaisen Työn Liitto \(suomalainentyo.fi\)](#)

Suomi.fi. (2021). Ikäihmisten ympärivuorokautinen palveluasuminen. Haettu 28.6.2023 osoitteesta [Ikäihmisten ympärivuorokautinen palveluasuminen - Suomi.fi](#)

Taajamaa, T. (9.11.2022). Management Institute of Management MIF. Miksi työhyvinvointi ei ole yksinkertainen asia? – Mitä elementtejä siihen kuuluu? [Miksi työhyvinvointi ei ole yksinkertainen asia – mitä elementtejä siihen kuuluu? \(mif.fi\)](#)

TENK. (6.9.2023). Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. Haettu 18.9.2023 osoitteesta [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](#)

Terveystalo. (n.d.). Esiemistyön sparraus. Haettu 25.5.2023 osoitteesta [Esiemistyön sparraus | Terveystalo](#)

THL. (2023). Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Sosiaalihuollon laitos ja asumispalvelut 2022. Haettu 18.10.2023 osoitteesta [Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2022 \(julkari.fi\)](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

TTK. (n.d.). Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi. Haettu 27.6.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyohyvinvointi/>

TTK. (2023.). Työturvallisuuskeskus. Etätöissä turvallisesti. Haettu 1.2.2024 osoitteesta [Etätöissä turvallisesti - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

TTL. (n.d.). Työterveyslaitos. Elintavat ja työhyvinvointi. Haettu 24.8.2023 osoitteesta [Elintavat ja työhyvinvointi | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

TTL. (n.d.). Työterveyslaitos. Esihenkilön rooli, vastuut ja tehtävät. Haettu 12.12.2023 osoitteesta [Esihenkilö työkyvyn tukijana | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

TTL. (n.d.). Työterveyslaitos. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Haettu 24.8.2023 osoitteesta [Hyvinvointia edistävä työympäristö | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

TTL. (n.d.). Työterveyslaitos. Työkyky. Haettu 9.2.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

TTL. (2017). Työterveyslaitos. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Haettu 3.1.2024 osoitteesta [Palaute on työelämän pienin suuri asia | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

TTL. (2020). Työterveyslaitos. Oman johtamistyylin löytäminen keventää esihenkilön kuormaa. Haettu 25.5.2023 osoitteesta [Oman johtamistyylin löytäminen keventää esihenkilön kuormaa | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

TTL. (2021). Työterveyslaitos. Jaksava esihenkilö on työyhteisön paras tuki. Haettu 25.5.2023 osoitteesta [Jaksava esihenkilö on työyhteisön paras tuki | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/mita-kuuluu-tyohyvinvointikysely)

TTL. (2023). Työterveyslaitos. Mitä kuuluu? - työhyvinvointikysely. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/mita-kuuluu-tyohyvinvointikysely>

Vesterinen, P. (2006) Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY.

Valvanne, J. & Noro, A. (1999). Milloin laitoshoitoon? Haettu 31.7.2023 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo90398>

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. (2021a). Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. (2021b). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand.

Vuorela, A. (2018). Väitös: Organisaation keskijohto jää ilman tukea, kun ylempi johto lakaisee ongelmia maton alle. Haettu 8.7.2023 osoitteesta [Väitös: Organisaation keskijohto jää ilman tukea, kun ylempi johto lakaisee ongelmia maton alle | Yle Uutiset](https://yle.fi/uutiset/3-10000000000000000000)

Ympäristöministeriö. (n.d.). Ikääntyneiden asuminen. Haettu 28.7.2023 osoitteesta <https://ym.fi/ikaantyneiden-asuminen>

LIITE 1

Saatekirje

Hei!

Opiskelemme Satakunnan ammattikorkeakoulussa vanhustyön tutkinto-ohjelmassa geronomiksi ja teemme opinnäytetyötä yhteistyössä Organisaatio X kanssa. Pyydämme teitä osallistumaan opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköissä. Tutkimus toteutetaan alueellisesti määrättyjen alueiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työskenteleville esihenkilöille. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja mahdollisen kehittämisen perustana.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu luottamuksellisena Google Forms – verkkokyselynä. Vastaaminen tapahtuu nimettömästi, eikä vastaajan henkilöllisyyttä voi päätellä vastauksien perusteella. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Säilytämme vastauksia tutkimuksen tekemisen ajan, jonka jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Kyselyyn pääset vastaamaan alla olevasta linkistä. Vastausaikaa on 2 viikkoa (4.9-17.9.2023). Vastaaminen vie aikaa noin viisi minuuttia.

Janina Ruokojärvi

Geronomiopiskelija

janina.ruokojarvi@student.samk.fi

Karita Paloviita

Geronomiopiskelija

karita.paloviita@student.samk.fi

LIITE 2

1. Ikä*

- Alle 30v
- 30-40v
- 41-50v
- 51-60v
- Yli 61v

2. Korkein koulutustasosi*

- Opistotason tutkinto
- AMK-tutkinto
- YAMK-tutkinto
- Maisteri
- Muu: _____

3. Miten pitkään olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa esihenkilönä? *

- Alle 1 vuosi
- 2-4 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

LIITE 3

4. Työni on mielekästä *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

5. Työpaikallani on hyvä ilmapiiri *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Työyksikössä alaisteni kanssa vuorovaikutus on toimivaa *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

LIITE 4

7. Työni on riittävän haasteellista *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Koen palautuvani työstäni riittävästi *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Minulla on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työssäni *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

LIITE 5

10. Saan tarvittaessa tukea muilta organisaatiossa työskenteleviltä esihenkilökollegoilta *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Saan esihenkilöltäni riittävästi tukea työssäni *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta tekemästani työstä *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Miten toivoisit organisaation kehittävän toimintaa ja työpaikan käytänteitä, jotta se mahdollisesti edistäisi esihenkilöiden työhyvinvointia?

Oma vastauksesi

LIITE 6

Pelkistykset	Alaluokat	Pääluokat	Yhdistävä luokka
<p>Päivittäinen iso työmäärä</p> <p>Työ repaleista</p> <p>Lisääntyvät vaatimukset</p> <p>Työtehtävät laaja-alaisia</p> <p>Päällekkäisyyksien poisto tekemisestä</p> <p>Uusien ohjeistuksien toimeenpano aika liian lyhyt</p> <p>Aika ei ole suhteutettu työtehtäviin</p> <p>Vapaa-ajan sovittaminen töihin haastavaa</p> <p>Enemmän mahdollisuuksia työaikaan</p> <p>Toiveena nelipäiväinen viikko</p>	Optimaalinen työmäärä	Riittävä työhallinta	Kehitettävät tekijät esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemisessa
<p>Epäreilu palkitsemisjärjestelmä</p> <p>Osavuositavoitteisiin pääsemisen epätoisuus</p> <p>Palkitsemisjärjestelmä vaikea ja epäreilu saavutettavuus</p> <p>Tehtyä työtä ei palkita</p>	Palkitsemisjärjestelmän tasavertaisuus	Työn tuottama kannustin	
<p>Riittämätön tuki esihenkilöltä</p> <p>Työn arvostuksen puute</p> <p>Heikko luottamus ylemmän tahoon</p> <p>Avunsaanti</p> <p>Hoivakodin johtajien riittävä huomioiminen</p> <p>Työpanoksen arvostuksen puute</p> <p>Positiivisen palautteen puute</p> <p>Puolueeton ja tasa-arvoinen kohtelu kaikkia kohtaan</p>	Oman esihenkilön tuki		
Koulutusta melko paljon	Oman työn kehittäminen	Yhteisöllinen toiminta	

<p>Koulutuksia on tarjolla</p> <p>Tyhy-päiviä riittävästi</p> <p>Alueen esimiesten tyhy-päiviä</p> <p>Henkilökohtaisten keskusteluiden ja tapaamisten lisääminen ylemmältä taholta</p> <p>Kuukausi- ja viikkopalaverit</p> <p>Työnohjaus</p> <p>Vertaistuki</p>			
<p>Henkilöstölle lisäkoulutusta työelämätaidoista</p> <p>Riittävän henkilöstömäärän kokoaminen</p> <p>Sijaishankinta sairauslomatapauksissa</p> <p>Vaihtuva henkilöstö</p> <p>Henkilöstön haasteellisuus</p> <p>Hoitajista pidettävä kynsin ja hampain kiinni</p>	<p>Henkilöstöhaasteet</p>		