

Työhyvinvointi ikääntyneiden ympärivuorokauti- sessa palveluasumisessa lähiesihenkilöiden arvi- oimana

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anu Vihanninjoki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 116 + 3 liitettä	Valmistumisaika 2023
Työn nimi TYÖHYVINVOINTI IKÄÄNTYNEIDEN YMPÄRIVUOROKAUTISESSA PALVELUASUMISESSA LÄHIESIHENKILÖIDEN ARVIOIMANA		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Keski-Suomen hyvinvointialue		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tutkimustietoa Keski-Suomen hyvinvointialueella, ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen muodostumisesta, haasteista ja kehittämisestä sekä johtamiseen liittyvistä tuen tarpeista lähiesihenkilöiden arvioimana. Tutkimuksen tavoitteena oli kiinnittää saatujen tutkimustulosten avulla huomiota työhyvinvoinnin vahvistamisen, kehittämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyteen. Työhyvinvoinnin vahvistamisessa ja samalla alan veto- ja pitovoiman lisäämisessä näillä asioilla on suuri merkitys.</p> <p>Tutkimuskysymyksinä olivat: 1. Millaisista asioista työntekijöiden työhyvinvointi muodostuu ympärivuorokautisessa palveluasumisessa? 2. Millaisia työhyvinvoinnin haasteita työntekijöillä on ympärivuorokautisessa palveluasumisessa? 3. Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää ympärivuorokautisessa palveluasumisessa? 4. Millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen ympärivuorokautisessa palveluasumisessa?</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin työn vaatimusten ja työn voimavarojen teoreettista TV-TV-mallia. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joihin osallistui neljä Keski-Suomen hyvinvointialueella, ikääntyneiden asumispalveluiden vastuualueella työskentelevää lähiesihenkilöä. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tärkeimmät työhyvinvointia vahvistavat tekijät olivat työntekijöiden työhön sitoutuminen, työn merkityksellisyys, hyvä työilmapiiri ja palautteen saaminen ja lähijohtaminen.</p> <p>Työhyvinvoinnin haasteina tutkimustuloksissa korostui organisaatiomuutoksesta johtuva työntekijöiden epävarmuus tulevaisuudesta, tietotekniset osaamishaasteet, matala palkkataso ja palkitsemisen puutteet sekä fyysinen ja psykososiaalinen työssä kuormittuminen.</p> <p>Työhyvinvoinnin kehittämisessä kaikista merkittävimpänä tuloksena nousi lähiesihenkilöiden oma työssä jaksamisen kehittäminen sekä töiden priorisoiminen ja työnkuvan ja työtehtävien selkeyttäminen, jotta lähiesihenkilöillä olisi mahdollisuus selvittää työstään ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Lisäksi tuloksista ilmeni, lähiesihenkilöiden tarvitsevan työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisen onnistumiseksi tukea muutostohtamiseen sekä erityisesti tukea lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin vahvistamiseen.</p> <p>Nyt valmistuneen tutkimuksen tulokset ovat käytännönläheisiä ja helposti ymmärrettäviä sekä käytännön työelämään yhdistettävissä, joten tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin ikääntyneiden hoiva- ja hoitotyön kentillä Keski-Suomen hyvinvointialueen sisällä ja sen ulkopuolella. Mäkinen ym. (2014, 35) muistuttavat, että tutkimustulosten käytännönläheisyys ja työelämään yhdistettävyyttä lisäävät tutkimuksen vaikuttavuutta.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työn vaatimukset, työn voimavarat, työhyvinvoinnin johtaminen		

Abstract

Author(s) Anu Vihanninjoki	Type of Publication Master's thesis	Published 2023
	Number of Pages 116 pages + 3 appendices	
Title of Publication WELL BEING AT WORK IN ROUND-THE-CLOCK RESIDENTIAL CARES FOR THE ELDERLY AS ASSESSED BY DIRECT SUPERVISORS		
Degree, Field of Study Bachelor of social services, Master of Social and health care, Leader of the future in social and health care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Wellbeing services county of Central Finland		
Abstract <p>The purpose of this study was to produce research-data on the well-being of employees working in round-the-clock residential care for the elderly in the welfare region of Central-Finland and its formation, challenges, improvement as well as support needed to manage it as assessed by the direct supervisors. The goal of this study was to use the gathered data to draw attention to strengthening and improving the employees' well-being as well as the importance managing has on this. These play a big role in strengthening well-being at work as well as increasing employee retention and attraction of the industry.</p> <p>The research questions were: 1. What kind of things constitute to employees' well-being in round-the-clock residential cares? 2. What kind of well-being related challenges employees face in round-the-clock residential cares? 3. How well-being at work could be improved in round-the-clock residential cares? 4. What kind of support supervisors need to manage employees' well-being in round-the-clock residential cares?</p> <p>The research utilized the theoretical JD-R-model on job demands and resources. The research was conducted as a case-study. The research-data was gathered with half-structured thematic interviews with four direct supervisors working in round-the-clock care facilities in the wellbeing region of Central-Finland. The data was analyzed with data-oriented content analysis.</p> <p>The most important strengthening factors for well-being at work were the employees commitment to work, the meaningfulness of work, good work atmosphere and receiving feedback and management.</p> <p>The research highlighted employees' uncertainty for the future due to organizational changes, IT-related skill challenges, low salary and rewards as well as physical and psychosocial encumbrerment at work as the major challenges for work well-being.</p> <p>The most important factor for improving work well-being was improving direct supervisors' management of work stress and clarifying job descriptions and relevant tasks. This would help supervisors to manage their job and lead work well-being. In addition to that the data showed that direct supervisors need support in management of change and especially support for their own well-being from their own direct supervisor to manage their employees work well-being.</p> <p>The results of this study are practical, easy to understand as well as easy to apply to day-to-day work, so the results can be used more widely in the field of elderly care and nursing work both within and outside of the wellbeing region of Central-Finland. Mäkineniemi et al. (2014, 35) remind that practicality and relatability to day-to-day work increase the impact of researches.</p>		
Keywords well-being at work, job demands, job resources, management of well-being at work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	VANHUSPALVELUT	3
2.1	Vanhuspalveluiden rakennemuutos	3
2.2	Ikääntyneiden ympärivuorokautinen palveluasuminen	5
3	TYÖHYVINVOINTI	11
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä ja ilmiönä.....	11
3.2	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	14
3.3	Työn vaatimukset ja työn voimavarat vanhustyössä	19
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN VANHUSTYÖSSÄ.....	32
4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	32
4.2	Lähijohtajuuden kehittäminen	36
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
5.1	Toimeksiantajaorganisaatio	40
5.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	40
5.3	Tutkimusmenetelmä	41
5.4	Tutkimushaastattelun sisäänottokriteerit	42
5.5	Tutkimushaastattelut ja toteutus	44
5.6	Aineiston analysointi	46
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
6.1	Työntekijöiden työhyvinvoinnin muodostuminen	49
6.2	Työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteet.....	60
6.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen ympärivuorokautisessa palveluasumisessa	71
6.4	Lähiesihenkilöiden tuen tarve henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa	77
7	POHDINTA	82
7.1	Tulosten tarkastelu	82
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	91
7.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	97
7.4	Jatkotutkimusaiheet	100
	Lähteet	102
	LIITTEET	117

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Osallistumiskutsu

Liite 3. Suostumuslomake tutkimukseen osallistumiseksi

1 Johdanto

Työ on monelle meistä työikäisistä iso osa elämää ja työn tekemiseen käytetään usein suurin osa päivästä, viikosta, kuukaudesta ja vuodesta, jopa vuosikymmenestä toiseen. On siis tärkeää, että töissä asiat ovat kunnossa, jolloin töihin on mukava tulla ja töistä on mukava irtautua vapaa-ajalle. Työhyvinvointi on kaikkien työntekijöiden oikeus, mutta samalla se on koko työyhteisön yhteinen velvollisuus ja tärkeä tavoite. Airila (2015, 94) huomauttaa hyvinvoinnin olevan myös yhteiskunnallinen tavoite, jossa työelämä on keskeisessä roolissa. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työntekijöihin kohdistuu entistä enemmän vaatimuksia. Hyvän terveyden ja työkyvyn lisäksi työntekijöiltä odotetaan vahvempaa motivoitumista ja sitoutumista työhönsä, vaikka samanaikaisesti työikäisten psykofyysiset terveys- haasteet lisääntyvät jatkuvasti. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja hyvinvoinnin vahvistaminen ovat edellytys yhteiskunnallisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Työn tekemiseen liittyy parhaimmillaan paljon merkityksellisiä asioita, työ voi mahdollistaa esimerkiksi toimeentulon, mielekkäiden asioiden tekemisen ja yhteisöihin liittymisen (Ahola ym. 2011, 159–160; Työterveyslaitos 2022a.). Työ kuluttaa aina voimavaroja ja edellyttää yleensä monenlaisia ponnisteluja, jotta työn vaatimustekijät tulevat täytetyiksi. Jokaisesta työstä ja työyhteisöstä löytyy työn voimavaroja sekä työn vaatimustekijöitä. Työn voimavarat energisoivat ja innostavat, mutta työn vaatimustekijät imevät voimavaroja ja kuluttavat työhyvinvointia. Työn vaatimustekijät ovat usein niitä elementtejä, mitkä huomataan ja mistä puhutaan. Suuntaamalla katsetta työn voimavaroihin ja siihen, mikä jo toimii hyvin ja missä asioissa työyhteisöissä jo onnistutaan, aukeaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja vahvistamiseen uusi näkökulma. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi määriteltiin näiden kahden, eli työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainoksi.

Työhyvinvoinnin merkitys on huomioitu myös Keski-Suomen hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategiassa, jossa organisaation menestystekijöiksi kuvataan hyvinvoivaa, osaavaa ja osallistuvaa henkilöstöä. Keinoina tavoitteeseen pääsemiseksi pidetään esimerkiksi hyvinvoivan, osaavan ja osallistuvan henkilöstön saatavuuden varmistamista, veto- ja pitovoiman lisäämistä sekä työhyvinvoinnin vahvistamista. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2022a.)

Sosiaali- ja terveysalan vanhustyön vetovoimaisuuden ja pitovoimaisuuden vahvistaminen on keino helpottaa vanhustyön työvoimapulaa, joka puolestaan vaikuttaa vanhustyön laatuun ja tuloksellisuuteen. (Aura & Ahonen 2016, 19; Kauhanen 2016, 17; Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen kuntaliitto 2020, 56; Tevameri 2021, 11; Vänskä 2022, 1; Koivisto ym. 2023, 11.) Alan vetovoimaisuuden vahvistamisen edellytyksenä on, että työntekijöille

annetaan mahdollisuus tehdä työtään ammattimaisesti, turvallisessa työympäristössä ja asianmukaisissa työoloissa, jossa johtaminen on laadukasta ja jossa työhyvinvoinnin kehittämiseen panostetaan. (Kehusmaa ym. 2018, 1; Tevameri 2021, 25.) Yhteiskunnan näkökulmasta työhyvinvoinnin vahvistamisen hyötynä voidaan pitää sitä, että työhyvinvointi pienentää työuria ja ennaltaehkäisee työkykyongelmia sekä motivoi työelämään osallistumista. Nämä tekijät vastaavasti pienentävät kestävyysvajetta, jota esimerkiksi väestön ikääntyminen tuo tullessaan. (Sauni 2019, 19.)

Tämä tutkimus kohdennettiin Keski-Suomen hyvinvointialueen, ikääntyneiden asumispalveluiden ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköihin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnin muodostumista, haasteita, kehittämistarpeita sekä lähiesihenkilöiden tuen tarpeita työhyvinvoinnin johtamisessa, lähiesihenkilöiden arvioimana. Tutkimuksessa painotettiin erityisesti työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä ja työhyvinvoinnin haasteita. Tästä syystä tutkimuksessa hyödynnettiin työpsykologiasta nousevaa Bakkerin & Demeroutin (2007) luomaa työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (TV-TV malli) eli Job Demands – Resources (JD-R model) mallia.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksessa selvitettiin neljän lähiesihenkilön käsityksiä työntekijöidensä työhyvinvointiin kytkeytyvistä ilmiöistä.

2 VANHUSPALVELUT

2.1 Vanhuspalveluiden rakennemuutos

Suomen vanhuspalveluissa on meneillään voimakas rakennemuutos laitosvaltaisesta palvelurakenteesta kohti kotihoitopainotteista palvelurakennetta. Samaan aikaan palvelua tarvitsevien asiakkaiden määrä kasvaa voimakkaasti ja vanhuspalveluiden käyttäjät ovat entistä huonokuntoisempia. (Noro & Alastalo 2014, 7.) Väestön ikääntyessä entistä suurempi joukko ikäihmisiä tarvitsee sosiaali- ja terveyspalveluja heikentyneen terveyden ja toimintakyvyn vuoksi. Erityisesti ikääntyneiden avun tarve kasaantuu viimeisiin elinvuosiin, vaikka suurin osa ikääntyneistä pärjää pitkään itsenäisesti. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023a.)

Suomessa tehdyn kansallisen linjauksen mukaisesti, ikääntyneet voivat asua kotonaan ja saada sinne tarvitsemansa palvelut ympärivuorokautisesti. Asiakaslähtöisten palveluiden tavoitteen toteutumisen varmistamiseksi palveluita on kehitettävä voimakkaasti erityisesti kotihoidossa ja yhteisöllisessä asumisessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Kotiin annettavat palvelut jakautuvat tukipalveluihin ja kotihoitoon, johon voi kuulua myös asiakkaan tarvitsema kotisairaanhoido. Ensisijaisesti iäkkäiden henkilöiden pitkäaikainen hoito ja huolenpito järjestetään kotiin annettavien monipuolisten avopalveluiden turvin. (Kuntaliitto 2020.) Kotihoitoa ja muita kotiin annettavia palveluita tuottavat julkisten ja yksityisten palvelutuottajien lisäksi järjestöt. Ammattilaisten lisäksi myös iäkkäiden omat verkostot, ystävät ja läheiset sekä vapaaehtoiset voivat osaltaan olla mahdollistamassa ikääntyneiden toivetta asua omissa kodeissaan. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023a.) Kotiin annettavien palveluiden ollessa riittämättömät, voidaan vaihtoehtoisesti tarvita ikääntyneille suunnattuja asumispalveluja. Tällöin vaihtoehtoisia asumisen, hoivan ja huolenpidon järjestämisen muotoja voivat olla yhteisöllinen asuminen, perhehoito tai ympärivuorokautinen palveluasuminen. Pitkäaikaista laitoshoidoa järjestetään vain lääketieteellisin ja potilasturvallisuuteen liittyvillä perusteilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023a.)

Vanhuspalvelujen käyttäjät ovat entistä heikkokuntoisempia. Tämä asettaa painetta palveluiden laadulle ja uusien toimintamallien luomiselle, mutta myös vanhuksia hoitavan henkilöstön työhyvinvoinnille. (Sinervo 2018, 11.) Vehko ja kumppanit (2018a, 68) pitävät isona haasteena hoitohenkilöstön riittävyyttä, joka ei vastaa todellista hoitohenkilöstön tarvetta. Kehusmaa kumppaneineen (2018, 1–5) muistuttaa, että hoitohenkilökunta on sosiaali- ja terveyspalveluiden suurin henkilöstöryhmä ja heistä monet toimivat vanhuspalveluissa.

Työskentelyn houkuttelevuutta vanhushpalveluissa pitäisi lisätä ensinnäkin nuorten työuraansa suuntaavien ja alan vaihtajien keskuudessa, mutta myös jo alalla työskentelevien keskuudessa, jotta voidaan saavuttaa tavoitteet työurien pidentämisestä.

Vanhushpalveluiden henkilöstörakenne on muuttunut. Hoitajien ja sairaanhoitajien lisäksi alalla työskentelee aikaisempaa enemmän geronomeja, sosionomeja, fysioterapeutteja ja toimintaterapeutteja. (Kehusmaa ym. 2018 1–5.) Vanhushpalveluala on naisvaltainen ala, joka on nuorentunut vanhempien työntekijöiden eläköidyttyä. Alan koulutustaso vanhushpalveluissa on nuoremman sukupolven myötä kohonnut ja vain 2 prosenttia henkilöstöstä on kouluttamatonta. (Kröger ym. 2018, 12–15.)

Suomessa yksi keskeisimmistä vanhushpalveluja ohjaavista laeista on laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012). Julkisuudessa käytetään usein laista nimitystä ”vanhushpalvelulaki”. Tällä lailla pyritään varmistamaan iäkkäiden henkilöiden perustuslain mukaista oikeutta välttämättömään huolenpitoon ja riittäviin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Vanhushpalvelulakiin (980/2012) tuli muutoksia 1.10.2020, jolloin säädettiin iäkkäiden henkilöiden tehostetun palveluasumisen ja pitkäaikaisen laitoshoidon henkilöstön vähimmäishenkilöstömitoituksesta. Samalla säädettiin myös toimintakyvyn ja palvelutarpeen arviointiin käytettävästä arviointivälineistöstä. Lisäksi säädöksillä määrättiin välittömän asiakastyön ja välillisen työn erottamisesta sekä henkilöstön rakenteesta ja osaamisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Vanhushpalvelulain säännöksillä pyritään varmistamaan hoitohenkilökunnan keskittyminen välittömään asiakastyöhön (Vanhushpalvelulaki 980/2012). Vanhushpalvelulaissa vaaditun henkilöstömitoitukseen nostoon annetun siirtymäajan oli alun perin tarkoitus päättyä 1.4.2023, jolloin henkilökunnan vähimmäismitoitus ympärivuorokautisissa asumispalveluissa olisi ollut 0,7 työntekijää asukasta kohti. Hallituksen eduskunnalle antaman uuden lakiehdotuksen mukaisesti siirtymäaikaan haettiin jatkoaikaa niin, että mitoituksen taso olisi 1.4.2023 alkaen 0,65 työntekijää asukasta kohti ja se nousisi 0,7 työntekijään 1.12.2023. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023b.) Vanhushpalvelulain uudistuksen toisessa vaiheessa vuoden 2023 alusta, tavoitteeksi asetettiin vielä erityisesti kotiin annettavien palvelujen laadun ja saatavuuden parantaminen sekä iäkkäiden henkilöiden asumisen monimuotoisuuden kehittäminen ja tämä osui ajallisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisen rakenneuudistuksen kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Sosiaali- ja terveyspalvelujen siirryttyä hyvinvointialueiden vastuulle, kuntien tehtäväksi on edelleen jäänyt asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Tämä toteutetaan yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023c.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan seuraavaksi ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen hoiva- ja hoitotyön järjestämistä ja sisältöä tarkemmin, koska tutkimuksen kiinnostuksen oli nimenomaan ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen hoiva- ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi.

2.2 Ikääntyneiden ympärivuorokautinen palveluasuminen

Vanhustyön palvelujärjestelmässä on tapahtunut kehityskulku kunnallis- ja vanhainkotien sekä terveyskeskusten vuodeosastojen kautta tämän päivän kotiin annettaviin palveluihin ja palveluasumiseen. Muutoksia on tapahtunut palvelujärjestelmien lisäksi myös asiakasrakteissa sekä henkilöstön työajan jakautumisessa. Tämän päivän vanhustyössä työyhteisöjen hyödynnetään robotisaation lisäksi näyttöön perustuvia toimintamalleja sekä erilaisia digitaalisia ja gerontologisia ratkaisuja, jotka muuttavat hoitohenkilöstön työnkuvaa, mutta lisäävät samalla ikääntyneille henkilöille uusia mahdollisuuksia selvitä itsenäisesti arjessaan kodeissaan tai ympärivuorokautisessa asumisessa. (Koivisto ym. 2023, 39.)

Ikääntyneiden ympärivuorokautisella palveluasumisella turvataan yksilöllinen asuminen henkilöille, jotka tarvitsevat runsaasti hoitoa, huolenpitoa ja valvontaa kaikkina vuorokauden aikoina. Hoitotyötä kuvataan konkreettisenä hoitona, hoivaamisena ja huolenpitona ja vastaavasti hoivassa huolenpito korostuu ja hoito nähdään enemmänkin sitä täydentävänä osana. (Räsänen 2011, 36–37.) Asiakkaiden määrä vuonna 2022 ympärivuorokautisessa palveluasumisessa oli keskimäärin 50 000 henkeä. Palvelutarpeen ja rakenteen pysyessä muuttumattomana, vuoden 2030 aikana ympärivuorokautisen hoivan tarve kasvattaa ympärivuorokautisen palveluasumisen lisäpaikkojen tarvetta lähes 12 000 paikkaa nykyistä suuremmaksi. (Kehusmaa & Alastalo 2022, 1–2.)

Pesosen ym. (2022, 4) Aikamittaushankkeen tutkimustuloksista ilmeni, että ympärivuorokautisen palveluasumisen palveluiden piirissä olevien miesasukkaiden keskimääräinen ikä oli noin 81-vuotta ja naisten 85-vuotta. Tutkimustulosten mukaan ympärivuorokautisen palveluasumisen asukkaat tarvitsivat arjen perustoiminnoissa (ADL-H) keskimääräistä enemmän apua, verrattuna kotihoidon asiakkaiden avuntarpeeseen. Lisäksi tutkimustulokset vahvistivat, että asukkaiden kognitio oli heikentynyt vaikeasti tai vähintään keskivaikeasti sukupuolesta riippumatta. Masennusta sairasti joka viides ympärivuorokautisen palveluasumisen miesasukkaista, mutta naisilla masennusta oli jopa kolmanneksella. Miehillä terveydentilan vakaus oli keskimääräisesti naisia paremmalla tasolla. Kaikilla ympärivuorokautisen hoidon piirissä olevilla ikääntyneillä keskimääräinen palveluntarve oli erittäin suurta tai vähintään suurta. Rungas avuntarve päivittäisissä toiminnoissa näkyi

ympäri vuorokautisessa palveluasumisessa ikääntyneiden päivittäisen hoitoajan kasvuna viimeisten vuosikymmenten aikana. Vuonna 2021 keskimääräinen hoitoaika per päivä oli 117 minuuttia, josta hoitajan välitöntä työtä oli noin 90 minuuttia ja useimmiten tämän työn teki lähihoitaja. (Pesonen, ym. 2022, 4.)

Ympäri vuorokautisen palveluasumisen asukkaista suurimmalla osalla on muistisairaus ja tämän lisäksi psykiatrisen laitoshoidon vähentämisen myötä ympäri vuorokautisen palveluasumisen palveluiden piiriin on tullut ikäihmisiä, jotka sairastavat psykiatrisia sairauksia. Ympäri vuorokautisessa palveluasumisessa hoidetaan siis myös psykoottisista käytösoireista kärsiviä muistisairaita henkilöitä. (Juva ym. 2015, 521–522.)

Ikääntyneille suunnattujen asumispalveluiden tarkoituksena on ylläpitää asiakkaiden päivittäistä toimintakykyä kuntouttavan työotteen, virikkeellisen toiminnan ja yhteisöllisyyden avulla, kodinomaisessa ympäristössä. Tämä palvelu sisältää asiakkaan ympäri vuorokautisen hoivan ja hoidon, ateriat, siivouksen, vaatehuollon ja osallisuutta sekä sosiaalista kanssakäymistä edistävät palvelut. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2022b.) Ikääntyneiden asumispalveluiden sisältöjä tutkinut Kivelä (2019) havaitsi hoiva- ja hoitotyön painotuksen olevan fyysisessä hoidossa, lähinnä pelkässä perushoidossa. Kuntoutumisen edistäminen, sosiaalisuuden ja psyykkisyyden huomioiminen oli vähäistä. (Kivelä 2019, 23–24.) Tätä väitettä tukivat myös sosiokulttuurisuuden ilmenemistä vanhusten asuinympäristöissä tutkineen Riekkisen-Tuovisen väitöskirjan tutkimustulokset. Hoito oli tulosten mukaan lähinnä perushoitoa. Lisäksi hoitajat tekevät jonkin verran pieniä kodinhoidollisia töitä, mutta sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyvät toiminnot, kuten esimerkiksi ajan antaminen asukkaille tai omaisyhteistyölle oli hyvin vähäistä, ja sitäkin pienemmän osuuden muodostivat työn kulttuurinen, pedagoginen sekä esteettinen ulottuvuus. Fyysisen ulottuvuuden lisäksi hoiva- ja hoitotyössä korostui organisatorinen työ kuten kirjaaminen, raportit ja monenlainen tiedon välittäminen. (Riekkinen-Tuovinen 2018, 96–104.) Kröger & kumppanit (2018, 19) totesivat Nordcare2-tutkimuksessaan, että hoivatyöntekijöiden työtehtävissä suurin muutos oli tapahtunut kirjaamisessa. Kirjaamista ja muita hallinnollisia työtehtäviä tekivät vuonna 2015 peräti 92 % vanhustyöntekijöistä päivittäin ja heistä 80 % pitivät kirjaamiseen käytettyä aikaa liian suurena. Vastaavasti ulkoilemaan yhdessä asukkaiden kanssa pääsi tutkimuksen mukaan päivittäin vain 12 % työntekijöistä.

Hoitajien työajan merkitystä asiakkaiden elämänlaadulle vanhusten ympäri vuorokautisessa hoidossa tutkinut Räsänen (2017) nosti esiin hoitajien työn jakautumisen välittömään ja välilliseen asiakastyöhön. Välitön työ on sitä työtä, jossa aika annetaan asiakkaalle. Välitöntä asiakastyötä on asiakkaiden hoito, huolenpito sekä kuntoutumisen ja toimintakykyisyyden edistämiseen liittyvät työtehtävät. Työhön sisältyy myös tietojen kirjaamista, palvelutarpeen

arviointia sekä hoito- ja palvelusuunnitelmista huolehtimista. Välillistä työtä on työ, jota tehdään asiakkaan hyväksi, mutta ei suorassa kontaktissa. Näitä töitä ovat esimerkiksi siivous, pyykki- ja kiinteistöhuolto, ateriahuolto, johto, esimies- ja hallinnollinen työ sekä muut hoitoon ja huolenpitoon linkittyneet työtehtävät. Näitä edellä mainittuja työtehtäviä oli sujahtanut hoitajille tukipalveluhenkilöstön vähäisyyden vuoksi. Toisaalta yksiköiden käytänteistä löytyi ylipitkiä taukoja ja vanhusten aktivoinnin ja virikkeiden vähäisyyttä, jopa puuttumista. (Räsänen 2017, 124–128.) Olakiven (2017, 428) mukaan hoivatyöntekijät joutuvat usein tekemään työtehtäviä, jotka eivät vastaa työntekijöiden ydinosaamista. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatua ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitystä tutkineen Räsänen (2011, 143) tutkimustuloksista ilmeni, että esihenkilöt arvioivat palveluajan riittävyyden huonommaksi, kuin ylempi johto.

Räsänen (2011, 36) tiivistää hoitotyön perustaksi ihmisen fysiologiset, psyykkiset ja sosiaaliset perustoiminnot ja niihin kytkeytyvät ongelmat. Ikääntyneiden hoitotyössä on tärkeää, että hoitajat kykenevät tunnistamaan ikääntymisen monimuotoisuuden. Tämä edellyttää ikääntymisprosessien yksilöllisten vaikutusten tuntemista ja huomioimista ammatillisessa hoitotyössä. Aivan keskeisenä tekijänä nähdään ikääntyneen toimintakyvyn hyödyntäminen arjen toiminnoissa. Hoitotyön menetelmien avulla pyritään vahvistamaan ikääntyneen omaa elämäntilannetta ja ikääntyneen ihmisen hyvää arkea. Ikääntyneiden hoitotyöhön yhdistyy vahvasti tunneosaaminen, joka tarkoittaa ikääntyneen voimavarojen huomioimisen ja hyödyntämisen toimintakyvyn ylläpidossa (Molander 2014, 50–51). Hoitotyöntekijöiden on kyettävä itsenäiseen päätöksentekoon toimintakykyä ja terveyden edistävissä tilanteissa, myös akuuteissa hoitoa vaativissa tilanteissa. Muina vastuualueina ovat pitkäaikaissairauksien hoidon lisäksi sairauksien seuranta ja kuntoutus sekä yhteistyön koordinoiminen. (Räsänen 2011, 40–41.)

Molander (2014, 50) sekä Rytönen (2018, 24) kuvaavat hoitotyötä moniulotteisena työnä, joka sisältää monisairaiden ja -ongelmaisten ikääntyneiden erityispiirteitä, kuten kasvavaa avun tarvetta ja muistin heikkenemistä. Tämä tekee työstä fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavaa. Pennanen (2015, 53) sekä Kalakoski ym. (2018, 29) korostavat hoitotyön olevan tunnettyötä, jossa hoitajan vastuulla on hallita tunteitaan ja luoda hoitotilanteet turvallisiksi ja miellyttäväiksi hoidettaville. Työn emotionaalisiin vaatimuksiin liittyvä vuorovaikutus autettavan kanssa ja erityisesti vaatimukset korostuvat ja kuormittavat tilanteissa, joissa hoitaja auttaa asiakasta työstämään asiakkaan kielteisiä tunteita (Mauno ym. 2017, 58–61). Pereira ym. (2015, 431) painottavat lisäksi sosiaali- ja terveystieteiden työn edellyttämiä ihmissuhdetaitoja.

Fyysisinä kuormitustekijöinä Rytönen (2018, 24) luettelee raskaat siirrot, kierto liikkeet, työskentelyn raskaissa olosuhteissa, esimerkiksi kuumissa ja kosteissa ja huonosti ilmastoiduissa työtiloissa. Hoitajien kuormitusta lisäävät myös huonot työtilat, puutteelliset pukuja taukotilat, niukat resurssit ja puutteelliset työvälineet. Henkiseen kuormitukseen liittyvä turvattomuus ilmenee työpaikalla esimerkiksi väkivaltana, haukkumisena tai hoitajien arvostelemisena. Bordin (2019, 21–22) mukaan vanhustyö koetaan kuormittavana, mutta silti vanhustyössä on suhteellisen paljon imua, jonka takana voi olla muun muassa ”kutsumus” ja se, että työ koetaan merkitykselliseksi.

Ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköissä asukkaiden saattohoito on osa hoitohenkilöstön työnkuvaa. Anttonen (2016, 135–137) kuvailee saattohoitoa monikanavaiseksi vuorovaikutusprosessiksi asukkaan, hänen perheensä ja hoitohenkilöstön kesken. Saattohoidossa on kyse oireenmukaisen hoidon ja käytännön tekemisen sijaan laajempi kokonaisuus, jossa painottuu kuolevan ihmisen ja hänen läheistensä kokonaisvaltainen kohtaaminen. Saattohoidon kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa sietämään ja hyväksymään mahdollisia epäonnistumisen tunteita ja kokemuksen saattohoitotyön kuormittavuudesta. Vattulan ja kumppaneiden (2020, 122) tutkimuksessa ilmeni lähihoitajien osaamistarve palliatiivisessa hoidossa ja saattohoidossa. Osaamistarpeina korostuivat vuorovaikutustaidot, moniammatillisen yhteistyön hallinta sekä viestintä ja suunnitteluosaamisen tarpeet. Lisäksi lähihoitajat kokivat tarvitsevansa perustietoa lääkke- ja hoitotieteestä, lääkkehoidosta ja farmakologiasta, kivunhoidosta, somaattisista ja psyykkisistä oireista, fysiologiasta, tunteiden prosessoinnista ja kulttuurista sekä uskonnosta. Lähihoitajat mielsivät osaamistarpeikseen myös yksilöllisen palliatiivisen hoidon, kuoleman arvokkaan kohtaamisen, eettisyyden, lainsäädännön sekä työhyvinvointitaidot.

Molander (2014, 33–34) nosti esiin myös hoivatyöntekijöiden eettisen kuormituksen, jolla hän tarkoittaa työntekijöiden ilmaisemaa huolta siitä, tekevätkö he työssään oikeita ratkaisuja ja toimivatko he oikein. Eettistä kuormitusta voi syntyä myös silloin, kun työntekijät kokevat tunnontuskia siitä, etteivät ole ehkä tehneet oikeita ratkaisuja tai toimineet oikein. Eettiseen kuormitukseen liittyy myös moraalinen stressi, joka juontaa juurensa instituutionaaliin ja organisatorisiin tekijöihin, jotka voivat estää työntekijöitä toimimasta omien arvojen mukaisesti. Työntekijän henkistä kuormitusta vähentää se, jos työntekijän omat arvot ovat samansuuntaisia, kuin työorganisaation arvot (Virolainen 2012, 27). Kivelä (2019, 50–51) huomauttaa, että vanhustyöntekijöiden eettinen kuormittavuus voi olla jopa fyysistä kuormittavuutta korkeampaa, mikä johtuu siitä, että hoitotyöntekijät joutuvat tekemään työtänsä vastoin ammatillista osaamistaan ja eettisiä periaatteitaan. (Kivelä 2019, 50–51.) Hoitotyön eettiset vaatimukset liittyvät työssä kohdattaviin kysymyksiin oikeasta ja väärästä, esimerkiksi sairaanhoitajan työssä eettiset ja moraaliset kysymykset voivat liittyä

oikeudenmukaiseen hoitoon ja hoidon seurauksiin (Mauno ym. 2017, 60). Grann (2020, 282) toteaa hoitotyöntekijöiden luottamuksen alaansa kohtaan laskeneen, mutta työn kantavana voimana työntekijöillä on kuitenkin positiivinen vanhuskuva ja kokemus merkityksellisestä vanhustyöstä, sekä jonkinasteinen velvollisuudentunne ikääntyneitä kohtaan.

Ikääntyneiden hoitotyö on kokonaisvaltaista työtä, jossa hyvän elämänlaatu linkittyy ihmisläheisyyteen, hoitaminen sisältää aina eettisyyttä (Räsänen 2011, 45). Ajan puutteen vuoksi asiakkaan eettinen kohtaaminen ja yksilöllisten tarpeiden huomiotta jättäminen, voivat aiheuttaa ylimääräistä työn kuormitusta, jos työntekijä itse asettaa työlleen korkeat eettisyyden tavoitteet. (Vehko ym. 2018a, 31). Rytkönen (2018, 15) muistuttaa, että henkilöstölle ristipainetta aiheuttavat myös esimerkiksi kuntien asettamat reunaehdot vanhustyön tehokkuuden ja laadun kohtaamisesta. Tässä punnitaan hoitajien voimavarojen lisäksi kyky huomioida työyhteisö, lisääntyvä teknologia, vanhukset ja heidän läheisensä, ammatillisen osaamisen lisäksi. (Rytkönen 2018, 15.)

Vanhuspalvelulaki (980/2012, 20§) määrittelee, että toimintayksiköissä on oltava henkilöstö, jonka määrä, koulutus ja tehtävärakenne vastaavat toimintayksikön palveluja saavien iäkkäiden henkilöiden määrää ja toimintakykynsä edellyttämää palvelutarvetta, turvaten ikääntyneille heidän tarvitsemansa laadukkaat palvelut. Edgrenin ja kumppaneiden (2021) tekemän selvityksen mukaan, suurimmalla osalla RAI-LTC-välineillä arvioiduista ympärivuorokautisen palveluasumisen asukkaista oli vielä kuntoutumisen voimavaroja, mutta vain alle puolet näistä tutkituista RAI-LTC-välineillä arvioiduista asukkaista, pääsi osallistumaan palveluntuottajan järjestämiin aktiviteetteihin, jolloin voimavarat jäivät hyödyntämättä. (Edgren ym. 2021, 1.)

Hoitotyötä tekevien tyypillisimpiä ammattinimikkeitä ovat perushoitaja, lähihoitaja ja sairaanhoitaja. (Räsänen 2017, 124–126). Ympärivuorokautisessa hoidossa työskentelee 40 000 henkilöä, heistä 3 000 on sairaanhoitajia, 27 000 on lähihoitajia ja loput hoiva-avustajia tai muita hoitotyöntekijöitä. Hoiva-avustajien määrä näyttää tilastojen mukaan kasvaneen eniten. (Kehusmaa & Alastalo 2022, 1–2.)

Vanhustyön toimintayksikössä tulee hoitohenkilöstön lisäksi olla johtaja, joka vastaa toimivaltuuksiensa rajoissa siitä, että asiakastyössä noudatetaan lakia ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista. Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakastyössä noudatetaan laissa säädettyjä periaatteita ja palvelut toteutetaan lain velvoittamalla tavalla. Toiminnan johtamisen on tuettava laadukkaan ja asiakaslähtöisen sosiaali- ja terveystalvveluiden kokonaisuuden lisäksi kuntouttavan työteen edistämistä, eri viranomaisen ja ammattiryhmien yhteistyötä sekä toimintatapojen kehittämistä, mutta myös työntekijöiden työhyvinvointia. (Vanhuspalvelulaki 980/2012, 21§.)

Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatua ympärivuorokautisessa hoivassa tutkineen Räsänen (2011) tutkimuksen tuloksista paljastui, että johtajien koulutustaso oli kirjava. Eniten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköiden johtajina toimi sairaanhoitajia (31 %), terveystieteiden maistereita (32 %) ja sosiaalihoitajia (18 %) sekä erikoissairaanhoitajia (13 %). Ylimmän johdon koulutustaustat vaihtelivat erikoislääkäreistä sosiaalialan ammattitutkintoon. Vastaavasti keskijohdossa työskenteli ammatillisen tutkinnon suorittaneita jopa enemmän kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. (Räsänen 2011, 143.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvointi käsitteenä ja ilmiönä

Työhyvinvoinnin käsite on laajentunut ja vakiintunut monitieteiseksi ja laaja-alaiseksi tutkimusalueeksi aikaisemmasta 1990-luvun työsuojelusta ja yksilön terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Työhyvinvoinnin tutkimus on määrällisesti kasvanut ja monipuolistunut. Yhteiskuntatieteilijöitä kiinnostavat erityisesti teemat, jotka liittyvät monipaikkaiseen ja mobiiliin työhön, työsuhteen epävarmuuteen sekä perheen ja työn yhteen sovittamiseen. Tutkimusteemat ovat osittain suuntautuneet voimavarojen tutkimiseen perinteisistä stressin, uupumisen ja kuormittuneisuuden teemoista. Uusina teemoina mainitaan myös eettinen kuormittavuus, hyvinvointiteknologia sekä taiteen merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Mäkinen ym. 2014.)

Abstraktin työhyvinvointikäsitteen yksiselitteinen määrittely on melko haasteellista, sillä työhyvinvointia (wellbeing at work) voidaan lähestyä paitsi yksilön niin myös organisaation tai yhteiskunnan tasolla (Virolainen 2012, 11–14). Yhteiskunta ja yksilö sekä myös eri yksilöt keskenään, voivat asettaa erilaisia määritelmiä työhyvinvoinnille, jolloin työhyvinvoinnin käsitteet voivat olla hyvin erilaisia. Työhyvinvoinnin kehittämistä tutkinut Laine (2013) selvittää, että yksilötasolla ihmisiltä voidaan kysyä mitä työhyvinvointi tarkoittaa juuri heille, jolloin vastaus kuvaa vastaajien omaa näkökulmaa ja tunnetilaa, kuten vaikka, että ”työhyvinvointi tarkoittaa, että on mukava lähteä töihin.” Organisaatiotasolla työhyvinvointia hahmotetaan ja määritellään enemmän työhyvinvoinnin merkitysten kautta, jolloin tarkastellaan sitä, miten työhyvinvointi vaikuttaa kustannuksiin ja tuloksellisuuteen, esimerkiksi sairaslomien kautta. Yhteiskunnallisella tasolla työhyvinvointia määritellään työurien jatkamisen, kansantalouden kantokyvyn ja huoltosuhteen ongelmien näkökulmasta. Haastetta työhyvinvoinnin käsitteen sisäistämiseen lisää vielä se, että nykyisin organisaatioissa organisaation työhyvinvointi ja yksilön työhyvinvointi ovat nivoutuneet yhteen. (Laine 2013, 72.)

Laine (2013, 42–43) nostaa työhyvinvointi-ilmiön keskeisiksi määreiksi subjektiivisuuden, dynaamisuuden ja kontekstuaalisuuden. Siirryttäessä pahoinvoinnin ja fyysisten oireiden maailmasta positiivisen psykologian ja motivaatioteorioiden inspiroimaan työn imuun ja hyvinvoinnin maailmaan, korostuu subjektiivisten kokemusten, tunteiden ja tulkinnan merkitys entisestään. Laine (2013) jatkaa, että työhyvinvoinnin määrittelyyn liittyy usein yhteisöllisyyden ja kollektiivisen tulkinnan näkökulmia, vaikka työhyvinvoinnin tulkinta onkin vahvasti subjektiivista ja tunnetiloihin perustuvaa tulkintaa. Yksilö tulkitsee tilannetta sosiaalisessa kontekstissa, joka on myös merkittävä työhyvinvoinnin osatekijä ja vaikuttamassa

tulkintoihin työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi dynaamisena ilmiönä kytkeytyy muutoksiin, jotka ovat paitsi työhyvinvointia kuormittavia ja yksilön energiaa kuluttavia tekijöitä, niin samalla muutokset antavat mahdollisuuden muovata työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja voivat lisätä yksilön voimavaroja. Parhaassa tapauksessa muutoksen vaikutukset ovat positiivisia, nopeita ja radikaaleja, esimerkkinä voisi olla muutos työsuhteen turvallisuudessa. Työhyvinvoinnin edellytystekijöiden muuttuessa, työhyvinvointi ja siihen liittyvät subjektiiviset tunnetilat ovat voimakkaassa muutoksessa. Työhyvinvointiin liittyvä kontekstuaalisuus näkyy esimerkiksi siinä, millaisia työhyvinvoinnin ongelmia tai voimavaratekijöitä eri työyhteisöissä piilee. Kontekstuaalisuus kytkeytyy myös historiaan, aikaisemmillä tapahtumilla ja yksilöiden kokemuksilla on vaikutusta siihen, kuinka tähän hetkeen ja uusiin hankkeisiin asennoidutaan. Nämä Laineen mainitsemat työhyvinvointiin kytkeytyvät määreet kertovat enemmän ilmiön yleisestä luonteesta kuin siitä, millaisia subjektiivisia, dynaamisia tai kontekstuaalisia tekijöitä yksilöt itse liittävät työhyvinvointiinsa. Näkökulmaa vaihtamalla, voidaan työhyvinvointia määritellä siihen vaikuttavien tai yhteydessä olevien elementtien kautta. (Laine 2013, 42–43.)

Sosiaali- ja terveysministeriö yhdistää työhyvinvoinnin käsitteeseen työn ja sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin. Työntekijöiden ammattitaito, työyhteisön ilmapiiri ja esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen ovat elementtejä, joilla työhyvinvointia voidaan lisätä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Vastaavasti, työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen sisältävän ammattilaisten tekemän turvallisen, terveellisen ja tuottavan työn, jossa organisaatioiden johto huolehtii työn johtamisesta hyvin. Työhyvinvointiin kuuluu oleellisesti työntekijän ja työyhteisön kokemus mielekkästä ja palkitsevasta työstä, joka tukee työntekijöiden elämänhallintaa. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Kauhanen (2016, 28) kytkee työhyvinvoinnin muodostumiseen monia eri tekijöitä, jotka liittyvät yksilöön, yhteisöön, organisaatioon, työhön ja johtamiseen. Samalla hän tiivistää työhyvinvoinnin kuuteen elementtiin, joista työhyvinvoinnin kokemus ja taso muodostuu. Nämä elementit ovat yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, työ ja työn mitoitus sekä työn organisointi. Muita elementtejä ovat työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet, osaaminen ja kehittämismahdollisuudet sekä johtaminen ja tiedonkulku.

Laine (2013, 3) kuvaa nykyistä työhyvinvoinnin käsitettä laaja-alaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi näkemykseksi työhyvinvoinnista. Tähän käsitteeseen liittyy myös työn positiivinen merkitys, kuten työn imu. Työhyvinvointi ei voi olla pelkästään puuttumista pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin ja entistä enemmän työhyvinvoinnin ilmiöissä tarkastelu keskittyy voimaantumiseen työssä, työn iloon ja työn imuun. Laine (2014) muistuttaa, että työssä on aina mukana sekä yksilön voimavaroja lisääviä tekijöitä että työn mukanaan tuomia, yksilöä

kuormittavia tekijöitä. Nykyaikainen työhyvinvointi tarkastelee työn kuormitustekijöiden lisäksi työstä saatavia mielekkyyden ja onnellisuuden kokemuksia. (Laine 2014, 11.) Kuten edellisistä työhyvinvointi käsitteen määrittelyistä voidaan huomata, työhyvinvointi käsitteen avaaminen yksiselitteisesti on mahdotonta.

Työhyvinvointia voidaan määritellä myös erilaisten mallien ja teorioiden avulla. Manka & Mankan (2016, 70) työhyvinvoinnin laaja-alaisessa mallissa työhyvinvointi nähdään työntekijän, työn, työyhteisön, organisaation, johtamisen ja työn ulkopuolisen maailman muodostamaksi kokonaisuudeksi, johon yhdistyvät työntekijän kokemukset, asenteet ja tulkinnat työstä ja työyhteisöstä. Työhyvinvoinnin kokemukseen yksilötasolla vaikuttavat lisäksi asiakassuhteet ja työntekijän kotiolot, koska työhyvinvointi on aina subjektiivista. Tämä työhyvinvoinnin malli edustaa voimavaralähtöistä työhyvinvointiajattelua, jossa työhyvinvointia voidaan vahvistaa panostamalla työn voimavarojen kehittämiseen ja vastaavasti pahoinvointia voidaan poistaa, kun työn vaatimukset pysyvät kohtuullisina. Voimavaroina malli nimeää esimerkiksi kannustavan, palvelevan ja osallistavan johtamisen, organisaation ja hyvin toimivan työyhteisön, määrätietoisuuden, joustavuuden ja kehitysmuotoisuuden sekä työn hallinnan ja työhön vaikutusmahdollisuudet. Voimavaroja työyhteisössä on mahdollista lisätä vahvistamalla yhteisöllisyyttä ja ryhmän toimivuutta, sekä ennakkoluulottomuutta, innostavuutta ja avoimuutta vuorovaikutuksessa. Fyysinen kunto ja terveys, osaaminen, optimismi ja sitkeys, toiveikkuus ja itseluottamus ovat psykologista pääomaa ja työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja. Tässä mallissa työhyvinvointi kytkeytyy myös inhimilliseen pääomaan. Työhyvinvointi on strateginen menestystekijä ja inhimillinen pääoma, jossa organisaation menestymistä auttavat aineettomat, henkilöstöön kiinnittyneet voimavarat, jotka ovat asiantuntijaorganisaatioiden vahvuutta. Organisaatiolta tämä edellyttää rakennepääomaa, kuten kykyä uudistua, oppia ja mahdollistaa työn hallintaa, mutta myös psykologista pääomaa, kuten terveitä, fyysisesti hyväkuntoisia työntekijöitä ja sosiaalista pääomaa, esimerkiksi yhteisöllisyyttä ja osallistavaa johtamista.

Työhyvinvoinnin tutkiminen eri tieteenaloilla on vilkasta ja erilaisia työhyvinvoinnin muodostumista kuvaavia teoreettisia malleja eri lähestymiskulmista on valtavasti. Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valittiin tutkimuskysymysten perusteella parhaiten soveltuvaksi malliksi työn vaatimusten ja työn voimavarojen -malli. Tämä malli tarkastelee työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti (Seppälä & Hakanen 2018, 5). Mänttari-van der Kuip (2015, 75) lisää, että malli huomioi myös työn kontekstin subjektiivisen kokemuksen. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli pyrkii tulkitsemaan psykososiaalisten työolojen avulla työpahoinvointia ja työhyvinvointia (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 197). Työn vaatimusten ja työn voimavarojen ollessa tasapainossa, voidaan työhyvinvointia pitää hyvänä. Peruste mallin valinnalle oli se, että mallin avulla tehdään näkyväksi työn vaatimusten lisäksi työn

voimavarat, joilla on suora yhteys hyvinvoinnin muodostumiseen energia- ja motivaatiopolkujen kautta. Tämän päivän vanhustyö on useiden tutkimuksien mukaan täynnä haasteita ja vaatimuksia, eikä tasapainon saavuttaminen, saattikka sen säilyttäminen ole itsestään selvää. Työn vaatimuksia sekä työn voimavaroja on hyvä tarkastella yhtä aikaa. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin hyödyntämiseen tässä tutkimuksessa oli toinenkin peruste, joka on taloudellisuus- ja vaikuttavuusnäkökulman huomioiminen. Hakanen (2011, 50) toteaa työn voimavarojen jäävän usein vähemmälle huomiolle, kun huomio keskittyy työn vaatimuksiin. Työn voimavarojen hyödyntämisen lisäämiseksi on silti monia perusteita. Työn voimavarat ovat usein helposti ja heti käyttöön otettavissa, ilmaisia sekä kaikista suhdanteista vapaita, toisin kuin työn vaatimustekijät, joita harvoin päästään nopeasti tai ainakaan pysyvästi muuttamaan. Tämän teoreettisen mallin hyödyntäminen tässä tutkimuksessa antaa mahdollisuuden tarkastella työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, tuoden työelämään myös vaihtoehdoisen mallin työhyvinvoinnin arvioimiseen ja kehittämiseen.

Seppälä ja Hakanen (2017, 106) pitävät työn vaatimukset ja voimavarat -mallia (TV-TV-malli) soveltuvana ja yksinkertaisena mallina työelämäntutkimukseen. Työhyvinvointiin yhteydessä olevien tekijöiden tutkimisessa tätä TV-TV-mallia on laajasti käytetty (Hakanen 2004). Kumpulainen (2013, 53) nostaa esiin valtioneuvoston asetuksen hyvästä työterveyshuolto käytännöstä (708/2013), jonka 6§ edellyttää, että työterveyshuollon toiminnan on perustuttava työpaikkaselvitykseen, jossa arvioidaan työstä, työympäristöstä ja -yhteisöstä aiheutuvien terveyshaittojen ja -vaarojen, kuormitus- ja voimavaratekijöiden terveydellistä merkitystä ja merkitystä työkyvylle. (Kumpulainen 2013, 53.)

3.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin (TV-TV-malli) eli Job Demands – Resources (JD-R model) avulla. (Bakker & Demerouti 2007, 309.) Työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin ovat kehittäneet yhdessä Demerouti sekä Bakker ja Schaufeli (Schaufeli & Bakker 2004; Bakker & Demerouti 2007; Bakker & Demerouti 2017). Malli pohjautuu Karasekin (1979) kehittämään Job Demand Control-malliin (JDC). Alun perin malli kehitettiin vuonna 2001 selittämään työuupumukseen johtavia tekijöitä, mutta kolme vuotta myöhemmin Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker täydensivät mallia työn imulla, jonka myötä teoria sai myös positiivisen psykologian näkökulman (Schaufeli & Taris 2014, 44, 46).

TV-TV-mallissa on kyse kokonaisvaltaisesta ja teoreettisesta mallista, jonka oletuksena on, että työn psykososiaaliset piirteet ja olosuhteet voidaan nähdä työn voimavaroina (job resources) sekä työn vaatimuksina (job demands). (Viitala & Jylhä 2019, 243.) Bakker ja kumppanit (2007, 309) puhuvat kaksipuolaisesta mallista, koska sen avulla on mahdollista tarkastella työntekijöiden, työyhteisöjen ja -organisaatioiden vaatimuksia ja vahvuuksia.

TV-TV-mallin oletuksen mukaan, työpaikasta ja työtehtävästä huolimatta, työhön liittyy aina monia vaatimustekijöitä, jotka voivat heikentää yksilön työhyvinvointia, mutta työhön liittyy myös voimavaroja, jotka voivat vahvistaa työhyvinvointia. TV-TV mallilla on mahdollista selvittää kunkin työn kuormitusta aiheuttavia vaatimuksia sekä työstä saatavia voimavaroja ja näiden molempien vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. (Schaufeli & Bakker 2004, 295–296; Hakanen 2004, 254–255.) TV-TV-mallin avulla voidaan tarkastella samanaikaisesti työn negatiivisia ja positiivisia ilmiöitä ja tämä on keskeisin ero aiemmin käytettyihin muihin työhyvinvointimalleihin verrattuna (Selander 2018, 52).

TV-TV mallin mukaisesti työn vaatimukset ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka edellyttävät ja vaativat työntekijältä jatkuvaa fyysistä tai psyykkistä ja / tai emotionaalista ponnistelua. Liialliset työn määrälliset vaatimukset kuvaavat työn määrää sekä työtahtia. Ja laadulliset vaatimukset kuvaavat niitä taitoja ja kognitiivisia ponnisteluja, joita työstä suoriutuminen edellyttää. (Mauno ym. 2017, 53.) Näitä liiallisia vaatimustekijöitä voivat olla esimerkiksi aikapaineet ja kiire, työn määrällinen kuormittavuus, jatkuvat keskeytykset työssä, rooli- ja tavoiteristiriidat ja työn emotionaalinen kuormittavuus, esimerkiksi kokemus, että työssä joutuu esittämään tunteita, joita ei aidosti koe tai vaikeat ja epäkunnioittavat asiakastilanteet, lisäksi vaatimustekijät voivat muodostua työn fyysisestä kuormittavuudesta, toimimattomista tietojärjestelmistä, työntekijän kontrolloimisesta ja vähäisestä autonomiasta työssään ja työn kognitiivisista vaatimuksista sekä työn epävarmuudesta. Arvioitaessa työn laadullista vaativuutta, on muistettava, että työn laadulliset vaatimustekijät eivät välttämättä näy ulospäin, vaan keskeistä on yksilön oma arvio ja näkemys työn ominaispiirteiden kuormittavuudesta. (Mauno ym. 2017, 55.) Ihmisten kokemukset ja reaktiot ovat aina yksilöllisiä (Tirkkonen & Kinnunen 2013, 198). Samojen ulkoisten olosuhteiden vaikutukset ovat yksilöllisiä, joten työssä kuormittuminen on yksilöllistä silloinkin, vaikka kahden työntekijän työnkuva olisi täysin samanlainen (Hakanen 2004, 138).

Työn vaatimustekijöiden ollessa liian suuret, kuormituksen alla työskentelevät henkilöt pyrkivät sitäkin enemmän selviytymään työstään ja sen korkeista vaatimuksista, jotta onnistuisivat työssään, mutta lopputulos kääntyykin usein tavoitetta vastaan, jolloin työtyytyväisyys heikkenee. (Yeh 2015, 49). Työhyvinvoinnin ongelmat kehittyvät vähitellen ja näkyvät esimerkiksi negatiivisena asenteena työtä tai työyhteisöä kohtaan, työn ilon vähentymisenä,

poissaoloina työpaikalta ja heikkona sitoutumisena. Työstressi voi näkyä monenlaisena fyysisenä oireiluna, kuten esimerkiksi pahoinvointina, päänsärkynä, huimauksena, ahdistuksena, ärtymyksenä, ruuansulatuskanavaoireina tai levottomuutena. Stressi voi myös laukaista sairastelua, muistiongelmia, unettomuutta, masentuneisuutta ja työn vaatimusten edellyttäessä työntekijältä jatkuvaa liiallista ponnistelua töistä selviämiseksi, ilman riittävää työstä palautumista, voi seurauksena pahimmillaan olla työuupuminen. (Schaufel & Bakker 2004, 295–296; Bakker ym. 2007, 309–324; Hakanen 2011, 104, 106; Schaufeli & Taris 2014, 45; Manka & Manka 2016, 32, 178; Viitala & Jylhä 2019, 242–244.) Työuupuminen näkyy heikentyneinä työsuorituksina, lisääntyneinä työpoissaoloina, pitkittyneenä työkyvyttömyytenä, mielenterveysongelmina ja fyysisinä sairauksina, jotka lisäävät organisaatioiden ja yhteiskunnan kustannuksia. (Hakanen & Schaufeli 2012, 415–416.)

Työn voimavaroja ovat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tai organisatoriset tekijät eli työn piirteet ja olosuhteet, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista ja edistävät henkilökohtaista oppimista ja kasvua sekä vastaavat työn vaatimukseen ja vähentävät työn kuormitusta (Schaufeli & Bakker 2004, 296; Viitala & Jylhä 2019, 243). Näitä työn voimavaroja ovat esimerkiksi palkka, turvallinen työympäristö, työstä saatu palaute, sosiaalinen tuki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien selkeys, sekä tehtävien vaihtelevuus. (Demerouti ym. 2001, 501; Bakker & Demerouti 2007, 312; Hakanen 2011, 51–69; Schaufeli & Taris 2014, 45). Työn voimavarat voivat löytyä tehtävätasolta esimerkiksi työn autonomiasta tai työtehtävien vaihtelevuudesta, organisaatiotasolla voimavaroiksi voidaan mieltää esimerkiksi palkka, uranäkymät tai työturvallisuus, sosiaaliselta tasolta löytyviä voimavaroja voivat olla esimerkiksi hyvät suhteet esihenkilöihin ja työyhteisön muihin jäseniin, työn organisointiin yhdistetyt voimavarat voivat ilmetä vaikuttamismahdollisuuksina omaan työhön tai esimerkiksi roolien selkeytenä. (Schaufeli & Bakker 2004, 296; Bakker & Demerouti 2007, 309–324; Yeh 2015, 49.) Hakanen (2011, 51–69) mieltää työn organisatoristen voimavarojen näkyvän parhaiten johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksina vahvistaa ja ylläpitää työn imua. Organisaation tuki, psykologinen sopimus, työpaikan myönteinen ilmapiiiri, työpaikan rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen ja uranäkymät, perhemyönteinen työkuulttuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus sekä teknologia ja yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä ovat kaikki työn organisatorisia voimavaroja.

Työympäristö, jossa työntekijällä on käytössään paljon voimavaroja, lisää työntekijän omistautumista työlleen, koska voimavarat motivoivat sekä sisäisesti että ulkoisesti. Esimerkiksi sosiaalisella tuella ja palautteen saamisella on sisäisesti motivoiva vaikutus, kun nämä voimavarat vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta, itsenäisyyttä ja pätevyyttä. Myönteisen palautteen ja tuen saaminen lähiesihenkilöltä tai työkavereilta on tutkimusten mukaan

erityisesti havaittu vahvistavan työn imua, tehostavan työsuoritusta sekä edistävän työntekijän työtyytyväisyyttä. Voimavarojen vaikutus ulkoiseen motivaatioon näkyy työntekijän haluna tehdä parhaansa ja saavuttaa hyviä työtuloksia. Sisäisesti sekä ulkoisesti motivoivat voimavarat vahvistavat työn imua, joko työtavoitteiden saavuttamisen tai perustarpeiden tyydyttämisen kautta ja tällä on vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen, työssä suoriutumisen sekä työhön sitoutumisen kautta. (Schaufeli & Taris 2014, 47; Yeh 2015, 48–49.)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen teoria on myöhemmin laajentunut, kun on havaittu, että työntekijät voivat myös itse vaikuttaa voimavaroja lisääviin ja kuormittaviin tekijöihin. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää käsitteitä itseohjautuva työn muotoilu tai ”työn tuunaaminen” (job crafting). (Viitala & Jylhä 2019, 244.) Työntekijä voi siis oma-aloitteisesti toimia niin, että hän itse muokkaa ja tasapainottaa työn vaatimuksia ja voimavaroja omia kykyjään, tarpeitaan, tavoitteitaan ja arvostuksiaan vastaaviksi, tehden työstään mielekkäämpää. Työntekijän omilla persoonallisilla voimavaratekijöillä, kuten positiivisuudella ja itseluottamuksella, voi olla samankaltaisia vaikutuksia kuin työn voimavaroilla. (Bakker & Demerouti 2017, 273–282.) Hakanen (2011, 51–69, 71–72) täsmentää työntekijän yksilöllisten voimavarojen liittyvän osittain pysyviin persoonallisuuden ominaisuuksiin, kuten ulospäin suuntautuneisuuteen, myönteisyyteen ja aloitteelliseen persoonallisuuteen, joilla työn imu selittyy osittain. Merkityksellistä on myös muutoksille alttiit voimavarat. Ne vaikuttavat työolojen ja voimavarojen kokemiseen sekä miten näitä osataan hyödyntää työssä. Yksilöllisiä työn voimavaroja ovat esimerkiksi optimismi, itsetunto, myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä, kimmoisuus sekä systeemiäly. Yksilöllisten voimavarojen avulla työn imu voi vahvistua, mutta myös suojata työntekijää, esimerkiksi työelämän yllättävissä muutostilanteissa.

Omasta työhyvinvoinnistaan vastuuta ottava työntekijä huolehtii siitä, että työ on mielekästä eikä työn kuormitus pääse johtamaan uupumukseen. Organisaatiomuutosten yhteydessä työn tuunaaminen tukee työntekijän mahdollisuuksia säädellä työnsä voimavaroja ja vaatimuksia (Bakker & Demerouti 2014, 20–21; Seppälä & Hakanen 2018, 7–8). Tähän työn tuunaamiseen työntekijä tarvitsee rohkaisua ja hyväksyntää erityisesti esihenkilöiltään ja henkilöstöammattilaisilta, jotta työyhteisöön luodaan edellytykset oman työn sisällön ja työn tekemisen tapojen muokkaamiseen, työnkierron hyödyntämiseen, osaamisen kehittämiseen ja esimerkiksi työaikojen muokkaamiseen. (Hakanen 2011, 71–72; Bakker & Demerouti 2017, 276; Viitala & Jylhä 2019, 244–245.)

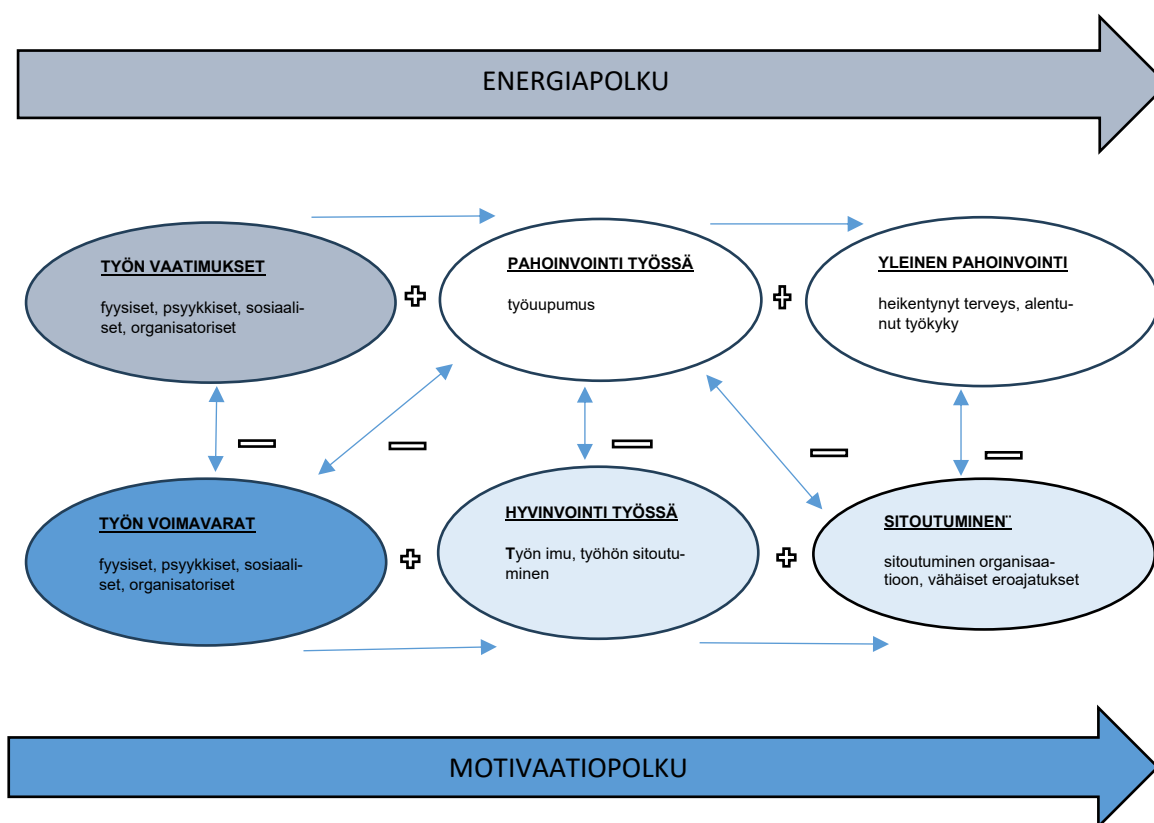
Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino määrittelee lopulta työntekijän työhyvinvoinnin. Työssä on hyvä olla kuormitusta, mutta se ei saa olla liiallista, jotta pysyvää kuormitusta ei kerry. Ja toisaalta, samanaikaisesti työntekijällä tulisi olla runsaasti voimavaroja

työtehtävistä huolehtimiseksi. (Hakanen 2011, 106.) Työn voimavarat liittyvät yksilölliseen kokemukseen, mutta yhteistä voimavarojen kokemisessa on, että ne motivoivat työntekijää ja parhaassa tapauksessa saavat aikaan työn imua; työstä innostumista, voimaantumista ja vahvistumista. (Viitala & Jylhä 2019, 243–244.) Lukuisat tutkimukset osoittavat, että työn voimavarat ovat tärkeimpiä työn imua ennustavia tekijöitä, mutta työn vaatimukset näyttävät vähemmän tärkeinä työn imua ennustavina tekijöinä. (Lesener ym. 2019, Hakasen ym. 2021 mukaan). Työn moninaiset vaatimukset sekä voimavarat voivat kytkeytyä työterveyden ja -hyvinvoinnin muodostumiseen. Tästä on olemassa myös runsaasti empiiristä tutkimusta. (Hakanen ym. 2021.)

Hakanen (2004) sekä Schaufeli & Bakker (2004) muistuttavat TV-TV-mallin perusolettamuksesta, jossa työn vaatimukset ja voimavarat voivat myötä vaikuttaa osittain erillisiin, mutta rinnakkaisiin hyvinvointiprosesseihin. Nämä hyvinvointiprosessit ovat energia- ja motivaatiopolku (Kuvio 1). Työn vaatimusten ja voimavarojen malli olettaa, että työn voimavara-tekijät käynnistävät motivaatiopolun, joka johtaa hyvinvointiin työssä. Työn vaatimukset käynnistävät sen sijaan energiapolun, joka johtaa pahoinvointiin työssä. Mallissa oletetaan, että työn voimavarat voivat parhaimmillaan suoraan vähentää työn pahoinvointia, mutta vaatimusten ei oleteta suoraan heikentävän hyvinvointia työssä vaan se tapahtuu lisääntyneen pahoinvoinnin kautta. (Hakanen 2004, 254–255; Schaufeli & Bakker 2004, 308.)

Energia- ja motivaatiopolun malli on hyväksytty laajasti tieteellisissä piireissä, sillä tutkimukset vahvistavat vaativan työn, jossa on vain vähän voimavaroja, linkittyvän työuupumukseen, sairauspoissaoloihin ja terveysongelmiin. Lisäksi työn voimavaroilla ja työn vaatimuksilla on myös vuorovaikutuksellisia vaikutuksia, koska riittävät voimavarat voivat lieventää työn vaatimuksia ja toisaalta erittäin vaativat työtilanteet yhdistettyinä korkeisiin työn voimavaroihin, johtavat parempaan motivaatioon ja työn imuun. (Hu ym. 2011, 182). Johdon osoittama luottamus työntekijän kykyihin selvitä vastuista, voi lisätä työn haastavuutta ja mielekkyyttä, mutta samalla ylimääräinen vastuu voi myös kuormittaa, koska se edellyttää samalla pahimmassa tapauksessa itsensä likoon laittamista yli voimavarojen. Toinen esimerkki voisi liittyä kiireeseen ja työn paljouteen. Nekään eivät aina ole haitallisia, vaan voivat synnyttää ”tekemisen meinigin”, joka virittää työn imun. Lakkaamaton tekemättömien töiden paljous, jatkuvat rooliristiriidat tai fyysisesti raskas työ harvoin kuitenkaan työn imua synnyttävät, vaan ovat kuormittavia työn vaatimuksia. (Hakanen 2011, 106.) Schaufeli & Bakker (2004, 296) huomauttavat, että työn voimavarat voivat itsessään vähentää työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fyysisiä ja psyykkisiä ponnisteluja, mutta myös edistää työn tavoitteiden saavuttamista sekä vahvistaa henkilökohtaista kehittymistä, oppimista ja kasvua. Yeh (2015, 49) nostaa myös sosiaalisen tuen, työn itsenäisyyden ja työn sisällön tekijöiksi, jotka vähentävät työssä koettua räsytystä.

Energiapolussa työn liian korkeat vaatimukset suhteessa voimavaroihin, uuvuttavat työntekijän fyysiset ja henkiset voimavarat ja johtavat lopulta työuupumukseen, sairasteluun sekä heikentyneeseen työkykyyn. Motivaatiopolussa työn voimavarat edistävät työhyvinvointia, organisaatioon sitoutumista sekä selittävät työn imu kokemusta. (Hakanen 2004, 254–255; Schaufeli & Bakker 2004, 308.) Työn imu ja työuupumus ovat siis hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä työssä koettavia tiloja, joita voidaan ajatella toistensa ääripäinä ja vastaakohtina niin, että työn imu on positiivinen tila ja työuupumus negatiivinen. (Hakanen & Schaufeli 2012, 415–416.) Työhyvinvointi ei siis ole tämän mallin mukaan ainoastaan pahoinvoinnin ja oireiden puuttumista, vaan hyvinvoinnilla on omat kuvaajansa. (Hakanen 2004, 254–255; Schaufeli & Bakker 2004, 308).

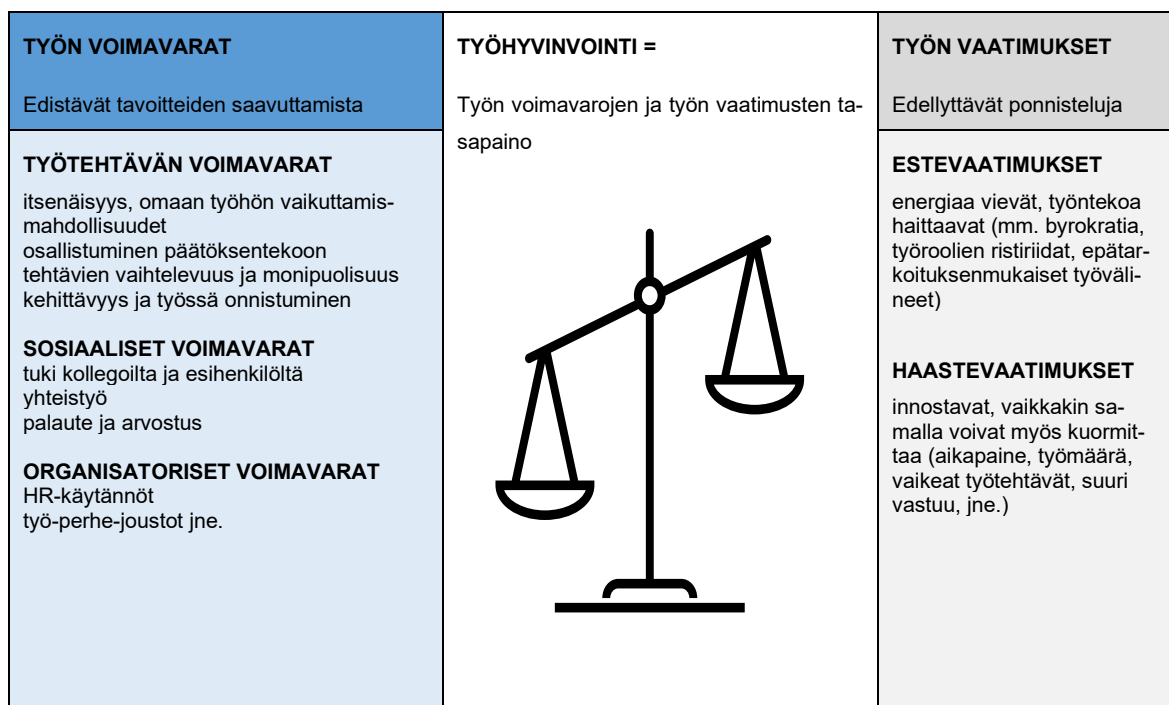


Kuvio 1. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (mukaillen Hakanen 2004, 259; Schaufeli & Bakker 2004, 297; Hakanen 2011, 105; Schaufeli & Taris 2014, 46.)

3.3 Työn vaatimukset ja työn voimavarat vanhustyössä

Tässä luvussa tarkastellaan työn vaatimuksia ja työn voimavaroja TV-TV-mallin mukaisesti suomalaisessa vanhustyössä, erityisesti ikääntyneiden ympärivuorokautisen

palveluasumisen kontekstissa. Tarkasteluun otettiin mukaan myös joitakin sellaisia tutkimuksia ja ajankohtaisia julkaisuja, jotka kohdentuivat vanhustyöhön, mutta eivät pelkästään ikääntyneiden palveluasumiseen tai suomalaiseen vanhustyöhön. Perusteena tähän on, että vanhustyössä on jossain määrin samoja elementtejä myös kotihoidossa, vanhainkohteissa ja ikääntyneiden pitkäaikaishoidon osastoilla, eivätkä ikääntyneiden ympärivuorokautiset palveluasumisyksiköt koskaan ole toinen toisensa peilikuvia. Hakanen (2011) muistuttaa, että jokaisessa työyhteisössä on tunnistettavissa juuri sille työyhteisölle tyypilliset työn vaatimukset sekä voimavarat, joiden avulla vaatimusten kohtuullisuutta ja voimavarojen tasapainoa voidaan arvioida. (Hakanen 2011, 107). Ulkomaisia tutkimuksia otettiin mukaan teoreettiseen viitekehykseen, koska ne lisäävät näkemystä vanhustyön globaaleista haasteista ja mahdollisuuksista. Työn vaatimuksia ja voimavaroja tarkastellaan seuraavaksi yhtenä kokonaisuutena, koska työn vaatimustekijät ja työn voimavarat voivat olla samanaikaisesti läsnä, ollen sekä vaatimustekijöitä että vahvuuksia, kuten alla olevasta kuvista 2 ilmenee.



Kuvio 2. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainoilua (Mukaillen Työterveyslaitos 2022b.)

Vehko ym. (2018a) tutkivat vanhuspalveluiden henkilöstöä ja työn tuloksellisuutta rakenne-
muutoksessa. Tutkimustulosten mukaan, ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työn

itsenäisyys ja omien kykyjen käyttö näyttäytyi melko hyvänä. Se, että työntekijä sai enemmän valtaa päättää omasta aikataulustaan ja työtavoistaan, vähensi tulosten mukaan kiireen ja stressin kokemusta lisäten työn mielekkyyttä. Positiivisena koettiin myös esihenkilöiden lähellä olo ja johtamisen oikeudenmukaisuus. Työyhteisön toimivuus ohjasi yksin työskentelyä ja sitä pidettiin tärkeänä voimavarana. Palveluiden optimaalinen organisoiminen näkyi vanhuspalvelun työntekijöiden sitoutumisen lisääntymisenä, jolloin työpaikoilla henkilöstön vaihtuvuus sekä henkilöstön siirtyminen muille aloille väheni työhyvinvoinnin lisääntyessä. (Vehko ym. 2018a, 11, 16–17, 29.) Työn vaatimustekijöinä tutkimuksessa mainittiin aikaresurssien vähäisyys suhteessa työtehtäviin (katso myös Vehko ym. 2017, 2, 9–10) ja heikko ergonomia, joita apuvälineet ja ergonomiakoulutus eivät poistaneet. Vehko ja kumppanit nostivat esiin myös asukkaisiin liittyvän kuormituksen, kuten asukkaan hoitokielteisyyden ja työn fyysisten vaatimustekijöiden lisääntymisen asukkaiden kuntoisuuden laskeutuksessa. Muina vaatimustekijöinä tutkimuksessa nousi esiin työn henkinen kuormitus, haasteettomuus, pirstaleisuus, kiireen tuntu sekä uupuminen ja töiden jatkuva priorisointi. Vaatimustekijöinä tutkijat mainitsivat lisäksi lukuisat, työntekijästä riippumattomat keskeytykset, jotka altistivat virheiden tekemiselle ja turhautumiselle. Tietotekniset laitteet ja ohjelmat lisäsivät tulosten mukaan asiakaspalvelussa kiireen kokemusta. Työn lisävaatimuksina näyttäytyivät erilaiset rooliristiriidat; työn tavoitteet, vastuut ja velvollisuudet eivät kohdanneet tai ohjeet ja määräykset olivat keskenään ristiriitaisia. Tämä ilmeni työyhteisöjen erilaisena kulttuurina ja työtapojen erilaisina painotuksina tai sellaisina esihenkilön määräyksinä, joita oli mahdotonta käytännön hoitotyössä toteuttaa. Tämä johti tulosten mukaan sääntöjen rikkomiseen ja ”mutkien oikomiseen.” Lisäksi tuloksista ilmeni, että uusien asioiden ja toimintatapojen ideoimisen ja jalkauttamisen ote palveluasumisesta puuttui kokonaan. Voimakkaan rakennemuutoksen aiheuttamat muutokset olivat asioita, joihin henkilöstö ei myöskään kyennyt varautumaan, koska ne koettiin ulkoapäin tulleina yllättävinä muutoksina, vaikka muutoksia pitäisi käytännössä pystyä soveltamaan paikallisiin oloihin sopiviksi, riippumatta siitä, miltä taholta muutos kulloinkin tulee. (Vehko ym. 2018a, 29–32, 65–66.)

Kehityskeskusteluja hoitotyön johtamisen tukena tutkinut Nurmeksela ym. (2011, 26) toivat tutkimuksessaan esiin vahvan viestin kaikista merkityksellisimmistä tekijöistä, joilla työntekijöiden ja lähiesihenkilöiden toimivaa vuorovaikutusta voidaan vahvistaa. Näitä tekijöitä olivat kuulluksi tuleminen tunne, kokemus omien mielipiteiden merkityksellisyydestä sekä esihenkilön osoittama aito kiinnostus työntekijän urakehitystä kohtaan. Kehittämissuuntautunut ammatillinen osaaminen, innovatiivisuus ja itsensä kehittäminen tukevat työntekijää epävarmuuden sietämisessä sekä työn ja työtehtävien muutoksiin sopeutumisessa (Arola ym. 2018, 41, 44). Lisäksi sosiaali- ja terveysalan työhyvinvoinnin keskeisenä

perusedellytyksenä on mahdollisuus henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen työssä tarvittavien taitojen hyödyntämiseksi ja hallitsemiseksi (Parsons ym. 2018, 671–672).

Vehko ym. (2018b, 143–145) tutkivat tietojärjestelmien yhteyttä työhyvinvointiin terveydenhuollossa. Tutkimusta ei varsinaisesti tehty palveluasumiseen, mutta myös palveluasumisessa tietotekniikka on merkittävästi lisääntynyt ja vaatimus kirjaamiseen korostunut, joten Vehkon ja kumppaneiden tutkimustuloksia voitaneen hyödyntää tässä tutkimuksessa. Vehkon ja kumppaneiden tutkimustuloksista ilmeni, että käyttökatojen lisäksi laitteiden hitaus, moniin järjestelmiin kirjautuminen ja monien järjestelmien yhtäaikaikäisy olivat tietoteknisiä ongelmia, joka lisäsivät tutkimustulosten mukaan hoitohenkilöstön kokemaa stressiä. Lisävaatimuksia syntyi sähköisten potilastietojen puuttumisista ja puutteellisista lääkitysmerkinnöistä sekä kirjaamiseen käytetyn ajan niukkuudesta. Kirjaamiset tehtiin usein vasta työvuoron päätteeksi tai lyhyesti työvuoron aikana. Kirjaamisen keskeytykset ja eri näytösten välillä hyppely häiritsi kirjaamista. Työhyvinvointia tulosten mukaan parantaisi vakaat tietojärjestelmät, kertakirjautuminen, tiedonhaun ja kirjaamisen käytettävyyden vahvistaminen sekä rauhallinen työympäristö ja saatavilla oleva tarvittava, ajantasainen, luotettava ja kattava tieto muista yhteistyöorganisaatioista. Lisäksi järjestelmien kehittämisessä on toivottavaa, että järjestelmiä käyttävien ammattilaisten palaute otettaisiin huomioon suunnittelussa. Työorganisaatioiden pitäisi myös huolehtia digitapojen ja -järjestelmien käyttötaitojen vahvistamisesta. Reaktor Healthyn tutkimuksessa vuodelta 2022 selvitettiin tietojärjestelmien vaikutuksia sairaanhoitajien työhön Suomessa ja neljässä muussa Euroopan maassa. Tietojärjestelmiin liittyviä ongelmia ilmeni kaikissa tutkimukseen osallistuneissa maissa, Suomessa raportoitiin ongelmia eniten. Tietojärjestelmien vaikea hyödynnettävyys ja tietojen ripottelu eri järjestelmiin sekä käyttöliittymien heikkoudet vaaransivat tutkimustulosten mukaan potilasturvallisuutta sekä hidastivat työn tekemistä. Hoitotyön tarpeet paremmin huomioiva tietojärjestelmä säästäisi tutkimustulosten mukaan työaikaa joka päivä yhden tunnin ja neljä minuuttia, selviää Reaktor Healthin tutkimustulokset julkaisseen Suomen tietotoimiston internet-julkaisusta vuodelta 2022. (Reaktor Health 2022; Suomen tietotoimisto 2022.) Bordin (2019, 6) tekemässä selvityksessä kerättiin tietoa hyvinvoinnista digitalisoituvassa vanhustyössä. Näistäkin tuloksista paljastui, että teknologian käyttö aiheutti lisäkuormitusta, mutta myös teknologian toimintavarmuuteen liittyi työtä hidastavia ongelmia. Lisäksi teknologian koettiin muuttuvan jatkuvasti eikä aikaa uuden oppimiseen ollut riittävästi. Teknologian koettiin tulosten mukaan vähentävän työntekijän autonomiaa, mutta myönteisenä puolena vanhustyössä koettiin se, että teknologiaa ei koettu uhkana oman työn jatkuvuudelle.

Coco & Roos (2020, 5, 14) tutkivat sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten työoloja, perehdytystä, osaamista, työhyvinvointia ja kuormitusta lähihoitajien näkökulmasta käsin. Tutkimukseen osallistuneet lähihoitajat työskentelivät sosiaali- ja terveysalan eri sektoreilla, myös ikääntyneiden palveluissa. Tutkimustulosten mukaan lähihoitajat pitivät työtään tärkeänä ja merkityksellisenä sekä kokivat usein työniloa ja innostusta työstään, jonka osaamisvaatimukset olivat suhteessa nykyiseen osaamiseensa. Vastaajat kokivat kuitenkin sosiaali- ja terveysalan vetovoiman heikoksi. Vetovoiman vahvistamista tukisi tutkimuksen mukaan työn vaatimuksia vastaava palkka, riittävät henkilöstöresurssit, mahdollisuudet kehittää ammattitaitoa ja edetä uralla, ergonominen työvuorosuunnittelu ja työaika-autonomia, sekä sijaispankin toimivuus, parempi työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä työkuvan monipuolistaminen. Muiksi työn vetovoimaa vahvistaviksi tekijöiksi ja voimavaroja lisääviksi tekijöiksi vastaajat mainitsivat lähiesihenkilön myönteisen suhtautumisen työntekijöihin, työsuhde-edut, epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisen sekä lääkeluvallisten hoitajien määrän varmistamisen.

Helander ym. (2019, 189) tutkivat nuorten 29-vuotiaiden tai sitä nuorempien sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Tutkimusaineisto muodostui 166 sairaanhoitajan vastauksista, jotka kerättiin tammikuussa 2018 e-kyselyllä, interaktiivisilla sivustoilla, kuten Facebook ja Hoitajat.net. Tutkimustulokset olivat pitkälle saman suuntaiset kuin Coco & Roosin (2020) tulokset. Hoitajat olivat tässä tutkimuksessa tyytymättömiä palkkaan, työn kohtuuttomiin vaatimuksiin ja yhteiskunnallisen arvostuksen puutteeseen. Hoitajia huoletti huonojen työolosuhteiden lisäksi oma työssä jaksaminen, lähiesihenkilön epäoikeudenmukaisuus työntekijöitä kohtaan ja tuen puuttuminen. Sairaanhoitajien jaksamista uhkaaviksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat kolmivuorotyö, riittämättömyyden tunne hoitotyössä ja työstä kadonnut mielekkyydentunne. Sairaanhoitajien työskentelyolosuhteita parantamalla, kuten voimavaroja lisäävällä työilmapiirillä, asiallisella käyttäytymisellä eri ammattiryhmien välillä, henkilöstöresurssien turvaamisella ja työturvallisuuden varmistamisella työhyvinvointia voidaan tulosten mukaan vahvistaa ja lisätä sitoutumista hoitotyöhön. (Helander ym. 2019, 182, 189.)

Hellste`n (2014, 3, 80, 89, 114–116, 120–121) tutki väitöskirjassaan työn fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta vanhustenhoidossa ja tarkasteli seurantatutkimuksessaan ergonomisen kehittämistyön tuloksia. Tuloksista selvisi sosiaali- ja terveysalan työn keskeisten hyvinvointi- ja terveysriskien liittyvän toisaalta työn henkiseen kuormittavuuteen ja toisaalta työn fyysiseen raskauteen. Vanhustenhuollon rakenteelliset muutokset uudistavat toimintatapoja, jolloin tehtäviä ja työnjakoa uudistetaan. Alalta poistuu lähivuosina eläköitymisen vuoksi runsaasti työntekijöitä ja samaan aikaan epätyypilliset työsuhteet, vuokratyövoiman käyttö ja alan monikulttuurisuus lisääntyvät. Hellste`n toteaa väkivallan ja sen uhkan

yleistyneen ja työn fyysisen raskauden lisääntyneen. Vanhustyöhön tarvitaan selkeää, kokonaisvaltaista riskien hallintaa, koska näillä kaikilla edellä kuvatuilla työelämän muutoksilla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja työn laatuun. Hellste´n mieltää erityisesti vanhustyön yksiköissä työskentelevien ergonomiavastaavien työn kuormitusta lisääviksi tekijöiksi henkilökunnan vanhat pinttyneet asenteet ja tavat, joista ei haluttu luopua. Tämä ilmeni siinä, että apuvälineitä pidettiin liian monimutkaisina ja niiden käyttöön liittyy epävarmuutta tai niitä jätettiin käyttämättä kiireeseen vedoten. Ympäri vuorokautisen palveluasumisen voimakas psyykinen kuormitus kohdistui erityisesti sairaanhoitajiin, joita työyksilöissä oli suhteellisen vähän, välttämättä ei edes joka työvuorossa yhtäkään. Työhön liittyivät ristiriitaiset odotukset, korkea tunne- ja osaamiskuormitus, ammatillisen osaamisen vaatimukset ja kiire sekä sosiaalisen tuen puute. Psykkistä kuormitusta vähentävinä tekijöinä tuloksista nousi esiin hyväksi mielletty työkyky, vaikutusmahdollisuudet työaikoihin sekä lähihiesihenkilön kanssa käydyt kehityskeskustelut. Lähi- ja perushoitajat kokivat työssään sairaanhoitajia enemmän fyysistä kuormitusta, jota vähentäviksi tekijöiksi nousi parityöskenteilyn lisäksi apuvälineiden käyttö sekä henkilökunnan koulutus ja ohjaus. Tulosten mukaan ergonomiakoulutus vähensi koettua fyysistä kuormitusta, mutta toisaalta fyysisen kuormittavuuden kasvu jopa lisäsi työn palkitsevuutta, jonka voidaan ajatella liittyvän siihen, että raskaasta työstä selviytyminen tuotti mielihyvää. Hoiva-avustajilla, joiden työtehtävät liittyivät pääosin siivoukseen ja ruokahuoltoon, työn fyysisen ja psyykinen kuormitus oli vähäisempää. Hellste´n yhdistää hoitotyön psyykkisen kuormituksen kasvun liittyvän vastuuseen työyhteisön ihmisistä, moraalisisista tai eettisistä ristiriidoista sekä epävarmuudesta oikeiden toimintatapojen valinnassa sekä arvoriistiriidoista ja ylipäänsä tyytymättömyydestä työhön. Tuloksissa huomio kiinnittyi myös johtamistapaan, joka arvioitiin heikoksi. Raskaan työn haittavaikutuksia lieventävinä tekijöinä tutkimuksessa nousi esiin sosiaalinen tuki, palkitsemisjärjestelmät ja mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

Mänttari-van der Kuip (2015, 74) nosti tutkimuksessaan esiin sosiaali- ja terveydenhuollon säästöt, lisääntyneen työmäärän sekä työhön ja työn organisointiin liittyvät muutokset. Nämä tekijät kuormittivat työntekijöitä ja heikensivät työhyvinvointia. Suomessa, yhtenä työpahoinvoinnin kärkialana pidetään sosiaalialaa, jossa pahoinvointi näkyy kiireen lisääntymisenä, suurentuneena riskinä sairastua vakavaan työuupumukseen ja lisääntyneinä sairaspöissaoloina. Arola ym. (2018, 44) mieltävät työn kuormittavuudesta ja kiireestä selviytymisen olevan siitä kiinni, miten työntekijä pystyy panostamaan omaan hyvinvointiinsa, kuten fyysisen ja psyykkisen terveytensä ylläpitämiseen. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa merkittävästi myös työntekijän halu tehdä työtä. (Parsons, ym. 2018, 671–672).

Pennanen (2015) tutki sairaaloiden hoitohenkilöstön vuorovaikutuksen yhteyttä työhyvinvoinnin kokemukseen ja totesi että työhyvinvointia vahvistivat sekä kokemukset

työyhteisöön kuulumisesta että vaikutusmahdollisuudet työhön, jotka riippuvat työntekijän koulutuksesta, kokemuksesta, muodollisesta asemasta, mutta myös persoonasta ja vuorovaikutustaidoista. Työhyvinvointia lisäsi myös kokemus tiedon hallinnasta, kuten tiedon saaminen viikoittaisten osastopalaverien avulla. (Pennanen 2015, 57, 61, 64.)

Mäkinie mi ym. (2014, 12–13, 26–28) tekivät selvityksen työhyvinvointia käsittelevistä tutkimuksista vuosilta 2010–2013. Tämä selvitys ei kohdistunut suoraan hoito-työhön, mutta selvitys vahvisti yleisesti, että vuorotyö voi lisätä sairaspöissaoloja, sekä yötyö nostaa naisten kuolleisuusriskiä. Työstressiä tulosten mukaan aiheuttivat työmäärän lisäksi työntekijän vähäiset vaikutusmahdollisuudet työvuorojen suunnitteluun ja sairaanhoitajan työssä erityisesti puutteellisten henkilöstöressurssien lisäksi työvuorojärjestelmä. Sosiaali- ja terveydenhuollon naisvaltaisella alalla, työaikajoustot ja työn keventäminen voivat vastaavasti tulosten mukaan lisätä työssä jaksamista. Laine (2013, 160) paikansi väitöskirjassaan samankaltaisia hoitotyöhön ja vuorotyöhön liittyviä haasteita, kuin Mäkinie mi ym. (2014). Työvuorosuunnittelu, jossa huomioidaan työvuorojen määrät, työn sopiva aikataulu ja aloitetun työn loppuun saattaminen, voi vahvistaa työntekijän tunnetta onnistumisesta ja työmäärästä selviämistä, toteaa vanhus- ja vammaispalveluiden työhyvinvoinnin kehittämistä tutkinut Jääskeläinen (2013, 107, 110).

Selander ym. (2022, 1) tutkivat erilaisten stressitekijöiden esiintyvyyttä ja niiden kohdentumista vanhusten hoidon työntekijöihin verrattuna muuhun sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöön. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli hankkia tietoa työkykyä vahvistavista tekijöistä. Tutkimustuloksista selvisi, että vanhustyössä hoitajien kokema moraalinen ahdistus ja työstressi oli yleisempää, kuin sosiaali- ja terveysalalla keskimäärin. Vanhustyölle tulosten mukaan oli tyypillistä kiire, joka voi johtua ulkoisten tekijöiden lisäksi organisaation sisäisistä tekijöistä, kuten erilaisista aikatauluista, määrärajoista tai henkilöstöressurssien vähäisyydestä. Kiireen kokeminen on aina myös yksilöllistä, muistuttaa Selander kumppaneineen.

LAB-ammattikorkeakoulu osallistui Työterveyslaitoksen luotsaamaan Hyvä veto -hankkeeseen (2020–2023), jonka tavoitteena oli pidentää vanhustyön henkilöstön työuria, vahvistaa vanhustyön vetovoimaa sekä työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä. Tämän hankkeen raportissa tuotiin esiin mentoroinnin, valmentavan johtamisen sekä eettisen organisaatiokulttuurin merkitystä osana työn kehittämistä. Hyvä veto hankkeen raportista ilmeni, että vanhustyö koettiin henkisesti ja fyysisesti raskaaksi työksi ja erityisesti palvelutaloissa työskentelyyn liittyi psykososiaalista kuormitusta. Tämä kuormitus näkyi eettisenä kuormituksenä, työstressinä ja asiakasväkivaltana, jotka ovat yleisiä juuri palveluasumisen työntekijöillä, jossa kuormitustekijät vielä kasaantuivat ja entisestään heikensivät työntekijöiden

työkykyä, ilmenee raportista. Työurien pituuteen ja työkykyisyyteen olisi tulosten mukaan mahdollista vaikuttaa vähentämällä kuormitustekijöitä sekä lähiesihenkilöiden valmentavan johtajuuden ja työyhteisöiden hyvän yhteistyön avulla. Ympäri vuorokautisessa asumisessa työn kehittämiseksi jää usein liian vähän aikaa, koska työpäivät ovat työn täyteisiä ja painottuvat asiakastyöhön. Työntekijöiden työstressiä ja -tyytymättömyyttä lisäävät asiakkaiden suuri vaihtuvuus sekä työhön liittyvä kiire ja yllättävät muutokset, kuten kollegan poissaolo, joka sekoittaa työpäivän. Tulosten mukaan työtyytyväisyyttä voitiin parantaa sekä työnkuormitusta vähentää, kun suunnattiin huomiota hoidon jatkuvuuden lisäksi työyhteisöjen itseenäisyyteen. (Koivisto ym. 2023, 3–4.)

Toppinen-Tannerin ym. (2016) opas työ ja perhe-elämän yhteensovittamisesta syntyi ”Työ ja perhe-elämä” -ohjelman (2013–2015) tuloksena. Tässä oppaassa hyödynnettiin laajasti kansainvälistä ja kotimaista tutkimuskirjallisuutta, sekä tutkimukseen osallistuneissa työpajoilla kokeiltiin erilaisia kehittämistoimia. Toppinen-Tanner kumppaneineen korostavat oppaassa työn ja muun elämän tasapainon merkitystä. Suomessa ja muissa pohjoismaissa työpaikan toimintaa työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi tuki tulosten mukaan erityisesti perhevapaalainsäädäntö sekä julkiset palvelut, kuten terveydenhuolto ja päivähoito. Yrityksillä itsellään on myös mahdollisuus myönteisen yrityskuvan luomiseen ja vetovoimaisuuden vahvistamiseen, joka puolestaan lisää yrityksen mahdollisuuksia tarjota joustoja henkilöstölleen. Hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu paremmin työhönsä ja lisää tuottavuutta, joka vähentää uusien työntekijöiden rekrytoimistarvetta. Yksilölliset, työntekijälähtöiset joustot sekä erilaiset työaikajärjestelyt ovat työn ja muun elämän yhteensovittamisessa ja henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistamisessa toimivia keinoja. Suomessa työn ja muun elämän yhteensovittaminen otetaan jo kohtalaisen hyvin huomioon työpaikoilla, parhaiten seurakunnissa, mutta kuntasektorilla haasteita oli enemmän. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 10–11.) (Katso myös Tuomivaara ym. 2016, 17, 28.) Saunin (2019, 16) selvityksessä työn ja muun elämän yhdistämisen keinoina mainittiin työaikajärjestelyiden lisäksi esihenkilöiden koulutus sekä työntekijöiden omien selviytymiskeinojen vahvistaminen. Työssä käyvien hoitovastuun kasvu näyttää väijäämättömältä ja siksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen on tärkeää.

Häggman-Laitila (2013) teki katsauksen hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia ja työuupumusta käsitteleviin tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Tässä katsauksessa tutkijan huomio kiinnittyi erityisesti nuoriin työntekijöihin, joilla oli eniten haastetta työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa ja varsinkin jos yhteensovittamiseen liittyy korkeampi lapsimäärä tai ylitöiden kasvu, mutta myös kolmivuorotyön tekeminen. Tutkija muistuttaa Suomessa hoitoalan työoloissa olevan selvästi enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia. Häggman-Laitila mainitsi esimerkkeinä työn organisoinnin, itseohjautuvuuden,

vaikuttamismahdollisuudet työtahtiin ja taukoihin, sosiaaliset suhteet sekä työn ja yksityiselämän tasapainon sekä mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Tutkija muistutti myös yhteisöllisyyden ja tuen saamisen merkityksestä, jotka ovat parhaimmillaan valtavia voimavaroja sosiaali- ja terveydenhuollon työssä, mutta toteutumatta jäädessään aiheuttaa työhyvinvoinnin heikentymistä. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijöiden keskinäistä toimintaa, kuten ihmissuhteiden toimivuutta, yhteistoiminnallisuutta, yhteenkuuluvuutta, toisten arvostamista, välittämistä ja luottamusta. Yhteisöllisyydessä korostuivat kokemukset jakamisesta, yksilöllisyyden sallimisesta ja persoonallisen työtyylin sallimisesta, kuulluksi tulemisesta ja tunnevapaudesta. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia lisäävät kokemukset korkealaatuisesta potilastyöstä, hyvän tuottamisesta potilaille, potilashoidon palkitsevuudesta, eettisestä ja sitoutuneesta toiminnasta potilaan parhaaksi, ilosta potilaiden paranemisesta ja kokemuksesta hyvän hoidon tuottamisesta (Häggman-Laitila 2013, 301–302, 306–307). Keskeisiksi työhyvinvointia vahvistaviksi tekijöiksi sosiaali- ja terveysalalla Parsons ym. (2018, 671–672) nimesivät mahdollisuudet henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, työssä tarvittavien taitojen hallitsemiseksi ja niiden hyödyntämiseksi kokonaisvaltaisesti.

Jääskeläinen (2013) perehtyi väitöskirjassaan työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen osallistavilla menetelmillä. Tutkimuksessa oli mukana viisi sallalaista sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöä: terveyskeskuksen vuodeosasto, vanhainkoti, vanhusten palvelukoti, kotihoito sekä kehitysvammaisten ja dementiaa sairastavien palvelukoti. Tässä tutkimuksessa nousi esiin työn ja yksityiselämän yhteen sovittamisen haasteet hoitoalalla. Ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työskentelyyn liittyvä kolmivuorotyö voi aiheuttaa stressiä ja univaikeuksia ja erityisesti silloin, kun työvuoroja muutettiin odottamattomasti. Muutosten todettiin aiheuttavan hoitajille väsymystä sekä terveydellistä uhkaa. (Jääskeläinen 2013, 3, 29–31.) Myös Härmä ym. (2019) tutkivat työaikojen kuormittavuuden vaikutusta jakso- ja vuorotyötä tekevien työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Unihäiriöitä oli tulosten mukaan eniten yötyössä, mutta jatkuvasti tehdyssä yötyössä univajetta yleisempiä olivat nukahtamisvaikeudet ja muu väsymys. Lisäksi neljä perättäistä yövuoroa kasvatti lyhyiden sairaspöissaolojen riskiä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteita sekä unettomuutta lisäsivät eniten iltavuorot ja lyhyeksi jäänyt alle 11 tunnin lepoaika työvuorojen välissä. Nämä näkyivät monella tapaa työhyvinvointia heikentäen ja lyhyitä sairaspöissaoloja ja työtaturmia lisäten. Työvuorosuunnittelu koettiin merkittäväksi työkaluksi työhyvinvoinnin lisäämisessä. (Härmä ym. 2019, 4–5.) Johtamisen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden lisäksi, myös hyvin toteutettu työvuorosuunnittelu tuki jaksamista silloin, kun suunnittelussa huomioitiin työssä jaksaminen ja perhetilanne. Mahdollisuus tehdä

esimerkiksi lyhennettyä työaikaa tai osallistua työkiertoon tuki jaksamista ja sitä kautta työhyvinvointia. (Nurmeksela ym. 2011, 26.)

Vuorotyöhön liittyviä työn vaatimuksia ja haasteita tutkitaan paljon myös kansainvälisesti. Parsons ym. (2018) tutkivat ikääntyneiden, yli 45-vuotiaiden sairaanhoitajien kokemuksia hoitotyöstä yhdysvaltalaisissa sairaaloissa. Tulosten mukaan vanhemmat sairaanhoitajat sitoutuivat työhönsä ja suhtautuivat ammattiinsa myönteisesti, mutta työssä oli haasteita, jotka uhkasivat hoitajien terveyttä ja nämä haasteet liittyvät erityisesti vuorotyöhön. (Parsons ym. 2018, 671–672.) Ruotsissa tehdyssä lyhyempää työaikaa käsittelevässä tutkimuksessa Danielsson & Zakrisson (2019, 1, 14) korostivat, että työmarkkinoiden muuttuessa on tärkeää tarjota työntekijöille joustavia, yksilöllisiä työaikajärjestelyjä, koska niiden avulla on mahdollista lisätä yrityksen tuottavuutta, mutta myös parantaa henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia. Varsinkin naisvaltaisilla aloilla sekä nuorien työntekijöiden kohdalla, lyhyemmän työajan hyödyt näkyivät parempana jaksamisena, työmotivaationa sekä työn ja vapaaajan parempana tasapainona. Lyhyempi työaika voi tutkimuksen mukaan lisätä alan vetovoimaa, vaikka työtyytyväisyyttä yksistään sen varaa ei voi kokonaan rakentaa, koska työtyytyväisyys muodostuu monista eri tekijöistä.

Kalakoski ym. (2018) toivat esiin Satakunnan sairaanhoitopiirin kehittämishankkeessa hoitotyöhön yhdistetyn vaativan aivotyön, jossa korostuivat työn kognitiiviset vaatimukset. Muina työn vaatimuksina näkyivät vaativissa tilanteissa työskentely, tunnekuorma, omaan turvallisuuteen liittyvät uhkat, kuten esimerkiksi henkisen tai ruumiillisen väkivallan uhkan asiakkaiden taholta. Hoitotyöhön sisältyvinä erityisvaatimuksina pidettiin tutkimuksessa myös muiden terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimista. Kehittämishankkeen tuloksista kuitenkin paljastui, että vaatimuksia yleisempiä olivat lukuisat erilaiset aivotyötä vaativat tehtävät, kuten keskittyminen, muistaminen, ongelmien ratkaiseminen sekä lukeminen ja kirjoittaminen. Kognitiiviset, aivoja kuormittavat tilanteet voivat liittyä myös työskentelyyn ristiriitaisten ohjeiden varassa tai muistissa pitäen useita asioita, mutta myös puuehlyyn ja työn keskeytyksiin. Hoitotyössä tilanteet vaihtelevat usein nopeasti, on kiirettä, keskeytyksiä ja useita samanaikaisia tehtäviä, mikä oli tulosten mukaan psyykkisesti kuormittavaa. Hoitotyön hyvä kognitiivinen ergonomia näkyi sujuvana hoitotyönä, jossa toimiva yhteistyö korostui. Tämä edellyttää kommunikointia sekä ohjeiden ja odotusten selkeyttä. Hoitotyön puutteellinen kognitiivinen ergonomia näkyi työn sirpaleisuutena, jota voitaisiin vähentää tekemällä työn osatehtäviä kerralla valmiiksi. Vähentämällä siirtymiä pois meneillään olevasta osatehtävästä ja pyrkimällä viemään osatehtävät kerralla loppuun saakka, varmistetaan hoidon sujuvuus ilman tarpeettomia häiriötekijöitä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että työn kognitiiviset vaatimukset ovat samalla voimavaroja. Hoitotyön innostavana osana alueena pidetään kädentaitoja, jossa korostuu silmän ja käden yhteistyö sekä tarkka

motorinen toiminta. Innostavana koetaan myös uuden oppiminen, luova ajattelu, uusien ratkaisuiden kehittäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan asiantuntijatyö vaatii monenlaista osaamista. (Kalakoski ym. 2018, 5, 13, 20, 29–30.)

Sipiläinen (2016) totesi hyvinvoivan henkilöstön ja hoitotyön laadun välisen yhteyden tutkiessaan vanhusten kaltoinkohtelua ympärivuorokautisissa hoidon yksiköissä. Väitöskirjan tuloksista paljastui, että erityisesti liian alhainen henkilöstömäärä ja runsas sijaisten käyttö, kuormittaa vakituista henkilöstöä ja tätä kautta altistaa samalla ympärivuorokautisessa asumispalveluyksikössä asuvat vanhukset kaltoinkohtelulle. Samoin huonolla työilmapiirillä oli yhteyttä kaltoinkohtelun ilmenemiseen. Hyvä työilmapiiri ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen sitä vastoin vähensi tulosten mukaan vanhusten kaltoinkohtelua. (Sipiläinen 2016, 97.) Valviran selvityksessä (2016) päädyttiin samankaltaiseen tulokseen eli vanhusten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköissä esiintyy kaltoinkohtelua, jolle altistaa erityisesti henkilöstön riittämättömyys, johtamisen laatu sekä omavalvonnan puutteet, toteaa Tallavaara kumppaneineen (2016, 23).

Aagestaadin ym. (2016) Norjassa tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien naisten sairaslomien määrää verrattuna muilla aloilla työskentelevään naisväestöön. Lisäksi tarkasteltiin, että löytyisikö psykososiaalisista ja mekaanisista tekijöistä jokin selitys mahdolliseen eroon suhteessa muuhun väestöön. Mekaanisina tekijöinä tutkimuksessa esimerkiksi mainittiin fyysinen rasitus, kuten nostot ja siirrot, psykososiaalisina tekijöinä esimerkiksi työn emotionaaliset vaatimukset, väkivalta ja sen uhka. Tutkimustuloksista selvisi, että sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä on suurempi riski sairastua, verrattuna muilla aloilla työskentelevään naisväestöön. Norjan sosiaali- ja terveysministeriö kuitenkin huomautti, että kohonnutta riskiä voidaan selittää sektorin naisvaltaisuudella, jolla perinteisesti on riski sairastua. (Aagestad ym. 2016, 2–7.) Brasiliassa Nachimento kumppaneineen (2021, 2) tutkivat liittovaltion sairaaloissa työskentelevien sairaanhoitajien työn, työtyytyväisyyden ja sairauksien välisiä yhteyksiä. Tuloksista ilmeni hoitajien kohonnut riski sairastua mielenterveysongelmiin suhteessa sosiaali- ja terveysalan ulkopuolella työskenteleviin henkilöihin. Korkea riski selittyi työn kuormittavuudella, työn vaatavuudella, vähäisellä palkalla, työaikojen kuormittavuudella sekä toimimattomalla johtamisella ja sosiaalisen tuen vähäisyydellä.

Broetjen ym. (2020, 3) kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin hoitohenkilökunnan tärkeimpiä työvaatimuksia ja resursseja TV-TV- mallin mukaisesti. Tämä Saksassa tehty analyysi paljasti kolme keskeistä hoitotyöhön liittyvää työn vaatimusta, jotka olivat työhön liittyvä ylikuormitus, työelämän häiriöt sekä mahdollisten palkkioiden puute. Työhön liittyvä ylikuormitus voi johtaa myös moraaliseen ahdistukseen, jossa työntekijöiden ylikuormittuminen estää

työntekijöitä tekemästä työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Työelämän häiriöt voivat tulosten mukaan olla erityisen merkityksellisiä vuorotyötä tekeväälle henkilöstölle. Vuorotyö siinänsä on haastavaa, mutta siihen näyttää yhdistyvän myös työvuorojen pyöriä luonne sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen liittyvä haasteellisuus. Mahdollisten palkkioiden puute ilmeni koettuna palkan epäoikeudenmukaisuutena, riittämättömänä palkkana ja etenemismahdollisuuksien vähäisyytenä, joka oli tutkimuksen mukaan varsinkin nuorille hoitajille tärkeää. Hoitokotien pitkäaikaishoidossa työskentelevään hoitohenkilöstöön kohdistui erityistä kuormitusta. Työhön liittyvinä voimavaroina nousi vahvasti esiin johtajuus ja nimenomaan oikeudenmukainen ja aito johtaminen, joka herättää luottamusta työntekijöissä. Toisena johtajuuteen liittyvänä tekijänä oli muutosjohtajuus, jolle on leimallista inspiraation tarjoaminen, muutoksen ohjaaminen, henkilöstön mentorointi ja osallistavan lähestymistavan noudattaminen. Voimavaroina mainittiin myös ihmissuhteet, eli merkityksellinen vuorovaikutus paitsi hoitotyön vertaisten kanssa, myös muiden sidosryhmien kanssa. Keskinäinen kunnioitus, tuki ja arvostus näkyivät positiivisena työilmapiirinä ja parempana vuorovaikutuksena. Autonomian merkitystä korostettiin myös voimavaroina ja se käsittää työn organisoimisen hallinnan, itsenäisyyden päätöksenteossa sekä sisältää myös taitoharkintaan liittyviä näkökohtia. Ammatilliset resurssit miellettiin myös voimavaroiksi, jotka kattavat ne fyysiset ja organisatoriset lähtökohdat, jotka mahdollistavat korkealaatuisen hoitotyön tekemisen.

Christensenin (2016) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin sosiaalityön ammatillista kehittymistä vanhustenhoidossa Ruotsissa ja Tanskassa. Tuloksista ilmeni, että hoitoalan näkyvyys, vaikutusmahdollisuudet, työn merkityksellisyyden kokemus sekä hoitokulttuurin toimintatavat olivat hoitajille tekijöitä, jotka miellettiin oleellisesti vaikuttavan alan arvostukseen, työmotivaatioon sekä työtyytyväisyyteen. Lisäksi ammatillisen osaamisen vahvistuminen, kiireettömät kohtaamiset asiakkaiden kanssa sekä työstä saatu palaute vaikuttivat positiivisesti työtyytyväisyyden kokemukseen. (Christensen 2016, 66–67.)

Pelissier ym. (2015, 286) tekivät laajan, poikkileikkaustutkimuksen yli sadassa vanhusten hoitokodissa Ranskassa. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan henkilöstöä, jotka olivat suorassa yhteydessä vanhuksiin eli taloudenhoitajiin, hoitotyön avustajiin ja sairaanhoitajiin. Tuloksista ilmeni, että hoitajien työn vaatimukset olivat usein kohtuuttomia ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön olivat vähäiset. Erityisesti asukkaiden käytöshäiriöihin, kuoleman läheisyyteen ja kuoleman kohtaamiseen liittyvät tilanteet aiheuttivat stressiä. Työn vaatimukset ja kuormitukset olivat tutkimustulosten mukaan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työntekijät, joilla oli mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja laadukkaasti sekä saada arvostusta työstään, kokivat työnsä palkitsevana. Hyvin toimivassa työyhteisössä näkyi

innovatiivisuutta ja innostuneisuutta sekä kasvavaa työtyytyväisyyttä, ilmeni tutkimuksen tuloksista.

Yhteenvetona näistä edellä esitellyistä tutkimuksista ja selvityksistä todetaan, että tyypilliset työn vaatimustekijät liittyvät epäselviin tavoitteisiin ja / tai epäselviin työnkuviin, ristiriitaisiin vaatimuksiin, kiireeseen, omien arvojen vastaiseen toimintaan, joustamattomiin työaikoihin, jatkuviin ylitöihin, työn yksitoikkoisuuteen, työvälineiden ja / tai työtilojen puutteisiin. Vastaavasti tyypilliset työn voimavarat kytkeytyvät selkeisiin työn tavoitteisiin ja työnkuvaan, työn merkityksellisyyteen ja mielekkyyteen, sopivaan vastuuseen ja itsenäisyyteen, työaikojen joustavuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssä, työressurssien tasapainoon, mahdollisuuteen tehdä työ ilman ylimääräisiä keskeytyksiä sekä sujuvaan ja palkitsevaan asiakastyöhön.

4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN VANHUSTYÖSSÄ

4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on hyvää päivittäistä johtamista, jonka tavoitteena on paitsi saada työt tehtyä, myös varmistaa henkilöstön työhyvinvointi sekä organisaation menestyminen (Vehko ym. 2018a, 28). Viitala (2021, 130) toteaa työhyvinvoinnin johtamisen laajaksi tehtäväkokonaisuudeksi, jonka päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu kuusi keskeistä osa-aluetta, jotka ovat: päätöksenteko työhyvinvointia koskevissa linjauksissa, tavoitteiden asettaminen henkilöstön työhyvinvoinnille, työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtävien keinojen ja toimien valinta sekä työhyvinvoinnin päivittäinen johtaminen, kehittäminen ja arviointi. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamiseen liitetään yhteistyökumppaneiden hankinta sekä työhyvinvoinnin järjestäminen ja resursointi.

Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteet ja tehtävät ovat toimia, joilla luodaan työhyvinvointia synnyttävät olosuhteet. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan vaatii järjestelmällistä, tavoitteellista ja arvioitavissa olevaa johtamista. Järjestelmälliseen johtamiseen yhdistetään strateginen suunnittelu, toimet voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuva arviointi. (Manka & Manka 2016, 80–81; Tarkkonen 2018, 48, 111.) Tarkkonen (2012, 19) kuvaa toimivaan johtamiseen kuuluviksi tekijöiksi organisaatioissa erilaisten näkökulmien huomioimista, päämääriä, tavoitteita, periaatteita ja käytäntöjä sekä työhyvinvointia. Laaksonen ja Ollila täydentävät työhyvinvoinnin strategisen johtamisen olevan ylemmältä johdolta tulevaa ohjaustoimintaa, jossa muodostetaan visio ja asetetaan pitkän aikavälin suunnitelmia, resursoidaan, allokoidaan, valitaan toimintatapoja, laaditaan johdon toimintasuunnitelma sekä arvioidaan toimintaa. (Laaksonen & Ollila 2017, 11.) Lähiesihenkilöiden vastuulla on työhyvinvoinnin johtaminen operatiivisella tasolla ja työntekijöiden vastuulla on huolehtia omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan sekä omalta osaltaan edistää työyhteisöjensä ilmapiiriä ja toimivuutta. (Heikkilä-Tammi 2023.) Lähiesihenkilöiltä odotetaan erityisesti kykyä tukea ja sparrata vaikeissakin olosuhteissa työntekijöidensä itsenäistä toimijuutta ja tehokasta pärjäämistä (Olakivi 2018, 5). Lähiesihenkilöt tarvitsevat koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvoinnin tulisi lähteä organisaation johdon tasolta (Manka & Manka 2016, 343).

Työhyvinvointi syntyy johtajien, lähiesihenkilöiden ja henkilöstön, työsuojeluhenkilöstön, luottamushenkilöiden ja työterveyshuollon tiiviin yhteistyön ja vastuunkannon tuloksena. Työnantajan tehtävänä on arvioida työhyvinvoinnin toteutumista työpaikoilla ja miten

työhyvinvointia tukevat toiminnot linkittyvät strategiaan tavoitteisiin arjen johtamistyössä. Työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä kuvataan yhteisöllisyyttä, hyvää työilmapiiriä, työyhteisön yhteishenkeä, jotka tutkimustulosten mukaan auttavat työntekijöitä pysymään terveempinä ja voimaan paremmin. Sairaspoissaoloihin ja työkyvyttömyyden riskiin voidaan vaikuttaa oikeudenmukaisella johtamisella. Hyvin johdetun ja hyvinvoivan työyhteisön vaikutukset ulottuvat tätä kautta työn laatuun ja tuloksellisuuteen. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 256–257.)

Työhyvinvoinnin edistäjänä lähiesihenkilö voi asemansa takia päättää esimerkiksi työntekijän työnkuvaan liittyen, millaisessa tiimissä työntekijä työskentelee ja paljonko työntekijä saa itse vaikuttaa työhönsä. Työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin vaikuttaa myös lähiesihenkilön johtamistyyli ja vuorovaikutustapa. Palautetta, kannustusta sekä emotionaalista ja sosiaalista tukea antava lähiesihenkilö, joka viestinnällään osoittaa arvostusta, aitoutta sekä kiinnostusta vuorovaikutukseen, edistää työntekijöiden työhyvinvointia, toimien samalla työyhteisönsä roolimallina työhyvinvointiin suhtautumisessa. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 256–257.) Vehko ym. (2018, 29, 37) totesivat tutkimuksessaan johtajuudella olevan vahva yhteys hoitajien työssä jaksamiseen ja pysymiseen, lisäksi työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet nousivat tutkimuksessa tärkeiksi sitoutumista lisääviksi tekijöiksi. Saman totesi Specchia kumppaneineen (2021) tutkiessaan sairaanhoitajien työhyvinvointiin Italiassa. Tutkijat totesivat, että johtamistyyliellä on suuri vaikutus hoitohenkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Johtajan nöyryys, työyhteisön ja johtajan toimiva vuorovaikutus sekä henkilöstön ammatillisen kasvun tukeminen, lisäsivät tulosten mukaan työntekijöiden työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista. Monenlaisella johtamistavalla voi kuitenkin onnistua ja jokaisen johtajan on itse valittava omaan persoonaansa parhaiten soveltuva johtamistapa. (Specchia ym. 2021, 11–12.)

Työyhteisöissä jokainen työntekijä on yksilö, joten työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan yksilöllisiä ratkaisuja. LÄIKE-tutkimus- ja kehittämishankkeessa (2013) tutkittiin lähijohtajuuden yhteyttä hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Mäkelä kumppaneineen (2013, 68) profiloivat työhyvinvoinnin kokemisen neljän erilaisen työhyvinvointiprofiilin avulla. Nämä profiilit olivat: hyvinvoivat eli ”myötätuulessa menijät”, yhtä aikaa hyvinvointia ja pahoinvointia kokevat eli ”työ antaa ja ottaa -ryhmäläiset”, hyvinvoinnin suhteen neutraalit eli ”leipätyöläiset” ja ”käräjät”, joiden työhyvinvointi oli hyvin heikkoa. Profiloinnin avulla lähiesihenkilöllä on mahdollisuus huomioida työntekijöitä ja heidän tarpeitaan entistä yksilöllisemmin. Profilointia voidaan käyttää johtamisen välineenä, mutta profiloinnin käyttäminen voi olla vaikeaa pienissä työyksiköissä eikä profilointi saa johtaa työntekijöiden leimaamiseen tai predestinointiin. Parhaimmillaan profilointi mahdollistaa lähiesihenkilöä tunnistamaan työhyvinvoinnin kannalta riskiryhmiin kuuluvat henkilöt ja puuttumaan tilanteisiin mahdollisimman varhain,

yksilöllisiä keinoja käyttäen. Tämä ennakoiti mahdollistaa myös esimerkiksi työterveys-huollon ja henkilöstöammattilaisten tehokkaan toiminnan. (Mäkelä ym. 2013, 68.) Manka ja Hakala (2011, 40) muistuttavat, että mitä varhaisemmassa vaiheessa työntekijöiden työhyvinvointiin panostetaan, sitä pienemmäksi jäävät työnantajan kustannukset.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisön kehittämistä ja edellyttää aina yhteyttä ja hyvää vuoropuhelua lähiesihenkilön ja työntekijöiden välillä, jotta työyhteisön sisältä voidaan yhdessä löytää voimavarat ja onnistumisen kokemukset. Nämä voimavarat voivat muodostua työsuorituksesta saadusta välittömästä palautteesta, myönteisestä työilmapiiristä sekä esimerkiksi selkeistä tavoitteista ja työrooleista. Työhyvinvoinnin johtamista ja voimavarojen vahvistamista on myös ongelmatilanteiden varhainen ja aktiivinen puheeksi ottaminen, joka heijastaa työntekijälle ja koko työyhteisölle lähiesihenkilön välittämistä ja työhyvinvointiin panostamista. Työntekijäkokemusta ja työyhteisön keskustelukulttuurin muuttosta voidaan vahvistaa suuntaamalla johtamisessa huomiota erityisesti niihin tekijöihin, jotka ovat hyvin. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 256–257.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa lähiesihenkilön on kyettävä huomioimaan myös työn ulkopuolisia tekijöitä, kuten työntekijöiden erilaisia ikärakenteita ja elämäntilanteita, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja jotka edellyttävän esihenkilöä huomioimaan työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Yksilöllisiä tarpeita voi syntyä esimerkiksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteista, joita esihenkilö voi helpottaa erilaisin työaikajärjestelyin, joustoin ja työvuoro- ja työpaikkajärjestelyin. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin liittyy laaja-alainen käsitys työkyvystä ja sitä tukevasta toiminnasta. Lähiesihenkilön, muun johdon, työkavereiden lisäksi työntekijän itsensä vastuulla on työhön liittyvissä asioissa työkyvyn vahvistaminen. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 256–258.) Työhyvinvointia on kuitenkin mahdotonta irrottaa erilliseksi osaksi työntekijän yksityiselämästä, jolloin hyvinvoinnin merkittävänä osa-alueina nähdään itse työn lisäksi myös työntekijän perhe, sosiaaliset suhteet työssä ja vapaa-ajalla sekä vapaa-aika, elämäntilanteita ja -rytmi, liikunta, lepo ja esimerkiksi ruokavalio. Nämä edellä mainitut ovat työhyvinvoinnin vankkaa kivijalkaa. (Aaltonen & Lindroos 2012, 160–161).

Vanhustyöhön liittyvä fyysinen ja henkinen kuormitus edellyttää paitsi työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemista, niin myös työkykyä ylläpitävän työympäristön luomista. Työyhteisöissä työskentelevien eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja erityispiirteet on myös tärkeää huomioida johtamisessa sekä saada koko työyhteisön osaamispotentiaali hyödynnettyä, siis myös ”hiljaisen tiedon” tuomista kaikkien työyhteisön jäsenten yhteiskäyttöön. (Ranta & Tilander 2014, 160; Kulmala 2017, 11–15.) Ikäjohtamisen merkitys on erityisen tärkeää huomioida, sillä esimerkiksi Pekkarinen ja Pulkkinen (2023) totesivat tutkimuksessaan, että

julkisella alalla työskentelevien alle 30-vuotiaiden nuorten, työssä kokemaa innostus ja työn ilo ei ole palautunut koronapandemiaa edeltävälle tasolle, vaan nuorten henkinen työkyky on muita ikäryhmiä heikompi ja nuoret suosittelevat omaa työpaikkaansa muille entistä harvemmin. Fyysisen työkyvyn kokemus oli tutkimuksen mukaan eri ammattialoilla ja ikäryhmissä erilainen. Tutkimukseen osallistuneista yli 55-vuotiaista sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä 22 % koki fyysisen työkykynsä heikoksi. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 4, 13.)

Forsten-Astikainen ym. (2019, 3.) arvioivat työelämän suuren murroksen näkyvän käytännön työelämässä työn luonteen muuttumisena, verkostoitumisena, digitalisoitumisena ja monimuotoistumisena monikulttuurisuuden ja uusien työntekijä sukupolvien myötä. Lisäksi työssä vaadittava osaaminen on muuttunut ja osaamista pitää kehittää. Tämä kaikki asettaa työyhteisön lähiesihenkilön keskeiseen rooliin työyhteisön työhyvinvoinnin ja työilmapiirin luomisessa ja johtamisessa. Lähiesihenkilöltä edellytetään rakentavaa vuorovaikutusta, erityisesti muutoksissa ja arjen sujumisessa. Lisäksi vuorovaikutuksen onnistumisella on keskeistä merkitystä tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa. Työnantajan on taattava turvallinen ja terveellinen työpaikka jokaiselle työntekijälle, myös organisaation muutostilanteissa (Vänskä, 2022, 3).

Työhyvinvoinnista huolehtimiseen työnantajaa, työntekijää, työyhteisöä ja työorganisaatiota velvoittaa Suomen vahva työlainsäädäntö (Viitala 2021, 130). Laki velvoittaa työnantajaa selvittämään sekä kartoittamaan työhön liittyvät haitta- ja vaaratekijät sekä arvioimaan niiden merkitystä työntekijän työturvallisuudelle ja terveydelle. Työnantajan tehtävänä on lisäksi ennalta ehkäistä haitta- ja vaaratekijöitä sekä poistaa tai rajata ne sellaisiksi, etteivät ne aiheuta työntekijälle terveyteen kohdistuvaa uhkaa tai haittaa. Työhyvinvointia ohjaamaan säädetyt lait on laadittu suojaamaan työntekijää, hänen terveyttään, turvallisuuttaan ja oikeuksiaan, mutta myös työnantajan ja työyhteisön terveyttä, turvallisuutta ja oikeuksia. Työtä ohjaavat lait määräävät minimitasoja, suojaavat tasa-arvoa tai velvoittavat työntekijää, kuten tasa-arvolaki (1986/609), työsopimuslaki (55/2001), työaikalaki (5.7.2019/872) sekä alan työehtosopimukset (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 258–259.)

Työturvallisuustyön perustan muodostamiseen tarvitaan yhteistyötä johdon, työyhteisön, työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa. Nämä toimet lisäävät työympäristön turvallisuutta ja vähentävät työn kuormittavuutta, joka voi olla paitsi fyysistä, niin myös psykososiaalista kuormitusta sekä muita työyhteisöön liittyviä tekijöitä. (Työterveyslaitos 2022a.) Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja vahvistaminen on koko työyhteisön yhteinen velvoite. (Rauramo 2012, 18.)

Tulevaisuudessa, sosiaali- ja terveysalla työhyvinvointiin ja johtajuuteen panostamisen merkitys vahvistuu entisestään. Organisaatioissa tiedetään, että alan työvoiman

saatavuuden, työvoiman pysyvyyden ja työtyytyväisyyden varmistaminen on välttämätöntä, sillä myös työntekijät sitoutuvat vain sellaisiin organisaatioihin, jotka kokevat itselleen tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. (Pöyriä 2012, 42–43.) Työntekijöiden hyvinvoinnista sekä osamisen ylläpitämisestä ja vahvistamisesta on huolehdittava, jolloin vaikutukset kohdistuvat yksilöiden lisäksi myös organisaatioihin ja koko yhteiskuntaan. Ammattitaitoinen, motivoitunut henkilöstö mahdollistaa sosiaali- ja terveystalouden laadun ylläpitämisen ja viime kädessä alan organisaatioiden toiminnan. (Laaksonen & Ollila 2017, 177–178.)

Uusilla hyvinvointialueilla työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii johtamista, tavoitteiden asettamista ja niiden seuraamista, mutta myös resursseja ja varsinkin lähiesihenkilöiden työaikaa. Työhyvinvointi syntyy työtä tehdessä, eikä työhyvinvoinnin kehittäminen ole mitään irrallista puuhastelua. (Koivisto & Laitinen 2022.) Johtamisen vaikutuksia työhyvinvoinnille tutkineet Huotari (2009, 141) sekä Balsanelli ja Cunha (2014, 936) totesivat yksimielisesti johtamisella olevan oleellinen vaikutus työhyvinvoinnin vahvistamisessa ja positiivisen työilmapiirin synnyssä, kuten lukuisissa muissakin työhyvinvoinnin johtamista käsittelevissä tutkimuksissa.

Hakanen (2011, 23) korostaa, että työhyvinvoinnin ja töiden sujumuuden edistämisen perusedellytys on määritellä se, millaista työhyvinvointia on tarkoitus edistää, koska eri asioihin puuttumisella on luonnollisesti erilaiset seuraamukset ja lisäksi työyhteisöissä työntekijöiden tehtävänimikkeistä ei voi vielä päätellä työhyvinvoinnin tilasta mitään. Samaa työyhteisössä ja samaa työtä tekevillä työntekijöillä on erilainen hyvinvoinnin tila ja juuri tässä piilee suuri haaste organisaatioiden kannalta, joissa pitää löytää toimintamallit työuupumisen ehkäisemiseen ja hoitamiseen, leipääntyneiden työntekijöiden työn imun vahvistamiseksi ja jo työn imussa olevien työntekijöiden työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Työhyvinvoinnin johtamisessa on huomioitava yksilöiden lisäksi yhteisöllinen näkökulma.

4.2 Lähijohtajuuden kehittäminen

Tässä tutkimuksessa ei tutkittu lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin muodostumista. Lähiesihenkilöiden oma työhyvinvointi heijastuu kuitenkin vahvasti paitsi lähiesihenkilön omaan työhön, myös lähiesihenkilön työyhteisöön. Tästä syystä lähijohtajuuden kehittäminen on työhyvinvoinnin vahvistamista ja samanaikaisesti se on koko vanhustyön työvoimapolun torjumista sekä alan veto- ja pitovoiman vahvistamista. Balsanelli & Cunha (2014, 936, 938) huomauttavatkin, että työyhteisön hyvinvointia on mahdotonta arvioida analysoimatta johtajan osuutta työhyvinvoinnin muodostumisessa. Nimittäin johtamisen vaikutukset voivat edistää työyhteisöjen yhteenkuuluvuutta, mutta myös hajottaa työyhteisöjä.

Työntekijöiden uraan ja organisaatioiden toimintaan johtajan asenteella on merkitystä. Eetisesti toimiva, työyhteisöstä huolta pitävä ja oman työnsä vastuullisesti hoitava esihenkilö, parantaa koko työyhteisön mahdollisuuksia saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tällöin esihenkilö luo myös työntekijöille edellytykset työntekoon ja hyvinvointiin.

Johtamisen ja erityisesti lähijohtajuuden merkityksistä ja vaikutuksista organisaatioissa keskustellaan kuitenkin suhteellisen vähän. Lähes poikkeuksetta organisaatioilta on jäänyt laatimatta yhteiset esihenkilötoiminnan periaatteet, tavoitteet, arvot ja laatukriteerit, ja myös henkilöstökyselyjen tulokset jäävät usein hyödyntämättä, vaikka se olisi tärkeää, koska lähijohtamisen vaikutukset ulottuvat sairauspoissaoloihin, henkilöstöön, toimintaan, organisaation talouteen ja koko organisaation menestymiseen. (Mäkelä ym. 2013, 2–3.) Laaksonen & Ollila (2017, 279) huomauttavat, että sairaslomalle jääneiden työntekijöiden palkkaaminen tulee kalliiksi työnantajalle sijaisten palkkaamisen, mutta myös työn laadun ja tuottavuuden näkökulmasta. Yhden ainoan sairaslomapäivän kustannukset ovat työnantajalle satoja euroja per päivä ja yhteiskunnalle vuosittaiset kustannukset ovat kymmeniä miljardeja euroja (Virolainen, 2012, 121).

Vaasan yliopistossa johtamisen haasteisiin tartuttiin vuonna 2013 tehdyssä LÄIKE- tutkimus- ja kehittämishankkeessa, jossa tarkasteltiin lähijohtamista valmentavan johtajuuden ja kahdenvälisen esimies-alaisuus-suhteiden kautta viidessä isossa organisaatiossa ja joukossa pk-yrityksiä. Nämä organisaatiot ja pk-yritykset toimivat kaupan-, rahoitus- ja vakuutusosalalla, lisäksi logistisella alalla, kuntasektorilla ja tuotannollisen yritystoiminnan parissa. (Mäkelä ym. 2013, 2–3.) Varsinaisesti ikääntyvien asumispalveluita tarjoavia toimijoita ei ollut tässä hankkeessa mukana, mutta lähijohtajuudessa on samoja elementtejä alasta riippumatta ja koska tässä kappaleessa nimenomaan keskitytään avaamaan työhyvinvoinnin johtamista ja lähijohtajuutta, voidaan hankkeen tuloksia hyödyntää teoreettisen viitekehyksen luomisessa.

Mäkelän ym. (2013) tutkimustulokset vahvistivat hyvinvoivan työyhteisön edellytykseksi hyvän lähijohtamisen. Lähijohtamisen ja hyvinvoinnin vahvistaminen oli tulosten mukaan avain tuottavuuden lisäämiseen. Lähijohtajuuden kehittämisessä pitää kiinnittää huomiota erityisesti kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin ja valmentavaan otteeseen. Kuunteleminen, kysyminen, toisen ihmisen huomioiminen, ovat niitä elementtejä, joiden varassa hyvinvointia tukevaa lähijohtajuutta syntyy. (Mäkelä ym. 2013, 66.) Lähiesihenkilöt tarvitsevat koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvoinnin tulisi lähteä organisaation johdon tasolta (Manka & Manka 2016, 343).

Mäkelä ja kumppaneiden (2013) tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksista nousi esiin asioita, joihin organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota. Ensinnäkin lähijohtaminen

työhyvinvointia tukevalla otteella, tuottaa tuloksellisuutta. Toisekseen hyvinvoiva lähiesihenkilö, voi tukea johdettaviensa hyvinvointia. Muina huomion arvoisina tutkimustuloksina todettiin, että lähiesihenkilöille on tärkeää päästä refleктоimaan työtänsä omien kollegoidensa kanssa sekä työyhteisöjen koko tulisi pitää kohtuullisina, käytännössä alle 40 hengen yhteisöinä. Isommissa yksiköissä työyhteisöjen työn hallinnan tunne kapenee, työilmapiiri heikkenee, työstä saatavat palkkiot vähenevät ja johtajuus näyttäytyy heikompana. Tulosten mukaan myös työn imu oli heikompa, työhön kyynistyminen yleisempää ja työn lopettamishalut yleisempiä. (Mäkelä ym. 2013, 67.)

Organisaatioissa lähijohtajien työn valmiuksia tulee kehittää monipuolisesti. Pelkkä tiedollisten taitojen kehittäminen ei vielä riitä, vaan esihenkilöt tarvitsevat myös vertaistukea samassa asemassa ja samankaltaista työtä tekeviltä kollegoiltaan. Isoissa, hajallaan olevissa organisaatioissa henkilökohtaisten tapaamisten ja vertaistuen merkitys korostuu. Tiedon jakamisessa vakiintuneet vuorovaikutuskäytänteet toimivat verkon välitykselläkin, mutta syvällisempään keskusteluun ja yhteisöllisyyden kokemiseen sillä harvoin päästään. (Mäkelä ym. 2013, 70.)

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvassa muutoksessa, joten myös johtamisosaamisen vaatimukset päivittyvät muutoksen mukana. Lainsäädäntö, rakenteelliset muutokset, monituotajuuden korostuminen, palvelujärjestelmämuutokset sekä toiminnan vaikuttavuuden seuranta ja vaatimukset ovat esimerkkejä keskeisistä muutoksista. Pelkkä kokonaisuuksien tunteminen ei johtamisosaamisessa vielä riitä, vaan sen lisäksi on tunnettava myös sosiaali- ja terveysalan käsitteistö. Tätä käsitteistöä käytetään toisinaan ristiriitaisestikin ja tällöin on tärkeää kiinnittää huomiota käsitteiden sisältämiin merkityksiin. Käsitteistö on muodostunut ja muovautunut osana sosiaali- ja terveysalan historiaa ja lainsäädännön kehittymistä. (Risänen ym. 2017, 21, 25, 38.) Käsitteistön tuntemisen lisäksi lähiesihenkilön on hallittava substanssiosaaminen, esihenkilöillä on oltava myös riittävästi tietoa henkilöstönsä työnkuvista ja ammatillisesta osaamisestaan, joka on edellytys osaamisen kehittämiseksi. Johtajan pitää kyetä arvioimaan, minkälaista osaamista henkilöstö tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. (Huotari 2009, 130.)

Lähiesihenkilötyöstä voi määrätietoisella ja systemaattisella johtamisella luoda organisaation menestystekijän. Lähijohtamisen menestyksessä hoitaminen edellyttää kuitenkin vahvaa ammattitaitoa ja työmotivaatiota ja näitä edellytyksiä tulisi arvioida säännöllisesti sekä määritellä lähiesihenkilön työtehtävät selkeästi ja varata niiden hoitamiseen riittävät aika- ja muut resurssit. (Mäkelä ym. 2013, 16.) Huotari (2009) muistuttaa tutkimuksessaan johtajien kaipaavan koulutusta työhönsä. Johtajat kokevat epävarmuutta ja heille on epäselvää, mitä kaikkea työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen pitävät sisällään, koska

työhyvinvointi on käsitteenä niin laaja kokonaisuus. Mäkelä ym. (2013) lisäävät, että lähiesihenkilön työtä, motivaatiota ja soveltuvuutta työhön pitää tarkastella ja tukea kattavasti ja tunnistaa kehittymistä kaipaavat lähiesihenkilöt. Lähiesihenkilöiden toiminnan arvioiminen ja kehittymisen tukeminen ovat ensiarvoisen tärkeitä toimia, sillä huonosti työnsä hoitava lähiesihenkilö voi pahimmillaan heikentää työyhteisön työhyvinvointia, laskea tuloksellisuutta tai ainakin estää näiden edellä mainittujen asioiden kehittymistä täyteen potentiaaliinsa. Erityisesti hankalissa muutostilanteissa voi lähiesihenkilöiden työssä ilmetä pitkään henkistä kuormitusta ja jos lähiesihenkilö ei itse voi hyvin, hän ei kykene vahvistamaan johdettaviensa työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Työyhteisöissä on tärkeää tunnistaa myös lähijohtamisessa onnistuneet lähiesihenkilöt ja palkita heitä onnistuneesta johtamisesta. Olemassa olevien johtajuusvahvuuksien vaaliminen, esimerkiksi työtehtävien hoitaminen, itsensä likoon laittaminen sekä omien työyhteisöjensä johtamiseen käytetyt voimavarat on hyvä tunnistaa ja nähdä arvokkaana. Konkreettiset ja taloudelliset aikaansaannokset organisaatioissa usein tunnistetaan, mutta lähijohtamisen laatu saattaa jäädä vähäiselle huomiolle ja sillä on silti valtava merkitys moniin asioihin, jotka ovat kytköksissä taloudellisiin ja tuotannollisiin tuloksiin, esimerkkinä työn imu, osaamisen kehittyminen ja työstä suoriutuminen. Lähijohtamisen arvostaminen tulisi näkyä työorganisaatioissa korostetusti myös sen symbolisen merkityksen vuoksi, sillä useimmiten siihen asiaan panostetaan, mistä organisaatioissa palkitaan, aineellisesti tai aineettomasti. (Mäkelä ym. 2013, 16, 69.)

Hakonen ym. (2014, 202, 211, 233) nostivat tutkimuksessaan työsuhteiden pysyvyyden ja työaikajärjestelyt tärkeimmiksi aineettomiksi palkitsemisen muodoiksi. Päivittäisessä johtamistyössä aineettoman palkitsemisen keinoina pidetään osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistamista, sekä palautteen ja arvostuksen antamista. Brown ja Reilly (2013, 145–146, 150) huomauttavat, että palkitsemisella tulee vastata työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin ja lisäksi organisaatiossa tulee varmistaa, työntekijöillä on mahdollisuus valita helposti ne palkitsemiskeinot, jotka soveltuvat juuri heille ja heidän elämäntilanteeseensa parhaiten. Aineettomat palkitsemiskeinot sitouttavat henkilöstöä, parantavat työn laatua ja organisaation tulosta, joten organisaatioiden tulisi käyttää erityisesti aineetonta palkitsemista työntekijöiden sitoutumisen vahvistamiseksi. Schlechter ym. (2015, 279) lisäävät aineettoman palkitsemisen eduksi myös sen, että aineettomien palkitsemiskeinojen vaikutukset ovat pidempiaikaisia, kuin aineellisten palkitsemiskeinojen vaikutukset. Aineettomalla palkitsemisella voidaan vahvistaa työntekijän motivaatiota, edistää myönteistä työilmapiiriä sekä rohkaista organisaatioon sitoutumiseen. Aineettoman palkitsemisen merkittävimmät mahdollisuudet liittyvät työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, ammatilliseen kehittymiseen ja urakehitykseen. Organisaatiot voivat hyödyntää näitä palkitsemiskeinoja erityisesti veto- ja pitovoiman kasvattamisessa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Toimeksiantajaorganisaatio

Tämän tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatio on 1.1.2023 toimintansa aloittanut Keski-Suomen hyvinvointialue, joka vastaa noin 273 000 keskisuomalaisen sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palveluista. Hyvinvointialueen keskeinen tehtävä on keskisuomalaisten hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen yhteistyössä kuntien, järjestöjen, yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Hyvinvointialue on asettanut tavoitteekseen sen, että keskisuomalaisten kokemus hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta on maan kärkeä. Organisaation ylimmässä johdossa työskentelevät hyvinvointialuejohtaja, konsernipalveluiden toimialajohtaja, pelastusjohtaja sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialajohtaja. Tämän viimeksi mainitun alaisuudessa toimivat lasten, nuorten ja perheiden palvelut, koti- ja asumispalvelut, laaja-alainen sosiaali- ja terveyskeskus sekä sairaalapalvelut, joilla kaikilla on omat vastuualuejohtajansa. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023a.)

Keski-Suomen hyvinvointialueen koti- ja asumispalvelut on hallinnollisesti jaettu neljään eri vastuualueeseen, jotka ovat keskitetty asiakas- ja palveluohjaus, koti- ja tukipalvelut, ikääntyneiden asumispalvelut sekä erityisryhmien kotiin vietävät ja asumispalvelut. Näillä kaikilla vastuualueilla on omat palvelujohtajansa. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023a.)

Tämä tutkimus tehtiin Keski-Suomen hyvinvointialueelle, ikääntyneiden asumispalvelun vastuualueelle. Näitä julkisia ikääntyneiden asumispalvelun vastuualueita Keski-Suomen hyvinvointialueella on kaikestaan neljä eli pohjoinen, itäinen, keskinen ja läntinen vastuualue ja niitä johtaa omat palvelupäälliköt, joiden alaisuudessa työskentelevät lähiesihenkilöt ja operatiivisen tason työntekijät. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023a.)

5.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tutkimustietoa Keski-Suomen hyvinvointialueella, ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen muodostumisesta, haasteista, kehittämisestä ja johtamiseen liittyvistä tuen tarpeista lähiesihenkilöiden arvioimana. Tavoitteena oli, että tutkimustietoa voidaan hyödyntää tutkimuksen toimeksiantajan eli Keski-Suomen hyvinvointialueen, ikääntyneiden ympärivuorokautisten asumispalveluyksiköiden, työhyvinvoinnin näkyväksi tekemisessä ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa sekä työhyvinvoinnin johtamisessa. Näillä

kaikilla tekijöillä on lopulta vaikutusta työn veto- ja pitovoiman vahvistamisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa käytännönläheistä ja helposti ymmärrettävää sekä käytännön työelämään yhdistettävissä olevaa tietoa, jota voidaan hyödyntää laajemminkin ikääntyneiden hoiva- ja hoitotyön kentillä Keski-Suomen hyvinvointialueen sisällä ja sen ulkopuolella.

Tämä tutkimus sisälsi neljä tutkimuksen teoriasta nousevaa tutkimuskysymystä. Näitä neljää valittua tutkimuskysymystä hyödynnettiin myöhemmin teemahaastattelurungon laadinnassa, jotta tutkimusaineistoon saatiin kerättyä se kaikista oleellisista tutkimustiedoista, jota tutkimuksessa tarvittiin.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisista asioista työntekijöiden työhyvinvointi muodostuu ympärivuorokautisessa palveluasumisessa?
2. Millaisia työhyvinvoinnin haasteita työntekijöillä on ympärivuorokautisessa palveluasumisessa?
3. Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää ympärivuorokautisessa palveluasumisessa?
4. Millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen ympärivuorokautisessa palveluasumisessa?

5.3 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Laadullisen tutkimusmenetelmän synonyymejä ovat kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 29). Tutkimusmenetelmä valikoitui kvalitatiiviseksi siitä syystä, että se mahdollisti ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen työntekijöiden työhyvinvoinnin kuvaamisen, ymmärtämisen ja tulkitsemisen lähiesihenkilöiden näkökulmista käsin. Tutkimus on näyte tässä valitussa kontekstissa, eikä tarkoitus ole esittää yhtä absoluuttista, muuttumattomaa ja kaiken kattavaa totuutta työhyvinvoinnista. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) muistuttavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa huomio kiinnitetään tutkittavan ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. Tarkoituksena on saada esiin kuvattavan ilmiön syvällisempi merkitys. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen ” Mistä tässä on kyse?” Laadullisten menetelmien tavoitteena on selvittää tutkittavien omia käsityksiä heidän koetusta todellisuudestaan, vaikka kokemukset eivät tule täysin ymmärretyiksi,

varmaksi totuudeksi, tiivistää Vilkka (2015, 120, 188). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 25–26) vahvistavat laadullisessa tutkimuksessa kaiken olevan siinä mielessä subjektiivista, että tutkija määrittää tutkimuksen suuntaa ja asetelmaa oman ymmärryksensä pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämis- ja analyysimetodit korostuvat ja niiden kuvaaminen tutkimuksessa on välttämätöntä, jotta tutkimukseen perehtyvien lukijoiden on mahdollista itse arvioida tuloksien uskottavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25–26.)

Teoreettisesti tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään fenomenologishermeneuttisen tutkimusperinteen kautta, jonka erityispiirteenä on, että tutkimuskohteena ja tutkijana on ihminen. Fenomenologisen filosofian mukaan tutkimuksen perustana olevat filosofiset ongelmat liittyvät vahvasti ihmiskäsitykseen, eli miten kohteesta saadaan inhimillistä tietoa ja millaista tämä tieto on luonteeltaan. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 39, 41.) Tässä tutkimuksessa ilmiön käsitteellistäminen oli sitä, että lähiesihenkilöiden kokemuksia pyrittiin tulkitsemaan ja sanallistamaan. Tutkimukseen osallistuneiden lähiesihenkilöiden antama tieto oli siis heidän suodattama todellisuus koetusta asiasta, jonka tutkija tulkitse ymmärryksensä pohjalta.

5.4 Tutkimushaastattelun sisäänottokriteerit

Vilkka (2021a, 150) toteaa, että haastateltavien valinnassa on tärkeää muistaa, mitä ollaan tutkimassa ja, että tutkittavilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. Laadulliseen tutkimukseen eivät kuulu otokset, eikä tutkimusaineiston kokoa määritellä, vaan tärkeintä on tulkintojen kestävyys ja syvyys. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) muistuttavat laadullisen tutkimuksen tärkeästä periaatteesta kerätä tietoa niiltä henkilöiltä, jotka tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta, joten tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin lähiesihenkilöiden käsityksiä työntekijöidensä työhyvinvoinnista, joten oli tärkeää kysyä sitä suoraan heiltä itseltään. Tutkimukseen osallistuneiden lähiesihenkilöiden valintaan saatiin työelämän yhteistyökumppanilta ohjeistusta. Sovittiin, että lähtökohtana haastateltavien valinnassa pidetään sitä, että haastateltavia yhdistävinä tekijöinä tulee olla aikaisemmin hankittu työkokemus vanhustyön ja työhyvinvoinnin johtamisesta, samankaltainen työ ja asema organisaatiossa sekä maantieteellinen sijainti ja halukkuus osallistua haastatteluun, jolla kerätään tutkimusaineistoa tähän tutkimukseen.

Tähän tutkimukseen työelämän yhteistyökumppaniksi lupautui yhden vastualueen palvelupäällikkö, jonka alaisuudessa toimivista ikääntyneiden ympärivuorokautisista palveluasumisen yksiköistä tutkimukseen päätettiin valita neljän yksikön lähiesihenkilöt. Tutkimukseen

mukaan otetulla kyseisellä ikääntyneiden asumispalvelun vastuualueella työskentelee enemmän lähiesihenkilöitä, kuin tutkimushaastatteluun oli päätetty ottaa mukaan. Tästä syystä valintakriteereihin lisättiin vielä sukunimen aakkosjärjestys. Tämän valintakriteerin myötä tutkimukseen saataisiin mukaan lähiesihenkilöitä sekä kaupungissa että pienemmissä maaseutupaikajissa sijaitsevista työyksiköistä. Tämä oli myös työelämän yhteistyökumppanina toimivan kyseisen palvelupäällikön mielestä hyvä linjaus, jotta erilaisissa ympäristöissä toimivien työyhteisöjen lähiesihenkilöiden näkemykset tulisivat paremmin esiin tutkittavasta asiasta.

Lopuksi sovimme työelämän yhteistyökumppanin kanssa, että turvataksemme tutkimushaastattelun sisäänottokriteerit täyttävien lähiesihenkilöiden anonymiteetin ja vapaaehtoisuuden tutkimukseen osallistumisen joka vaiheessa, hän lähestyy aluksi näitä kriteerit täyttäviä lähiesihenkilöitä sähköpostitse asian tiimoilta. Tutkijan muotoilema sähköposti lähetettiin siis vain neljälle lähiesihenkilölle. Toisia samalla vastuualueella toimivia lähiesihenkilöitä, ei informoitu tulevasta tutkimuksesta. Sähköpostilla haastattelukriteerit täyttäviltä lähiesihenkilöiltä tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Heille lähetettiin tutkijan kirjoittama tiedote, jossa selvennettiin tutkimuksen tarkoitusta, tavoitetta sekä tutkimusmenetelmää ja teemahaastattelun runko. Lisäksi lähiesihenkilöitä pyydettiin itse olemaan sähköpostitse yhteydessä tutkijaan haastatteluajankohdan sopimista varten, mikäli he ovat vapaaehtoisia osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut rajattiin tutkijan päätöksellä tehtäväksi viikolle 12, jotta haastattelut saataisiin tehtyä ilman turhaa viivytystä. Lähiesihenkilöille lähettyihin sähköpostiviesteihin ei tullut yhtään vastausta kahden viikon sisällä edes sen jälkeen, kun he saivat uuden kutsun tutkimukseen osallistumiseksi. Lopulta tutkija ja vastuualueen palvelupäällikkö sopivat yhdessä, että haastattelukutsu lähetetään vielä kerran tämän kyseisen alueen kaikille lähiesihenkilöille, jotka täyttävät haastatteluun sovitut kriteerit. Kutsu lähetettiin viikolla 12 ja siinä pyydettiin välitöntä yhteydenottoa sekä korostettiin tutkimukseen osallistumisen merkitystä. Puhelimitse tapahtuvaa yhteydenottoa harkittiin, mutta siitä luovuttiin, koska tutkija piti sitä liian tungettelevana useiden sähköpostikutsujen lähettämisen jälkeen.

Tutkimushaastatteluun oli haasteellista saada lähiesihenkilöitä mukaan ja kolmannen sähköpostikutsun jälkeen tutkija sopi aikaisemmin mainitun vastuualueen palvelupäällikön kanssa haastattelukriteerien muuttamisesta vielä kertaalleen. Tutkimukseen päätettiin hakea haastateltavia koko Kesi-Suomen hyvinvointialueelta, ikääntyneiden ympärivuorokautisen asumispalvelun lähiesihenkilöistä, pois lukien ne lähiesihenkilöt, jotka ovat työskennelleet tutkijan kollegoina ennen hyvinvointialueelle siirtymistä. Tällä kertaa kaikki neljä palvelupäällikköä lähettivät sähköpostilla tutkijan muotoileman kutsukirjeen omille työntekijöilleen ja haku onnistui. Tutkimukseen saatiin lopulta tarvittava määrä haastateltavia.

Tutkimukseen osallistui lopulta neljä lähiesihenkilöä Keski-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden asumispalveluista. Kaikilla tutkittavilla oli pitkä, yli 15-vuoden työkokemus sosiaali- ja terveysalalta, useammasta eri työpaikasta. Tutkimukseen osallistui kolme sairaanhoitajaa ja yksi sosionomi, jotka kaikki siirtyivät Keski-Suomen hyvinvointialueen palvelukseen 1.1.2023 vanhoista työorganisaatioistaan. Tutkittavista kahdella oli työkokemusta lähiesihenkilönä toimimisesta yli kymmenen vuotta ja kahdella työkokemusta lähiesihenkilön työstä oli kertynyt noin viisi vuotta sosiaali- ja terveysalalta. Tutkittavista kaksi henkilöä oli suorittanut ammattikorkeakoulussa johtamisen ja kehittämisen YAMK-tutkinnon ja heistä toisella oli lisäksi täydennyskoulutuksena suoritettu ammattikoulun johtamisen koulutus sekä yksittäisiä johtamiseen liittyviä koulutuspäiviä työpaikan järjestämänä. Yksi tutkittavista kertoi suorittaneensa johtamisen erikoisammattitutkinnon sekä ryhmänjohtajakoulutuksen. Lisäksi tällä tutkittavalla oli koulutusta työhyvinvoinninjohtamisesta. Yhdellä tutkittavista johtamiskoulutus oli parhaillaan kesken ja hän kertoi opetelleensa tähän asti kaiken johtamiseen liittyvän ”kantapään kautta” ainoana johtamisoppina oli edellisen esihenkilön antama noin kahdeksan tunnin perehdytys työmenetelmiin. Työhyvinvointiin liittyvää varsinaista johtamiskoulutusta ei yhtä henkilöä lukuun ottamatta ollut kukaan tutkittavista.

Tutkimukseen lupautuneet lähiesihenkilöt ottivat itse yhteyttä tutkijaan ja haastatteluajat sovittiin sekä tutkittavat saivat allekirjoitettavakseen suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomake ohjeistettiin allekirjoittamaan ja palauttamaan tutkijalle skannattuna sähköpostitse ennen tutkimukseen osallistumista.

5.5 Tutkimushaastattelut ja toteutus

Haastattelujen onnistumisen varmistamiseksi haastattelulomakkeen kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys testattiin pyytämällä työelämän yhteistyökumppania kommentoimaan kysymyksiä ennen kysymysten lähettämistä tutkittaville. Yhteistyökumppani piti kysymyksiä selkeinä ja perusteltuina suhteessa tutkimuskysymyksiin, joten kysymyksiä ei enää muokattu uudelleen. Tutkija lähetti teemahaastattelun kysymykset etukäteen tutkittaville. Tuomi ja Sarajarvi (2018, 85–86) pitävät haastattelun onnistumisen kannalta suositeltavana, että tutkittavilla on etukäteistietoa kysymyksistä, teemoista tai vähintään haastattelun aiheesta, joka on jo eettisestikin perusteltua.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, etäyhteyksiä hyödyntäen. Haastatteluiden tekemiseen etäyhteyksien kautta päädyttiin sen tuoman ajansäästön, mutta myös taloudellisuus- ja ympäristönäkökulmien vuoksi. Puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto,

jolle on ominaista, että jokin kohta on lyöty lukkoon, muttei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47). Puolistrukturoidussa haastattelussa on olemassa haastattelurunko, jota voi haastattelussa tarvittaessa soveltaa ja joka myös helpottaa teemojen hahmottamista. Tuomi ja Sarajärvi (2011, 72.) pitävät puolistrukturoidun haastattelun erityisenä etuna sen joustavuutta perinteiseen kyselyyn verrattuna, sillä kysymyksen voi toistaa ja käydä haastateltavan kanssa tarkentavaa keskustelua sekä väärinkäsityksiä on mahdollista oikaista. Ja koska, tutkimushaastatteluissa pyritään nimenomaan pääsemään haastateltavien vastuksissa hiukan pintaa syvemmälle ja laajentamaan näkemystä tutkitusta asiasta, niin tämä tutkimustapa on hyvä valinta aineiston hankinnassa. Tässä tutkimuksessa tutkija pystyi toistamaan kysymyksiä ja käymään keskustelua haastateltavan kanssa, mutta myös tekemään havaintoja itse haastattelutilanteesta. Joustavuus näkyi myös siinä, että tutkija pystyi esittämään kysymykset siinä järjestyksessä, kuin se kulloinkin oli luontevaa sekä esittämään teemoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Puusa (2020, 105) vahvistaa, että parhaimmillaan haastattelu antaa tutkijalle kokonaisvaltaista tietoa tutkitavan ajatuksista, mieltymyksistä, odotuksista ja kokemuksista. Tämä edellyttää sitä, että haastattelulla on onnistuttu keräämään aineistoa, josta voidaan tehdä uskottavia päätelmiä tutkitavasta kohteesta. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että kaikkien tutkitavien kohdalla on käytetty samaa haastattelurunkoa (Liite 1), joten vastaukset ovat vertailtavissa.

Haastattelut tehtiin lähiesihenkilöiden työajalla ja ne kestivät 1,5 h per haastattelu. Haastateltavat sekä tutkija olivat kukin tahoillaan yksin, ennalta sovitusti, rauhallisessa tilassa. Kahden haastattelun aikana Teams-yhteydet katkesivat lyhyeksi aikaa ja haastatteluja jatkettiin viipymättä yhteyksien palattua. Yhteyksien katkeaminen ei vaikuttanut muutoin haastatteluiden onnistumiseen. Kolme haastateltavista käytti teams-sovelluksessa kameratoimintoa. Yksi lähiesihenkilöistä kertoi vasta haastattelutilanteessa, ettei hänellä ole kameraa käytössään lainkaan. Hänen kohdallaan haastattelu tehtiin ilman kuvayhteyttä. Non-verbaalinen viestintä, kuten kehon kieli, ilmeet, eleet ja katseet, on keskeinen osa vuorovaikutusta puhumisen ja muun vuorovaikutuksen ohella. Sanallinen ja sanaton viestintä limityivät vuorovaikutuksessa toisiinsa. Sanattomalla viestinnällä voidaan paitsi tukea sanallista viestintää, myös kumota se täysin. Tästä syystä tämän haastateltavan kohdalla, osa tutkimusmateriaalista jäi varmasti saamatta, tai tutkija saattoi tulkita asioita toisin, kuin tutkittava oli tarkoittanut. Haastattelut videoitiin ja tallennettiin haastateltavien kirjallisella suostumuksella, paitsi yhden haastateltavan kohdalla, joka antoi suostumuksensa tallentamiseen suusanallisesti ja luvaten toimittaa kirjallisen suostumuksen jälkikäteen sähköpostilla.

Haastattelut toteutettiin jokainen eri päivänä, huomioiden lähiesihenkilöille parhaiten soveltuvat ajat haastatteluun. Tutkija valmistautui huolella haastatteluihin ja oli varautunut

esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä. Tarkentavien kysymysten etukäteen miettimisestä oli haastatteluiden kulussa paljon hyötyä. Niitä esittämällä tutkittavat tarkensivat vastauksiin ja kuvailivat näkemyksiään pintaa syvemmältä tasolta, jolloin asioiden ymmärtäminen syveni. Välittömästi haastatteluiden jälkeen tutkija myös kirjasi haastattelun kulkuun liittyviä havaintojaan sekä tuntemuksiaan tutkimuspäiväkirjaan.

Aineiston litterointiin tutkija ryhtyi vasta muutamia päiviä haastatteluiden jälkeen, jotta tutkijalla oli aikaa katsoa videonauhoitteet rauhassa läpi ennen litteroinnin aloittamista. Haastatteleamalla kerätty tutkimusaineisto litteroitiin sanasta sanaan, ainoastaan turhat täytesanat, kuten saman yksittäisen sanan toistot ja takeltelut jätettiin litteroinnista pois, koska niillä ei ollut merkitystä haastateltavan kertomien vastauksen kannalta ja asia tuli ymmärretyksi ilman näitäkin sanoja. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 76-sivua Times New Roman fontilla kirjoitettuna, fonttikoon ollessa 12 ja rivivälin ollessa 1.5. Videotallenteet haastattelulanteista poistettiin haastattelujen jälkeen ja litteroitua aineistoa säilytettiin tietokoneella salasanojen takana, kunnes ne poistettiin lopullisesti tutkimuksen valmistuttua.

5.6 Aineiston analysointi

Fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen liittyvät tutkimukset ovat hyviä esimerkkejä tutkimuksista, joissa analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Tämä oletamus huomioitiin myös tässä tutkimuksessa ja tutkimusaineiston analysoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on tarkoituksenmukainen analyysitapa silloin, kun aineiston keskeisiä asioita halutaan kuvata tiivistetysti sanallisessa muodossa. Aineisto ohjaa analyysin tekoa, jolloin aineistosta nostetaan esiin kaikista keskeisimmät asiat, huomioimatta mitä ne ovat tai miten ne linkittyvät aiempaan tutkimustietoon aiheesta. Tutkijalta tämä edellyttää avoimuutta aineistolle ja aineiston analysoimista sen omista lähtökohdista käsin ilman, teoriasta mahdollisesti nousevia vaikutteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 108, 117–125.) Tutkija huomioi tässä kohtaa myös puolueettomuuden, mikä tarkoitti sitä, että tutkija pyrki ymmärtämään ja kuulemaan tutkittavia itsenään ja yritti olla suodattamatta kuulemaansa oman viitekehjensä kautta. Tämä ei varmasti täysin toteutunut, sillä tutkija oli kuitenkin tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, joten todennäköisesti se, että tutkija työskentelee samankaltaisissa työtehtävissä kuin haastateltavat, vaikutti jollain tapaa tulosten ymmärtämiseen ja tulkintaan, vaikka tutkijaa sitoi objektiivisuuden vaatimus, jonka hän ymmärsi.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi alkoi kerätyn tutkimusmateriaalin silmäilyllä ja tutkimuksen tarkoituksen, tutkimuskysymysten ja tutkimuspäiväkirjamerkintöjen kertaamisella. Tällä tutkija varmisti sen, että tutkimusaineistosta tarkasteltiin juuri niitä asioita, joihin tutkimuksella oli tarkoitus hakea vastauksia ja epäoleelliset tulokset karsittiin pois. Aluksi tutkimusaineistosta etsittiin kaikki tutkimuskysymyksiä kuvaavat alkuperäiset ilmaukset, jotka alleviivattiin eri väreillä, lopuksi pelkistetyt, merkityt kohdat kirjoitettiin uudelleen tiivistettyyn muotoon pelkistettyinä ilmauksina allekkain listaamalla. Tutkimusaineiston pelkistämisen eli redusoinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin. Tässä tutkimuksessa se tapahtui käymällä tarkasti läpi aiemmin koodatut alkuperäisilmaukset ja etsien niistä samankaltaisuuksia ja / tai poikkeavuuksia kuvaavia käsitteitä. Samankaltaiset käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin omiksi luokiksi, joista muodostui tutkimusaineiston alaluokat, jotka nimettiin aineiston sisällön mukaisesti. Tämän jälkeen luokittelua jatkettiin vielä yhdistämällä alaluokkia yläluokiksi. Yläluokat yhdistettiin lopuksi pääluokiksi, jotka olivat yhteydessä tutkimuskysymyksiin. Seuraava vaihe aineiston analyysissä oli aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Tässä vaiheessa aineistosta nostettiin esiin se kaikista oleellisin tieto, jatkettiin aineiston luokittelujen yhdistämistä ja yhdisteltiin käsitteitä, jolloin saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Sisällönanalyysin avulla aineistosta muodostettiin selkeä kokonaisuus, jotta luotettavien johtopäätösten tekeminen onnistui. Sisällönanalyysissä haluttiin tuoda esille tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja erot sekä kuvata niitä sanallisesti. Alla olevassa taulukossa 1 on pieni näyte sisällönanalyysistä. Taulukossa ei näy yhdistävää luokkaa, joka tässä tapauksessa oli kolmannen tutkimuskysymyksen mukainen eli esihenkilöiden tuen tarve henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen. Samoin kaikki muut yhdistävät luokat aineiston analysoinnissa olivat suoraan tutkimuskysymyksistä johdettuja eli: työntekijöiden työhyvinvoinnin muodostuminen, työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteet sekä työhyvinvoinnin kehittäminen ympärivuorokautisessa palveluasumisessa.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>"Just tuolta hyväksiltä, organisaatiolinjaukset. Linjauksien avulla on helppo toteuttaa toimintaa. Ylempää jalkauteaan asioita alemmaksi, sillä tavalla lähtisi sitten menemään."</p> <p>"Olisi hyvä kuulla heidän näkemyksiään, että miten he (hyvinvointialueen johto) todella haluavat ja miten. Mikä on tää koko meidän hyvinvointialue nyt sitten. Kaikkihan tässä opetellaan, mutta olisi kiva, jos kaikille johtajille tulisi semmoiset yhteiset pelisäännöt ja linjat."</p> <p>"Pitäisi tietää, että paljonko rahaa saa käyttää työhyvinvointiasioihin ja kaikkeen muuhun, että budjetillistakin näkökulmaa, raamit."</p>	<p>Organisaatiolinjaukset välttämättömiä hyvinvointialueen strategian jalkauttamiseksi läpi organisaation</p> <p>Hyvinvointialueen johdon näkemyksiä tarvitaan, jotta tiedetään mitä ja miten pitäisi tehdä. Yhteisiä pelisääntöjä ja linjauksia tarvitaan.</p> <p>Pitäää tietää budjetista, paljonko saa rahaa käyttää työhyvinvointiasioihin, raamit.</p>	<p>yhteinen toimintastrategian ja vision kirkastaminen</p> <p>Taloudellisten raamien luominen</p>	<p>tiedolla johtaminen</p>	<p>Muutosjohtamisen tukeminen</p>
<p>"En ole saanut tukea työhyvinvoinnin johtamiseen oikein paljon olenkaan. Itse olen joutunut luovimaan, esimies on vaihtunut ja tukea ei ole tullut."</p> <p>"Ei tukea, aika yksin olin viime vuoden ja vaikutti omaankin jaksamisen, mutta on tässä menty ja porskuttettu ja porskutetaan eteenpäinkin."</p>	<p>Lähiesihenkilö jäänyt yksin eikä esihenkilön työsäjäksämiseen kiinnitetä huomiota.</p>	<p>aineellisten resurssien priorisoiminen ja allokoiminen</p> <p>aineettomien resurssien priorisoiminen ja allokoiminen</p> <p>palautteen ja henkisen tuen tarve</p> <p>arvostuksen tarve</p>	<p>työssä jaksaminen</p>	<p>Lähiesihenkilöiden oman työssä jaksamisen tukeminen</p>
<p>"Että, ylempi johtokin ymmärtäisi, että tänä päivänä, kun on haastetta henkilöstön riittävyydessä ja saatavuudessa, niin meidän pitäisi ihan tavalla pitää huolta näistä olemassa olevista työntekijöistä, jotta he viihtyvät siellä työyhteisössä eivätkä lähde jonnekin muualle, koska täällä hetkellähän on pilvin pimein kaikkia hoitotyöhön liittyviä paikkoja auki."</p>	<p>Ylemmän johdon vieraantuminen työyhteisöjen arjesta ja sen haasteista aiheuttaa huolta. Työntekijöistä on pidettävä huolta yhdessä.</p>	<p>yhteistyön tiivistäminen ylemmän johdon kanssa</p> <p>pitovoima</p> <p>päällekkäisten aikataulujen karsiminen</p> <p>osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen</p>	<p>yhteistyön laatu</p> <p>vuorovaikutuksen laatu</p>	<p>Yhteisöllisyyden vahvistaminen</p>

Taulukko 1. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Työntekijöiden työhyvinvoinnin muodostuminen

Tutkittavat kuvasivat työhyvinvoinnin muodostumista monisärmäiseksi, moniulotteiseksi, henkilökohtaiseksi kokemukseksi. Tutkittavat paikansivat työntekijöidensä työhyvinvoinnin muodostumisen yksiköissään liittyvän yksilöön, itse työhön, työyhteisöön, työorganisaatioon ja johtamiseen liittyviin tekijöihin. Työhyvinvointi muodostui työn fyysisistä-, psyykkisistä-, sosiaalisista- ja organisatorisista voimavaroista, jotka tasapainottivat työn vaatimuksia.

Työhyvinvoinnin muodostumista tukevat työn fyysiset voimavarat

Työhyvinvointia tukevien fyysisten voimavarojen ensimmäiseksi yläluokaksi muodostui turvallinen ja terveellinen työympäristö, alaluokkinaan turvallisuuskävelyt, palo- ja pelastuskoulutus ja parityöskentely sekä haasteellisten asukkaiden kohtaaminen. Tutkimusaineistosta nousi esiin, että työympäristöjen turvallisuuteen ja viihtyvyyteen kiinnitettiin kaikissa yksiköissä huomiota. Lisäksi yksiköissä pyrittiin ennakoimaan turvallisuusriskejä työntekijöiden ja asukkaiden tapaturmien ehkäisemiseksi. Haasteellisten asukas- ja omaiskohtaamisten sujumista varmistetaan parityönä sekä lähiesihenkilön tuen avulla. Työturvallisuutta lisäävinä voimavaroina pidettiin myös tarvittavan tiedon välittämistä ja jakamista sekä työtehtävien hyvää etukäteissuunnittelua.

”Työturvallisuus huomioidaan haasteellisten asiakkaiden kohtaamisessa ja siinä, että työntekijöiden pitää aina tietää, missä työpari menee, kun on niin sokkeloinen talo.” (H3)

Toinen työhyvinvointia vahvistava fyysisten voimavarojen yläluokka muodostui asianmukaisista työvälineistä ja työmenetelmistä. Alaluokiksi muodostuivat työvaatetus ja työhygieniä, apuvälineinen saatavuus ja käyttäminen sekä ergonomia osaaminen ja hyödyntäminen. Kaikki tutkittavat korostivat apuvälineiden sekä ergonomian merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Tutkittavien mukaan, työntekijöillä oli käytössään tarvittavat, asianmukaiset ja riittävät apuvälineet, joita oli hyvin saatavilla. Työntekijät osaavat tarvittaessa

hyödyntää moniammatillista osaamista ja koulutusta, jolloin kynnys apuvälineiden käyttämiseen madaltui. Niissä yksiköissä, jotka olivat varta vasten rakennettu ikääntyneiden palveluasumiskäyttöön, asukkaiden käytössä olevat tilat olivat pääosin esteettämiä ja avaria. Toimivat tilat mahdollistivat apuvälineiden ja myös ergonomisten työotteiden käyttämisen ja asukaslähtöisyyden toteutumisen paremmin, kuin tiloissa, joissa apuvälineiden tai ergonomisten työotteiden käyttöä hankaloitti tilanahtaus tai tilojen toimimattomuus. Silti kaikissa työyksiköissä apuvälineiden ja ergonomian hyödyntäminen lisäsi tutkittavien mukaan työhyvinvoinnin muodostumista.

”Työhyvinvointia lisää, että meillä on riittävästi apuvälineitä, jotta työtä voi tehdä ergonomisesti.” (H4)

”Työturvallisuus on tärkeätä. Työvaatteet, jalkineet, ei koruja ja asukkaiden turvallisuudesta huolehditaan apuvälineitä käyttämällä.” (H1)

Fyysisten voimavarojen kolmas yläluokka muodostui työn kuormituksen tasapuolisesta jakamisesta, ja alaluokiksi muodostuivat töiden tasoittaminen koko työvuorolle ja työtehtävien järjestyminen aikataulutus sekä henkilöstöresurssien saatavuus. Tutkittavat kuvasivat työntekijöidensä työhyvinvoinnin olevan sitä parempaa, mitä tasaisemmin työtehtäviä oli onnistuttu jakamaan koko työpäivän ajalle. Tosin, yksi tutkittavista piti hyvänä sitä tapaa, että kaikki raskaimmat työtehtävät siirrettiin aamupäiviin, jolloin henkilöstöä oli enemmän paikalla. Yksi tutkittava toi vastaavasti esiin hoiva- ja hoitotyön rutiinit, jotka voivat tuoda työyhteisöihin turvallisuutta, mutta samalla ne voivat rajoittaa asukaslähtöisyyden toteutumista, esimerkiksi juuri töiden aikatauluttamisen vuoksi. Kahdessa työyksikössä oli tutkimushetkellä hyvä tilanne henkilöstöresurssien saatavuudessa ja ne yksiköt, joissa resursseja oli niukemmin, pärjäsivät osittain sillä, että kaikkia asukaspaikkoja ei täytetty.

Fyysisten voimavarojen neljäs yläluokka muodostui työkierrosta. Alaluokaksi muodostuivat fyysisesti raskaat asukkaat, henkisesti raskaat asukkaat ja osastojen välinen yhteistyö. Työkierto työhyvinvoinnin vahvistajana oli käytössä tutkimushetkellä vain yhdessä yksikössä, mutta sitä oli kokeiltu osassa muitakin työyksiköitä. Työkierron vahvuutena tutkittava piti sitä, että sen avulla voitiin varmistaa tasapuolisuus. Kaikki hoitajat joutuivat kohtaamaan sekä fyysisesti että psyykkisesti ne kaikista raskaimmat asukkaat, mutta myös tutustumaan

eri osastojen kaikkiin asukkaisiin. Tätä tutkittava piti ehdottomana vahvuutena, varsinkin yövuoroja ajatellen, koska hoitajalla oli näin parempi tuntuma kaikkiin asukkaisiin.

Viimeiseksi fyysisiä voimavaroja ja työhyvinvointia vahvistavaksi yläluokaksi muodostui vastuunjako. Vastuunjaon alaluokiksi muodostuivat työntekijän oma vastuu, lähiesihenkilön vastuu sekä työnantajan- ja työorganisaation vastuu. Tutkittavat kuvasivat jokaisella toimijalla olevan merkitystä siihen, miten paljon työntekijöillä on työssään fyysisiä voimavaroja. Tutkittavat korostivat työntekijöiden vastuuta huolehtia itsestään ja jaksamisestaan. Lähiesihenkilön vastuulle muodostui tutkimusaineistossa työntekijöiden työturvallisuuden ja työssä viihtyvyyden varmistaminen osana päivittäistä johtamista ja työnantajan ja -organisaation vastuulla nähtiin olevan lakisääteiset ja määräaikaikaiset terveys- ja työhöntulotarkastukset.

”Työntekijät huolehtii itsestään. Liikkuvat tai harrastavat liikuntaa, ja kuka juhlii, niin juhlii, mutta työnsä kuitenkin tekee.” (H2)

”Yritän olla aidosti kiinnostunut esimies ja käydä joka päivä työntekijöiden luona kysymässä ja katsomassa, että kaikki toimii ja työntekijät pääsevät pitämään taukojaan.” (H3)

Työhyvinvoinnin muodostumista tukevat työn psyykkiset voimavarat

Työhyvinvoinnin muodostumista tukevien psyykkisten voimavarojen yläluokkia muodostui kaikkiaan neljä. Ensimmäinen yläluokka oli sitoutuminen. Sitoutumisen alaluokiksi muodostuivat työmotivaatio, joustavuus, yhteisvastuu, pitkät työsuhteet sekä luottamus omaan ammattitaitoon ja osaamiseen. Kaikki tutkittavat korostivat työhön ja työyhteisöön sitoutumista vahvana työhyvinvoinnin muodostajana, mutta myös sen ilmentymänä. Tutkittavat mielsivät, että työpaikka, jossa sitoutuminen on vahvaa, sitoutuminen vahvistaa työhyvinvointia, joka vastaavasti taas vahvistaa sitoutumista. Sitoutuminen näkyi käytännössä kaikissa työyhteisöissä esimerkiksi pitkinä työsuhteina, hyvänä työmotivaationa ja melko vähäisinä poissaoloina. Työhön sitoutuminen näkyi myös joustavana suhtautumisena asukkaisiin, työyhteisöön ja työkavereihin. Joustavuutta ilmeni kaikkien tutkimukseen osallistuneiden työyhteisöissä, esimerkiksi äkillisissä poissaolo tilanteissa. Tällöin työyhteisöiden sisällä yhdessä pohdittiin sitä, kuinka tilanteet saadaan parhaiten hoidettua ja tarvittavat

työntekijäresurssit työvuoroihin varmistettua. Näissä tilanteissa sitoutumiseen liittyi myös työntekijöiden luottamus omaan ammattitaitoon ja osaamiseen. Osaaminen eli kompetenssi, on kykyä selvittää jostakin toiminnasta ja se edellyttää työntekijältä tietoa, taitoa ja asennetta, yhdistettynä kokemuksiin ja persoonaan. Näissä kaikissa tutkimukseen osallistuneissa työyksiköissä työntekijöillä oli kompetenssia, jota työyhteisöissä hyödynnettiin kaikkien yhteiseksi hyväksi. Tähän liittyi myös työntekijöiden resilienssi. Resilienssi työyhteisö pärjää arjen haasteissa, yllättävistä muutoksista tai stressistä huolimatta, hyvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen ansiosta.

”Työntekijät on sitoutuneita työhönsä. Jos joku on poissa, aletaan jo itse miettimään sitä, että kuka tekee minkäkin vuoron. Sillä tavalla selvitään.” (H2)

Toinen työn psyykkisiin voimavaroihin liittyvä yläluokka oli palautuminen. Palautumisen alaluokiksi muodostuivat irrottautuminen työstä, työn ja vapaa-ajan erottaminen, mieluisa vapaa-aika sekä yksilölliset tarpeet ja toiveet sekä tauot. Tutkimusaineistosta ilmeni, että palautumista pidettiin tärkeänä, mutta mahdollisuudet palautua erosivat eri työyksiköissä. Noin puolessa yksiköistä työntekijät pääsivät aina tai useimmiten töistä pois suunnitellun työvuorolistan mukaisesti, mutta näin ei ollut kaikissa työyksiköissä, vaikka lähiesihenkilöt sitä toivoivatkin. Näissä tilanteissa työstä irrottautuminen hankaloitui, mikä näkyi tutkimusaineiston mukaan elämänhallinnan haasteina. Useimmiten nämä työstä irrottautumisen haasteet liittyivät puutteellisiin henkilöstöresursseihin ja sijaisten saamiseen. Tutkimusaineistosta ilmeni kuitenkin, että työntekijät ennättivät tekemään työvuoron mukaiset työtehtävät työvuoron aikana, tai sitten seuraava työvuoro jatkoi siitä, mihin edellinen vuoro jäi.

Työstä palautumiseen liittyi myös työpäivän aikana pidetyt työehtosopimuksen mukaiset tauot. Nämä tauot olivat mahdollisia pitää jokaisessa työyksikössä ja niitä taukoja pidettiin pidempinäkin, kuin mitä työehtosopimuksella oli sovittu. Palautumiseen liittyi myös se, että työntekijöille annettiin työehtosopimuksen mukaiset vuorokausi- ja viikkolevot riittävän pituisina, mutta osassa yksiköistä tämä ei toteutunut sovitusasi, koska työntekijät joutuivat jäämään tuplavuoroon tai vaihtamaan työvuoroaan yllättäen. Työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteet oli huomioitu kaikissa työyksiköissä. Tämä näkyi esimerkiksi yksilöllisinä työaikajärjestelyinä, kuten osa-aikatyönä työntekijän jäädessä osittaiselle hoitovapaalle tai osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle. Osa-aikaisuuden taustalla oli tällöin tutkittavien mukaan usein perhe- tai fyysiset syyt.

”Aina saadaan sairasloman tuuraaja, varahenkilö, keikkalainen, tai meillä on tosi joustava henkilöstö, jota voi hälyttää töihin tai sitten joku pystyy jäämään tuplavuoroon.” (H3)

”Hoitajat pääsee töistä ajallaan pois. Ajankäytössä ei ole ongelmaa.” (H1)

”Työhyvinvointi heijastuu sinne siviilielämäänkin ja sielläkin pitää muistaa jaksaa olla se puoliso, tai lapsi tai vanhempi. Niin työ ei saa tehdä sitä että kotona oleminen on vaan sitä, että kunhan pääsen pois ja silmät kiinni.” (H2)

Työn psyykkisten voimavarojen kolmanneksi yläluokaksi muodostui työn merkityksellisyys, alaluokkinaaan mielekäs työ ja kutsumusammatti. Tutkittavat mielsivät työhyvinvointia vahvistaviksi voimavaroiksi sen, että työntekijät pitävät omaa työtään merkityksellisenä ja tärkeänä. Tämä nousi tutkimusaineistossa esiin jokaisesta työyksiköstä ja näkyi asukkaiden arvostamisena ja yksilöllisenä huomioimisena. Tutkimusaineistosta ilmeni myös, että vaikka työntekijät pitäisivät työtään merkityksellisenä, voi haastetta työhyvinvointiin tuoda työntekijöiden oma tausta ja persoona, mikä voi näkyä esimerkiksi omaisten kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa. Yksi tutkittavista nosti esiin työn merkityksellisyyden taustalta kutsumusammatin. Tutkittavan mielestä pitkät asukassuhteet sekä toimivat, läheiset vuorovaikutussuhteet asukkaiden ja henkilöstön välillä, ovat osa merkityksellisen työn ja työhyvinvoinnin tulosta.

”Myös se vaikuttaa, miten kukin työntekijä kokee minkäkin omaisen tai miten yhteistyö kenenkin omaisen välillä toimii. Kaikkien kemiat ei kohtaa, niin kuin ei ole mitään match in heaven vaan aina on joitakin haastepisteitä, mutta aina pitää oppia tulemaan toimeen.” (H3)

”Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja sen näkee, kun tänne tulee. Asukkaat on täällä pitkäänkin ja hoitajat on heille niin kuin omaisia. Melkeinpä ollaan heidän lapsia ja tämmöisiä, että voi purkaa sielua meille.” (H2)

Viimeisenä työn psyykkisenä voimavarana ja yläluokkana aineistosta nousi esiin johtaminen. Alaluokiksi muodostuivat tasapuolisuus, reiluus, läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus ja arvostaminen sekä palaute. Tutkimusaineistosta ilmeni, että työyhteisöissä työhyvinvointia lisäsi työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, reiluus ja oikeudenmukaisuus. Tasapuolisuutta työyhteisöissä pyrittiin johtamisessa kehittämään esimerkiksi vuosilomien, työvuorojen ja työtehtävien jakamisessa. Kaikissa työyhteisöissä työntekijöiden ja lähiesihenkilöiden välinen vuorovaikutus oli tutkittavien mukaan useimmiten arvostavaa ja palautetta annettiin molempiin suuntiin herkästi. Lisäksi tutkimusaineistosta nousi esiin johtamisen läpinäkyvyys, mikä ilmeni tutkittavien mukaan siinä, että lähiesihenkilön tekemät päätökset kestivät tarkastelun ja päätöksille löytyi perusteet.

”Olen pyrkinyt olemaan tasapuolinen, vaikka niin, että lomia annetaan tasaisesti vuorotellen kaikille parhaaseen aikaan.” (H1)

Työhyvinvoinnin muodostumista tukevat työn sosiaaliset voimavarat

Työhyvinvoinnin muodostumista tukevien sosiaalisten voimavarojen yläluokkia muodostui kaikkiaan neljä. Ensimmäinen yläluokka oli työilmapiiri. Työilmapiirin alaluokiksi muodostuivat: ryhmähenki, huumori, luottamus ja avoimuus. Kaikki tutkittavat mielsivät työilmapiiriin aivan oleelliseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Tutkittavat kuvasivat työyhteisöjensä ilmapiirejä erittäin hyviksi, merkityksellisiksi sekä hyvinvoiviksi. Työilmapiiri näkyi työyhteisöissä monella tapaa, ensinnäkin tutkittavat kuvasivat työntekijöiden tulevan töihin useimmiten iloisesti. Työyhteisöissä oli myös yhteistä, hyvää huumoria, naurua, avointa keskustelua, erilaisuuden sietokykyä, luottamusta ja ryhmähenkeä. Ryhmähenki näkyi esimerkiksi työntekijöiden välisissä sanattomissa sopimuksissa antaa ja saada apua toinen toisiltaan sekä työskentelyssä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, kuten rai-arvioiden tekemisissä. Yksi tutkittavista kuvasi työyhteisön ilmapiirin auttavan siinä, että työyhteisölle oli muodostunut hyvä maine kentällä ja työyksikköön hakeutui paljon oppisopimusopiskelijoita, muita opiskelijoita, työhön tutustujia, sijaisia ja keikkalaisia. Tähän yksikköön töihin ja opiskelujaksoille hakeutui paljon myös vieraskielisiä työntekijöitä yksikön hyvän maineen takia.

Tutkimusaineistosta ilmeni, että yhdessäkään tutkimukseen osallistuneen työyksikössä päivittäisten työtehtävien tekeminen ei ollut aina hauskaa tai ongelmantonta, mutta työilmapiiri antoi voimaa ja kannatteli vaikeissa tilanteissa työyhteisöä ja sen yksittäisiä jäseniä.

”Työntekijät tulee iloisesti töihin. Tervehditään ja jutellaan iloisesti. Nauretaan ja viihdytään. Työt sujuu. Annetaan ja saadaan apua pyytämättäkin.” (H1)

”Mulla on ovi aina auki, saa tulla ja uskalletaan tulla puhumaan, se on semmoinen reilu ilmapiiri, jossa uskalletaan kysyä ja tulla tänne itkemään ja nauramaan minun luokse, sillä ollaan ehkä pärjätty kaikki nämä vuodet, kun on ollut koronaa ja vaikka minkälaista vaikeutta, niin kaikki tukee toisiaan.” (H2)

”Työntekijät tsemppaa toinen toisiaan ja tänne on kiva tulla töihin. Työkaverit on mukavia ja työyhteisö kokonaisuudessaan ja työilmapiiri on sellainen, ettei kukaan varmaan tule naama nurin päin töihin. (H4)

Sosiaalisten voimavarojen toiseksi yläluokaksi muodostui yhteisöllisyys. Tämän yläluokan alaluokiksi muodostuivat tutustuminen, huomioiminen, hyväksyminen, yhteistyö ja yhteinen päämäärä. Tutkittavat korostivat työyhteisöjen yhteisöllisyyttä työhyvinvoinnin muodostajana. Yhteisöllisyys koettiin vahvana voimavarana, sillä palveluasumisen luonteeseen kuului luonnostaan pari- ja ryhmätyö, joten työntekijät olivat tutkittavien mukaan tottuneet yhteisölliseen työtapaan ja oppineet hyväksymään erilaisuutta yhteisen päämäärän tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteisöllisyys näkyi tutkittavien mukaan siinä, että työyhteisöissä oli taitoa ja halua jakaa onnistumiset sekä haastavat tilanteet yhdessä sekä ratkaista tilanteita yhdessä. Tutkimusaineistosta ilmeni myös, että osassa työyksiköitä yhteisöllisyys näkyi työntekijöiden haluna viettää työkavereiden kanssa vapaa-aikaa yhdessä sekä jakaa henkilökohtaisia elämäntapahtumia työyhteisöjensä muille jäsenille. Vastaavasti osa tutkittavista mielsi työ- ja vapaa-ajan rajaamisen tukevan työhyvinvointia, eikä tämä rajaaminen haitannut työssä koettua yhteisöllisyyttä.

”Kaikilla on sama tavoite, että me viihdytään täällä töissä ja asukkaat kokevat olonsa turvalliseksi ja hyväksi ja omaiset luottaa meidän antamaan hoitoon.” (H1)

”Työhyvinvointi muodostuu työntekijöiden ja esihenkilön välisestä yhteistyöstä ja toimivuudesta sekä eri ammattiryhmien välisestä yhteistyöstä.” (H1)

”Ei meillä ole semmoisia hirveitä mielenilmauksia tai kuppikuntaisuuksia. Kyllä meillä pystytään yhdessä nauramaan ja itkemään. Eikä meillä arvostella tai arvioida eri ammattiryhmiä.” (H4)

Kolmas sosiaalisen voimavarojen yläluokka oli palaute, alaluokkinaaan palaute työyhteisön sisäلتä, palaute asukkailta ja omaisilta, sekä palautteen merkitys. Tutkittavat pitivät kaikki palautteen antamista ja saamista erittäin tärkeänä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisöissä työntekijät antoivat kiitosta ja palautetta toinen toisilleen ja esihenkilölleen sekä asukkaille. Asukkaille annettava palaute oli yleensä palautetta omatoimisuudesta. Työntekijät saivat palautetta esihenkilöiltään kehityskeskusteluissa kerran tai kaksi kertaa vuodessa, sekä lisäksi välitöntä kiitosta ja palautetta työn lomassa. Tutkittavat kuvasivat palautteen laadulla olevan vaikutusta palautteen vastaanottoon ja siksi palautteessa pyrittiin kannustavan ja rakentavan palautteen antamiseen. Tutkittavat lisäsivät palautteeseen myös kiitoksen antamisen, jonka merkitys työhyvinvoinnin muodostajana oli merkittävä. Tutkittavat korostivat työhyvinvoinnin näkymisen erityisesti siinä palautteessa, jota työntekijät saivat asukkailta ja heidän omaisiltaan työn lomassa. Yksi tutkittavista kuvasi, että palaute on pelkkää kiitosta. Tämä positiivinen palaute oli työntekijöille osoitus työn arvostamisesta ja vaikuttavuudesta.

”Omaiseta tuo sitä kiitosta ja tulee sitä kakkua ja ihan se kiitos sana merkkaa paljon.” (H3)

”Esihenkilön kanssa voi keskustella myös kahden kesken, tai sitten whatsappin välityksellä. Puheyhteys on kaikkiin työntekijöihin. Työvuorojen aikana annan suoraa palautetta työn tekemisestä tilanteiden mukaan. Yritän antaa rakentavaa palautetta.” (H2)

Sosiaalisten voimavarojen neljännen yläluokan muodostivat tyky- ja tyhytoiminta ja alaluokiksi muodostuivat työssä jaksaminen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen. Tyky-toiminta on työkykyä edistävää toimintaa, joka perustuu lakiin ja tyhy-toiminta on työhyvinvointia edistävää toimintaa, jota lainsäädäntö ei tunnista. Karkeasti arvioiden tykytoiminta on yleisesti työyhteisöissä usein kerran tai kaksi kertaa vuodessa järjestettäviä tyky-päiviä ja tyhy-toiminta on jokapäiväistä toimintaa arjessa. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa nämä tyky- ja tyhy-käsitteet ilmenivät synonyymeinä toisilleen. Tutkittavat korostivat

sekä tyky- että tyhy-toiminnan merkitystä työhyvinvoinnin vahvistamisessa ja kuvasivat näitä molempia yksittäisinä päivinä, jolloin työyhteisöjen jäsenet voivat kokoontua vapaamissa merkeissä yhteen sekä työajalla että sen ulkopuolella. Uudelle hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen, tyky- ja tyhy-toiminnan järjestämisen jatkuvuus huoletti tutkittavia. Tyky- ja tyhy-toiminta oli tutkittavien mukaan työnantajan puolelta osoitus työntekijälle arvostamisesta ja välittämisestä, joka lisäsi työhyvinvointia ja toiminnan toivottiin jatkuvan uudessa työorganisaatiossa.

”Yhteinen tyhy-toiminta on tärkeää. Tarkoitetaan sellaista työajan ulkopuolista toimintaa, mitä tehdään yhdessä sillä työporukalla.” (H3)

Työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi tutkimusaineistosta nousi myös lähiesihenkilöiden osallistuminen työyhteisöjen arkeen. Osa lähiesihenkilöistä esimerkiksi osallistui tarvittaessa hoitotyöhön, jos sijaista ei muutoin ollut mahdollista saada. Kaikki tutkittavat pitivät säännöllisiä kokoontumisia ja työyhteisöpalavereja, mutta niiden tiheys yksiköissä vaihteli paljon. Joissain yksiköissä kokouksia oli lähes viikoittain, toisessa kerran kuukaudessa. Tämän lisäksi joka yksikössä lähiesihenkilöt olivat läsnä päivittäin ja osallistuivat esimerkiksi aamukahvitaukoihin, jolloin myös työkuulumisia oli mahdollisuus vaihtaa välittömästi. Kaikki neljä tutkittavaa kertoivat lisäksi olevansa aina työaikojensa puitteissa tavoitettavissa ja valmiita keskeyttämään muut työnsä. Yksi tutkittavista oli valmis olemaan tavoitettavissa vuorokauden ajasta riippumatta, mikäli tilanne sitä vaatisi.

”Esihenkilönä paikkaan poissaoloja tarvittaessa itse, jotta voin olla henkilöstön tukena.” (H3)

Työhyvinvoinnin muodostumista tukevat työn organisatoriset voimavarat

Työhyvinvoinnin muodostumista tukevia työn organisatoristen voimavarojen yläluokkia muodostui kaikkiaan neljä. Nämä yläluokat olivat vaikuttamismahdollisuudet työssä, kehittämismahdollisuudet työssä, johtaminen sekä palkka ja palkitseminen. Ensimmäiseksi yläluokaksi muodostuneen vaikutusmahdollisuudet työssä, alaluokiksi muodostuivat työkierto, työvuorosuunnittelu, yksilölliset tarpeet ja toiveet, vuorotyö sekä valmentava johtajuus. Tutkimusaineistosta ilmeni, että työntekijöillä oli useita tapoja vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamiseen. Yhdessä työyksikössä toteutettiin työkiertoa, jonka aloite oli tullut

työyhteisöstä. Samoin yksilölliset elämäntilanteet ja toiveet otettiin huomioon jokaisessa työyksikössä työvuorolistojen tekemisessä, joita työntekijät saivat myös itse suunnitella. Kolmivuorotyön tekeminen oli osalle työntekijöistä luontevampaa, kuin toisille työntekijöille ja esimerkiksi tämä huomioitiin mahdollisuuksien mukaan listasuunnittelussa jokaisessa työyksikössä. Tutkittavat myös mielsivät valmentavan johtajuuden lisäävän työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä eli kaikissa tutkimukseen osallistuneiden tutkittavien työyhteisöissä asioista keskusteltiin ja sovittiin reilusti.

”Meillä on autonominen työvuorosuunnittelu, eli työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan työvuoroihin. Kaikkien ei tarvitse joka listalla tehdä yövuoroa tai sitten voi tehdä vaikka vain yhden yövuoron.” (H1)

”Meillä on sisäinen työkierto talossa eli kaikki kiertää kolmessa eri työpisteessä ja tekevät pari vuoroa aina kussakin pisteessä. Tästä tulee vaihtuvuutta henkilöstölle, kun asukkaat vaihtuu.” (H4)

Toiseksi työn organisatoriseksi voimavaraksi muodostui kehittymismahdollisuudet työssä ja sen alaluokiksi muodostuivat työnohjaus, kehityskeskustelut, erityisvastuiden antaminen, lisäkoulutuksen järjestäminen, sisäiset koulutukset. Työnohjausta ei yhdessäkään työyhteisössä ollut tutkimushetkellä menossa, mutta mahdollisuus siihen oli kaikissa työyksiköissä tarjottu tai työnohjaus oli juuri päättynyt. Kehityskeskusteluita yksiköissä pidettiin säännöllisesti ja niillä arveltiin olevan merkitystä työhyvinvointiin, koska ne mahdollistivat kahdenkeskiset keskustelut ja ammatillisen osaamisen arvioinnit ja kehittämissuunnitelmien tekemiset. Erityisvastuiden antaminen mahdollisti tutkittavien mukaan oman osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin vahvistamisen, samoin lisäkoulutuksilla arveltiin olevan vaikutusta työhyvinvointiin.

”Työnohjaus on yksi keino tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Mun työntekijät ei oo kuitenkaan halunnut työnohjausta, eikä ne sitoudu siihen, mutta tarjoan kuitenkin.” (H3)

”Työhyvinvointi näkyy palautteesta henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.” (H1)

”Kirjaamiskoulutusta ja rai-koulutusta on ollut paljonkin ja vierihoitoakin saa rai vastaavilta.” (H4)

Työn organisatoristen voimavarojen kolmannen yläluokan muodosti johtaminen. Alaluokiksi tutkimusaineistosta muodostuivat työn tavoitteiden kirkastaminen, työhön perehdytys sekä esihenkilöltä saatu tuki. Tutkittavat kuvasivat oman johtamisensa tukevan työntekijöidensä työhyvinvointia. Johtajan tehtäväksi kuvattiin organisaation toimintastrategian avaaminen käytännöntasolle sekä työn tavoitteiden kirkastaminen ja tehtävien määrittely selkeästi ja ymmärrettävästi. Kaikki tutkittavat ilmaisivat olevansa epätietoisia siitä, millaisen strategiat ja visiot ohjaavat työtä uudessa organisaatiossa ja miten nämä strategiat ja visiot jalkauteetaan kentälle.

Tutkimustuloksista ilmeni, että johtaminen tapahtui yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja heitä kuunnellen, mutta lähiesihenkilöillä oli viime kädessä vastuu päätöksistä ja he uskasivat kaikki tehdä päätöksiä niissäkin tilanteissa, joissa työyhteisöistä ei löytynyt yksimielisyyttä. Tutkittavat korostivat työntekijöiden työhyvinvoinnin edellyttävän sitä, että lähiesihenkilö johtaa työyhteisöjään työntekijöiden puolia pitäen ja parhaat mahdolliset työolosuhteet luoden. Tästä käytännön esimerkkinä tutkittavista kaksi mainitsivat työhön perehdytyksen. Perehdytystä pidettiin tärkeänä ja siihen resursoitiin johtamisessa aikaa.

”Selkeä ohjeistus ja vakaa esimiestyö vaikuttaa mun mielestä työhyvinvointiin.” (H3)

”Kun asiat on ohjeistettu ja ihmiset tietää, mitä tekee ja jos tulee haasteellisempi tilanne, he (työntekijät) tietää, miten toimia. Sillä tavalla työ kuormittaa vähemmän.” (H4)

Työn organisatoristen voimavarojen neljännen ja samalla viimeisen yläluokan muodosti palkka ja palkitseminen. Alaluokiksi muodostuivat tuplavuorokorvaukset sekä liikuntasetelit. Tutkittavat pitivät hyvinvointialueen maksamia tuplavuorokorvauksia sekä vuoronvaihtokorvauksia sekä hälytysrahan korotusta osoituksena työnantajan kädenojennuksesta työntekijöille. Tämä erilliskorvaukset olivat tutkittavien mukaan merkittäviä keinoja työhyvinvoinnin muodostumisessa. Yksi tutkittavista nosti esiin myös liikunta- ja kulttuurisetelit, joita työnantaja myöntää työntekijöilleen. Muilta osin, tutkittavat toivoivat palkka ja palkitsemiskäytäntöjen kehittyvän edelleen, vastaamaan työn vaatavuutta.

”Nämä erilaiset liikuntasetelit on tärkeitä ja osoittaa työnantajan puolelta työntekijälle sitä, että sillä on merkitystä, missä kunnossa sinä olet ja kuinka voit.” (H3)

”Hyvinvointialueella maksetaan tuplavuorokorvaukset, aikaisemmin ei maksettu yhtään mitään. Että, se on niinku silleen ihan mukava kädenojennus nyt sitten työnantajan puolelta.” (H1)

6.2 Työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteet

Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin, millaisia työhyvinvoinnin haasteita työntekijöillä on ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. Tämän kysymyksen kohdalla aineistolähtöisen sisällönanalysissä aineistoa yhdistäväksi luokaksi muodostui työhyvinvoinnin haasteet. Pääluokkia muodostui yhteensä neljä, eli työhyvinvoinnin fyysisen -, psyykkisen -, sosiaalisen- ja organisatorisen osa-alueen haasteet.

Työhyvinvoinnin fyysisen osa-alueen haasteet

Työhyvinvoinnin fyysisen osa-alueen ensimmäiseksi yläluokaksi ja haasteeksi muodostuivat epäsopivat työ- ja taukotilat, alaluokkinaan hoitokodiksi sopimaton tila ja ahtaus. Tämä haaste ei jakautunut tasaisesti kaikkiin työyksiköihin, sillä osa tutkimukseen osallistuneista lähiesihenkilöistä työskentelee ikääntyneiden palveluasumiseen varta vasten suunnitelluissa rakennuksissa. Tosin näissäkin yksiköissä pelkästään henkilöstölle suunnitellut työ- ja taukotilat olivat epäsopivia ja poikkeuksetta ahtaita. Vastaavasti ne toimitilat, joiden alkuperäinen käyttötarkoitus oli jotain muuta kuin hoivakodille tarkoitettut tilat, rajoittivat enemmän myös asukkaiden elämistä ja asukaslähtöisyyden toteutumista.

”Tilat on kieltämättä vähän haasteelliset, mitkä meillä on. Tämä on vanha rivitalo, tätä ei ole alun pitäen suunniteltu siihen, että tää olisi niinku hoivakoti.” (H3)

”Lavettipesua ei pystytä tekemään, jos asukas on siinä kunnossa, että hän tarvitsee semmoista, niin sitten joudutaan siirtämään muualle hoitoon, kun tilat ei kerta kaikkiaan taivu siihen.” (H3)

Työhyvinvoinnin fyysisen osa-alueen toiseksi yläluokaksi ja haastevaatimukseksi muodostui hankalat työasennot, alaluokkinaan painavat nostot, siirrot, kierto liikkeet, kurotukset, venytykset ja toistuvat liikesarjat ahtaissa tiloissa. Näitä hankalia työasentoja kuvasivat kaikki tutkimukseen osallistuneet lähiesihenkilöt, mutta erityisesti tämä korostui niissä yksiköissä, joissa oli eniten myös tilan ahtautta.

”Vessatkin on vähän ahtaita. Siinä joutuu vähän värkkäämään oikein pesutuolien ja semmoisten kanssa, niin kyllä siellä tila käy ahtaaksi.” (H3)

”Tilathan on, mitä on. Joskus on haastavaa, jos on nosturi ja pyörätuoli ja kaksi hoitajaa ja asiakas, niin tarviihan siinä vähän suunnittelua ja muuta.” (H3)

Seuraava työhyvinvoinnin fyysisen osa-alueen haaste ja yläluokka muodostui työn raskaudesta, alaluokkinaan perushoitotyö ja työntekijän fyysisen kunnan haasteet. Tutkimusaineistosta nousi selkeästi esiin perushoitoon liittyvät työn fyysiset vaatimukset, sillä työpäiviin sisältyy paljon heikkokuntoisten vanhusten avustamista arjen askareissa. Kaikki tutkitavat korostivat kuitenkin, että apuvälineitä käyttämällä ja ergonomiakoulutuksen ja moniammatillisen osaamisen hyödyntämisellä on työn fyysistä raskautta saatu kevennettyä, joskaan ei kokonaan poistettua. Ja lisäksi yksi tutkittavista kuvasi työn fyysisen raskauden vähentyneen myös siksi, että asukkaat ovat pääosin muistisairaita, mutta itsenäisesti liikkuvia, jolloin avun tarve on enemmän psyykkis-sosiaalisella puolella. Työntekijän fyysisen kunnan haasteet liittyivät kaikkiin työntekijöihin, mutta erityisesti se liittyi ikääntyneisiin sekä raskaana oleviin työntekijöihin, joilla oli keskimäärin muita työyhteisön jäseniä enemmän sairaspöissaoloja. Kohonnutta fyysistä kuormitusta työstä saattoi aiheutua tutkittavien mukaan myös niille työntekijöille, jotka keikkailivat oman työnsä lisäksi toisissa työyksiköissä.

Viimeinen yläluokka muodostui työturvallisuuden vaarantumisesta ja neljästä alaluokasta, jotka olivat puutteellinen ilmanvaihto, kuumat työskentelyolosuhteet, puutteelliset työskentelyvälineet ja tapaturmariskit. Näistä vaatimustekijöistä osaan työntekijät tai työnantaja voivat vaikuttaa, mutta kaikkia työn fyysisiä vaatimuksia ei ole mahdollista poistaa.

”Ei ihan kaikkia ergonomisia taiteen sääntöjä pystytä tilojen puitteiden takia toteuttaa, mutta yritetään aina kuitenkin varmistaa turvallisuus, ettei tapahtuisi tapaturmia.” (H3)

”Asukkaiden huoneissa sälekaihtimet on, mutta yleisissä tiloissa niitä ei ole. Ja parvekkeen oveakaan ei pysty pitämään auki, kun joku saattaa hypätä alas. Kesät on karmeita ja kuumia.” (H4)

Työhyvinvoinnin psyykkisen osa-alueen haasteet

Työhyvinvoinnin psyykkisen osa-alueen ensimmäiseksi yläluokaksi muodostui työstä kuormittumisen haasteet. Alaluokiksi muodostuivat yötyön jakautuminen, yllättävät poissaolot, vuorotyön kuormittavuus, vapaalta töihin kutsumiset ja sairaanhoitajien sekä lääkeluvallisten hoitajien kuormittuminen. Kaikissa tutkittavien työyhteisöissä tehtiin kolmivuorotyötä, mutta osa työntekijöistä teki vain kahta vuoroa henkilökohtaisista syistä. Vuorotyön tekeminen miellettiin työhyvinvoinnin haasteeksi, mutta siinäkin oli se toinen puoli. Tutkittavista yksi mainitsi, että joillekin yötyön tekeminen on mieluisaa ja nämä työntekijät toivovat yötyötä työvuorolistoilleen. Tässä on kuitenkin huomioitava työntekijöiden jaksaminen, sillä tutkittavien mukaan yllättävät ja äkilliset työvuoromuutokset kohdistuvat useimmiten aina lähes samoihin työntekijöihin. Tällä oli tutkittavien mukaan vaikutusta näiden työntekijöiden työstä palautumiseen ja perhe-elämään, kun työvuoroja jouduttiin muuttamaan tai vapaalta kutsumaan töihin pikaisella aikataululla, esimerkiksi koulutukseen osallistumisen tai yllättävien sairaspöissaoloista johtuvien sijaistarpeiden täyttämiseksi. Vastaavasti, lääkelupien puuttuminen kuormitti työyksiköissä niitä työntekijöitä, joilla lääkeluvat olivat kunnossa, koska lääkeluvalliset hoitajat joutuivat kantamaan ylimääräistä vastuuta lääkehoidon toteuttamisesta lääkeluvottoman hoitajan puolesta.

”Meillä on aika paljon lähihoitajia, jotka ei tee kolmivuorotyötä, vaan kahta vuoroa. Se kuormittaa niitä, jotka tekee yövuoroja. Että ne on melkein ne yhdet ja samat, jotka sitten aina tekee.” (H3)

”On kyllä todella iso haaste saada tuuraajaa siihen, joka tekisi myös yövuoroja.” (H1)

”Sairaanhoitajat on aamu seitsemästä sinne 12. sta siinä perustyössä mukana ja sitten 2–3 tunnissa yrittää siinä sitten tehdä kaiken muun työn. Sairaanhoitajat on paljon kuormittuneempia kuin lähihoitajat.” (H3)

Työhyvinvoinnin psyykkisen osa-alueen toiseksi yläluokaksi ja haastevaatimukseksi aineistosta muodostui työstä palautumisen haasteet ja sen alaluokiksi muodostuivat niukat henkilöstöresurssit, sairauslomien määrät sekä työ- ja perhe-elämän yhdistämisen haasteet. Tutkimusaineistosta nousi ero kaupunkiympäristön ja maalaisympäristön välillä niin, että kaupunkien taajamiin sijaisten saaminen oli varmempaa, mutta maaseudun pikkupitäjiin uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden saaminen oli haastavampaa. Tutkittavat kuvasivat sairauslomien määrien lisääntyneen sekä pitkittyneen kaikissa työyksiköissä, yhtä työyksikköä lukuun ottamatta. Tutkittavat kertoivat työntekijöidensä jäävän sairauslomille asiallisin perustein. Työntekijöiden työmotivaatio oli kunnossa, mikä lisäsi työhön sitoutumista. Sairauslomien määrään tutkittavat arvelivat olevan ennemminkin vaikutusta henkilöstön ikääntymisellä. Äkilliset sairauslomamat ja muut yllättävät ja pidemmät poissaolot vaikeuttivat työyksiköissä työskentelevän hoiva- ja hoitohenkilöstön työstä palautumista ja perhe-elämään keskittymistä, koska vapailta pyydettiin töihin ja tuplavuoroja käytettiin keinona paikata poissaoloja. Tosin tässäkin oli eroja, osa yksiköistä sai riittävästi tai ainakin lähes riittävästi sijaisia esimerkiksi eläkkeelle jääneistä hoitajista, hoiva-avustajista sekä muista keikkalaisista ja opiskelijoista. Kaksi tutkittavaa kertoi myös joutuneensa ostamaan puutteellisia henkilöstöresursseja yksityisiltä hoitofirmoilta kalliilla hinnalla. Yksityisistä hoitofirmoista tulevien hoitajien sekä lyhytaikaisten keikkalaisten, opiskelijoiden ja hoitoapulaisten ja eläkeläisten käyttäminen poissaolojen paikkaajina, lisäsi tutkittavien mukaan vakituisen henkilöstön kuormitusta, koska hoitotyön vastuunkantajina ovat aina vakihenkilöstöön kuuluvat hoitajat. Henkilöstöresurssien niukkuuden vuoksi, osassa yksiköitä oli henkilöstöpulaa. Tästä syystä ja osa asukaspaikoista oli jätetty täyttämättä, jotta vanhuspalvelulain (876/2022) mukainen henkilöstömitoitus saatiin täyttymään.

”Sijaisia on huonosti saatavilla. Aikapaljon joudutaan repimään vaan omista, nuista nyt olemassa olevista työntekijöistä paikkaamaan ne sairaspoissaolot.” (H3)

”Katastrofaalinen tilanne, kun useampi työntekijä on yhtä aikaa poissa. Pienessä yksikössä tuntuu jo kovasti ja on hätä saada sijaisia.” (H2)

”Ollaan täällä niin syrjässä, eikä ole isoja kaupunkeja, eikä opiskelukaupunkeja eikä mitään sellaista, että pystyttäisiin ottamaan jotakin opiskelijaa, vaikka tähän nyt niinku paikkaamaan poissaoloja nopeasti.” (H3)

"Hoitoapulaisia ja eläkeläisiä on saatu paikkaamaan hoitajien poissaoloja ja jonkun verran tulee sitten pitkiä vuoroja tai niinku tuplavuoroja tai sitten vapaapäiviltä tullaan vapaaehtoisesti töihin." (H3)

"Henkilöstöä ei ole ideaalimäärää ja se on otettu huomioon asukasmäärässä. Eli talo ei ole täynnä." (H1)

Työhyvinvoinnin psyykkisen osa-alueen haasteiden kolmanneksi yläluokaksi muodostui työntekijän henkilökohtainen asenne ja ainoaksi alaluokaksi vastuun ottaminen omasta työhyvinvoinnista. Tutkittavat kuvasivat työhyvinvoinnin muodostumista yhteiseksi haasteeksi, jossa jokaisen asenne on tärkeä, mutta kaikki työntekijät eivät kyetseet tutkittavien mukaan kuitenkaan kantamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, vaan vierittivät vastuuta työyhteisölleen ja lähiesihenkilölleen.

"Miten kukin kokee työhyvinvoinnin, se on siinä. Välillä tuntuu, että teet sã niin tai näin niin aina on joku, jolle kaikki on väärin päin eikä hän koe että esimies olisi läsnä ja välittäisi työhyvinvoinnista." (H4)

"Työhyvinvointi ei ole valmis paketti, joka tuodaan työntekijälle." (H1)

"Työhyvinvointi on moninainen asia. Se ei ole mitään sellaista, että työnantaja voi sen tarjottimella antaa sille työntekijälle. Sehän se olisikin helppoa, kun sen voisi antaa niinku lippulappusen ja sanoa, että tässä, ole hyvä." (H3)

"Työhyvinvoinnin haasteena se, että esihenkilö ei voi antaa työhyvinvointia heille, vaan jokainen rakentaa työhyvinvointinsa niin kuin pitkälti sieltä vapaa-ajaltaan ja sieltä henkilökohtaisesta elämästä, mutta myös miten se itse käyttäytyy siellä työyhteisössä ja mitenkä itse kuuntelee ja niin kuin kokee muut työntekijät ja työn." (H3)

*”Hyvinvointi on kuitenkin se monisärmäinen asia ja se pitkälti lähtee niistä henkilöke-
mioista ja niistä, että kuka mitenkään itse käsittää sen työhyvinvoinnin. Ja miten kukin
henkilökohtaisesti pitää omasta terveydestä ja mielenterveydestä huolta. Ja mitä te-
kee vapaa-ajallaan. Mun mielestä se vapaa-aika on vapaa-aikaa ja silloin jokaisen
pitäisi pyrkiä palautumaan ja olla erossa siitä työstä. Kannattaa tarkastella sitä, miten
suhtautuu työhyvinvointiin ja asennoituu siihen työhön. Mutta, työhyvinvointi on oike-
astaan monen asian summa.” (H1)*

*Työhyvinvoinnissa on paljon vastuuta työnantajalla ja esihenkilöllä ja jokaisella työn-
tekijällä itsellään eli miten kohdellaan toinen toisiamme. Tervehditäänkö? Vasta-
taanko puhutteluun? Autetaanko toista.” (H4)*

*”Se on niin moninainen asia ja sehän se just tekee tästä hyvinvoinnin käsitteestä tai
ajattelusta hankalaa yksiköissä, kun meistä jokainen ajattelee hyvinvoinnista eri ta-
valla.” (H2)*

Työhyvinvoinnin psyykkisen osa-alueen neljäs haastevaatimus ja samalla yläluokka muo-
dostui itsensä johtamisesta, alaluokkinaaan aikaresurssit, työn priorisoiminen, työn tavoitteet
ja ammatillisuuden ylläpitäminen ja vahvistaminen. Tutkittavat kuvasivat haasteelliseksi
työntekijän kannalta sitä, jos työntekijä ei osaa itse johtaa itseään ja esimerkiksi priorisoida
työtehtäviään, jolloin työhön voi muodostua ”ruuhkahuippuja” ja vastaavasti ”tyhjää aikaa”,
jota työntekijä ei osaa aina hyödyntää tai ei ymmärrä, että se aika kuuluisi antaa asukkaille.
Toinen työn priorisoimisen haaste liittyi tutkittavien mukaan siihen, että uuden hyvinvointi-
alueen järjestämiin koulutuksiin ei välttämättä ole ollut aikaa perustyön lomassa. Tällöin
työntekijöille on voinut jäädä osaamisvajeita, jotka kuormittavat työntekijöitä psyykkisesti.

*”Pitkien taukojen myötä työt kasaantuu ja se voi tuoda kiireen tuntua, työtä ei osata
organisoida.”(H1)*

*”Työhyvinvoinnin haasteena on se, että kun töihin tullaan, pitäisi ymmärtää, että toi-
tähän sinne on tultu tekemään eikä sitä, että siellä sitten voidaan istua kahvihuo-
neessa ja jutella mukavia työkaverin kanssa, joka varmaan tuntuu mukavalta kaikista,*

mutta eihän se ole sitä työtä. Pitäisi ymmärtää, että töihin tullaan tekemään töitä.”
(H3)

Työhyvinvoinnin psyykkisen osa-alueen viimeisenä haastevaatimuksena ja yläluokkana aineistosta nousi omaan ammatilliseen osaamiseen luottaminen. Alaluokkia muodostui ainoastaan yksi, joka oli vuorovaikutukseen liittyvät ongelmatilanteet asukkaiden ja omaisten kanssa. Tämä näkyi tutkittavien mukaan asukkaiden ja omaisten antaman negatiivisen palautteen ja kohtuuttomien pyyntöjen sekä epärealististen toiveiden täyttämispyyntöinä, jotka liittyivät asukkaiden hoidon järjestämiseen ja linjaamiseen. Näitä vaatimuksia oli harvemmin, mutta aineistosta ne nousivat esiin hoitajia kuormittavina tekijöinä kahden tutkittavan kertomana.

Asukkaiden omaisilta saattaa tulla joitakin sellaisia toiveita ja asioita, jotka eivät enää asukkaan tämänhetkiseen eloon ja olotilaan ehkä ole enää toimivia tai sopivia. Meillä on ollut joitakin konflikteja erilaisista näkemyksistä hoitajien ja asukkaiden omaisten kesken.” (H4)

”Asukkaat kiukuttelee hoitajille, kuin pienet lapset ja näyttää huonon olon.” (H2)

Työhyvinvoinnin sosiaalisen osa-alueen haasteet

Työhyvinvoinnin sosiaalisen osa-alueen ensimmäiseksi haastevaatimukseksi ja yläluokaksi aineistosta nousi työilmapiiri ja tämän alaluokiksi nousivat huono ja epäasiallinen käytös, yhteistyön haasteet sekä eri ikäpolvien näkemuserot. Työyhteisönsä työilmapiiriä jokainen tutkittava kuvasi pääosin hyvänä, mutta kaikissa työyhteisöissä ilmeni tilanteita, joissa työilmapiirissä oli parantamisen varaa. Työntekijöiden keskinäinen kinastelu ja kadehtiminen näyttäytyi erityisesti joustamattomuutena ja omien tarpeiden etusijalle asettamisena työyhteisön kustannuksella. Kaikki tutkittavat korostivat erityisesti sitä, että haastetta työntekijöiden hyvinvoinnille voi aiheutua esimerkiksi siitä, jos työntekijän oma asenne on negatiivinen ja välinpitämätön työtä ja muita työyhteisön jäseniä kohtaan. Yksi tutkittavista kuvasi tilanteita, joissa työntekijän negatiivinen asenne kohdistui erityisesti lähiesihenkilöön. Lähiesihenkilöä ei tervehditty, hänen kysymyksiinsä ei vastattu ja hänelle käännettiin selkä kesken keskustelun ja tämä näkyi koko työyhteisön ilmapiirissä negatiivisesti.

”Välillä joutuu muistuttelemaan, kuinka arvostat työkaveria. Se on vähän semmoista jonnin joutavaa naisvaltaisella alalla.” (H3)

”Osa työntekijöistä tulee töihin vähän mörrikkäämpänä.” (H4)

”Nuorilla työntekijöillä taidot välillä hukassa. Saatetaan vähän ennen iltavuoron alkua soittaa, että nyt on kummitädin mies sairaalassa, että pärjättekö siellä jos en tuukaan iltavuoroon. kaikki ei sisäistä, että työvuorosuunnitelman mukaan eletään!” (H3)

Työhyvinvoinnin sosiaalisen osa-alueen toiseksi haasteeksi ja yläluokaksi aineistosta nousivat tasapuolisuus ja sen alaluokiksi nousivat yhteiset pelisäännöt, toisten huomioon ottaminen ja työvuorolistojen reiluus. Tutkittavat korostivat yhdessä sovittujen sääntöjen koskevan kaikkia ja jos niistä lipsuttaisiin tai annettaisiin erityisvapauksia, se vaikuttaisi muiden työntekijöiden työhyvinvointiin negatiivisesti. Toisten huomiotta jättäminen ilmeni tutkittavien mukaan arjen pienissä valinnoissa, joissa oma etu asetettiin työyhteisön edun eteen. Esimerkkinä mainittiin tilanne, jos hoitajakollega suunnittelisi oman ja työyhteisönsä työvuorolistat itseään suosien. Työvuorolistojen suunnittelu koettiin jokaisessa yksikössä työhyvinvoinnin haasteeksi. Syitä oli useita, mutta lähinnä haasteeksi koettiin se, miten työvuoroja onnistutaan jakamaan tasaisesti ja oikeudenmukaisesti ja kenen toiveita listantekijän tulisi kuunnella ja millä perusteella. Toisaalta yksi tutkittavista iloitsi siitä, että hän oli juuri saanut siirrettyä työvuorolistan tekemisen yksikkönsä lähihoitajalle, jota perehdytti listojen tekemiseen. Työyksiköissä oli siis monenlaisia tapoja toimia työyhteisöjen parhaaksi.

Näissä työn autonomisissa suunnitteluissa jokainen laittaa ensin yövuorot ja jokaisen pitää ottaa yövuorot, jokainen on velvollinen tekemään niitä ja mikä on musta vähän hassua, niin tässä joutuu käymään läpi, että jokainen on velvollinen tekemään niitä perjantai-iltoja. Muutkin haluaisi olla perjantaina vapaalla tai aamuvuorossa ja sitten näyttää siltä, että on muutamia, jotka ei ikinä tee perjantai-iltoja.” (H2)

”Talvilomalla oli, että sitten laitetaan lomalistalle toive ja sitä ei sitten suostuta vaihtamaan. Sitten käydään keskustelua, ettei aina tiettyjen ihmisten tarvitse aina olla joustamassa. No, jos ei ihan itse jouta, mä pistän joustamaan elikkä sijoitan hänet jonkin muualle. Ei ole kivaa, jos aina samat joutuu joustamaan.” (H3)

”Hoitajakollegat ei voi tehdä työvuorolistoja. Selkeästi on nähtävissä, että listavastavaat on siellä top kymmissä sunnuntaisin ja se ei oo reilua.” (H4)

Työhyvinvoinnin sosiaalisen osa-alueen kolmanneksi haasteeksi ja yläluokaksi muodostuivat työtehtävien hoitaminen ja vastuunotto. Alaluokiksi muodostuivat yhteisöllisyys, luottamus ja ryhmähenki. Tutkittavat korostivat työyhteisöjensä yhteisöllisyyttä ja ryhmähenkeä, mutta tutkittavat olivat myös havainneet, että osa työntekijöistä ei kokenut työtään niin merkitykselliseksi, että työtehtävät tulisivat aina välttämättä tehdyksi sovitulla tavalla. Työntekijät eivät myöskään välttämättä kantaneet itse vastuuta omasta työssä viihtymisestään ja käänisivät huonon työssä viihtymisensä esihenkilön syyksi.

”Jokaisen tehtävä on hoitaa tiettyjä asioita asukkaiden luona ja ei voi olla, että joku laistaa jonkun asukkaan luona vatsan toimituksen ja jättää sen seuraavaan päivään ja siitä lähtee justiin ne puheet...” (H4)

Työhyvinvoinnin organisatorisen osa-alueen haasteet

Työhyvinvoinnin haasteista merkittävä osa kiinnittyi tutkittavien mukaan työn organisatorisiin haasteisiin. Tutkittavat arvioivat Keski-Suomen hyvinvointialueelle siirtymisen haastaneen työntekijöiden työhyvinvointia monella tapaa. Ensimmäisenä organisatorisena haastevaatimuksena tutkittavat pitivät uutta työorganisaatiota, josta muodostui ensimmäinen yläluokka. Alaluokiksi tutkimusaineistosta muodostuivat uudet toimintatavat ja -menetelmät, epävarmuuden sietokyky ja muutoksen vastustaminen. Tutkittavat kuvailivat juuri tehdyn organisaatiomuutoksen lisänneen työntekijöiden epävarmuutta. Tutkimusaineistosta ilmeni, työntekijöiden perustyön pysyneen organisaatiomuutoksen jälkeen samana, mutta uudet toimintatavat ja -menetelmät edellyttävät jatkossa osaamisen päivittämistä. Tutkimuksen tekohetkellä, yksiköissä oli käynnistymässä juuri hyvinvointialueen tietojärjestelmien ja -ohjelmien muutoksia, käyttäjätunnusten, salasanojen ja tietokoneiden vaihdoksia. Ajankohtaisena haasteena työntekijöillä oli saada tietoteknistä osaamistaan vahvistettua, jotta perustyön tekeminen, kuten kirjaamiset, onnistuisivat asianmukaisesti jatkossakin. Tutkittavat nostivat ajankohtaisena koulutushaasteena tietoteknisten taitojen lisäksi ergonomiaan liittyvän osaamisen.

”Muuttui niinku sähköpostiosoitteet ja muuttui kaikki se tiedonkulku ja kaikki tämmöinen elikkä ja sitten tosiaan niin kun päätösvalta siirtyy jonnekin kauas ja palkanlaskenta ja tämmöiset ja niissä on ollut kanssa ongelma, että kun ei enää ole yksi ihminen vaan on vaan se sähköpostiosoite josta sä lähdet hakemaan sitä tietoa niin kyllä tässä on niin kun se heijastunut justiin semmoisena vähän väsymisenä, että liian hirveästi niin kun kuvitellaan että pystytään lyhyellä aikajänteellä sisäistämään niitä asioita kun sitten on hoidettava ihan sen perustyö ja nämä ihmiset. Niin en ihmettele yhtään jos hoitajamitoitukset ei täytyisi. Ja eikä tultais tänne alalle, että nyt vedetään vähän liian sinnille ihmiset.” (H2)

”Meillä ei kaikki nää koneet ole ihan tältä vuosituhannelta, että ne on sieltä 1900 luvulta niin ei ihan kaikki toimii ja nämä verkotkaan ei ole täällä periferiassa ihan sitä huippuluokkaa.” (H2)

Toiseksi työhyvinvointia haastavaksi yläluokaksi työn organisatorisella alueella muodostui koulutus ja alaluokiksi koulutuksen järjestämistavat, koulutuksen sisällöt sekä koulutukseen varatut aikaresurssit. Työyksiköissä suhtauduttiin koulutuksiin positiivisesti, mutta koulutuksen ajankohdat sekä järjestämistavat eivät tukeneet työntekijöiden työhyvinvointia.

Ajan riittämättömyys. Koulutuksiin on pyydetävä työntekijöitä vapaalta ja työssä olevia on vaikea irrottaa perustyöstä koulutuksiin kesken päivän, koska koulutukset on järjestetty typerästi keskelle päivää. Koulutuksen suunnittelijoilla ei ole järkeä siinä, että mitenkä hoitotyössä menee.” (H3)

”Koulutuksissa ei ole aikaa harjoitella, ne on teoriaa ja siinä menee se kiinnostuskin, kun ei päästä kokeilemaan.” (H2)

”Ehkä ne suuret päättäjät ei ymmärrä sitä, että perustyökin on tehtävä ja lyhyellä varoitusajalla tulee koulutuksia.” (H1)

Kolmannen yläluokan muodostivat palkka ja palkitseminen. Alaluokiksi tutkimusaineistosta nousivat matala palkkataso, työn raskaus ja vastuut suhteessa palkkaan sekä

palkitsemisen puutteet. Tutkimusaineistosta nousi esiin, että lähiesihenkilöt pitivät matalan palkkatason ja työn vaatimusten ristiriitaa työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteena. Sitäkin enemmän, aineistosta nousi esiin työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteena palkitsemisen puute.

”Meillä ei ole täällä millään muotoa sitä palkitsemista. Ei ole rahaa, vaikka haluaisin antaa jollekin sitä henkilökohtaista lisää ja joillakin on aika isojakin vastuualueita, mutta kun ei ole rahaa, mitä antaa.” (H3)

”Ei meillä ole palkitsemista, vaikka toki meille tulee ne e-passit ja semmoiset mikä niinku tavallaan korvaa jotain. Joskus saatan tilata kakun kiitokseksi hyvästä työstä, mutta se on tosi, tosi vähän.” (H3)

”Nykyään ei kuulemma saa työntekijälle antaa mitään lahjaa. Kahvit saa keittää. Mutta me päätettiin, että mennään vanhalla mallilla ja tehdään se kakku itse. Muistaminen on tärkeitä.” (H2)

Neljänneksi yläluokaksi muodostui tyhy-toiminta, alaluokkina epäselvät ohjeistukset ja epäreiluuden kokemus. Työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteena pidettiin sitä, että työyhteisöissä oli epäselvät tyhy-päivien järjestämistä ohjaavat raamit, joten tyhy-päivien järjestäminen koettiin epävarmaksi. Tutkittavista kaikki korostivat tyhy-päivien merkitystä työyhteisön yhteisöllisyyden ja ryhmähengen vahvistamisessa ja vapaammissa merkeissä aikaa viettäen. Tutkimusaineistosta saattoi muodostaa kuitenkin jopa sellaisen käsityksen, että tutkittavat pelkäsivät työntekijöidensä tyhy-toiminnan vähenevän taloudellisten resurssien vuoksi.

”Tyhy-päivistä, meidän palveluvastaavien kesken ei ole linjattu, mutta katsoin sieltä polusta, niin siinä lukee, että 50 euroa per nenä. Otin yhteyttä esihenkilöni, joka heti sanoi, ettei me vielä tiedetä omia budjettejamme. Ja hän oli jo laskenut, että sehän on noin xxxx euroa ja mistä minä sen rahan otan? En tiedä, mutta eihän se ole tasa-puolisuutta, jos ollaan samaa hyvinvointialuetta.” (x)

Viides haaste ja yläluokka muodostui työtä ohjaavien lakien ja asetusten noudattamisesta. Alaluokkanaan asukkaan oikeudet. Tutkittavista kaksi huomioi lakien ja asetusten noudattamisvelvoitteen olevan sitova ja liittyvän kaikkeen siihen työhön, mistä työntekijöiden työpäivä muodostuu. Tämä tarkoittaa asukkaan oikeuksien ja yksilöllisyyden huomioimista myös silloin, kun henkilöstöresurssit ovat vähäisemmät. Lisäksi tämä edellyttää ammatillisen osaamisen päivittämistä ja annettujen ohjeiden noudattamista. Ja viimeinen eli kuudes yläluokka muodostui hoitotyön tulevaisuudesta, alaluokkina eläköityminen ja henkilöstöresurssien turvaaminen. Työorganisaatioiden haasteena on turvata työssä tarvittavat henkilöstöresurssit nyt ja tulevaisuudessakin.

”Pitää kirjata tietyllä tavalla tai nämä tietotekniset jutut, Rain tekeminen, hoito- ja palvelusuunnitelmat, kaikki ohjaa työtä.” (H2)

”Työ on paljon perushoitoa. Viriketoiminta ja kaikki muu siihen, sitä ollaan käyty läpi. läkkäät ihmiset asuu täällä ja täähän on heidän koti. Ja tämä on iso laitos, niin kuitenkin siitä täytyy saada jotenkin semmoinen kodinomainen se tunnelma.” (H2)

”Olen (esihenkilö) joutunut vähän puuttumaa, kun lakeja ja asetuksia on rikottu, on menty vähän niin kuin hämärän rajamailla, niin siitä puuttumisesta ei kaikki tykkää.” (H3)

6.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen ympärivuorokautisessa palveluasumisessa

Miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää ympärivuorokautisessa palveluasumisessa, oli tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys. Tämän kysymyksen kohdalla ei tehty rajausta pelkästään työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen, vaan ylipäänsä koko työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kaikki tutkittavat tarkastelivat työhyvinvoinnin kehittämistä kokonaisuutena ja nostivat esiin myös oman työhyvinvointinsa kehittämistarpeita, jolla kokivat olevan suoraan vaikutusta koko työyhteisön työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Aineiston yhdistäväksi luokaksi tämän kysymyksen kohdalla muodostui työhyvinvoinnin kehittäminen ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. Pääluokkia muodostui tutkimusaineistosta

yhteensä neljä, jotka olivat fyysisen -, psyykkisen -, sosiaalisen- ja organisatorisen osa-alueen kehittäminen.

Työhyvinvoinnin fyysisen osa-alueen kehittäminen

Tutkimusaineistosta nousi ainoastaan yksi kehittämiskohde, joka liittyi fyysiseen osa-alueeseen. Näin ollen pääluokaksi muodostui työskentelyolosuhteisen kehittäminen. Tämän alaluokiksi muodostuivat puutteelliset työvälineet ja epäasialliset työskentelyolosuhteet. Tämä työn fyysisen osa-alueen kehittämiskohde koski vain yhtä työyksikköä. Muiden yksiköiden esihenkilöt eivät tuoneet vastauksissaan esiin tarvetta työn fyysisen osa-alueen kehittämiseen.

”Yritämme jankuttaa nyt joka viikko niitä välttämättömiä sälekaihtimia, niin kohta tuo esimies varmaan kyllästyy ja sanoo, että käy hakemassa.” (H4)

Psyykkisen osa-alueen kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen toiseksi pääluokaksi muodostui työhyvinvoinnin psyykkisen osa-alueen kehittäminen. Ensimmäiseksi yläluokaksi muodostui lähiesihenkilön työssä jaksaminen ja alaluokiksi muodostuivat epävarmuus, uupuminen, aikapaine, jatkuvat keskeytykset ja riittämättömydentunne. Tutkittavista kaikki vastasivat kokevansa haastetta työssä jaksamisessa niin paljon, että sen koettiin vaikuttavan johtamisen laatuun ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin.

”Kaikista tärkeintä olisi, että saisin itselle sellaisen varmuuden, että minä selviän ja jaksan. Monta kertaa on se tunne, että lyön hanskat tiskiin ja lähden nyt.” (H2)

”Haluaisin olla enemmän läsnä. Nyt kaikki kaatuu päälle, enkä pysty keskittymään. Tulee keskeytyksiä, puhelin soi, porukka tulee ovesta ja ketään ei voi uloskaan käskää. Täytyy kuunnella...” (H2)

”...rupeaa tuntumaan välillä, että ei vaan jaksaa. Ei vaan niinku jaksaa. Mä sanon, että ensimmäisen kerran elämässäni mulle on ihan sama, tuleeko kesä vai ei... Kunhan

nyt päivä menee ja toinen tulee, että kyllä sen näkee itsestä. Vaikka mäkin oon semmoinen vilkas ja sillä tavalla musta saa päällepäin sen kuvan aina, että kaikki on hyvin. Mutta ei se sisällä ole hyvin. Hirveän liian paljon tulee semmoista mitä ei niin kun kukaan ohjeista ja sun pitäisi tietää ja osata ja pystyä. (x)

”Sitten se oli tosiaan sitä viime yönäkin, että mä vielä puoli kahden aikaan valvoin ja ja mietin ja sitten mä puoli viideltä nousin ylös ja ensimmäiseksi mä oksensin. Eliikkä se tulee se stressi niin kauheana. ...Mäkin olin lomalla ja sitten se (stressi) jatkuu siellä lomalla, että aina mulla nousee kuume, kun mä jään lomalle. Niin ensimmäiseksi mä tulen muutamaksi päivää kipeäksi ja sitten mä alan jo miettimään päässäni, että mitähän kaikkea siellä on, kun mä sinne (töihin) menen takaisin. Ja sitten kun mä tulin niin sitten se alkoi se ryöpytys sillä kertaa, kun siellä oli semmoinen nelisenkymmentä sähköpostia ja sitten oli tullut avilta, että tullaan tarkastuskäynnille... ja taas saa tehdä, tehdä, tehdä, tota niin.” (x)

”Työsopimusten tekeminen, sairaslomien hyväksyminen, vuosilomien hyväksyminen ja puhelimet soi koko ajan, että mihinkä pitäisi mennä. Ja piti mennä sinne ja tänne ja tuonne, että niin siis oli eilen semmoinen tunne, kun lähdin sitten siellä (töistä) viiden aikaan, kun mä tulin 20 yli kuusi tänne töihin, että vaikka mulla seitsemältä alkaa, mutta kun sen tiedän, etten mä kerkeä sinä aikana mennä sitä läpi...” (H2)

Toiseksi yläluokaksi muodostui johtaminen ja alaluokiksi muodostui työn priorisoiminen, tehtävänkuvan selkiyttäminen, mahdollisuus selvittää työn vaatimuksista ja aikaresursointi. Tutkittavista kaikki korostivat oman työnsä merkityksellisyyttä ja sitä, että he yrittävät pitää työntekijöistään kaikin keinoin huolta, joskus oman jaksamisensa kustannuksellakin. Lähiesihenkilön omaan työhön liittyä tutkittavien mielestä niin monenlaista tekemistä, että kaikkeen ei ole aikaa ja siksi tutkittavat kaipasivat raameja työhönsä. Tutkittavat korostivat työn priorisoimisen merkitystä sekä työn kuvien täsmentämistä, mutta erityisesti aikaa johtaa yksiköitään ja olla läsnä.

”Meille pitäisi antaa sitä aikaa henkilöstöjohtamiseen ja siihen, että ihan oikeasti kerittäisiin kuuntelemaan ja olla tuolla työntekijöiden kanssa ja ihan eri tavalla mitä nyt

tuntuu. Että, meillä olisi aikaa ja mahdollisuutta toteuttaa sitä läsnä olevaa esihenkilöä ja kuunnella eri tavalla työntekijöitä ja mieltäkin, että mitä nyt tehdään. ” (H1)

” Tehtäviä vaan lisätään meille esihenkilöille, että täytyä tuo kaavake. Pitäisi olla huomiseen aamuun mennessä tai vastaa näihin kysymyksiin huomiseen aamuun mennessä. Ja mä en ole täällä kello 16.52 enää töissä, niin en kerkiä vastaamaan siihen. Ei edes pidä. Meille pitäisi antaa myös se mahdollisuus ja aika siihen, ilman, että meille sysätään kaiken maailman kaavakkeet ja taulukot ja tiettyjä asioita hoidettaviksi.” (H1)

”Mulla ei oo edes aikaa järjestää sitä viikkokokousta tai sitten mulla on se viikkokokous, jossa on semmoinen kilometrin pituinen agenda, joka mun pitää työntää niille työntekijöille, että nyt tämä ja tämä ja tuo ja tuo.” (H2)

Veto- ja pitovoiman vahvistaminen muodostui viimeiseksi psyykkisen osa-alueen kehittämisalueeksi ja pääluokaksi. Sen alle muodostui kaksi alaluokkaa hoitotyön arvostuksen nostaminen sekä työhön sitoutumisen vahvistaminen. Tämän koki tärkeäksi yksi tutkittava.

”Miten saisi näkyväksi sen hyvän työn, mitä täällä hoitajat tekee ja arvostus. Niin se toisi enemmän väkeä tänne töihin. Miten siihen pystyisi itse vaikuttamaan.” (H3)

Sosiaalisen osa-alueen kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen kolmanneksi pääluokaksi muodostui sosiaalisen osa-alueen kehittäminen ja yläluokka muodostui kahdesta tekijästä eli yhteisöllisyyden vahvistamisesta, sekä sosiaalisen tuen ja palautteen lisäämisestä. Yhteisöllisyyden vahvistamisen alaluokiksi muodostuivat: työajan ulkopuolinen toiminta, yhteistyön vahvistaminen, luottamuksen kasvattaminen ja positiivinen ilmapiiri. Sosiaalisen tuen ja palautekultuurin alaluokiksi muodostuivat henkinen tuki sekä palautteenanto ja palautteen vastaanotto.

Lähiesihenkilöistä yksi haluaisi kehittää työhyvinvointitoimintaa työajan ulkopuolelle, mutta kaikki tutkittavat pitivät tarpeellisena kehittää työhyvinvointitoimintaa ainakin työajan puitteissa. Työhyvinvoinnin kehittämisessä vastuuta haluttiin jakaa myös työyhteisön jokaiselle

jäsenelle. Oman asenteen ja suhtautumisen todettiin vaikuttavan oman työhyvinvoinnin lisäksi, koko työyhteisön hyvinvointiin. Tätä jokainen tutkittava painotti vastauksissaan.

Toimintaa haluaisin lisätä työajan ulkopuolelle, jotta kaikki oppivat tuntemaan toisensa niinku erilaisessa ympäristössä. Sitten työ ja oleminenkin on paljon helpompaa ja ymmärtää toisen logiikkaa.” (H3)

”Työntekijöiden tulisi osata, uskaltaa ja viitsiä antaa positiivista palautetta toinen toisilleen ja että muistetaan ne asiat, eikä sitä, jos joku asia jää tekemättä. Ja senkin voi esittää monella eri tavalla.” (H1)

”Esihenkilön helposti lähestyttävyyteen on kiinnitettävä huomiota ja toivon, että esihenkilö koettaisiin yhdeksi työyhteisön jäsenistä. Me ollaan kaikki samassa laivassa ja samaa asiaa viemässä eteenpäin.” (H1)

Organisatorisen osa-alueen kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen viimeiseksi, eli neljänneksi pääluokaksi muodostui organisatorisen osa-alueen kehittäminen. Pääluokka jakautui kahteen yläluokkaan työhyvinvoinnin vahvistamiseen sekä työn kehittämiseen. Työhyvinvoinnin vahvistamisen alaluokiksi muodostuivat työhyvinvointivastaavan roolitus, tyhy-toiminnan resurssointi sekä palkka ja palkitseminen. Työhyvinvointivastaava löytyi vain yhdestä työyhteisöstä ja hänen nykyinen roolinsa työhyvinvointivastaavana oli jäänyt määrittelemättä uuden hyvinvointialueen aloittaessa. Työyhteisössä hyvinvointivastaavan roolia ei määritelty, koska siellä odotettiin hyvinvointialueen yhteisiä linjauksia, kuten myös linjauksia tyhy-toimintaan. Palkka ja palkitseminen nousivat tutkimusaineistossa vahvasti esille, sillä tutkittavat kokivat niissä paljon parantamisen varaa. Palkkatasoa tutkittavat kuvasivat matalaksi ja palkitsemista olemattomaksi, hyvin tehdystä työstä tai lisääntyneestä vastuusta huolimatta. Palkka, palkitseminen sekä tyhy-toiminnan järjestäminen olivat niitä asioita, joita jokainen lähiesihenkilö ilmaisi haluavansa kehittää.

”Työhyvinvointivastaava, se taisi sillä nimellä olla, niin sitä mä haluaisin kehittää, että sillä olisi vähän suurempi rooli siihen omaan tehtäväänsä ja hän ottaisi enemmän

koppia. Toivoisin, että hyvinvointialueella saadaan sitä ohjeistusta, siihen miten toteuttaa ja viedä yksikössä eteenpäin tätä hyvinvointivastaavan pestiä.” (H3)

”Ja ymmärrän, että rahaa palaa ja muuta, mutta meillä olisi sitä pelivaraa, että voitaisiin järjestää niitä työhyvinvointi-iltapäiviä ja niihin jotain pientä purtavaa.” (H3)

Palkitsemiseen pitäisi saada kättä pidempää, mitä voisi koko työyhteisölle antaa hyvästä työstä.” (H1)

”Pitäisi saada käyttöön henkilökohtaiset lisät ja peruspalkkoja pitäisi nostaa.” (H1)

Toiseksi organisatorisen alueen yläluokaksi tutkimusaineistosta nousi työn kehittäminen ja alaluokiksi selkeät työroolit, työnkuvien kirkastaminen, työn tavoitteiden avaaminen, moniammatillisuuden hyödyntäminen, erityisosaamisen hyödyntäminen, koulutus ja osaamisen päivittäminen. Tutkimusaineistosta nousi esiin, että työyksiköissä perinteisesti ”kaikki teki vähän kaikkea”, jolloin työnkuva saattoi olla niin epäselvä, että erityisosaamisen hyödyntäminen jäi osittain vaillinaiseksi. toisaalta joissakin yksiköissä oli toiminimikkeitä alettu vaihtamaan moniammatillisen työtiimin kasaamiseksi, ikääntyneiden tarpeita paremmin vastaaviksi. Koulutuksen kehittämistarve ja osaamisen päivittäminen oli jokaisen tutkittavan työyhteisöissä haasteena. Eniten koulutustarvetta koettiin olevan tietoteknisissä taidoissa sekä asukkaiden toimintakykyä mittaavien mittareiden käyttämisessä ja hoito- ja palvelusuunnitelmien kirjaamisessa, mutta tuen tarvetta ilmeni myös ergonomiaan liittyvissä asioissa ja lääkelupien suorittamisissa. Pelkkä koulutuksen järjestäminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan tutkittavat tahtoisivat kehittää mahdollisuutta päästä koulutuksiin. Nyt ongelmana oli se, että koulutuksiin jouduttiin tulemaan vapaalta tai perushoitotyön lomasta, jolloin tosiasiallista mahdollisuutta osallistumiseen ei välttämättä edes ollut. Myös koulutusten rakennetta haluttaisiin kehittää niin, että työntekijät eivät olisi passiivisia kuuntelijoita, vaan aktiivisia osallistujia koulutuksissa, mikä edellyttäisi pienempiä koulutusryhmiä ja mahdollisuuksia henkilökohtaiseen ohjaukseen. Yksi tutkittava mainitsi myös hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeesta ja viittasi tulevien vuosien runsaisiin eläköitymisiin yksikössään.

”Sairaanhoitajan työnkuva on vähän semmoinen vajavainen, sitä ei ole purettu kunnolla auki. Niin sitä ruvetaan miettimään” (H2)

”Yhden sairaanhoitajan toimi vaihtuu fysioterapeutin toimeksi, niin sekin lisää sitä työhyvinvointia. Hän sitten kouluttaa enemmän meidän väkeä siirroissa ja kaikissa tämmöisissä asioissa, että saadaan sitä moniammatillisuutta. ja täällä aloitti sosionomi, joka hoitaa semmoisia tiettyjä asioita, mitkä on aikaisemmin olleet hoitajilla.” (H4)

”Uusilla hoitajilla voi olla ongelmia raissa. Rain tekeminen on semmoinen aika iso juttu. Ja hoito- ja palvelusuunnitelmissa on kaikilla haastetta, työajankin puolesta.” (H2)

”Lääkeluvat on haasteellisia joillekin ja tarvitaan lisäaikaa ja tukiopetusta, mutta nyt se klininen hoitotyön asiantuntija lähti hyvinvointialueella toisiin tehtäviin, niin onko sitä tukiopetusta enää saatavilla?” (H3)

6.4 Lähiesihenkilöiden tuen tarve henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä tutkittavilta tiedusteltiin sitä, millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. Aineistoa yhdistäväksi luokaksi muodostui esihenkilöiden tuen tarve henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa. Pääluokiksi muodostuivat muutosjohtamisen tukeminen, lähiesihenkilön työssä jaksamisen tukeminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä ammatillisuuden tukeminen.

Muutosjohtamisen tukeminen

Ensimmäiseksi pääluokaksi muodostui muutosjohtamisen tukeminen. Sen yläluokiksi muodostuivat tiedolla johtaminen ja alaluokiksi yhteisen toimintastrategian ja vision kirkastaminen sekä taloudellisten raamien luominen. Toinen yläluokka muodostui muutosjohtamisen jalkauttamisesta, alaluokkina tiedotuksen riittävyys, koulutukset ja muutosjohtamisen resurssit sekä henkisen tuen antaminen. Muutosjohtamiseen liittyvä tuen tarve oli haastatteluiden tekohetkellä aivan akuutti, sillä hyvinvointialue oli toiminut vasta joitakin kuukausia ja yhteiset linjaukset, toimintaohjeet ja -menetelmät, taloudelliset raamit, sekä ylipäänsä uuteen organisaatioon ja ylempään johtoon tutustuminen olivat vasta muotoutumassa. Tutkittavat kertoivat omasta sekä työntekijöidensä epävarmuudesta uuden edellä ja luopumisen

tuskasta, kun vanhat organisaatiot lakkasivat olemasta ja kaikki siirtyivät uuteen organisaatioon. Tutkittavat kaipasivat henkisen tuen lisäksi käytännön tukea työyhteisöihinsä muutostohtamisen jalkauttamiseksi. Käytännön tukea tutkittavat kokivat tarvitsevansa esimerkiksi uusien tietojärjestelmien, -ohjelmien ja tunnusten käytön perehdyttämiseen henkilöstölleen ja itselleen. Kaikista tärkein tuki, mitä tutkittavat painottivat vastauksissaan, oli riittävien aikaresurssien järjestäminen muutostohtamisen onnistumisen varmistamiseksi.

”Just tuolta hyväksiltä, organisaatiolinjaukset. Linjauksien avulla on helppo toteuttaa toimintaa. Ylempää jalkautetaan asioita alemmaksi, sillä tavalla lähtisi sitten menemään.” (H1)

”Olisi hyvä kuulla heidän näkemyksiään, että miten he (hyvinvointialueen johto) todella haluavat ja miten. Mikä on tää koko meidän hyvinvointialue nyt sitten. Kaikkihan tässä opetellaan, mutta olisi kiva, jos kaikille johtajille tulisi semmoiset yhteiset pelisäännöt ja linjat.” (H3)

”Pitäisi tietää, että paljonko rahaa saa käyttää työhyvinvointiasioihin ja kaikkeen muuhun, että budjetillistakin näkökulmaa, raamit.” (H3)

Lähiesihenkilön työssä jaksamisen tukeminen

Toiseksi pääluokaksi muodostui lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin tukeminen, yläluokkana työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen alaluokiksi muodostuivat aineellisten ja aineettomien resurssien priorisointi ja allokointi, palautteen ja henkisen tuen tarve, sekä arvostuksen tarve. Tutkittavat kuvasivat työssä jaksamisensa heikentyneen. Aikaa annettujen työtehtävien suorittamiseen ei tutkittavien mukaan ollut tarpeeksi, eikä henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistamiseen ollut mahdollista riittävästi paneutua. Tutkimusaineistosta nousi kuitenkin selkeästi esiin se, että lähiesihenkilöt pyrkivät pitämään työntekijöidensä työhyvinvoinnista kaikin keinoin huolta, jopa oman hyvinvointinsa kustannuksella. Kolme tutkimukseen osallistuneista henkilöistä toivoi tukea työtehtäviensä rajaamiseen, suhteessa käytössä olevaan työaikaan.

”Nyt on työntekijän markkinat ja olisi niin kuin erilaisia ”pelikortteja” siihen ja olisi itseläkin aikaa varsinkin, kun kaiken maailman tehtäviä pitää tehdä ja jos tulee useampia poissaoloja siihen. Se on melkoinen yhtälö. Ei siinä enää sen työpäivän aikana kauhasti kerkiä mihinkään isompiin juttuihin. Määräänsä enempiä ei me palveluvastavatkkaan kyetä tekemään.” (H3)

”Kun meille annettaisiin aikaa ja mahdollisuutta siihen henkilöstöjohtamiseen, eikä meille koko ajan sysättäisi kaiken maailman kaavakkeita, taulukoita tai muiden asioiden hoitamista” (H1)

Lähiesihenkilöiden toive saada palautetta työstään sekä henkistä tukea työssä jaksamiseen ilmeni kaikkien tutkittavien vastauksista selkeästi. Kaikki tutkittavat ilmaisivat useaan kertaan, että tuen tarve on paljon suurempi, kuin tarjottu tuki. Tutkimusaineistosta nousi esiin kollegiaalinen tuen antaminen ja saaminen. Kollegiaalisella tuella oli osittain korvattu sitä tukea ja arvostusta, mitä ilman tutkittavat kokivat jääneensä oman esihenkilönsä taholta.

”En saa riittävästi palautetta työstäni. Mulla vaihtui just palvelupäällikkö ja kyllä hän on varmaan ihan uudessa tehtävänkuvassa ja hän varmaan hakee itselleen sitä palvelupäällikön roolia. Niin tota, se tuki ja meidän työhyvinvoinnista kyseleminen on aika lapsenkengissä siinä suhteessa.” (H3)

”En ole saanut tukea työhyvinvoinnin johtamiseen oikein paljon ollenkaan. Itse olen joutunut luovimaan, esimies on vaihtunut ja tukea ei ole tullut.” (H2)

”Tällä hetkellä se on enemmän se kollegoilta saatava tuki, kuin omalta esimieheltä saatu tuki.” (H4)

”Toivoisin, että meistä palveluvastaavista pidettäisiin huolta. Kysyttäisiin mitä meille kuuluu. Nyt tuntuu, että me ollaan vähän tämmöisiä väliin putoajia, että me ollaan todellakin puun ja kuoren välissä. Että, meille sysätään niitä tehtäviä ja oletetaan, että tehdään niitä. Mutta ei monestikaan kysytä, miten te itse jaksatte ja miten teidän hyvinvointi ja muuta.” (H3)

”Jos meidän työhyvinvoinnista pidetään huolta ja tuodaan erilaisia asioita, niin me pystytään jalkauttamaan niitä paremmin sinne yksikköön.” (H1)

”Paljon käydään keskustelua, että meidän palveluvastaavien pitää huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista, mutta sitten jäädään vähän niin kuin ulkopuolelle meidän työhyvinvoinnista.” (H2)

”Jos me ei jakseta omassa työssämme, niin sitten me ei jakseta tonne omiin työntekijöihin ja sitten se on sitä, että viimeiseen asti pidetään omista työntekijöistä huolta oman hyvinvoinnin kustannuksella ja ei se kuitenkaan paljon vaadi, että kysytään, miten sä voit. Se luo myös välittämistä. Siinä olisi kyllä parantamisen varaa” (H1)

Yhteisöllisyyden vahvistaminen

Kolmas pääluokka muodostui yhteisöllisyyden vahvistamiseen liittyvästä tuen tarpeesta. Yläluokaksi muodostui yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatu, alaluokkina: yhteistyön tiivistäminen ylemmän johdon kanssa, sekä päällekkäisten aikataulujen karsiminen ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen. Tutkittavat kuvasivat ylemmän johtoportaan etäännyneen käytännön arjesta ja sen haasteista. Tämän takia he kokivat jääneensä liian yksin omien johdettaviensa kanssa. Tutkittavat kokivat tuen tarvetta siinä, että ylempi johto kuuntelisi enemmän kentältä tulevia signaaleja ja huolenaiheita nykyistä paremmin ja tekisi lähiesihenkilöiden kanssa enemmän yhteistyötä ongelmien ratkaisemiseksi ja työntekijöistä huolehtimiseksi. Yhteistyön vahvistamista tukisi jo se, että aikataulujen suunnittelussa ylempi johto huomioisi myös operatiivisen tason toimijoiden aikatauluhaasteet ja mahdollistaisi osallistumisen yhteisiin tapaamisiin ja koulutuksiin. Organisaation muutostilanteessa yhteistyön tekemisen merkitys näyttäytyi tutkimusaineistossa erityisen tärkeänä ja työyhteisöissä tiedostettuna asiana.

”Että, ylempi johtokin ymmärtäisi, että tänä päivänä, kun on haastetta henkilöstön riittävytydessä ja saatavuudessa, niin meidän pitäisi ihan tavalla pitää huolta näistä olemassa olevista työntekijöistä, jotta he viihtyvät siellä työyhteisössä eivätkä lähde jonnekin muualle, koska tällä hetkellä on pilvin pimein kaikkia hoitotyöhön liittyviä paikkoja auki.” (H3)

”Oma esimies ei ainakaan vaan niin kuin osaa tarttua asioihin ja muihin tärkeisiin ja mä en ala niinku jankuttamaan niistä asioista monta kertaa. Jos mä kysyn jotain, se sanoo, että otappa selvää ja kerro sitten hänelle, että miten ne asiat on.” (H4)

”Me tehdään aika paljon täällä esimiehet keskenämme yhteistyötä ja pyöritellään näitä asioita. Meidän esimies pitää meille kyllä kerta viikkoon palaverit, mutta ei niistä kostu oikein mitään ja oon ajatellut, että mä johdan omalla tavalla.” (H4)

”Toivon, että voin puhua sen esimiehen kanssa. Mä en koe häntä sellaisena huonona esimiehenä, enhän mä tunne häntä yhtään, kun oon 2–3 kertaa tavannut hänet fyysisesti. Ihan hyvä tyyppi ja hirveän paljon nuorempi kuin minä, minun lasteni ikäinen.” (H2)

”Sitten kun meillä on viikottain se tiimi, mutta en mä pysty aina osallistumaan niihin käään, kun on sitä muuta työtä.” (H2)

Ammatillisuuden vahvistaminen

Viimeinen pääluokka muodostui ammatillisuuden vahvistamisesta, yläluokkana koulutus-tarve ja alaluokkana kehittymismahdollisuuksien vahvistaminen. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvää osaamisen vahvistamista kaipasi yksi tutkittavista, mutta kaikki tutkittavat toivoivat saavansa itselleen sekä työntekijöilleen lisäkoulutusta tietoteknisiin osaamisvajaisiin. Tietotekniset haasteet näyttäytyivät tutkittavien puheessa erityisenä huolenaiheena, koska niin paljon uutta asiaa tuli nopeasti ja yhtä aikaa, eikä tietoteknisiin haasteisiin vielä ole ollut juurikaan aikaa paneutua tai saada riittävää opastusta. Tästä syystä tiedon ja osaamisen siirtäminen työyhteisöihin koettiin hankalaksi.

”Jonkinlaista työhyvinvoinnin johtamisen koulutusta tarvitsisi. Olisi mukava semmoinen vähän pidempi koulutus, mistä saisi kollegoilta vinkkiä ja olisi jotain luennoitsijoita.” (H3)

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tutkimustietoa Keski-Suomen hyvinvointialueella, ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen muodostumisesta, haasteista, kehittämisestä ja johtamiseen liittyvistä tuen tarpeista, tutkimukseen valittujen neljän lähiesihenkilön näkökulmasta käsin arvioiduna.

Millaisista asioista työntekijöiden työhyvinvointi muodostui?

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin, millaisista asioista työntekijöiden työhyvinvointi muodostui ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. Tähän tutkimuskysymykseen saatiin selkeä vastaus. Yhteenvedona voidaan todeta, että nyt tehdyssä tutkimuksessa tärkeimmät työhyvinvointia vahvistavat tekijät tulosten mukaan olivat työntekijöiden työhön sitoutuminen, työn merkityksellisyys, hyvä työilmapiiri ja palautteen saaminen sekä lähijohtaminen.

Näistä työhyvinvointia muodostavista ja vahvistavista tekijöistä merkittävimmäksi tekijäksi tulosten mukaan vahvistui työyhteisön hyvä työilmapiiri, ja siihen liittyen erityisesti yhteisöllisyyden kokemus. Yhteisöllisyyden tärkeys työhyvinvoinnin vahvistamisessa näyttäytyy merkittävänä myös aikaisempien tutkimusten valossa. Häggman-Laitila (2013, 301–302, 306–307) nosti tutkimuksessaan esiin yhteisöllisyyden ja tuen saamisen merkityksen suurena voimavarana sosiaali- ja terveysalan työssä ja näiden elementtien puuttumisen suureksi riskiksi työhyvinvoinnille. Virtanen ym. (2022, 25) totesivat voimavaroista juuri yhteenkuuluvuuden tunteella olevan selkeän yhteyden työn imuun ja vähäisempiin työuupumusoireisiin, sekä parempaan työkäyttämiseen ja asenteisiin työtä kohtaan sekä muihin työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Toisaalta aikaisemmasta tutkimuksesta ilmenee myös kriittistä suhtautumista työyhteisöjen yhteisöllistä toimintaa kohtaan, erityisesti kotihoidon ja palveluasumisen osalta. Koiviston ym. (2023, 48) tutkimustuloksissa havaittiin erityisesti palveluasumisessa yhteisöllisen työskentelyn olleen vähemmän tavoitteellista, kuin muilla sote-aloilla ja lisäksi palveluasumisessa korostui työyhteisöiden toimivuuteen liittyvät haasteet, jotka kaipasivat kehittämistä, jotta työyhteisöjen yhteisöllisyys voisi toimia työhyvinvointia vahvistavana elementtinä. Työyhteisön yhteisöllisyys ei siis ole automaattisesti työtä kannatteleva voimavara.

Yhdeksi merkittäväksi työhyvinvointia muodostavaksi tekijäksi tässä käsillä olevassa tutkimuksessa nousi esiin työntekijöiden sitoutuminen työhönsä. Sitoutumista tukivat työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, luottamus omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa sekä hyvät työyhteisötaidot. Nämä elementit näkyivät tulosten mukaan työyhteisöissä kompetenssina, jota hyödynnettiin työyhteisöissä kaikkien yhteiseksi hyväksi. Tämä tulos saa tukea Virtasen ym. (2022, 25) tutkimuksesta, jossa tutkijat havaitsivat työn myönteisten tulosten näkemisen, työn kehitettävyyden sekä mahdollisuuden omien taitojen käyttämiseen monipuolisesti, lisänneen työn imua ja vähentäneen työuupumuksen oireita. Koiviston ym. (2023, 68) tutkimuksesta ilmeni, että vanhustyössä myönteisten asioiden esiintuominen, kuten työn julkinen arvostus sekä kiitoksen saaminen, mutta myös esimerkiksi asiakkaiden ja omaisten onnistunut kohtaaminen, palautteen saaminen, erilaiset työtehtävät ja -sisällöt, monipuolinen työnkuva ja omaan työhön vaikutusmahdollisuudet sekä kehittyemis- ja etenemismahdollisuudet lisäsivät alan vetovoimaa. (Katso myös Christensen 2016, 66–67.)

Tässä tutkimuksessa yhdeksi työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi tuloksista esiin nousi työn merkityksellisyyden kokeminen, jopa kutsumusammatti. Tämä tutkimustulos saa vahvistusta aikaisemmasta Bordin (2019, 21–22) tutkimuksesta, jossa vanhustyö koettiin kuormittavana, mutta silti vanhustyössä oli suhteellisen paljon imua, jonka takana saattoi olla muun muassa ”kutsumus” ja se, että työ koettiin merkitykselliseksi. Christensenin (2016, 66–67) tutkimuksesta ilmeni myös työn merkityksellisyyden kokemuksella olevan suora yhteys työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Hiukan kriittisemmin työn merkityksellisyyden voimaan suhtautuivat Coco ja Roos (2020, 5, 14). He havaitsivat tutkimuksessaan, että lähihoitajat pitivät työtään tärkeänä ja merkittävänä sekä työniloa ja innostusta tuovana tekijänä, kunhan osaamisvaatimukset olivat suhteessa heidän sen hetkiseen osaamiseensa.

Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa työhyvinvointia muodostavaksi ja vahvistavaksi tekijäksi todettiin myös työstä saatu palaute, joka sekin vahvasti entisestään työntekijöiden kokemusta merkityksellisen työn tekemisestä, työn arvostamisesta sekä työn vaikuttavuudesta. Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät saivat palautetta etupäässä lähiesihenkilöiltä, toinen toisiltaan ja asukkailta sekä asukkaiden lähipiiriltä. Tutkimustuloksia tarkastellessa, ylemmän johdon antama palaute työntekijöille puuttui kokonaan. Tutkittavat korostivat myönteistä palautekulttuuria ja yksi heistä nimesi sen myös kehittämistä kaipaavaksi asiaksi. Tämä myönteisen palautekulttuurin kehittäminen saa tukea aikaisemmasta tutkimuksesta Schaufelilta ja Tariselta (2014, 47) sekä Yehiltä (2015, 48–49), sillä näistä molemmista tutkimuksista ilmeni myönteisen palautteen ja saadun tuen vahvistaneen erityisesti työn imua ja työsuoritusta sekä edistäneen työntekijöiden työtyytyväisyyttä, heijastuen lopulta organisaation tuloksellisuuteen.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia muodostavaksi ja vahvistavaksi tekijäksi todettiin myös lähijohtaminen. Tutkimuksesta ilmeni, että tutkittavat kokivat lähijohtamisen tasapuolisuuden, reiluuden läpinäkyvyyden, oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden arvostamisen sekä palautteen antamisen tukeneen työntekijöidensä työhyvinvointia. Tämä tulos saa tukea aikaisemmasta Koiviston ym. (2023, 77) tutkimuksesta, jossa havaittiin, että hyvään, työhyvinvointia tukevaan johtajuuteen, voitiin yhdistää ”omien puolella olemisen” lisäksi, luotettavuus ja aitous, jotka näkyivät johtajuudessa läsnäolona, avoimuutena, kuunteluna, tavoitettavuutena. Tämä nyt saatu tutkimustulos saa tukea myös aikaisemmasta tutkimuksesta (Specchia ym. 2012, 11–12; Arola ym. 2018, 41–44; Vehko ym. 2018, 29, 37; Virtanen ym. 2022, 25), joissa todettiin oikeudenmukaisilla käytänteillä, työntekijöiden hyvällä kohtelulla, toimivalla vuorovaikutuksella ja onnistuneella johtamisella olleen vahva yhteys parempaan työssä jaksamiseen ja työssä pysymiseen sekä koettuun työhyvinvointiin.

Millaisia työhyvinvoinnin haasteita työhön liittyi?

Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin sitä, millaisia työhyvinvoinnin haasteita työntekijöillä oli ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. Tähän tutkimuskysymykseen saatiin selkeä vastaus. Yhteenvedona voidaan todeta, että työhyvinvoinnin haasteina työntekijöillä ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköissä korostuivat erityisesti organisaatiomuutoksesta johtuva epävarmuus tulevaisuudesta, tietotekniset osaamishaasteet, matala palkkataso ja palkitsemisen puutteet sekä fyysinen ja psykososiaalinen työssä kuormittuminen.

Ensimmäisenä haasteena tuloksissa nousi esiin vuoden alussa tehdyn ison organisaatiomuutoksen jälkeinen epävarmuus tulevasta, joka heijastui erinäisinä työhyvinvoinnin haasteina ja vaatimustekijöinä, kuten ahdistuksena, väsymyksenä, epätietoisuutena ja -luulona sekä voimakkaana muutosvastarintana erityisesti ylempää johtoa ja uutta organisaatiota kohtaan. Tutkimustuloksista selvisi, että työyhteisöissä kaivattiin runsaasti lisätietoa uuden organisaation toimintatavoista ja -menetelmistä, sekä näiden edellä mainittujen asioiden pikaista jalkauttamista työyhteisöihin. Nämä tulokset saavat tukea aikaisemmasta Pahkinin (2015, 8) tutkimuksesta, jossa todettiin henkilöstön osallistumismahdollisuuksien itseään koskeviin päätöksiin vahvistavan myönteistä muutuskokemusta. Tämä edellytti tutkimuksen mukaan johdon ja esihenkilöiden onnistunutta muutosjohtamista eli riittävää ja oikea-aikaista vuorovaikutusta, henkistä tukea ja oikeudenmukaista toimintaa. Keski-Suomen hyvinvointialuestrategiassa yhtenä strategisena menestystekijänä pidetään henkilöstön kuulemisen ja vaikutusmahdollisuuksien varmistamista (Keski-Suomen hyvinvointialue a.) Nyt tehdyn tutkimuksen tuloksista kuitenkin ilmeni, että työyhteisöissä koettiin erkaantumista ylemmästä johdosta, työyhteisöjen toimiessa lähinnä oman esihenkilönsä osaamisen,

ohjeistuksen ja tuen turvin. Tämä koettu erkaantuminen vaikutti tutkimustulosten mukaan työntekijöiden työhyvinvointiin sitä heikentäen. Aikaisemman tutkimuksen valossa organisaatiomuutoksella on negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin, ja sen lisäksi organisaatiomuutokset heijastuvat aina työn vaatimusten ja voimavarojen kautta koko työyhteisöön. (Hakanen 2011, 107–108; Pahkin 2015, 40,43; Seppälä & Hakanen 2018, 2.) Työhyvinvoinnin ylläpitäminen organisaatiomuutoksessa on Pekkarisen ja Pulkkinen (2023) tutkimuksen tulosten mukaan entistä haastavampaa, sillä julkisen alan työntekijöistä yhä harvemmillä oli riittävästi voimavaroja kohdata työhön liittyviä muutoksia ja haasteita. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 17). Tästä edellä mainitusta tutkimustuloksesta, nousee huoli sosiaali- ja terveystalouden ja erityisesti vanhustyössä työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnista. Varsinkin, kun työelämä on työnmurroksen myötä muuttunut jatkuvaksi muutokseksi, jossa tasaisia, seesteisiä kausia on entistä vähemmän. Millaisia vaikutuksia tällä voi olla työntekijöiden työn vaatimuksiin, työn voimavaroihin ja ennen kaikkea työntekijöiden työhyvinvointiin?

Työhyvinvoinnin haastetta ilmeni uuden työorganisaation mukanaan tuomilla osaamisvaatimuksilla. Tuloksissa nousi voimakkaasti esiin työn hallintaan ja osaamiseen liittyvänä haasteena tietotekniset taidot. Tuloksista ilmeni, että uusien atk-taitojen oppiminen oli haastavaa; johtuen puutteellisesta perusosaamisesta atk-taidoissa, sekä siitä, että uuden oppimiseen ei resursoitu riittävästi aikaa tai järjestetty tosiasiallisia mahdollisuuksia osallistua koulutukseen. Nämä tutkimustulokset saavat tukea aikaisemmasta tutkimuksesta. Bordin (2019, 6) tutkimustuloksista ilmeni, lisääntyneen atk-osaamisvaatimuksen tuoneen työhön lisäkuormitusta sekä heikentäneen työhyvinvointia, koska teknologian koettiin muuttuneen jatkuvasti eikä uuden oppimiseen ollut riittävästi aikaa. Toisaalta aiemman tutkimusnäytön mukaan, työn voimavarat voivat itsessään vähentää työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fyysisiä ja psyykkisiä ponnisteluja ja edistää työn tavoitteiden saavuttamista sekä vahvistaa henkilökohtaista kehittymistä, oppimista ja kasvua (Schaufeli & Bakker 2004, 296). Tämä voitaneen ajatella niin, että resursoimalla riittävästi koulutukseen, voimavarat auttaisivat selviämään paremmin haasteista ja tällöin uusien taitojen oppiminen voisi olla mielekkäämpää.

Yhtenä merkittävänä työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteena tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt nostivat esiin työn matalapalkkaisuuden suhteessa työn vaatimuksiin sekä palkitsemisen puutteet. Lähiesihenkilöt kokivat työntekijöidensä matalan palkkatason ja työn korkeiden vaatimusten olevan ristiriidassa keskenään ja heikentävän työhyvinvointia. Aiemmin tehdyssä Cocon ja Roosin (2020, 5, 14) tutkimuksessa sosiaali- ja terveystalouden vetovoimaisuuden vähäisyyden yhtenä selityksenä pidettiin juuri työn vaatimuksia vastaamatonta palkkaa. Saman tutkimustuloksen vahvisti Helander ym. (2019, 189) todetessaan hoitajien

olevan tyytymättömiä palkkaan, mutta myös työn kohtuuttomiin vaatimuksiin ja yhteiskunnallisen arvostuksen puutteeseen. Koivisto ym. (2023, 47) totesivat tutkimuksessaan, että erityisesti ikääntyneiden palveluasumisessa työskentelevä henkilöstö antoi korkeamman panoksen työlleen, kuin sosiaali- ja terveystalalla yleensä, mutta työstä takaisin saatu vastine ei vastannut annettua panosta. (Katso myös Siegristin 1996 stressiteoria.) Tämän nyt tehdyn tutkimuksen tuloksista ilmeni, että aineettomia palkitsemiskeinoja ei mielletty oikeaksi tavaksi palkita työntekijöitä ja siksi aineettoman palkitsemisen edut saattoivat jäädä osin hyödyntämättä. Aikaisempi Broetjen (2020, 3) tutkimus vahvistaa, että palkkioiden puutteen olevan keskeinen hoitotyöhön liitetty ilmentymä. Aikaisempi tutkimus (Brown & Reilly 2013, 145–146; Schaufeli & Taris 2014, 47; Schlechter ym. 2015, 279; Yeh 2015, 48–49), kuitenkin vahvistaa aineettoman palkitsemisen kiistattomia etuja. Aineeton palkitseminen voi vahvistaa työn imua, tehostaa työsuoritusta sekä edistävää työntekijän työtyytyväisyyttä. Muina hyötyinä aineettomassa palkitsemisessä oli sen nopeus, tehokkuus, vaikuttavuus sekä organisaatioon sitouttamisen vahvistaminen. Aineettoman palkitsemisen muotoina korostetaan erityisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, koulutusta ja urakehityksen huomioimista. Tämän käsillä olevan tutkimuksen tuloksista ilmenee, että näillä edellä mainituilla palkitsemisen muodoilla katsottiin olevan vaikutusta myös organisaatioissa, joissa mietittiin keinoja henkilöstön veto- ja pitovoiman vahvistamiseen ja muista organisaatioista erottautumiseen. Keski-Suomen hyvinvointialueella palkitsemiseen on jo kiinnitetty huomiota, kirjaamalla hyvinvointialuestrategiaan yhdeksi strategiseksi menestystekijäksi kannustava palkitseminen, urakehitysmahdollisuuksien ja työelämän joustojen tarjoaminen perheen ja työn sujuvaksi yhdistämiseksi. (Keski-Suomen hyvinvointialue a.)

Tämän tutkimuksen tuloksista nousi merkittäväksi työhyvinvoinnin haasteeksi myös työn kuormittavuus. Kuormittavuus ilmeni tutkimustulosten mukaan hyvin moninaisesti, mutta lähinnä se oli fyysistä kuormitusta, johtuen asukkaiden heikosta kunnosta, toimimattomista tiloista, ergonomiaan ja apuvälineiden käytön haasteista mutta myös työturvallisuutta vaarantavista työoloista. Tämä viimeisin koski vain yhtä työyhteisöä, mutta sen vaikutukset ulottuivat tulosten mukaan henkilöstön työturvallisuuden lisäksi asukasturvallisuuteen, sitä vaarantaen. Tämä tutkimuksessa esiin tullut havainto oli selkeässä ristiriidassa paitsi asukkaiden hoitoa ohjaavan omavalvontasuunnitelman, myös Työturvallisuuslain (2002 / 738) 2-luvun, 8 § kanssa, joka selkeästi velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden työturvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lämpöolojen arvioiminen on oleellinen osa työterveyshuollon työpaikkaselvitystä. Työntekijöillä on oikeus turvalliseen ja terveelliseen työpaikkaan, myös organisaation muutostilanteessa, totesi omassa tutkimuksessaan Vänskä (2022, 3). Aiempi tutkimus vahvistaa selkeästi hoitotyön työolojen fyysisen

kuormittavuuden, ja syyt kuormittavuudelle olivat saman kaltaisia, kuin nyt tehdyssä tutkimuksessa (Hellsten 2014, 3; Rytönen 2018, 24; Helander ym. 2019, 189; Koivisto 2023, 4.)

Tässä tutkimuksessa kuormittavuutta lisäävinä tekijöinä nousi esiin vielä henkilöstöresurssien saatavuusongelmat, jotka korostuivat erityisesti maaseudulla tai kauempana kasvukeskuksista sijaitsevilla työyksiköillä. Henkilöstön saatavuuden varmistaminen sekä veto- ja pitovoiman vahvistaminen ovat Keski-Suomen hyvinvointialuestrategiassa nostettu osaksi organisaation menestystekijöitä, joten näiden kuormittavuutta lisäävien tekijöiden vähentäminen ja poistaminen saanevat jatkossa entistä enemmän huomiota hyvinvointialueen työhyvinvointityössä. (Keski-Suomen hyvinvointialue a.) Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin haastetta aiheuttavaa työkuormitusta aiheutti työntekijöille myös kolmivuorotyö sekä kolmivuorotyöhön kytkeytyvät työn ja vapaa-ajan yhdistämisen haasteet sekä esimerkiksi lääkeluvattomien hoitajien vuoksi lääkeluvallisten hoitajien korkeampi työssä kuormittuminen. Tulokset eivät yllättäneet ja ne saavatkin paljon tukea aikaisemmasta tutkimuksesta (Nurmeksela ym. 2011, 26; Jääskeläinen 2013, 3, 29–31; Häggman-Laitila 2013, 301–302, 306–307; Härmä ym. 2019, 4–5).

Vuorotyöhön liittyviä työn vaatimuksia ja haasteita on tutkittu paljon myös kansainvälisesti, tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä esiteltiin niistä kaksi: Parsons ym. (2018) ja Danielsson & Zakrisson (2019). Nyt tehdyssä tutkimuksessa tulokset olivat kuitenkin melko rohkaisevia; työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista, perhe-elämään yhteensovittamista sekä yksilöllisiä vuorotyöhön liittyviä haastevaatimuksia huomioitiin lähiesihenkilön toimesta mahdollistamalla työaikajoustot, työkierrot, ja muut yksilölliset tarpeet ja toiveet. Tämä työelämän joustojen tarjoaminen perheen ja työn sujuvaksi yhdistämiseksi, sisältyy myös Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiaan yhtenä sen strategisena menestystekijänä. (Keski-Suomen hyvinvointialue a.)

Miten työhyvinvointia voidaan kehittää?

Kolmantena tutkimuskysymyksenä selvitettiin sitä, miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää ympärivuorokautisessa palveluasumisessa? Tähänkin tutkimuskysymykseen saatiin selkeä vastaus. Yhteenvedona voidaan todeta, että kaikista merkittävimpänä työhyvinvoinnin kehittämiskohteena lähiesihenkilöt pitivät yksimielisesti omaa työssä jaksamistaan sekä omien töidensä priorisoimisen lisäksi työnkuviansa ja työtehtäviensä selkeyttämistä.

Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen täytyy lähteä lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin vahvistamisesta. Tutkimustuloksista ilmeni, että lähiesihenkilöiden

oma työssä jaksaminen oli venynyt ääri rajoilleen tai jopa sen yli. Työn tavoitteiden epävarmuus, uupuminen, jatkuvat keskeytykset ja riittämättömydentunteet, mutta erityisesti työn määrä suhteessa työtehtävien määrään ja toisaalta, ylemmältä taholta tulleet työhön liittyvät aikapaineet ja epäselvät tai puutteelliset ohjeistukset sekä tuen puute ja vuorovaikutuksen laatu, olivat tulosten mukaan johtaneet työn vaatimusten kasvuun, joita yksilöiden tai työyhteisöjen voimavaroilla ei ollut mahdollista kokonaan enää kompensoida. Tämä heijastui lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin kokemiseen negatiivisesti. Tutkimustuloksista ilmeni, että lähiesihenkilöiden työssä uupumisella oli vaikutusta työmotivaatioon, johtamisen laatuun ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin varmistaminen on nostettu yhdeksi strategiseksi menestystekijäksi Keski-Suomen hyvinvointialuestrategiassa (Keski-Suomen hyvinvointialue a.), joten asian tärkeys oli huomioitu organisaatiossa, jonne tutkimus kohdistui. Strategiaan kirjattu työhyvinvoinnin varmistaminen ei kuitenkaan vastannut lähiesihenkilöiden subjektiivista työhyvinvoinnin kokemusta. Lähiesihenkilöiden oma työssä jaksaminen näyttäytyy aikaisemman tutkimuksen valossa kuitenkin erittäin merkittävänä elementtinä koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Mäkelän ym. (2013, 66–67) tutkimuksessa todettiin, että hyvinvoivan työyhteisön edellytys oli hyvä lähijohtaminen ja mikäli lähiesihenkilö ei itse voinut hyvin, hän ei kyennyt vahvistamaan johdettaviensa työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla.

Työhyvinvoinnin kehittämistarpeeseen linkittyi tässä tutkimuksessa selkeästi myös lähiesihenkilön töiden priorisoiminen, tehtäväkuvien ja työn tavoitteiden selkiyttäminen sekä yksinkertaisesti resurssien varmistaminen, jotka mahdollistaisivat työn vaatimuksista selviytymisen, käytettävissä olevan ajan puitteissa. Aikaisemman tutkimuksen valossa, Bakker ja Demerouti (2014, 20–21) nostivat organisaatiomuutosten yhteydessä oman työn tuunaamista yhdeksi vaihtoehtoiseksi ratkaisuksi säädellä työn voimavaroja ja työn vaatimuksia. Samaa vaihtoehtoa korostivat myös Seppälä ja Hakanen (2018, 7–8) omassa tutkimuksessaan. Tämä työn tuunaaminen voisi toimia myös tähän tutkimukseen osallistuneilla lähiesihenkilöillä, sikäli kun työn määrä on mitoitettu sellaiseksi, että siitä voi työtehtäviä tuunaamalla selvitä. Näin ei kuitenkaan tämän tutkimuksen tuloksia lukiessa näyttäisi olevan, sillä tuloksista paljastui ajan vähäisyys, joka aiheutti tutkittavissa riittämättömydentunnetta, jopa ahdistusta ja epätoivoa, koska lähiesihenkilöt eivät voineet tehdä työtään eettisesti kestäväällä tavalla. Tämä saa tukea Broetjen ym. (2020, 3) tutkimuksesta, jossa todettiin työhön liittyvän ylikuormituksen voivan johtaa moraaliseen ahdistukseen, jossa ylikuormittuminen estää työstä suoriutumisen parhaalla mahdollisella tavalla.

Tässä tutkimuksessa voitiin tuloksista päätellä, että lähiesihenkilöt ovat kaikki työstään motivoituneita ja valmiita tukemaan työntekijöitään, mutta se edellyttää sitä, että he saavat siihen aidosti mahdollisuuden. Koivisto & Laitinen (2022) totesivat, että uusilla

hyvinvointialueilla työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii johtamista, tavoitteiden asettamista ja niiden seuraamista, mutta myös resursseja ja varsinkin lähiesihenkilöiden työaikaa. Työhyvinvoinnin synty edellyttää työn tekemistä, eikä se ole irrallista puuhastelua. Nyt tehdyssä tutkimuksessa tutkijan huomio kiinnittyi myös siihen, että työhyvinvoinnin johtamisesta näytti puuttuvan yhtenäinen, selkeä linjaus ja työhyvinvoinnin johtaminen oli irrallisia toimia ja selkeää suunnitelmallisuutta työhyvinvoinnin johtamisessa oli vähemmän, vaikka lähiesihenkilöt olivat tulosten mukaan aidosti kiinnostuneita työstänsä työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tutkittavat nostivat vahvasti esiin yksittäiset tyky- ja tyhypäivät, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä erilaiset pienet palkitsemiset ja merkkipäivämuistamiset. Näiden etujen saaminen tai saamatta jääminen kiteytyi tutkimuksessa työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeiksi tekijöiksi, joilla tutkittavat mielsivät olevan vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja arvostuksen kokemiseen. Tutkimuksen osallistuneiden lähiesihenkilöiden käsityksistä poiketen, Rousu ja Lanne-Eriksson (2021, 256–257) korostavat sitä, että lähiesihenkilöiden on kyettävä tunnistamaan ja käsittelemään työn ristiriitoja ja ongelmakohtia, jotta työhyvinvointia edistävät toimenpiteet voidaan kohdistaa itse työhön ja sen kehittämiseen. Erilaisten tyhypäivien, virike- ja kulttuurisetelien merkitys on vähäinen ja kaukana todellisesta työhyvinvoinnin kehittämisestä, sillä työhyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisön toimivuuden edistämistä, eikä pelkästään yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistamista.

Tutkimuksessa ei tullut esiin sitä, olivatko tutkittavat tarkemmin perehtyneet Keski-Suomen hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategiaan tai oliko heillä tiedossa yhteiset esihenkilötoiminnan periaatteet, tavoitteet, arvot ja laatukriteerit, tai miten organisaatio oli linjannut sen, millaista työhyvinvointia organisaation työyhteisöissä oli tarkoitus edistää. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin havaita, että lähiesihenkilöt kokivat epävarmuutta siitä, mitä kaikkea työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen tulisi pitää sisällään, koska työhyvinvoinnin käsite on niin laaja kokonaisuus. Näiden edellä mainittujen asioiden kirkastaminen voisi vähentää lähiesihenkilöiden epävarmuutta ja vahvistaa strategista työhyvinvoinnin johtamista. Nämä tutkimustulokset ja havainnot saavat tukea Hakasen (2011, 23) aikaisemmasta tutkimuksesta, jossa työhyvinvoinnin ja töiden sujuvuuden edistämisen perusedellytys on vähintään määritellä, millaista työhyvinvointia on tarkoitus edistää.

Millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen?

Neljäntenä ja samalla viimeisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin, millaista tukea lähiesihenkilöt tarvitsevat henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. Vastauksena tutkimuskysymykseen ja yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimustulosten mukaan lähiesihenkilöiden tuen tarve henkilöstön työhyvinvoinnin

johtamisessa keskittyi muutosjohtamisen tukemiseen sekä lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin vahvistamiseen.

Tutkimustulosten mukaan lähiesihenkilöt tarvitsevat tukea muutosjohtamiseen työyhteisöissä. Tuloksista ilmeni, että lähiesihenkilöt kokivat tarvitsevansa tukea uuden hyvinvointialueen toimintatapojen ja menetelmien sekä strategian ja vision kirkastamiseksi, mutta myös taloudellisten raamien selkiyttämiseksi. Lisäksi tuloksista ilmeni lähiesihenkilöiden selkeästi kaipaavan parempaa tutustumista, yhteistyötä ja vuorovaikutusta ylemmän johdon kanssa. Tuloksista ilmeni, lähiesihenkilöiden kokemus yksin jäämisestä työyhteisöjensä haasteiden kanssa, koska ylempi johto ja uusi organisaatio koettiin vieraaksi ja etäällä olevaksi. Positiivisena havaintona voitaneen pitää sitä, että Keski-Suomen hyvinvointialuestrategiassa, sen yhdeksi menestystekijäksi on kirjattu laadukkaan esimies- ja johtamisosaamisen varmistamisen lisäksi, moniammatillisen osaamisen vahvistaminen sekä henkilöstön, esimiesten ja johdon osaamisen systemaattinen kehittäminen ja arviointi yhdeksi menestystekijäksi. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2022a.)

Yhtä tärkeänä tekijänä pidettiin tuen saamista muutosjohtamisen jalkauttamiseen. Tämä tarkoitti tulosten mukaan tiedotuksen riittävyttä ja oikea-aikaisuutta, koulutustarpeiden huomioimista, muutosjohtamisen resurssoinnin varmistamista, sekä henkisen tuen antamista lähiesihenkilöille ja työyhteisöille. Tämä tulos saa vahvistusta aikaisemmasta Pahkin (2015, 8) tutkimuksesta, jonka tuloksissa korostui henkilöstön osallistumismahdollisuuksien turvaamisen omaa työtään koskevissa päätöksissä, luovan pohjaa myönteiselle muutoskokemukselle. Tämän edellytys tulosten mukaan oli johdon ja esihenkilöiden onnistunut muutosjohtajuus eli riittävä vuorovaikutus, henkinen tuki ja oikeudenmukainen toiminta.

Voimakasta tuen tarvetta ilmeni tutkimustulosten mukaan myös lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin tukemisessa. Tulosten mukaan työpäivät olivat kiireisiä, työn määrästä ja päällekkäisyydestä johtuen, mihinkään ei ollut mahdollisuutta keskittyä kunnoilla ja esihenkilöiden työaika valui ”väärin” työtehtävien hoitamiseen, varsinkin pienissä yksiköissä se valui liian usein sijaisten etsintään. Työtehtävien priorisoimisen, mutta myös resurssien priorisoimisen ja allokoimisen lisäksi tutkittavilla oli tarve saada työstään palautetta, arvostusta ja tukea. Tutkimustuloksista nousi esiin myös se, että lähiesihenkilöt kokivat ylemmän johdon suhtautuvan piittaamattomasti lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin, eivätkä olleet siitä juuri kiinnostuneita. Lähiesihenkilöt tukivat tutkimustulosten mukaan omien työntekijöidensä työhyvinvointia, mutta kokivat jääneensä itse omassa työhyvinvoinnissaan ”väliinputoajiksi”. Tätä ylemmältä johdolta saamatta jäänyttä tukea osa lähiesihenkilöistä kompensoi kollegiaalisen tuen avulla. Tämä tutkimustulos on selkeästi ristiriidassa Työturvallisuuslain (23.8.2002/738, 1-luku, 1§) asettamiin velvoitteisiin, jossa työnantajaa veloitetaan lain

nojalla parantamaan työympäristön lisäksi työolosuhteita, jotta työntekijän työkyky säilyy. Lisäksi sama lainkohta velvoittaa työnantajaa ennalta ehkäisemään ja torjumaan työstä tai työympäristöstä työntekijälle mahdollisesti aiheutuvia fyysisiä ja henkisen terveyden terveyshaittoja. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738, 2-luku, 8§) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Rousu ja Lanne-Eriksson (2021, 256–257) huomauttavat työntekijöiden työhyvinvoinnin syntyvän henkilöstön, lähiesihenkilöiden, ylemmän johdon, työsuojeluhenkilöstön, luottamushenkilöiden sekä työterveyshuollon tiiviin yhteistyön ja vastuunkannon tuloksena, jossa työnantajan tehtävänä on arvioida työhyvinvoinnin toteutumista työpaikoilla.

Tässä tutkimuksessa saatiin vastaukset kaikkiin tälle tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Nyt valmistuneen tutkimuksen tulokset ovat käytännönläheisiä ja helposti ymmärrettävissä sekä käytännön työelämään yhdistettävissä, joten tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin ikääntyneiden hoiva- ja hoitotyön kentillä Keski-Suomen hyvinvointialueen sisällä ja sen ulkopuolella. Mäkinen ym. (2014, 35) muistuttavat, että tutkimustulosten käytännönläheisyys ja työelämään yhdistettävyyttä lisäävät tutkimuksen vaikuttavuutta.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluu, että tutkimus tehdään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, jolloin tutkimusta voidaan pitää eettisesti hyväksyttävänä ja luotettavana. Peruseriaatteina eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaisesti tutkimuksen on täytettävä kriteerit luotettavuudesta, rehellisyydestä, arvostuksesta ja vastuunkannosta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.) Tutkimuksen luotettavuus on laadun varmistamista tutkimuksen suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä sekä voimavarojen käytössä. Tutkimuksen rehellisyys ilmenee tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja tieteellisen toiminnan arvioinnissa sekä raportoinnissa ja viestinnässä avoimuutena, oikeudenmukaisuutena, puolueettomuutena ja riittävän yksityiskohtaisesti selostettuna. Eettisesti kestävässä tutkimuksessa näkyy arvostus kollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia, yhteiskuntaa, ekosysteemejä, ympäristöä ja kulttuuriperintöä kohtaan. Tieteellisen toiminnan koko elinkaaren huomioiminen aina ideasta hallinnointiin, koulutukseen, ohjaukseen, toteutukseen, julkaisemiseen ja vaikutuksiin on tieteellisen toiminnan vastuunkantoa. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 163–165; Vilkkä 2021, 41; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12.) LAB-ammattikorkeakoulussa tieteellisen tutkimuksen peruseriaatteisiin kuuluvat tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden lisäksi avoimen tieteen ja tutkimuksen tavoitteet ja periaatteet (Raivo & Lempinen 2020). Avoimuus koskee tutkimuksen tuloksia, tuotoksia, tutkimusaineistoja ja -menetelmiä tutkimuksen läpinäkyvyyden ja luotettavuuden lisäämisen

varmistamiseksi. Yhtenä tavoitteena on myös tiedon sujuva liikkuminen ja pyrkimys yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen vaikuttavuuteen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.) Lisäksi opinnäytetyön laatimisessa ja aineiston keräämisessä noudatetaan henkilötietojen käsittelyyn liittyvää lainsäädäntöä (LAB ammattikorkeakoulu 2022.), kuten EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU 2016/679). Tässä tutkimuksessa on noudatettu kaikkia näitä ohjeita ja lain tuomia velvoitteita. Huomioitavaksi vielä, että tämä tutkimus tehtiin opinnäytetyönä osana LAB-ammattikorkeakoulun, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon osaa; Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla lukuvuosina 2022–2023. Tutkimuksen tekemiseen saatiin ohjeistusta työelämän yhteistyökumppanin lisäksi ammattikorkeakoulun nimeämältä, tutkimesta ohjaavalta tutoropettajalta, LAB-ammattikorkeakoulun tiedekirjaston henkilökunnalta sekä opintoihin liittyvästä tutkimuksellisen kirjoittamisen kurssilta. Työ ja sen vaiheet ovat näin olleet tieteellisen yhteisön valvomina.

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden vaatimus koskee koko tutkimusprosessia, alusta loppuun, eli kaikkia prosessiin sisältyviä valintoja, aineiston kokoamista, käytettyjen lähteiden laatua ja omien taitojen arviointia. Luotettavuuden arviointi kattaa tutkimustekstin, aineiston ja muodostetut johtopäätökset. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen jokainen vaihe täytyy suunnitella, raportoida ja toteuttaa yksityiskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisesta puuttuvat kokonaan yksiselitteiset ohjeet ja luotettavuuden arviointi perustuukin tutkijan oman arvion ja annetun näytön varaan, jossa tutkimusta arvioidaan johdonmukaisena kokonaisuutena. Tästä kokonaisuudesta tulee ilmetä tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana kyseisessä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantajasuhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–151, 160, 163–165; Vilka 2021b., 41, 185–186.) Aalto ja Puusa (2020) kuitenkin muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden osoittaminen voi tapahtua esitettyjen tulkintojen osuvuudella. Uskottavuutta ja objektiivisuutta lisää tutkijan erottaminen tutkimusaiheesta ja tutkijan ymmärrys oman subjektiivisuutensa merkityksestä tutkimuksen ja tulosten kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa validius on käsiteltävän ilmiön eheyttä ja sitä voidaan tarkastella läpivalaisemalla tutkimuksen päättelyketjut. Vastaavasti tutkimuksen reliabiliteetin arviointi perustuu tutkimusprosessin kuvaukselle, perusteluille ja analyysille, koska tutkimus ei ole identtisenä toistettavissa. (Aalto & Puusa 2020, 170–171, 178–179.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään perusteellisella suunnittelulla ja valintojen pohtimisella tutkimuksen joka vaiheessa. Lisäksi luotettavuutta pyrittiin lisäämään teoreettisen viitekehyksen muodostamisvaiheessa laajan ja tuoreen lähdeaineiston valinnalla. Lähdeaineisto muodostui pääasiassa kotimaisista väitöskirjoista, tutkimusartikkeleista ja

erilaisista selvityksistä sekä alan tuoreesta kirjallisuudesta. Tutkija keräsi laajan lähdeaineiston, jossa hyödynsi aikaisemmin hankkimaansa aineistoa, suunnitellessaan kirjallisuuskatsauksen tekemistä nyt tutkitusta aiheesta. Kotimaisen lähdeaineiston valinnalla pyrittiin muodostamaan kattava kuvaus siitä, millaisia vaatimuksia ja voimavaroja ikääntyneiden hoitotyön todellisuuteen voi linkittyä. Siksi lähdeaineiston lähteistä osa on eri tieteenaloilta. Ulkomaisia tutkimuksia otettiin teoreettiseen viitekehukseen mukaan, koska niiden avulla tutkija pyrki tuomaan esiin työhyvinvoinnin ilmiötä yksilöiden, työyhteisöjen, työorganisaatioiden ja työnantajien näkökulmasta, myös globaalisti. Työhyvinvointiin liittyvää kotimaista ja kansainvälistä tutkimustietoa on tarjolla erittäin runsaasti ja tutkija rajasi tästä aineistosta käyttöönsä sen lähdemateriaalin, jonka katsoi tarpeelliseksi tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta.

Se, missä tutkijan olisi pitänyt olla tarkempi, oli aiheen rajaus. Nyt tutkimuskysymyksiä oli neljä ja sen tuntui tämän tutkimuksen kohdalla liian suurelta määrältä, koska tutkimus paisui melko suureksi työksi, varsinkin yksin tehden. Tämä vaikutti tutkimuksen valmistumisajan siirtymiseen eli tutkimus ei edennyt aikaisemmin laaditun tutkimussuunnitelman mukaisesti. Jälkikäteen arvioiden, tutkimus olisi pitänyt rajata ainoastaan työn vaatimusten ja työn voimavarojen selvittämiseen, mutta tällöin tutkimus olisi jäänyt vajavaiseksi ja lähiesihenkilöiden oman ideat työhyvinvoinnin kehittämistä ja työhyvinvointijohtamiseen liittyvistä mahdollisista tuen tarpeista kuulematta. Nämä toivat tutkimukseen kuitenkin lisää käytännölläheisyyttä ja työhyvinvoinnin ilmiön kuvaamiseen syvyyttä, joten tältä pohjalta tutkimuskysymyksiä oli sopivasti.

Tässä tutkimuksessa eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta tärkeä asia oli tutkimuslupien hakeminen. Tutkija lähetti Keski-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden asumispalveluiden palvelujohtajalle tutkimuslupahakemuksen ja sen liitteeksi opinnäytetyön hyväksytyyn aihe-ehdotuksen, opinnäytetyön suunnitelman sekä tietosuojailmoituksen, josta ilmeni, ettei tutkimuksessa kerätä henkilötietoja, eivätkä tutkimukseen osallistuvat tule olemaan tutkimuksen missään vaiheessa tunnistettavissa. Tutkija lähetti Keski-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden asumispalveluiden palvelujohtajalle lupa-anomuksen yhteydessä nähtäväksi myös tutkimukseen osallistuville jaettavan suostumuslomakkeen, josta ilmeni vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Lupa-anomuksen yhteydessä sovittiin myös valmiin tutkimuksen julkaisusta Theseuksessa (www.theseus.fi), joka on Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja julkaisuja tallentava kokotekstitietokanta. Myönteinen päätös tutkimusluvasta tuli Keski-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden asumispalveluiden palvelujohtajalta 13.2.2023. Samassa yhteydessä varmistui myös työelämän yhteistyökumppani, joka

oli hyvinvointialueen ikääntyneiden asumispalveluiden palvelupäällikkö yhdeltä palvelualueelta.

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden varmistamiseksi tutkittaville lähetettiin sähköpostitse osallistumiskutsu (Liite 2), josta ilmeni tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskohde sekä tutkittavien rooli tutkimuksen kulussa. Lisäksi osallistumiskutsussa tutkittaville selvitettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, aineiston säilytystapa sekä tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin varmistaminen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019) mukaisesti kaikki tutkittavat saivat nähtäväkseen tietosuojailmoituksen. Kaikille tutkimukseen osallistuneille lähetettiin noin viikkoa ennen teemahaastattelun runko, joka mahdollisti tutkimukseen orientoitumista ja tutkimusaiheen hahmottamista. Samalla tutkittaville lähetettiin suostumislomake tutkimukseen osallistumisesta. (Liite 3.) Tutkimukseen ilmoittautuneista tutkittavista kukaan ei perunut osallistumisestaan haastatteluiden jälkeen, joten kaikki tutkittavat olivat mukana tutkimuksen loppuun saakka. Tutkittavien anonymiteetistä pidettiin huolta koko tutkimuksen ajan. Tutkimustuloksien yhteydessä esitettiin joitakin suoria lainauksia eli sitaatteja tutkittavien vastauksista, jotka kuvasivat tutkittavien näkemyksiä työntekijöidensä työhyvinvoinnin muodostumisesta, haasteista tai esihenkilön tuen tarpeista ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteista. Näissä suorissa lainauksissa käytettiin tutkittavista koodeja H1, H2, H3 ja H4. Koodi osoitti, milloin kukakin puhui, mutta varmisti samalla tutkittavien anonymiteetin. Osassa sitaateista jouduttiin korvaamaan anonymiteetin varmistamiseksi joitakin sanoja neutraalimmiksi tai poistamaan kokonaan, kuten murre sanoja. Muutamissa sitaateissa kritisoitiin myös Keksi-Suomen hyvinvointialueen johdon tai omien, ylempien esihenkilöiden toimintaa. Näiden sitaattien kohdalla oli erityisen tärkeää varmistaa, ettei tutkittavia voida tunnistaa. Tästä syystä tutkija jätti joihinkin sitaatteihin merkitsemättä haastateltavan numerokoodia. Näissä tapauksissa koodi korvattiin merkillä x. Tässä tutkimuksessa tutkittavien anonymiteetti varmistettiin myös sillä, että Keski-Suomen hyvinvointialueen ikääntyneiden asumispalveluiden ylempi johto, palvelualueen päälliköt tai edes työelämän yhteistyökumppani, eivät tiedä, miltä alueelta tai kuka lähiesihenkilöistä tutkimukseen osallistui. Tämä jää ainoastaan tutkittavan ja tutkijan tiedoksi.

Tutkimushaastattelun kysymysrunгон laatimisessa tutkija haki aktiivisesti neuvoja tutkimusta ohjaavalta tutoropettajalta sekä työelämän yhteistyökumppanilta. Tutkimushaastattelurungon kysymykset muotoutuivat tutkimuskysymysten mukaisesti. Haastattelun kysymykset oli hyvin suunniteltu, mutta varsinainen koehaastattelu jäi tekemättä. Tutkijan saama palaute työelämän yhteistyökumppanilta teemahaastattelun kysymysten selkeydestä oli niin kannustavaa, että tutkija luotti kysymysten olevan selkeitä. Tämä osoittautui oikeaksi valinnaksi, koska tutkittavat ymmärsivät kaikki kysymykset yksiselitteisesti. Mutta,

jälkikäteen arvioiden, koehaastattelu olisi silti pitänyt tehdä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Vilkka (2021b, 194) yhtyy Uusisalonen (1991) näkemykseen siitä, että tutkimuksen luotettavuuteen voi olla vaikutusta, sillä että vastaaja ymmärtää jonkin asian eri tavalla kuin tutkija on alun perin tarkoittanut tai tutkija tallentaa jonkin tiedon väärin. Tässä tutkimuksessa väärinymmärryksiä pyrittiin välttämään jakamalla tutkimukseen osallistuville kattavasti tietoa tutkimuksesta etukäteen sekä nauhoittamalla haastattelut Teams-sovelluksen ja sanelukoneen avulla virheiden minimoimiseksi tietojen tallennusvaiheessa.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että tutkijalla itsellään on kokemusta samankaltaisesta työstä, työympäristöstä ja työkuultuurista. Tutkittavien käsitysten ja kokemusten ymmärtäminen sekä tulkitseminen helpottui, kun tutkija tunsi tutkittavien kulttuurisen elämäkokonaisuuden. Jäsennetty kuvaus tutkittavasta on kuitenkin alati muuttuva, koska kulttuuriset merkitysrakenteet muuttuvat koko ajan (Vilkka 2021b, 130). Tutkijan kokemus samankaltaisesta työstä ja työympäristöstä sekä tutkijan työskentely toimeksiantajaorganisaatiossa oli tutkimuksen objektiivisuuden kannalta myös riski, tutkijan samankaltaisesta työstä muodostamien omien mielipiteiden ja näkökulmien vuoksi. Tässä tutkimuksessa tutkija kuitenkin ymmärsi ja huomioi objektiivisuuden vaatimuksen pyrkien jättämään omat näkemykset ja mielipiteet huomioimatta. Vilkka (2021b) muistuttaa, että tutkimuksen luotettavuus syntyy tulosten tarkkuudesta ja toistettavuudesta, mutta tutkijan omat taustat ja asiaan perehtyneisyys voi vaikuttaa erilaisiin ratkaisuihin esimerkiksi aineiston luokittelun suhteen. Tutkimuksen toistaminen täysin samanlaisena olisi siis haastavaa. (Vilkka 2021b, 194, 197.) Lisäksi tutkimustuloksissa olisi varmasti painottunut eri asiat, jos tutkimushaastatteluun olisi otettu lähiesihenkilöiden tilalle työntekijät, joiden työhyvinvointia tutkittiin, joten nyt saadut tutkimustulokset eivät kuvaa absoluuttista totuutta. Tutkimustulokset perustuvat neljän lähiesihenkilön kokemuksiin ja arvioon työntekijöidensä työhyvinvoinnista, joten tutkimustulokset ovat katsaus ikääntyneiden palveluasumisessa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista työn vaatimuksista ja työn voimavaroista sekä työhyvinvoinnin kehittämistarpeista sekä lähiesihenkilöiden mahdollisesta omasta tuen tarpeestaan työntekijöidensä työhyvinvoinnin johtamisessa. Tähän voivat yhdistyä vielä aikaisemmat elämäkokemukset ja -tapahtumat, mutta esimerkiksi myös tutkittavien omat mielipiteet siitä, kuinka lähijohtajuuden tai työhyvinvointijohtamisen pitäisi toteutua.

Tutkimukseen kuuluu oleellisesti myös validiuden arviointi. Tässä tutkimuksessa validiutta osoittaa tutkijan kyky kuvata ja avata omaa päättelyään. Myös aikaisemman aiheeseen liittyvän tutkimusaineistoa linkittäminen, tukee tässä tutkimuksessa luotuja johtopäätöksiä ja niiden taustalla olevia ajatuksia. Tämä tutkimus vastasi tarkoitustaan eli se on avannut ikääntyneiden ympärivuorokautisten palveluasumisyksiköiden työntekijöiden

työhyvinvoinnin muodostumista. Lisäksi tutkija onnistui tutkimaan ilmiötä valitusta näkökulmasta eli lähiesihenkilön kokemusten kautta. Tutkijan työskentely ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen palveluvastaavana muodosti tutkijalle tiettyjä ennako-oletuksia vanhustyön työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen, mutta samalla se saattoi auttaa laatimaan haastatteluihin kysymyksiä, joihin tutkija oletti saavansa tiettyntyyliä vastauksia. Nämä ennako-oletukset eivät tutkijan mukaan kuitenkaan muokanneet tutkimusta ratkaisevasta suuntaan tai toiseen. Tästä voidaan pitää esimerkkinä sitä, että tutkimusaineiston tulokulma löytyi vasta aiheistoon tehdyn huolellisen ja pitkällisen perehtymisen sekä lukuisien vaihtoehtoisten tulokulmien poissulkemisen jälkeen.

Tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisessa on huomioitava, että tutkimushaastatteluiden vastauksien tuloksista nousseet samankaltaisuudet viestivät siitä, että tutkimushaastatteluiden kysymykset toimivat, eli kysymykset kartoittivat aihetta samoin eri haastateltavien kohdalla. Lisäksi tutkimushaastattelussa lähiesihenkilöiden vastauksissa esiintyi eroja ja yhtäläisyyksiä, joka vahvistavat tutkittavien ymmärtäneen aihekokonaisuuden ja sen viitekehyksen tutkijan tarkoittamalla tavalla.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä oli myös tutkimuksen väljä aikataulu. Tutkijalla oli aikaa paneutua huolella tutkimaansa aiheeseen ja tutkimuksen tekemiseen sekä syventää oppimistaan. Tutkija kirjoitti tutkimusprosessista päiväkirjaa ja näin asioihin oli myöhemmin mahdollisuus palata. Erityisesti päiväkirjan merkinnöistä oli hyötyä tutkimushaastatteluiden purkutilanteissa, kun tutkija oli kirjannut tarkasti haastattelun kulusta havaintojaan. Päiväkirja auttoi asioiden kertaamisessa ja valintojen uudelleen arvioimisessa, sekä tutkimuksen tekemisessä motivoinnin vahvistajana.

Tutkija käytti tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen runsaasti aikaa hyödyntäen opintovapaata, vuosilomaa sekä harkinnanvaraista lisäaikaa opintojen loppuun saattamiseksi. Näin tutkijalle jäi aikaa paitsi perehtyä aiheeseen, prosessoida tutkimusta vaihe vaiheelta sekä sisäistää ja syventää uutta osaamista rauhassa, mutta myös edetä eteen tulleiden haasteiden mukaan ja tehdä muutoksia alkuperäisiin suunnitelmiin, eettiset lähtökohdat huomioiden. Tutkimuksen aikataulun väljyys mahdollisti myös tutkijan oman persoonallisen työskentelytavan hyödyntämisen, eli rauhassa etenemisen ilman aikataulupaineita, prosessoiden asioita päiväkirjassa, jonne koko tutkimuksen kulku avattiin, jolloin tutkijan oli mahdollista palata kuhunkin vaiheeseen tarvittaessa uudelleen. Nämä kaikki edellä mainitut asiat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen väljä aikataulu mahdollisti myös yhden tärkeimmistä; tutkijan oman työhyvinvoinnin.

7.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneiden lähiesihenkilöiden työyhteisöistä ja sen yksittäisiltä jäseniltä löytyi paljon työhyvinvointia vahvistavia voimavaroja. Merkittävimpinä voimavaroina tuloksissa nousi esiin työhönsä sitoutuneet työntekijät, merkitykselliseksi koettu työ, hyvät työilmapiirit, palautteen ja lähijohdon toimivuus. Nämä kaikki työhyvinvointia lisäävät vahvuudet viestivät työntekijöiden motivoitumisesta työhönsä, joka vastaavasti synnyttää työhyvinvointia, työn imua ja sitoutumista, joka parhaimmillaan johtaa työntekijän vähäisempiin eroajatuksiin ja työhön sekä organisaatioon sitoutumiseen.

Kehittämisehdotuksena esitetään, että työntekijöiden työssä kehittymismahdollisuuksista tulee huolehtia ja antaa sosiaalista ja / tai taloudellista tunnustusta työssä onnistumisista. Työhön sitoutumista lisää ja varmistaa myös jatkossa se, että työntekijät viihtyvät työssä ja kokevat olevansa työyhteisöjensä arvostettuja jäseniä. Tämä edellyttää Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatiolta sitä, että organisaatio pystyy tarjoamaan yksittäiselle työntekijälle sellaisen työympäristön ja olosuhteet, joihin työntekijä kykenee ja haluaa aidosti sitoutua. Kehittämisehdotuksena esitetään lisäksi, että jatkossa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja vahvistamiseen kiinnitettäisiin korostetusti huomiota, jotta työyhteisöillä ja sen yksittäisillä jäsenillä olisi käytössään riittävästi voimavaroja kohdata työhön liittyvät ja enenevät työn vaatimustekijät, erityisesti työn psykososiaaliset vaatimustekijät. Kehittämisehdotuksena esitetään vielä, että työyhteisöissä työhyvinvoinnin tietoiseen, strategiseen ja tavoitteelliseen johtamiseen tulisi kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota. Samoin, työntekijöiden käytössä olevien yksilöllisten voimavarojen vahvistamisen lähtökohdiksi tulisi myös asettaa työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteet sekä työurien vaiheet. Lisäksi ehdotetaan, että työyhteisöissä keskityttäisiin työhyvinvoinnin vahvistamisessa erityisesti niihin tekijöihin, jotka ovat kunnossa ja vahvistetaan näitä vahvuuksia entisestään. Voimavaroihin keskittymällä työyhteisöjen positiiviset onnistumiset pääsevät esiin, joka on tärkeää myös alan veto- ja pitovoiman vahvistamisessa.

Työhyvinvoinnin haasteina tutkimustuloksissa korostui organisaatiomuutoksesta johtuva työntekijöiden epävarmuus tulevaisuudesta, tietotekniset osaamishaasteet, matala palkkataso ja palkitsemisen puutteet sekä fyysinen ja psykososiaalinen työssä kuormittuminen. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että erityisesti tietotekninen osaaminen näyttäytyi työn vaatimuksena, johon olisi kiinnitettävä huomiota ja järjestettävä riittävästi koulutusta. Kehittämisehdotuksena esitetään myös, että työstä kuormittumisen vähentämisen lisäksi palautumisen ja elpymisen mahdollistaminen olisi otettava kriittiseen tarkasteluun. Tässä voitaisiin edetä arvioimalla kriittisesti työn haitta- ja vaaratekijöitä, joita mahdollisesti aiheutuu siitä, ettei kuormittumiseen ja palautumiseen kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Kaikkia haitta- ja

vaaratekijöitä ei ehkä voida poistaa, mutta niiden arvioiminen työyhteisöissä, yhdessä lähiesihenkilön, työterveyshuollon, työsuojelupäällikön sekä organisaation henkilöstöasiantuntijoiden kanssa on tärkeä viesti työntekijöille välittämistä ja samalla tärkeä interventio työntekijöille mahdollisesti työstä koituvien negatiivisten seuraamusten välttämiseksi ja minimoimiseksi ja tähän myös työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) työnantajaa velvoittaa.

Työhyvinvoinnin haasteisiin liittyvänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että hiljattain tapahtuneen organisaatiomuutoksen tuomat uudet, ylimmän johdon laatimat koko organisaatiota koskevat yhteiset toimintalinjaukset, strategiset valinnat ja arvot eivät olleet vielä välittyneet käytännön tasolle. Kehittämisehdotuksena esitetään, että organisaation ylin johto lähentyisi kohti työyhteisöjä, antaisi tukea sekä palautetta käytännön työtä tekeville työntekijöille ja -yhteisöille, mutta ennen kaikkea avaisi Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiaa, toimintalinjauksia ja arvovalintoja. Tämä voisi lisätä luottamusta johtoon, koska työyhteisöissä on kova tarve tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitä organisaatiolta ja sen yksittäisiltä työyhteisöiltä ja työntekijöiltä käytännössä odotetaan. Tämä avoimuus voisi lisätä työntekijän sitoutumista työyhteisöön entisestään. Sitoutumisella olisi todennäköisesti vaikutusta työn tuloksellisuuteen ja viime kädessä työn veto- ja pitovoimaan.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen todetaan, että kaikista akuutein kehittämistarve oli lähiesihenkilöiden oma työssä jaksamisen kehittäminen. Lähiesihenkilöillä oli tutkimustulosten mukaan selkeästi vaikeuksia selvittää kaikista niistä työtehtävistä, joita heidän työhönsä sisältyi. Kehitysehdotuksena esitetään, että lähiesihenkilöt itse sekä ylempi johto ja työsuojeluorganisaatio kiinnittäisivät enemmän huomiota työntekijöiden, mutta myös lähiesihenkilöiden jaksamiseen sekä kantaisivat selkeämmin vastuuta työhyvinvoinnin varmistamisesta. Käytännössä tämä edellyttäisi selkeästi töiden priorisoimista ja tavoitteiden asettamista ja avaamista, työnkuvien ja työtehtävien selkiyttämistä, sekä aineettomien ja aineellisten resurssien tarkistamista, jotta lähiesihenkilöillä olisi mahdollisuus selvittää työstään ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Yhtenä tärkeänä tekijänä esitetään, että työnantaja ja lähiesihenkilöt huomioisivat aidosti sekä työntekijöidensä, että lähiesihenkilöiden työstä palautumisen ja mielekkään vapaa-ajan merkityksen työssä jaksamisen varmistamiseksi. Tämän lisäksi kehitysehdotuksena esitetään, että lähiesihenkilöt saisivat vahvaa tukea työyhteisöjensä muutosjohtamiseen.

Johtopäätöksenä todetaan vielä, että työhyvinvoinnin strateginen johtaminen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen sekä kehittäminen ovat Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaation tulevaisuuden kannalta ratkaisevan tärkeitä tekijöitä alan veto- ja pitovoiman sekä työntekijöiden työn imun lisäämiseksi ja työpahoinvoinnin välttämiseksi. Tämä tarkoittaa yhteistyön tiivistämistä läpi organisaation työhyvinvoinnin vahvistamiseen liittyvissä asioissa sekä

lisää vuoropuhelua kentän, lähiesihenkilön ja johdon sekä työsuojeluhenkilöstön, luottamushenkilöiden ja työterveyshuollon tiivistä yhteistyötä ja vastuunkantoa yhdessä. Lähiesihenkilöiden työhyvinvointia tukee erityisesti kokemus työnhallinnasta ja mahdollisuus oman työn reflektointiin, sillä lähiesihenkilöille on tärkeää saada vertaistukea samassa asemassa ja samanlaista työtä tekeviltä muilta lähiesihenkilöiltä. Varsinkin uudessa ja hajallaan olevassa organisaatiossa, kuten Keski-Suomen hyvinvointialueella, vertaistuen ja yhteisöllisyyden tarve on suuri. Lähiesihenkilöiden tulee saada kaikki mahdollinen tuki ja koulutus vaatimaan tehtäväänsä työhyvinvoinnin johtajuudessa. Laaksonen ja Ollila (2017, 177–178) kiteyttävät, että työntekijöiden hyvinvoinnista sekä osaamisen ylläpitämisestä ja vahvistamisesta on huolehdittava, jolloin vaikutukset kohdistuvat yksilöiden lisäksi myös organisaatioihin ja koko yhteiskuntaan. Ammattitaitoinen, motivoitunut henkilöstö mahdollistaa sosiaali- ja terveysalan laadun ylläpitämisen ja viime kädessä alan organisaatioiden toiminnan.

Johtopäätöksenä todetaan, että työyhteisöissä työhyvinvointia sekä työn kehittämistä tulee paitsi kehittää, niin myös arvioida ja mitata säännöllisesti. Luotettavan ja vertailukelpoisen datan hankkimiseksi on järkevää käyttää yhtäläisiä mittareita, jolloin organisaatioissa voidaan arvioida ja verrata eri yksiköitä keskenään, mutta myös kansallisesti. Kerätyn aineiston hyödyntämisen lisäksi työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää riittäviä resursseja eli voimavaroja, mutta myös työn vaatimusten, kuten eettisen kuormituksen vähentämistä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta lopuksi, että Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaation ylemmässä johdossa työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys on tiedostettu hyvin. Tämän hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategia 2030 sisällössä yhtenä strategisena menestystekijänä mainitaan hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. Strategiassa on mietitty tarkasti myös keinot tavoitteeseen pääsemiseksi (Keski-Suomen hyvinvointialue 2022a.). Tämän strategian jalkauttaminen oli tutkimushaastatteluiden teko hetkellä vielä alkuvaiheessa ja koko hyvinvointialueen toiminta oli vasta hiljattain käynnistynyt. Nyt tutkimusraporttia kirjoitettaessa strategian jalkauttaminen on jo hyvinkin ajankohtaista, jotta työyhteisöissä työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen saadaan yhteiset koordinaatit, joita työyhteisöissä lähiesihenkilöt sekä työntekijät kaipasivat tutkimushaastatteluiden teko hetkellä viime keväänä.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin työn vaatimusten ja työn voimavarojen teoreettista TV-TV-mallia. Mallin käyttäminen toimi tässä tutkimuksessa hyvin, se täytti sen tehtävän, mikä sille tutkimuksen alussa annettiin. Mallin tehtävänä oli auttaa hahmottelemaan työhyvinvointiin kytkeytyvien työn vaatimusten lisäksi työn voimavaroja. Työn vaatimusten rinnalla oli virkistävää pohtia niitä elementtejä, jotka olivat hyvin ja joita voidaan edelleen vahvistaa.

Näiden voimavarojen esiin nostaminen on hyödynnettävissä oleva mahdollisuus saada vanhustyöhön lisää kaivattua myönteistä julkisuutta ja positiivista piristystä, jolla alan veto- ja pitovoimaisuutta sekä työhyvinvointia voidaan edelleen vahvistaa.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tutkijan huomio kiinnittyi siihen, että tutkimukseen osallistuneilla lähiesihenkilöillä oli jokaisella oma ja toisistaan hieman poikkeava käsitys siitä, mikä oli työhyvinvoinnin johtamisessa oleellisinta. Tutkittavien oma osaaminen määritteli tulosten mukaan pitkälti sen, mihin osa-alueisiin kukin tutkittava työhyvinvoinnin kehittämisessä ja johtamisessa keskittyi. Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista selvittää, millaiset valmiudet lähiesihenkilöillä tulisi olla määrätietoisesta työhyvinvointijohtamisen toteuttamiseksi ja onko lähiesihenkilöiden tämänhetkinen työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen riittävässä tasossa. Ja toisaalta, onko organisaatio varmistanut riittävät resurssit, jotta lähiesihenkilöillä olisi mahdollisuus tukea operatiivisen tason työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja vahvistamisesta. Nimittäin, määrätietoinen työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää yhdessä kirkastettua näkemystä siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Tarvitaan myös yhteisiä ja käytännön tasolle vietyjä, konkreettisia toimintaperiaatteita ja toimenpiteitä sekä riittäviä aineellisia ja aineettomia resursseja, joilla varmistetaan työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen läpi organisaation. Tutkittavista kukaan ei maininnut Keski-Suomen hyvinvointialueen yhteistä hyvinvointialuestrategiaa tutkimuksen tekohelellä, jolloin hyvinvointialue oli toiminut noin neljä kuukautta.

Tähän nyt tehtyyn tutkimukseen, oli varsin työlästä saada lähiesihenkilöitä osallistumaan. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksenaihe olisi selvittää, onko vanhustyön arjessa lähiesihenkilöillä oikeasti tilaa, tahtoa ja rohkeutta osallistua ja vaikuttaa sekä vahvistaa työhyvinvointia ja tätä kautta lisätä työssä kaivattua veto- ja pitovoimaa. Keski-Suomen hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategiassa hyvinvoivan henkilöstön merkitys huomioidaan ja organisaation menestystekijöinä pidetään esimerkiksi hyvinvoivaa, osaavaa ja osallistuvaa henkilöstöä (Keski-Suomen hyvinvointialue 2022a.). Nyt tarvitaan siis aikaa, areenoita, toimia ja yhteistyötä läpi organisaation, jotta Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatio saa brändättyä itsensä halutuksi sosiaali- ja terveysalan työpaikaksi.

Tutkimushaastattelujen yhteydessä ilmeni myös muita työhyvinvointiin linkittyviä asioita, jotka eivät liittyneet varsinaisesti suoraan pelkästään lähiesihenkilöiden omien työyksiköiden työntekijöihin. Näiden nostojen myötä, olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden kasvavien mielenterveysongelmien ja lisääntyneen tuen tarpeen yhteyttä. Lisäksi olisi

mielenkiintoista tutkia, miten työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa yksittäisen työntekijän elämänhallintaan ja sitä kautta työn pitovoiman vahvistamiseen.

Viimeisenä jatkotutkimusaiheena esitetään lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin kartoittamista. Tätä aihetta voitaisiin selvittää tutkimalla mistä lähiesihenkilöiden työhyvinvointi muodostuu ja millaisia haasteita työhyvinvoinnin muodostumiseen mahdollisesti liittyy. Tutkimuksen tekemisessä olisi mielenkiintoista hyödyntää TV-TV-mallia. Tämän jatkotutkimusaiheen tutkija kirjoitti heti tutkimuspäiväkirjaansa, tehtyään kaksi oman tutkimuksensa tutkimushaastattelua valmiiksi. Lähiesihenkilöiden oma työssäjaksaminen näyttäytyi tutkimusta tehtäessä asiana, johon täytyisi kiinnittää paljon enemmän huomiota. Lähiesihenkilön täytyy itse voida hyvin, jotta hän voi tukea henkilöstönsä työhyvinvointia ja johtaa työyhteisöä omalla esimerkillään, ammatillisesti ja tavoitteellisesti.

Lähteet

- Aagestad, C., Tyssen, R. & Sterud, T. 2016. Do work-related factors contribute to differences in doctor-certified sick leave? A prospective study comparing women in health and social occupations with women in the general working population. *BMC Public Health*. Vol. 16, (1), 1–8. Viitattu 14.12.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1186/s12889-016-2908-1>
- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 169–179.
- Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. *Työelämän tarkoitus: Oivalla 7 voimaa*. Helsinki: Talentum.
- Ahola, K., Väänänen, A. & Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2011. Psykososiaaliset työolot. Teoksessa Laaksonen, M. & Silventoinen, K. (toim.) *Sosiaaliepideemiologia. Väestön terveyserot ja terveyteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät*. Helsinki: Gaudeamus, 159–176.
- Airila, A. 2015. Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.11.2022. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153495>
- Anttonen, M-S. 2016. Kuoleman vaikeuden lievittäminen kuoleman todellisuuden kohtavassa ja ohittavassa saattohoidossa. Substantiivinen teoria saattohoidosta potilaan, perheenjäsenen ja hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 28.5.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0066-1>
- Arola, M., Laulainen, S. & Pehkonen, A. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän tutkimus* Vol. 16 Nro 1. viitattu 19.5.2023. Saatavissa [Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä | Työelämän tutkimus \(journal.fi\)](https://journal.fi/Sosiaali-ja-terveydenhuollon-tyontekijoiden-nakemyksia-organisaatiokansalaisuuden-piirteista)
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum pro.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: the state of art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 22 (3), 309–328. Viitattu 1.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2014. *Job Demands-Resources Theory. Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide* (3). John Wiley & Sons Inc. Viitattu 6.8.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

Bakker A. & Demerouti, E. 2017. The job demands-resources model: the state of art. *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3), 273–285. Viitattu 1.3.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Balsanelli, A. & Cunha, I. 2014. The work environment and leadership in nursing: an integrative review. *Critical review*, 934–940. Viitattu 16.5.2023 Saatavissa <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n5/0080-6234-reeusp-48-05-938.pdf>

Bordi, L. 2019. Hyvinvointi digitalisoituvassa vanhustyössä. Tampere: Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Viitattu 12.12.2022. Saatavissa <https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2019/08/hyvinvointi-digitalisoituvassa-vanhustyysselvitysraportti.pdf>

Broetje, S., Jenny, G. & Bauer, G. 2020. The Key Job Demands and Resources of Nursing Staff: An Integrative Review of Reviews. *Front Psychol.* Vol. 11 (84), 1–17. Viitattu 14.3.2023. Saatavissa [10.3389/fpsyg.2020.00084](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00084)

Brown, D. & Reilly, P. 2013. Reward and Engagement: The New Realities. *Compensation and Benefits Review*, 45 (3), 145–157. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/258127916_Reward_and_Engagement_The_New_Realities

Christensen, J. 2016. Professional development in social work elderly care in Sweden and Denmark. *Social Welfare Interdisciplinary Approach* 6 (1), 62–76. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa: [doi: 10.21277/sw.v1i6.239](https://doi.org/10.21277/sw.v1i6.239).

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B Selvityksiä 2/20. Tehy ry. Viitattu 1.6.2023. Saatavissa [2020_b2_sosiaali- ja terveysalan tyoolot ja vetovoima - lahihoitajien nakemyksia id 15982.pdf \(tehy.fi\)](https://www.tehy.fi/julkaisut/2020_b2_sosiaali-ja-terveysalan-tyoolot-ja-vetovoima-lahihoitajien-nakemyksia-id-15982.pdf)

Danielsson, U. & Zakrisson, I. 2019. Arbetsditsförkortning sex timmars arbetsdag – en väg till både hälsa och effektivitet? Institutionen för psykologi och social arbete mittuniversitetet. Viitattu 23.3.2023. Saatavissa [ARBETSTIDSFÖRKORTNING SEX TIMMARs ARBETSDAG En väg till både hälsa och effektivitet? RESULTATrapport \(diva-portal.org\)](https://diva-portal.org/diva/handle/urn:nbn:se:umu:diva-171111)

Edgren, J., Penttinen, L. & Mäkelä, M. & Asikainen, J. & Gerasin, A. & Havulinna, S. 2021. Ikääntyneen asiakkaan kuntoutumisen voimavarat jäävät usein hyödyntämättä. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Tutkimuksesta tiivistetysti 46/2021. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-703-6>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetetus (EU) 2016/679. Viitattu 7.6.2023. Saatavissa [EUR-Lex - 32016R0679 - FI - EUR-Lex \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj)

Hu, Q., Scaufeli, W. & Taris, T. 2011. The Job Demands-Resources model: An analysis of additive and joint effects on demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 79 (1), 181–190. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 13.4.2023. Saatavissa <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>

Koivisto, T., Laitinen, J. & Sinervo, T. 2023. Hyvä veto! Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa. Työterveyslaitos, Helsinki. Viitattu 1.9.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-075-1>

Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* Nro 32 (4), 301–310. Viitattu 20.2.2023. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99153>

Härmä, M., Karhula, K. & Ropponen, A. & Koskinen, A. & Turunen, J. & Ojajärvi, A. & Vantola, P. & Puttonen, S. & Hakola, T. & Oksanen, T. & Kivimäki, M. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Työterveyslaitos. Tutkimushankkeen N:O 114317 Loppuraportti työsuojelurahastolle. Viitattu 1.6.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618368>

Julkisten alojen eläkelaki 2016 / 395. Viitattu 8.11.2022. Saatavissa [Julkisten alojen eläkelaki 81/2016 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasainen_lainsaadanto/2016/2016081)

Juva, K. & Eloniemi-Sulkava, U. 2015. Hyvä ympärivuorokautinen hoito. Teoksessa Erkinjuntti, T., Remes, A. & Rinne, J. & Soininen, H. (toim.) *Muistisairaudet*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 520–529.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työyhteisön kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 20.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kalakoski, V., Käpykangas, S. & Valtonen, T. & Selinheimo, S. & Koivisto, T. & Paajanen, T. & Louhimo, R. 2018. Kognitiivisen ergonomian parantaminen hoitotyössä. Työterveyslaitos. Satakunnan sairaanhoitopiirin kehittämishanke. Viitattu 23.3.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-810-8>

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, S., Alastalo, H. & Hammar, T. & Luoma, M-L. 2018. Kolmasosa vanhushuolteen henkilöstöstä työskentelee kotihoidossa – asiakkaista kotihoidossa on yli puolet. Terveystieteiden – ja hyvinvoinninlaitos. Tutkimuksesta tiivistys 39. Viitattu 12.1.2023. Saatavissa [URN ISBN 978-952-343-232-1.pdf \(julkari.fi\)](#)

Kehusmaa, S. & Alastalo, H. 2022. Vanhushuolteen palveluihin on palkattu lisää hoiva-avustajia – lähi- ja sairaanhoitajien määrä ennallaan. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuksesta tiivistetyksi 36/2022. Viitattu 10.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-917-7>

Keski-Suomen hyvinvointialue 2022a. Strategia – kohti ihmislähtöistä Keski-Suomea. Viitattu 26.7.2023. Saatavissa [Strategia – kohti ihmislähtöistä Keski-Suomea | Keski-Suomen hyvinvointialue \(hyvaks.fi\)](#)

Keski-Suomen hyvinvointialue 2022b. Ympäri vuorokautinen palveluasuminen. Viitattu 27.12.2022. Saatavissa [Ympäri vuorokautinen palveluasuminen | Keski-Suomen hyvinvointialue \(hyvaks.fi\)](#)

Keski-Suomen hyvinvointialue 2023a. Organisaatio. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa [Organisaatio | Keski-Suomen hyvinvointialue \(hyvaks.fi\)](#)

Keski-Suomen hyvinvointialue 2023b. Tietoa hyvinvointialueesta. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa [Materiaalit | Keski-Suomen hyvinvointialue \(hyvaks.fi\)](#)

Kivelä, S-L., Pahlman, I. & Pajunen, T. & Koivunen, A. 2019. Vanhuusko arvokasta? Onko vanhuus arvokasta vai onko sen ylläpitäminen vain kallista ja kenelle? Pitäisikö meidän tehdä jotain, jotta saisimme kaikille tasapuolisesti arvokkaan vanhuuden? 1. painos. Helsinki: Gerocon Oy.

Koivisto, T. & Laitinen, J. 2022. Vanhustyössä tarvitaan hyvinvointityötä. Työterveyslaitos. Viitattu 13.6.2023. Saatavissa [Vanhustyössä tarvitaan hyvinvointityötä | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Korkiakangas, E., Koivisto, T. & Olin, N. & Laitinen, J. 2022. Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. Tutkiva Hoitotyö, 20(1), 3–11. Viitattu 1.9.2023. Saatavissa rajoitetusti [Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä | Sairaanhoitajat](#)

Kröger, T., Van Aerschot, L., & Puthenparambil, J. 2018. Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto. YFI julkaisu, 6. Viitattu 28.2.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8>

Kulmala, J. 2017. Hyvällä johtamisella tyytyväisempiä työntekijöitä ja onnellisempia vanhuksia. Teoksessa Jenni Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus, 10–17.

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itäsuomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 14.8.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1215-2>

Kuntaliitto. 2020. Iäkkäiden palvelut. Asumispalvelut ja laitoshoido. Viitattu 12.12.2022. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asumispalvelut-ja-laitoshoido>

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LAB-ammattikorkeakoulu. 2022. Tietosuojaohjeistus opiskelijoille 19.8.2022. Viitattu 1.3.2023. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2021-08/LAB_opinna%CC%88ytetyo%CC%88_ohje_YAMK.pdf

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 14.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa Rantala, I. & Tilander, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca, 9–27.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012. Viitattu 10.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2012/20120980>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986 / 609. Viitattu 7.10.2022. Saatavissa [Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasainen-lainsaadanto/609/1986)

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.

Mauno, S., Huhtala, M., & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (toim.) Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS- Kustannus, 53–70.

Molader, G. 2014. Hoidanko oikein? Eettinen kuormitus hoito- ja hoivatyössä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkelä, L., Viitala, R. & Tanskanen, J. & Sääntti, R. & Uotila, T-P. 2013. Läike. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191. Viitattu 25.6.2023. Saatavissa <https://www.uva.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=740>

Mäkinieniemi, J-P., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. & Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70266>

Mänttari-van der Kuip, M. 2015. Work-Related Well-Being among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa [Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity \(jyu.fi\)](http://jyu.fi/Work-related%20well-being%20among%20Finnish%20frontline%20social%20workers%20in%20an%20age%20of%20austerity)

Nascimento, F., Sousa, K. & Tracera, G. & Santos, K. & Zeitoune, R. 2021. Alignment and job satisfaction and the relationship with illness among nurses. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brazil. Viitattu 11.2.2023. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2021.61186>

Noro, A. & Alastalo, H. 2014. Vanhuspalvelulain 980/2012 toimeenpanon seuranta - Tilanne ennen lain voimaantuloa vuonna 2013. (toim.) Noro, A. & Alastalo, H. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 13/2014. Viitattu 14.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-169-3>

Nurmeksela, A., Koivunen, M. & Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. Tutkiva Hoitotyö, 2011, 9 (4), 23–31.

Olakivi, A. 2017. Unmasking the enterprising nurse: migrant care workers and the discursive mobilisation of productive professionals. *Sociology of Health & Illness* 39 (3), 428–442. Viitattu 1.3.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12493>

Olakivi, A. 2018. The relational construction of occupational agency: Performing professional and enterprising selves in diversifying care work. Helsingin yliopisto. Viitattu 21.3.2023. Saatavissa <http://helda.helsinki.fi/handle/10138/231979>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. Tutkimuksen avoimuudella yllättäviä löytöjä ja luovaa oivaltamista. Avoimen tieteen ja tutkimuksen tiekartta 2014–2017. Viitattu 23.2.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-317-0>

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 1.6.2023. Saatavissa <http://hdl.handle.net/10138/153421>

Parsons, K, Gaudine, A. & Swab, M. 2018. Older nurses' experiences of providing direct care in hospital nursing units: a qualitative systematic review. JBA Database of Systematic Reviews & Implementation Reports 16 (3), 669–700. Viitattu 20.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.11124/jbisrir-2017-003372>

Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, 52–74. Viitattu 3.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.33352/prlg.95903>

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. KEVA. Kevan tutkimuksia 1/2023. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa [Julkisen alan työhyvinvointi 2022 \(keva.fi\)](http://keva.fi)

Pélissier, C., Vohito, M. & Fort, E. & Sellier, B. & Agard, J. & Fontana, L & Charbotel, B. 2015. Risk factors for work-related stress and subjective hardship in health-care staff in nursing homes for the elderly: A cross-sectional study. Journal of occupational health. Vol 57, 285–296. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa [DOI: 10.1539/joh.14-0090-OA](https://doi.org/10.1539/joh.14-0090-OA)

Pereira, D., Müller, P. & Elfering, A. 2015. Workflow interruptions, social stressors from supervisor(s) and attention failure in surgery personnel. Industrial Health 53, 427–433. Viitattu 20.2.2023. Saatavissa <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26027706>

Pesonen, T., Väisänen, V. & Corneliusson, L. & Ruotsalainen, L. & Sinervo, T. & Noro, A. 2022. Asiakkaiden saama hoitoaika suhteessa asiakkaan palvelutarpeeseen ikäihmisten palveluissa - tuloksia Aikamittaushankkeesta. Tutkimuksesta tiiviisti 37/2022. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki. Viitattu 1.9.2023. Saatavissa [Asiakkaiden saama hoitoaika suhteessa asiakkaan palvelutarpeeseen ikäihmisten palveluissa - tuloksia Aikamittaushankkeesta \(julkari.fi\)](http://julkari.fi)

Puusa, A. 2020. Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.

Pöyriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Raivo, P. & Lempinen, P. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Päivitetty 9.1.2020. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTI-KORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUO-SITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja. Helsinki: Fioca.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Reaktor Health. 2022. Tutkimus: Sairaanhoidaja hukkaa joka päivä yli tunnin tapellessaan tietojärjestelmien kanssa – fiksumpi teknologia voisi ratkaista hoitajapulan.2020. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa [Tutkimus: Sairaanhoidaja hukkaa joka päivä yli tunnin tapellessaan tietojärjestelmien kanssa – fiksumpi teknologia voisi ratkaista hoitajapulan | Reaktor \(sttinfo.fi\)](https://www.reaktor.fi/tutkimus-sairaanhoidaja-hukkaa-joka-paiva-yli-tunnin-tapellessaan-tietojarjestelmien-kanssa-fiksumpi-teknologia-voisi-ratkaista-hoitajapulan)

Riekkinen-Tuovinen, S. 2018. Sosiokulttuurista vanhustyötä paikantamassa. Tutkimus erilaisissa vanhusten asumisympäristöissä. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 28.6.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2703-3>

Rissanen, S., Lammintakanen, J. & Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. 2021. Hyvinvoiva työntekijä ja muuttuvat työympäristöt. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia ammattikorkeakoulu. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, OIVA-sarja 39.

Rytönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhuksissa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 29.12.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0829-2>

Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoidossa sekä hoidon ja johtamisen laadunmerkitys sille. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 12.12. 2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201110061173>

Räsänen, R. 2017. Hoitajien työajan merkitys asiakkaiden elämänlaadulle vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa. Gerontologia 31 (2), 116–132. Viitattu 10.1.2023. saatavissa <https://doi.org/10.23989/gerontologia.64926>

Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 7.3.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>

Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. "Job demands, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study." *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), 293–315. Viitattu 12.1.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. & Taris, T. 2014. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. Bridging occupational, organizational and public health. 43–68. Viitattu 23.3.2023. Saatavissa <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/411.pdf>

Selander, K., Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. 2022. Association between work ability and work stressors: cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. *Arch Public Health*. Vol. 80 (1), 83. Viitattu 7.11.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1186%2Fs13690-022-00841-2>

Selander, K. 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 6.8.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7532-6>

Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. "Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen". Teoksessa Fieldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 106–120.

Seppälä P. & Hakanen J. 2018. Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantalakyselyn tuloksia. Suomen Kuntaliitto. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 7/2018. Viitattu 20.2.2023. Saatavissa [Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 7/2018 | Kuntaliitto.fi](https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/tyon-imussa-aktiivisesti-sopeutuen-arttu2-tutkimusohjelman-julkaisu-nro-7-2018)

Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), s. 27–41. Viitattu 1.9.2023. Saatavissa DOI: [10.1037//1076-8998.1.1.27](https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27)

Sinervo, T. 2018. Johdanto. Teoksessa Vehko, T., Josefsson, K. & Lehtoaro, S. & Sinervo, T. (toim.) *Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 16 / 2018, 11–14*. Viitattu 14.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-241-3>

Sipiläinen, H. Hoitohenkilökunnan käsityksiä vanhusten kaltoinkohtelusta ympärivuorokautisen hoidon yksiköissä. 2016. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.1.2023. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2132-1>

Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. 2015. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37 (3), 274–295. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa [Sci-Hub | Muiden kuin taloudellisten palkkioiden houkuttelevuus mahdollisille tietotyöntekijöille. Työsuhteet, 37\(3\), 274–295 | 10.1108/ER-06-2014-0077](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Iäkkäiden laitoshoidon perusteet. Iäkkäiden pitkäaikaisen laitoshoidon perusteiden alatyöryhmän muistio. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3880-9>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Kuntainfo: Vanhuspalvelulain muutokset 1.10.2020. Viitattu 20.12.2022. Saatavissa [Kuntainfo: Vanhuspalvelulain muutokset 1.10.2020 - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen kuntaliitto 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020: 29. Helsinki: Viitattu 31.5.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 10.8.2022. Saatavissa [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Specchia, M., Cozzolino, M. & Carini, E., & Pilla, A. & Galletti, C. & Ricciardi, W. & Damiani, G. 2021. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18 (4):1552. Viitattu 12.4.2023. Saatavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33562016>

Suomen tietotoimisto. 2022. Tutkimus: Sairaanhoidaja hukkaa joka päivä yli tunnin tapellessaan tietojärjestelmien kanssa – fiksumpi teknologia voisi ratkaista hoitajapulan. Viitattu 13.7.2023. Saatavissa <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-sairaanhoidaja-hukkaa-joka-paiva-yli-tunnin-tapellessaantietojarjestelmien-kanssa-fiksumpi-teknologia-voisi-ratkaista-hoitajapulan?publisherId=69818638&releaseId=69945688>

Tallavaara, M-S., Autti, L. & Uusitalo, E. 2016. Kaltoinkohtelu ympärivuorokautisissa vanhustenhuollon yksiköissä työntekijöiden havainnoimana. Valviran kysely 25.2.–18.3.2016. Valvira. Selvityksiä 1:2016. Viitattu 28.6.2023. Saatavissa [Microsoft Word - Selvityksia kaltoinkohtelu vanhustenhuollon yksikoissa.docx \(valvira.fi\)](#)

Tampereen yliopisto 2023. Työolot edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia. Kehitä työhyvinvointia! Tukea ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Viitattu 20.6.2023. Saatavissa [Työolot edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia | Kehitä työhyvinvointia! | Tampereen korkeakoulu yhteisö \(tuni.fi\)](#)

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen: organisaatiokyvykkyyden ja -tuloksellisuuden tärkeä edellytys. Helsinki: UNIpress.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023a. Ikääntyminen. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa [Muuttuvat vanhuspalvelut - THL](#)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023b. Henkilöstömitoituksen seuranta. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa [Henkilöstömitoituksen seuranta - THL](#)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023c. Vanhuspalvelujen lait ja suositukset. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa [Vanhuspalvelujen lait ja suositukset - THL](#)

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM toimialaraportit 2021:2. Viitattu 29.12.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>

Tirkkonen, M. & Kinnunen, U. 2013. Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. Psykologia 48 (3), 196–210.

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B. & Friman, R. & Ropponen, A. & Toivanen, M. & Uusitalo, H. & Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Hyvä elämä muodostuu työstä ja muusta elämästä. Teoksessa Toppinen-Tanner, S. (toim.) Työ@Elämä: Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos, 8–18. Viitattu 4.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-701-9>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas- Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. Viitattu 2.8.2022. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. 1.painos. Viitattu 19.3.2023. Saatavissa [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](#)

Työaikalaki 2019 / 872. Viitattu 8.10.2022. Saatavissa [Työaikalaki 872/2019 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#)

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 11.12.2022. Saatavissa [55/2001 - Säädosmuutosten hakemisto - FINLEX ®](#)

Työtapaturma ja ammattitautilaki 2015 / 409. Viitattu 8.9.2022. Saatavissa [Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#)

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 11.12.2022. Saatavissa [Työterveyshuoltolaki 1383/2001 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#)

Työterveyslaitos 2022a. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa [Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työterveyslaitos 2022b. Stressi ja työuupumus. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa [Stressi ja työuupumus | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työterveyslaitos 2022c. Organisaatiomuutos. Viitattu 3.11.2022. Saatavissa [Organisaatiomuutos | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työturvallisuuskeskus 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 8.10.2022. Saatavissa [Työhyvinvointi - Työturvallisuuskeskus 2022. \(ttk.fi\)](#)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 11.12.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtioneuvoston asetushyväntötyöterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013. Viitattu 16.8.2022. Saatavissa [Valtioneuvoston asetus hyvän... 708/2013 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#)

Vattula, K., Rajala, M. & Kuivila, H-M. & Hökkä, M. & Kaakinen, P. 2020. Lähihoitajien kokemukset palliatiivisen hoidon ja saattohoidon osaamisesta. Hoitotiede, 32 (2), 122–133. Viitattu 1.7.2023. Saatavissa [Lähihoitajien kokemukset palliatiivisen hoidon ja saattohoidon osaamisesta | Hoitotiede \(journal.fi\)](#)

Vehko, T., Sinervo, T. & Josefsson, K. 2017. Henkilöstön hyvinvointi vanhushpalveluissa – kotihoidon kehitys huolestuttava. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 12.12.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-876-0>

Vehko, T., Josefsson, K. & Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2018a. Vanhushpalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Terveiden- ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 16 / 2018. Viitattu 12.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-241-3>

Vehko, T., Hyppönen, H., & Ryhänen, M., & Tuukkanen, J., & Ketola, E., & Heponiemi, T. 2018b. Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi – terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 10 (1), 143–163. Viitattu 14.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.23996/fjhw.65387>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy 1. painos

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. päivitetty painos. Jyväskylä: PS- kustannus.

Vilkkä, H. 2021a. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 10.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>

Vilkkä, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tietoa työstä. Työterveyslaitos. Viitattu 17.9.2023. Saatavissa [Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa)

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 14.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>

Yhdenvertaisuuslaki 2014 / 1325. Viitattu 11.12.2022. [Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasainen_lainsaadanto/1325/2014)

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 11.12.2022. Saatavissa <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Yeh, H-J. 2015. Job Demands, Job Resources and Job Satisfaction in East Asia. *Social Indicators Research*, 121 (1), 47–60. Viitattu 14.2.2023. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0631-9>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELUT

Haastattelun alussa esittäytyminen ja tervehtiminen.

Haastattelukäytännöistä sopiminen. Haastattelut videoidaan ja nauhoitetaan.

Haastatteluun osallistuvalla muistutetaan, että hän osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja haastattelun voi keskeyttää milloin tahansa.

Teemahaastattelun runko

1. TAUSTATIEDOT

- Työkokemus sosiaali- ja terveysalalta vuosina?
- Johtamiskokemus sosiaali- ja terveysalalta?
- Onko sinulla koulutusta johtamisesta?
- Onko sinulla koulutusta työhyvinvoinnin johtamisesta?

2. TYÖHYVINVOINTI

- Miten kuvailisit työntekijöiden työhyvinvoinnin muodostumista työyksikössä?
- Miten työntekijöiden työhyvinvointi näkyy mielestäsi työyksikössä?
- Onko työntekijöiden työhyvinvoinnissa jotain erityisiä haasteita teidän työyksikössä?
- Miten itse kehittäisit työyksikkönne työntekijöiden työhyvinvointia?

3. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

- Millaista tukea tarvitsisit itse työhyvinvoinnin johtamiseen?

4. MITÄ MUUTA HALUAISIT VIELÄ SANOA?

Liite 2. Osallistumiskutsu

Hyvä ympärivuorokautisen palveluasumisyksikön lähiesihenkilö!

Olen sosionomi Anu Vihanninjoki ja opiskelen Lab-ammattikorkeakoulun ylemmän AMK:n tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksessa. Opiskeluuni sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni aihe on työhyvinvointi ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa – lähiesihenkilöiden näkemyksiä työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Keski-Suomen hyvinvointialueella, ikääntyneiden asumispalveluiden vastualueella sijaitsevien, ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen työyksiköiden, työntekijöiden työhyvinvointia, lähiesihenkilöiden näkökulmasta käsin tarkasteltuna.

Opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvoinnin muodostumista, työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä, työhyvinvointiin liittyviä haasteita sekä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita ja lähiesihenkilöiden tuen tarpeita työhyvinvoinnin johtamisessa.

Pyydän sinua nyt osallistumaan tähän tutkimukseeni, koska olet ympärivuorokautisen palveluasumisen lähiesihenkilönä asiantuntija kertomaan työyksikkösi työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelemalla Teams-sovelluksen avulla neljää lähiesihenkilöä. Haastattelukriteerit täyttävät haastateltavat valitaan ilmoittautumisjärjestyksessä. Haastatteluun varataan aikaa noin 1,5 h / haastateltava. Haastatteluun käytetty aika on työaikaa. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelu videoidaan sekä tallennetaan sanelukoneella. Haastattelusta saatua aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja henkilöllisyytesi sekä työyksikkösi pysyvät salassa tutkimuksessa. Videot ja sanelukoneen tallenteet tuhoetaan tietoturvallisesti opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Opinnäytetyö julkaistaan keväällä 2023 ammattikorkeakoulujen sähköisessä opinnäytetyötietokannassa Theseuksessa.

Haastatteluajan sopimista ja haastattelumateriaalin toimittamista varten, toivoisin sinun ottavan minuun yhteyttä sähköpostitse tämän viikon aikana. Haastattelut on tarkoitus tehdä viimeistään viikolla 14.

Vastaan mielelläni tutkimuksen liittyviin lisäkysymyksiin sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin, Anu Vihanninjoki

Liite 3. Suostumuslomake tutkimukseen osallistumiseksi



Suostumus koskien henkilötietojen käsittelyä ja opinnäytetyöhön osallistumista

Minua on pyydetty osallistujaksi opinnäytetyöhön "TYÖHYVINVOINTI IKÄÄNTYNEIDEN YMPÄRIVUOROKAUTISESSA PALVELUASUMISESSA- lähiesihenkilöiden näkemyksiä työntekijöiden työhyvinvoinnista" liittyvään aineiston keräämiseen. Opinnäytetyön tekijä on sosionomi (YAMK) opiskelija Anu Vihanninjoki ja hän tekee opinnäytetyötään LAB-ammattikorkeakoulussa. Tällä lomakkeella ilmoitan halukkuudestani osallistua opinnäytetyön aineiston keräämiseen.

Osallistumiseni edellä mainittuun opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa peruuttaa suostumukseni tai keskeyttää opinnäytetyöhön osallistuminen, eikä minun tarvitse kertoa syytä päätökselleni. Suostumuksen peruuttamisesta tai osallistumisen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle mitään kielteisiä seurauksia. Jos keskeytän osallistumiseni, minusta siihen mennessä kerättyjä tietoja voidaan kuitenkin yhä käyttää opinnäytetyössä.

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja minulla on ollut myös mahdollisuus esittää opinnäytetyötä ja aineiston keräämistä koskevia kysymyksiä. Minulle on annettu aineiston keräämistä koskeva tiedote. Lisäksi minua on informoitu aineiston keräämiseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä tietosuojailmoituksella.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen annan suostumukseni osallistua edellä mainitun opinnäytetyön aineiston keräämiseen sekä suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojailmoituksessa kerrotulla tavalla.

A solid black rectangular box used to redact the participant's signature.

Osallistujan allekirjoitus

A solid black rectangular box used to redact the participant's name.

Osallistujan nimenselvennys

A solid black rectangular box used to redact the date and location.

Päivämäärä ja paikka