

Tiia Kontturi

Esimiehen näkemys hoitohenkilökunnan työtyytyväisyydestä

”kyllähän se on se tärkein juttu”

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Geronomi (AMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveystieteiden

Tutkinto-ohjelma: Gerontologi AMK

Tekijä: Tiia Kontturi

Työn nimi: Esimiehen näkemys hoitohenkilökunnan työtyytyväisyydestä

Ohjaaja: Marita Lahti

Vuosi: 2020 Sivumäärä: 28 Liitteiden lukumäärä:

Opinnäytetyöni tarkoitus oli kartoittaa hoitohenkilöstön työtyytyväisyyden haasteita ja kehittämismalleja lähiesimiesten näkökulmasta. Työssä etsittiin myös mahdollisia eroja yksityisen ja kunnallisen työpaikan välillä. Tutkimuskysymyksenä oli, miten henkilöstön työtyytyväisyys näkyy lähiesimiehen arjessa sekä eroaako se julkisella puolella verrattuna yksityiseen toimijaan.

Tutkimusote työssä oli laadullinen, ja tiedonkeruu toteutettiin teemahaastattelun avulla. Työtä varten haastateltiin neljää lähiesimiestä, joista kaksi toimivat Vaasan kaupungilla ja kaksi yksityisellä sektorilla samassa kaupungissa.

Tuloksista kävi ilmi, ettei työtyytyväisyyden tukemisessa ollut juurikaan eroja yksityisellä puolella verrattuna julkiseen puoleen. Haasteina kunnallisella oli asenteet ja työn vastaaminen työntekijän omia mielikuvia, kun taas yksityisellä haasteena oli työkuorman määrä. Näistä huolimatta työtyytyväisyys oli molemmilla hyvällä tasolla. Suurin ero oli kyseiseen työhön sopimattomista työntekijöistä eroon pääsemisessä. Tämä korostui kunnallisella puolella, vaikka yksityiselläkin se mainittiin. Yksityisellä toimijalla henkilöstölle ajan antamisessa oli vaikeuksia, sillä siellä esimies useinkin teki myös tiimivuoroja, joita kaupungin puolella ei ollut. Kunnan puolella myös henkilöstöjohtamista pidettiin kaikkein tärkeimpänä.

Avainsanat: Työtyytyväisyys, lähiesimies, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree Programme in Elderly Care

Specialisation: Bachelor of Elderly Care

Author/s: Tiia Kontturi

Title of thesis: Work Satisfaction of the Nursing Staff in the Eyes of Their Leaders

Supervisor(s): Marita Lahti

Year: 2020 Number of pages: 28 Number of appendices:

The purpose of this thesis was to describe the work satisfaction of the nursing staff as seen by their leaders. How it shows, what challenges there can be, and how to develop it. A comparison between the public and the private sectors is also made here.

This research was conducted by theme interview. Four leaders (n=4) were interviewed, two of them working in the public sector, and two of them in the private sector.

This research was qualitative, and the material was collected by using themed interview.

The results show no main difference of work satisfactions between private and public sectors. The main challenges in the public sector were related to people's attitude and their image of work being hardest to influence on, whereas in the private sector work can be so hard that it makes you feel exhausted all the time. Despite that, both sectors have a good level of work satisfaction.

Keywords: leadership, work satisfaction, private sector, public sector

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 TYÖTYTYVÄISYYS.....	7
2.1 Työn imu	8
2.2 Motivaatio.....	9
3 ESIMIEHEN ROOLI.....	11
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
4.1 Laadullinen tutkimus	14
4.2 Aineiston hankinta	14
4.3 Luotettavuus ja etiikka.....	15
4.4 Aineiston analysointi	16
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	17
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	21
7 POHDINTA.....	23
LÄHTEET	25
LIITTEET	28

Käytetyt termit ja lyhenteet

Työtyytyväisyys	Kuvaan työssäni työtyytyväisyyttä yleisellä tasolla, keskittyen kokemuksen tunteeseen sekä sitä tukevaan lähdekirjallisuuteen.
Työn imu	Myönteinen suhtautuminen työhön, kuvaa työhön sitoutumista, uppoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta.
Lähiesimies	Johtaja, joka mahdollistaa työntekijöiden työtyytyväisyyden ja sen kokemisen.
Motivaatio	Kuvaa ihmisen omaa halua toimia ja toteuttaa itseään.

1 JOHDANTO

Työni käsittelee lähiesimiesten näkemyksiä hoitohenkilökunnan työtyytyväisyydestä. Riihelän (2012) tekemän tutkimuksen mukaan esimiestyöllä on merkitystä henkilökunnan työtyytyväisyyden kokemukseen. Työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon, mutta koin tarpeelliseksi tutkia, miten työtyytyväisyys näkyy lähiesimiestyön arjessa sekä onko sen tukemiseen eroja yksityisellä tai kunnallisella puolella.

Työn tavoitteena on havainnollistaa työtyytyväisyyden laskun merkkejä sekä kartoittaa toimivia toimintamalleja työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi. Aihe on tarpeen uusille esimiehille, mutta siitä hyötyvät myös pidempään esimiehenä toimineet. Tutkimustuloksia voi hyödyntää työtyytyväisyyden tukemisen kehittämisessä. Tulevana geronomina koen tärkeäksi tukea ja kehittää työtyytyväisyyttä entisestään, sillä työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi heijastuu asiakkaisiin. Tyytyväisellä henkilökunnalla voidaan näin mahdollistaa entistä parempaa hoivaa iäkkäille mutta myös vähentää työuupumusta. Olen aina ollut kiinnostunut ihmisten hyvinvoinnista ja heidän motiiveistaan. Esimiestyön kiinnostavuus minulla heräsi opintojen aikana. Harjoitteluiden kautta esimiestyön ero julkisen ja yksityisen puolen toimijan välillä tuntui olevan suuri, oletettavasti tulosvastuun takia. Tämän vuoksi halusin selvittää, onko ero esimiestyössä todellinen.

Työni yhteistyötahoksi valikoitui julkiselta sektorilta Vaasan kaupunki sekä Vaasan alueella toimiva yksityinen palvelun tuottaja. Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, sillä se palveli työn tarkoitusta parhaiten. Teemat valikoituivat työn teoriaosuuden mukaisesti. Tutkimuskohteena toimivat hoitohenkilökunnan lähiesimiehet. Työn teoriaosuus käsittelee työtyytyväisyyden teoriota sekä ilmenemismuotoja työn imun ja motivaation kautta. Lisäksi käsittelen esimiehen roolia työtyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden kannalta.

2 TYÖTYTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyyden tarkka määrittely on haastavaa ja sitä on vaikea erottaa työhyvinvoinnista. Työtyytyväisyys mielletään jopa useissa lähteissä työhyvinvoinnin osaksi. Työntekijän tyytyväisyys työhönsä ei yksinään riitä määrittelemään työtyytyväisyyttä, vaan siihen kuuluu, miten tyytyväisyys työhön syntyy, muodostuu tai katoaa. (Tammi 2018, 89.) Vesterinen (2006) kuvaa työtyytyväisyyttä työntekijän suhtautumista työhönsä, joka ilmenee työhön panostamisena, mikäli työn kokee mielekkäänä.

Työtyytyväisyydelle on useita eri teorioita. Juuti (2006) kuvaa muun muassa tarveteoriaa ja odotusarvoteoriaa. Tarveteoriassa tyytyväisyys muodostuu siitä miten itselle tärkeät tarpeet tulevat työssä tyydytetyksi. Odotusarvoteorian mukaan taas tyytyväisyys tulee siitä kun työntekijä saa omille päämäärilleen toteuttamismahdollisuuksia, kuten palkkiota sen verran kuin kokee ansaitsevansaakin. (Juuti 2006, 27–29.)

Ihmisiä työhön motivoivia tekijöitä on selvitelty useissa tutkimuksissa. Niitä ovat muun muassa palkka, työn sisältö ja haasteet, urakehitys, esimiestyö sekä työkaverit. Esimies voi vaikuttaa näistä useisiin. (Pentikäinen 2009, 73.) Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010) kuvaavat hoitajien työtyytyväisyyteen liittyvän henkilöstön määrän, johdon tuen ja arvostuksen, palkan ja etuuksien, sekä työolot, tehtävineen ja vuorojärjestelyineen.

Työtyytyväisyyttä lisää varsinkin työaikojen ja -vuorojen hallinnan tunne, sillä tärkeänä voimavarana pidetään omien työaikamieltymyksien toteutumista. Tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä ovat henkilöstövaje tai esimies-alaisuuden pulmat, joista voi ilmetä epä johdonmukaisia odotuksia ja joustamattomuutta. Hoivatyön yksiköissä hoitajien omia keinoja hoitaa terveyttään katsotaan voitavan tukea mm. koulutuksilla, taukotiiloilla tai tarjoamalla tukea säännölliseen liikuntaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 11.) Superin tekemästä hoitohenkilöstön jaksamista koskevasta kyselystä, johon vastasi yli 700 jäsentä, nousi esiin työyhteisön merkitys. Hyvä työyhteisö tukee jaksamista sekä antaa vertaistukea. (Kähkönen 2020 .)

Henkilöstön tyytyväisyyttä organisaation sisäisiin asioihin mitataan vuosittain tai harvemmin työtyytyväisyyskyselyillä. Merkityksellistä näissä on vastaajien aktiivisuus, sillä jos se jää alle 40%, ei tuloksia voida tulkita. Matalaa äänestysprosenttia pidetään kuntalaisten tyytymättömyyden osoituksena poliittisiin päättäjiin. Mikäli vastausprosentti on yli 70 %, voidaan tulosten kautta löytää kehittämiskohteita. Kyselyitä pidetään henkilöstön keinona vaikuttaa organisaation asioihin, mutta usein tulosten tarkastelu jätetään pinnalliseksi, jolloin henkilöstön toivoma reagointi jää puuttumaan, mikä laskee vastaushalukkuutta entisestään. (Kauhanen 2016, 60–61, 75.) Jos henkilöstö kokee ettei voi vaikuttaa kokonaiskuvaan, eivät he esitä parannusehdotuksiaan. Tämä lisää tyytymättömyyttä ja laskee sitoutumista. (Berlin 2019, 71.)

Järvinen (2014) esittelee mielekkyystrategian, joka nostaa yksilöt keskiöön työtyytyväisyydestään vastuullisina ja itseohjautuvina aikaansaajina, resurssilähtöisen henkilöstöstrategian sijaan. Ideana on saada organisaation käyttöön sen inhimillinen pääoma työntekijöiden onnistumishaluukuuden avulla. Näin työntekijät saataisiin sisäistämään mitä heiltä odotetaan ja he haluisivat toimia sen mukaisesti.

Ihmiselle on tärkeää kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Mikäli työnsä mieltää turhaksi, kokonaisvaltainen onnellisuus kärsii. Omat arvot ohjaavat työn merkityksellisyyden löytämistä, jonka vuoksi eri ihmiset saavat sen eri asioista. Oleellista on, että työntekijä ymmärtää oman merkityksensä kokonaisuuden kannalta. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 38.) Berlinin (2019) mukaan merkityksellinen työ ei toteudu ilman mahdollisuutta toteuttaa työtään arvojensa mukaisesti.

2.1 Työn imu

Tutkimusprofessori Jari Hakanen (2011) kuvaa työn imua Ylen haastattelussa energiseksi flow-tilaksi, jossa positiivinen asenne ja omistautuminen työhön, lisää työntekijän motivaatiota sekä viihtymistä työssään. Flow -tila on hetkellinen, yhden suorituksen vaativa tila, kun taas työn imu mielletään astetta pysyväisemmäksi, vaikkakin alati muuttuvaksi tilaksi. Tyytyväinen työntekijä suoriutuu tehtävistään,

mutta ei ponnistele parantaakseen toimintaansa. Työn imua kokeva taas on innostunut ja aloitteellinen sekä tukee koko työyhteisöä pääsemään tavoitteisiin. Organisaatioissa tulisikin jatkossa keskittyä yhteisölliseen että yksilöllisiin työhyvinvoinnin edistämiseen. (Hakala 2011, 22–23.)

Työn imu on nostettu tutkimuksissa esille vasta viime vuosikymmeninä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Keskiössä olleen yksilönäkökulman sijaan on noussut organisaation ja yksilön välinen vuorovaikutus, johtaminen ja työn merkitys. (Laine 2017, 89.)

Erikoistutkija Seppälän (2020) mukaan työn itsenäisyys ja päätösvalta voivat aiheuttaa kuormitusta työntekijälle työn imun sijasta, jos työhyvinvointi on valmiiksi heikolla tasolla. Hakala ja Seppälä toteavatkin työterveyslaitoksen artikkelissa että työhyvinvoinnin senhetkinen taso tulisi ottaa huomioon valitessa keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen. Toistaiseksi työn imua on yleisimmin koettu esimiesasemassa toimivilla kuin alaisina olevilta. (Seppälä 2020.)

Työn imua edistäviä tekijöitä ovat työn voimavarojen lisääminen. Näitä ovat niin sisäisesti kuin ulkoisesti motivaatiota lisäävät tekijät kuten näkyvät työn tulokset, esimiehen arvostus, hyvä työilmapiiri, selkeät tavoitteet, tarpeellisuuden tunne, oppiminen ja etenemismahdollisuudet sekä työn ja perhe-elämän vuorovaikutus. (Hakanen 2011, 49–50.)

2.2 Motivaatio

Esimies on merkityksellinen työtyytyväisyystekijä. Hänen toimintansa on sidoksissa työntekijöiden haluun panostaa tai olla panostamatta työhön. Motivointi tulisikin saavuttaa niin yksilö- kuin koko työyhteisötasolla. Kun työssä on myönteinen ilmapiiri ja oikea me - henki, ei työn kuorman hetkellinen nousu tai yksitoikkoisuus vähennä työn iloa. (Pentikäinen 2009, 74–75.)

Motivaatio-ongelmat työssä ovat haastavia, sillä niiden syyt ovat moninaisia. Usein taustalla on turhautumista, mikäli emme koe työtä mielekkäänä. Yksi tunnetuimpia motivaatioteorioiden esittäjistä on Herzberg (1959), joka luokittelee työolosuhteiden tarpeet sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa työpaikan

ihmissuhteet, fyysinen työskentely ympäristö sekä palkkiojärjestelmät. Sisäiset taas kuvaavat itse työtä, sen mielenkiintoa ja haastavuutta. Sisäisiin tekijöihin vaikuttamalla voidaan saada positiivista työniloa. Pääsäästöisesti työtyytyvyyttä lisäävät sisäiset tekijät, kun taas ulkoiset tekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä. Tämän vuoksi tyytyväisyyttä ei voisi verrata tyytymättömyyteen, sillä niihin vaikuttavat eri tekijät. Työmotivaatio kumpuaa myös eri asioista työntekijöillä. Toiset käyvät töissä vain palkkionsa vuoksi kokeakseen työnmielekkyyteen verrattavaa tunnetta vapaa-ajallaan. (Nurmi 2000, 63–65; Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Motivaatio lähtee ihmisestä itsestään. Esimies voi korkeintaan houkutellessa sitä esiin tukemalla työntekijää itse asettamaan merkityksellisiä tavoitteita. Vaikka motivaatiotekijät ovat eri ihmisillä erilaisia, voi työyhteisökin motivoitua yhdessä. Mikäli työyhteisö on motivoitunut ja suorittaa haasteita innolla, tulisi esimiehen sallia se ilman liiallista puuttumista. Esimiehen tulee mahdollistaa työyhteisön flow'n syntyminen luottamalla, antamalla aikaa ja vastuuta. Oleellista on haasteiden ja taitojen tasapaino sekä tiimiläisten arvostus toisiaan kohtaan. (Kurttila ym. 2010, 39–41.)

Tutkitusti tuottavampia sekä sitoutuneita työntekijöitä ovat ne, jotka ovat innostuneet työstään ja pitävät sitä merkityksellisenä (Kilpinen 2017, 27). Voidaan siis sanoa että motivoutuneet työntekijät ovat tehokkaita ja laadukkaasti työskenteleviä sekä innostuvat muita helpommin.

Palkka mielletään motivaation peruskiveksi, vaikka rahan merkitys työtyytyväisyydessä on vähentynyt. Tämä selittyy sillä, että yleisen palkkatason vastattaessa työntekijän omaa käsitystä ansaitsemastaan palkan määrästä, on hän kohtuullisen tyytyväinen. Silti rahaa pidetään arvostuksen mittarina, jonka vuoksi on työyhteisön sisällä on tärkeää olla oikeudenmukaiset palkat. (Pentikäinen 2009, 121–122.) Palkka kuuluu ulkoisiin vaikuttimiin, kun taas sisäisiin vaikuttaa ihmisen psykologiset tarpeet ja arvot. Motivaatio jaetaan näin sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

3 ESIMIEHEN ROOLI

Esimiestyö on erittäin haastavaa. Siinä täytyy motivoida henkilöstö toimimaan usein ylemmältä annettujen tavoitteiden mukaisesti. Tähän esimiehelle annetaan organisaation toimintaraamit (sisältäen vision, tavoitteet ja voimavarat), joita ohjaavat lait. Työsopimuslain (55/2002) yleisvelvoitteessa mainitaan ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita.” Toimintaraamien lisäksi esimiehellä on käytössään erilaisia johtamisvälineitä. Kuitenkin, jos henkilökunta ei ole motivoitunut tehtäviinsä, on esimiehellä rajoitetusti keinoja motivaation nostamiseen. Julkisella ja yksityisellä puolella on henkilöstöammattilaisia, joiden keskeinen tehtävä on antaa esimiehelle prosessikuvaukset ja toimintaohjeistukset. Näiden tulisi helpottaa esimiehen johtamistyötä. (Kauhanen 2015, 32–36.)

Henkilöstö ja johtaminen ovat usein syynä organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamattomuuteen. Taustalla voi olla osaamattomuus toimia toimintaympäristössä menestyksekkäästi. (Kauhanen 2010, 32.) Osaamisella voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, varsinkin kun siinä yhdistyy kokemus, motivaatio ja henkilön arvot sekä asenteet. Tärkeimpänä kuitenkin pidetään henkilöstön tahtoa käyttää osaamistaan työssään. (Kauhanen 2015, 57–58.)

Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät oman tehtävänsä merkityksen osana yrityksen tuotanto- ja palveluprosesseja (Järvinen 2001, 29). Motivaation kannalta esimiehen antama palaute työstä on avainasemassa. Tässä tehtävässään esimiehen täytyy muistaa oma roolinsa merkityksellisyyden kokemiseen motivaatiotekijät huomioiden. (Luoma ym. 2004, 31.)

Räisänen ja Rothin (2007) mukaan Psykologian professori Edgar Scheinin on todennut että, palkitseminen saattaa johtaa kiusaantumiseen, mikäli esimies ei ota huomioon mikä työntekijöitä motivoi. Tässä korostuu arvot ja tarpeet, joista esimiehen tulisi olla tietoinen. Samoin tulisi tietää, mikä työntekijöiden toimintaa ajaa, kuten periaatteet tai perhekeskeisyys. Ihmiset voidaan jakaa omiin ryhmiinsä sen mukaisesti mitä keskeisyyttä he edustavat. Tämän tiedostaminen helpottaa esimiestä motivoimaan henkilöstöään toimimaan tiiminä, vaikka siellä olisi perhekeskeisiä, työkeskeisiä ja nautintokeskeisiä yksilöitä. (Räisänen & Roth 2007,

177–179.) Esimies tulee urallaan huomaamaan työntekijöitä, joilla on negatiivinen asenne työhön tai työpaikkaan. Olisi kuitenkin tärkeää kuitenkin muistaa, että työntekijä voi olla alansa huippua työtehtävien osalta, mutta vuorovaikutustaidoiltaan huomattavasti heikompi. Tämä taas heijastuu helposti työyhteisöön tyytymättömyytenä, sillä sosiaaliset suhteet ja niissä toimiminen ovat nousseet työelämässä entistä tärkeämpään rooliin. (Järvinen 2011,102–105.)

Tutkimuksissa on todettu positiivisen palautteen lisäävän ihmisten itseluottamusta ja yritteliäisyyttä. Varsinkin jos palaute on yksityiskohtaista ja konkreettista, voidaan sillä ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Painottamalla onnistumisia ja keskittymällä ratkaisuihin ongelmien sijaan, kehityy koko työyhteisö toimivammaksi ja mukavammaksi. Ongelmatonta työpaikkaa kun ei ole olemassa tulee esimiehen muistuttaa työntekijöitään keskittymään asioihin, jotka liittyvät töihin. Tämä tarkoittaa ettei ihmisten persoonat tai tavat kuulu ratkottaviin asioihin. (Kurttila ym. 2010, 74, 93.)

Oikeudenmukaisena koettu johtaminen suojaa tutkitusti työntekijöiden terveyttä ja vähentää sairaslomia. Työntekijöiden hyvinvointi heijastuu myös asiakkaisiin, joka lisää asiakastytyväisyyttä. Samoin työtytyväisyys näkyy helposti asiakastytyväisyyden laskuna ja asiakkaiden terveyden heikentymisenä. (Oksanen 2012, 125–127.) Tutkimusten mukaan huono esimiestyö sekä mielenkiintoisten tai haastavien työtehtävien puute ovat keskeisimpiä syitä henkilöstön lähtemiseen organisaatiosta. Myös sairaspöissaoloprosentti antaa kuvaa työtytyväisyyden tilasta. Organisaatiolla tulisi olla selkeä kuva henkilöstönsä motivaatiosta sekä suoritustasosta. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstö pysyy motivoituneena samassa työssä neljästä viiteen vuoteen. (Kauhanen 2016, 73– 77.)

4 TUTKIMUKSENTOTEUTUS

Työssäni haen vastausta kysymykseen: Miten työtyytyväisyys näkyy lähiesimiestyön arjessa sekä eroaako se yksityisellä sektorilla verrattuna kunnalliseen.

Toteutin tutkimuksen yhteistyössä Vaasan kaupungin sekä Vaasan alueella toimivan yksityisen puolen toimijan kanssa. Kohteeksi valitsin lähiesimiehet, sillä lähiesimiestyö kiinnostaa minua itseäni ja koen, että henkilöstön työtyytyväisyyttä pitäisi tukea entistä enemmän. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla, sillä näin minulla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä sekä tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä.

Haastattelin yhteensä neljää lähiesimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Esimiehistä kaksi toimi kuntasektorilla sekä kaksi yksityisellä puolella. Kokemusta esimiestyöstä heillä oli 2 vuodesta 15 vuoteen, työkokemusta hoiva-alalla sitäkin enemmän. Kaikki olivat kouluttautuneet esimiestehtäviin. Kunnallisella puolella koulutustaustaa oli huomattavasti enemmän kuin yksityisellä. Vaikka tutkimukseni keskittyy esimiehen näkemykseen, koin tarpeelliseksi tehdä myös yhden yksikön työntekijöille nopean työn imu -testin, nähdäkseni vastaako se yksikön esimiehen näkemystä. Henkilökunnalle jätin palautuslaatikon, johon he saivat nimettömänä jättää vastauksensa. Itse työn imu -testiin lähetin linkin sähköpostitse.

Työn imu -testi on työterveyslaitoksen kehittämä testi. Testin ideana on arvioida omaa sen hetkistä työhyvinvoinnin tilaa, työn imun, tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen teemoista. Taustatiedoista kysellään myös yleistä kokemusta omasta onnellisuudesta. Testistä saa yhteensä pisteitä 0-6 ja näyttää jokaisen teeman osa-alueen oman sijoituksen 0-6 välillä. Tämän lisäksi saa pienen kirjallisen palautteen yhteisesti sekä osa-alueittain. 0 tarkoittaa ettei koe työn imua ollenkaan ja 6 että kokee työn imua päivittäin. Kirjallinen palaute antaa osviitaa mihin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota työn voimavarojen nostamiseksi ja työn imun mahdollistamiseksi. Testissä on valmiiksi annetut vaihtoehdot, joista vastaaja valitsee itseään parhaiten kuvaavan vastauksen. Testin suorittaa muutamassa minuutissa, jonka vuoksi vastaaminen on käy nopeasti. Valitsin kyseisen testin sen

helppouden ja vastaajien nimettömyyden vuoksi, näin uskon vastausten olevan rehellisiä. Sähköposti lähti 40 henkilölle, joista vastasi 27.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämän työn pohjana olevan tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, sillä näin uskon saavani lähiesimiesten näkemykset parhaiten esiin. Laadullisen tutkimuksen tavoite on esittää asiat ymmärrettävästi. Tämä onnistuu aineiston keräämisen ja analysoinnin avulla. Tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja ymmärtää tietynlaista toimintaa. Laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää ilmiötä tutkittavien näkökulmasta, jonka vuoksi pääpaino on laadulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimuksen tarkastelua valitusta näkökulmasta. Laadullisella tutkimuksella voi olla useita metodeja, jotka valitaan näkökulman mukaan. Laadullinen tutkimus argumentoi ja tarkastelee aineistoa yleistasolla. Tämän vuoksi ne ovat usein empiirisiä tutkimuksia. Empiirisessä tutkimuksessa ei vastaajia tunnisteta, vaan heistä puhutaan yhtenä joukkona. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimukseni kohderyhmäksi valikoitui esimiehet, jotka toimivat lähiesimiehen tehtävissä hoiva-alalla.

4.2 Aineiston hankinta

Aineistoa kerätään haastattelemalla, kyselemällä, havainnoimalla sekä dokumenteista kootulla tiedolla. Nämä ovat yleisimpiä laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ja niitä voi käyttää yksittäin tai yhdistelemällä. Aineistonkeruumenetelmän valinta riippuu tutkittavasta kohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä työssä aineiston keruu tapahtui teemahaastattelulla, eri yksiköiden lähiesimiehiä haastattelemalla. Tämän lisäksi suoritin kyselyn yhden yksikön työntekijöille, nähdäkseni miten he kokevat työtyytyväisyyden ja vastaako

työntekijöiden näkemys esimiehen näkemystä. Haastattelut toteutettiin esimiesten yksiköissä. Haastatteluissa tavoitteeni oli saada kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiini. Haastatteluiden jälkeen tein aineiston analysoinnin, etsien näin vastauksia tutkimuskysymyksiini. Opinnäytetyön valmistuttua tuhoan haastatteluaineiston.

4.3 Luotettavuus ja etiikka

Eettiset kysymykset korostuvat laadullisessa tutkimuksessa varsinkin avoimessa vuorovaikutustilanteessa. Tutkimuksessa tulee perustella asiat, tiedon julkisuus huomioida, tutkijan olla puolueeton sekä täytettävä kriittisyyden vaatimukset. Tutkimuksen tulee myös täyttää eettiset periaatteet sekä sitoutuneisuus. Laadullisen tutkimuksen tulee täyttää hyvän tutkimuksen kriteetit sekä noudattaa hyviä tutkimuksellisia käytäntöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Jotta tutkimus olisi luotettava, tulee arvioida sen pääpiirteitä. Onko tutkittu mitä on luvattu ja onko tulokset mahdollista toistaa. Tutkimuksen tulee välttää virheitä ja ne on hyvä tiedostaa. Luotettavuutta ei voi arvioida yksiselitteisesti ja tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena. On myös erilaisia tekniikoita luotettavuuden parantamiseksi, mutta pääpaino on tutkijan käytettävällä ajalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa todella paljon esimiesten sen hetkinen tilanne. Työtyytyväisyys on muuttuva tila ja haastateltavien omat kokemukset vaikuttavat vastauksiin. Haastattelut olivat vapaaehtoisia ja nimettömiä, jonka uskon lisäävän vastausten rehellisyyttä. En myöskään paljasta haastateltavista mitään tunnistettavaa tietoa, joten tuloksia ei voida yhdistää mihinkään tiettyyn yksikköön tai esimieheen. Tämän vuoksi myös lainaukset esiintyvät ilman haastateltavien omia tunnuksia. Kuvailen tulokset yleisellä tasolla verraten niitä kirjallisuuteen ja muihin tutkimuksiin. Tutkimukseen tarvittavat luvat hain yksiköiden johdoilta hyvissä ajoin ennen tutkimuksen suorittamista. Tutkimus on tehty noudattaen hyviä tutkimustapoja.

4.4 Aineiston analysointi

Analysoinnin tarkoitus on saada tutkimus lukijalle ymmärrettävään muotoon. Analyysimuotoja ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen. Näiden valinta määrittelee aineiston hankintaa sekä ohjaa analyysin tekoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Analyysiin vaikuttavat resurssit, joista olennaisin on aika. Tärkeää on tehdä valinta mitä aineistosta etsii ja tutkia sitä, eikä tutkia kaikkea mahdollista. Valinnan jälkeen aineistosta käsitellään kaikki mikä liittyy tutkimukseen todella tarkasti. Sen jälkeen aineisto luokitellaan tai teemoitetaan. Myös tyypittely on mahdollista. Tämän jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Perttula 2020.)

Valitsin tutkimukseni analysoitavaksi aineistolähtöisen analysoinnin. Siinä tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu määrittävät analyysiyksiköiden valinnan. Analyysi tulee tapahtua aineistolähtöisesti eivätkä tutkijan omat mielipiteet tai ennakkokäsitykset saa ohjata sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kyseessä oli minulle entuudestaan vieraat yksiköt, joten minulla ei ollut ennakkokäsityksiä tuloksista.

Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroin ne. Koska tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, syntyi siinä tutkimuksen kannalta epäoleellistakin tietoa. Myös aiheen laajuus sekä käsitteen vaikea yksiselitteisyys vaikuttivat haastatteluihin. Tämän vuoksi jouduin rajaamaan aineistoa keskittyen vain niihin osioihin, jotka olivat tutkimuskysymysten kannalta oleellisia. Analysoin aineiston laadullisen tutkimuksen analyysitapojen mukaisesti.

5 TUTKIMUKSENTULOKSET

Työterveyslaitoksen viime huhtikuussa tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisten työtyytyväisyys näyttäisi olevan laskussa (TTL 2020). Vaikka työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon, koin tarpeelliseksi selvittää, miten se näkyy lähiesimiesten arjessa sekä onko siinä eroja kunnallisella puolella verrattuna yksityiseen puoleen. Kartoitin haastattelun alussa esimiehesten työkokemuksen sekä koulutustaustan. Koulutustausta oli huomattavasti laajempi ja korkeampi kunnallisella kuin yksityisellä. Siitä huolimatta erot heidän havainnoimista työtyytyväisyyden näkymisestä olivat pienet. Merkittävin ero oli kokemuksessa, juurikin esimiestyössä toimimisesta.

Tätä työtä varten haastatellut esimiehet kuvasivat henkilöstönsä tyytyväiseksi, eikä tässä ollut eroa yksityisen ja kunnallisen toimijan välillä. Kaikki esimiehet kuitenkin tiedostivat että joukossa on vähemmän tyytyväisiä ja erittäin tyytyväisiä. Yksi vastaajista toi esiin, etteivät kaikki koe työstä työn imua, vaan saavat siihen verrattavan tunteen jostain muusta vapaa-ajallaan.

...Niin siinäkin työn imussa on eri vaihteluita et toiset sitten kokee ja toiset ei ikinä tarvi kokee ku ei niillä oo sellasta haluakaa. Ku niille riittää et ne tekee sen työn ja sit ne lähtee pois töistä ja jossain ehkä vapaalla kokee sellasia fiiliksiä siitä työn imusta niinku, mitä voi joku saada siitä työstä sen työn imun, sen flow -kokemuksen. Jokainenhan ei edes halua töissä saada sellasia tai ei oo tarvetta saada. Ku me ollaan niin erilaisia.

Suurimpina haasteina kunnallisella puolella koettiin työnkuvan vastaaminen henkilön omien ajatusten ja asenteiden kanssa sekä kyseiseen työhön sopimattomien työntekijöiden eroon pääsemisessä. Henkilön asenteisiin vaikuttaminen ja motivoiminen tuntui haastavalta, varsinkin jos henkilö ei itse ollut valmis muuttamaan niitä tai kokenut tarvetta muuttaa toimintaansa. Yksityisellä puolella tämä ongelma myös mainittiin, mutta haasteena oli enemmän työn liiallinen kuormittavuus. Työhön oltiin niin sitoutuneita, että työn ja vapaa-ajan raja oli häilyvä. Tämä selvästi kuormitti koko työyhteisöä, sillä kaikki eivät olleet yhtä sitoutuneita, jolloin haasteita alkoikin ilmaantua mm. työuupuksien merkeissä. Esimies mainitsi myös, että tilanne on onneksi jo parantunut.

On sellasiakin tullut vastaan sellasia henkilöitä hoitotyössä joiden ei välttämättä tarttis hoitotyötä tehdä.

Se niiku on sellainen haasteellinen et tavallaan pystyy sitä työntekijää motivoimaan siinä että vaikka se työ ei ihan oo semmosta ku kyllähän se sit näkyy siinä työhyvinvoinnissa ja työssäjaksamisessa jos se työn sisältö ei oookaan sitä mitä on ite odottanut.

... perheet ja omat yksityiselämät, joka on myös tärkeät. Että nehän tukee toinen toisiaan. Et jos voi hyvin siinä omassa vapaa-ajallaan niin se heijastuu työhön.

Iloa ja tuottavuutta syntyy oikean työn kohdatessa sopiva työntekijä. (Kurttila ym. 2010, 73.) Tulee muistaa että ihmiset kehittyvät jatkuvasti ja heidän motivonnin kohde saattaa muuttua. Työssä tai tekijässä ei ole vikaa vaan yhteensopivuus on muuttunut esimerkiksi tehtävänkuvan muutoksessa. Tällöin työntekijän työtyytyväisyys helposti laskee. (Järvinen 2014, 51.)

Autonominen työvuorosuunnittelu sai kunnan puolelta kiitosta ja sen koettiin antavan työntekijöille vastuuta sekä vapautta. Yksityisellä taas koettiin työvuorojen joustavan juuri autonomisen suunnitelun puutteen vuoksi.

Työtyytyväisyys on muuttuva tila ja sen laskun merkiksi mainittiin työpaikan ilmapiiri ja joustamattomuus. Sairaslomat mainittiin helppona ja nopeana mittarina, sillä niiden määrä vähenee kun työntekijät ovat tyytyväistä. Kunnan puolella esimies havainnoi myös henkilökunnan ja asukkaiden välistä suhdetta. Yksityisellä puolella keskityttiin enemmän henkilökunnan välisiin kemioihin, eikä asukkaista juuri puhuttu.

Ilmapiirin vaikutus sairaspöissaolohin oli 70 % korkeampi, mikäli työilmapiiri koettiin jännityneeksi ja kaavamaiseksi. Uusia ideoita salliva, mukava ilmapiiri taas edistää terveyttä ja sellasessa ilmpiirissä psyykkiset sairaudet olivat kolme kertaa pienempiä verrattuna jännityneeseen ja kaavamaiseen. Keskeiseksi nousee työyhteisön vuorovaikutuksen laatu. (Manka 2010, 61–62.)

Ongelmista ja epäkohdista työntekijät tulevat kertomaan, mutta yksityisellä puolella myöhemmin kuin kunnallisella. Yksityisellä tilanne saattoi mennä todella pitkälle ennenkuin esimies sai sen tietoonsa. Tätä yksi esimies kuvasi yhteisen ajan puuttumisen vuoksi ongelmallisena. Työtyytyväisyyden laskuun puuttuminen koettiin osaltaan toimivaksi ja osaltaan taas ei. Konkreettiset asiat ovat helposti ratkaistavissa mutta asenteet ja esimiehen hoitamiseksi jättäminen olivat vaikeammin tuettavissa olevia ongelmia. Yksityisellä puolella koettiin enemmän yksin vastuussa oloa, vaikka tukeakin oli saatavilla. Julkisella puolella tuki koettiin todella hyväksi, mutta ongelmasta riippuvaiseksi.

Kaikki haastateltavat kokivat voivansa luottaa henkilöstönsä, mutta olivat havainneet henkilöiden välisiä eroja, mm. tuen tarvitsemisessa sekä päätösten teossa. Yksityisellä korostui henkilöstön epävarmuus omaan ammattitaitoonsa mm. päätösten teon vaikeutena sekä jatkuvana esimiehen tuen tarpeena, jopa esimiehen vapaa-aikana. Kunnallisella luotettiin henkilöstöön, mutta kerrottiin myös huolehdittavan ammattitaidon osaamisesta sekä seurantajärjestelmistä, jolla varmistetaan riittävä taso ammattitaidoissa. Itse ammattilaisiin luottamus oli hyvä ja pidettiin tärkeänä, että sitä ammattitaitoa saa työssä käyttää.

Sitten kun henkilökunta on hyvin koulutettua ja et me palkataan sellasta henkilökuntaa, niin musta on tosi tärkeää sekin et luotetaan ja annetaan mahdollisuus käyttää sitä ammattitaitoa ja ajatella omilla aivoilla.

Työtyytyväisyyden laskeminen koettiin todella huonoksi asiaksi. Se heijautui esimiehen töihin nopealla aikavälillä ja syiden ratkomiseen saattaa kulua paljon enemmän aikaa kuin työtyytyväisyyden ylläpitämiseen. Tämän vuoksi jokainen koki työtyytyväisyyden kehittämisen tärkeänä. Palautteen anto ja henkilöstön motivointi koettiin todella merkitykselliseksi keinoiksi työtyytyväisyyden tukemisessa. Yksityisellä puolella palkitsemista, muulla kuin palkalla, tapahtui kunnallista enemmän. Kunnallisella puolella toivottiin ylemmiltä tasoilta viestiä työn merkityksellisyydestä sekä arvostuksen näyttämistä jatkuvan rahan leikkuun sijaan. Palautetta pidetään kirjallisuudessa yhtenä tehokkaimmista palkitsemisen välineistä. Tämän lisäksi se on kaikista halvin ja helpoin toteuttaa. Vaikka yksityisellä palkittiin työntekijöitä eri kannustimin kuin julkisella, molemmat

totetuttivat positiivista palautteen antoa. Kenties palautteen vahvan vaikutuksen takia ei työtyytyväisyyden tasossa ollut eroa.

sehän heijastuu siihen asiakastyöhön mitä ite pitää et se on se tärkein, miks me ollaan töissä on just ne asiakkaat ja sitten jos henkilökunta voi huonosti niin se heijastuu niihin asiakaisiin ja sit me ei tehdä sitä työtä hyvin.

Työtyytyväisyyden kehittämiseen he mainitsivat henkilöstön mukaan ottamisen. Kun työtä kehittää henkilöstölähtöisesti, muutosvastarintaa ei esiinny juurikaan ja ideat otetaan paljon paremmin vastaan kun ne tulevat heiltä itseltää. Esimiehet myös korostivat työntekijöiden parhaiten tietävän, mitkä asiat vaativat kehittämistä.

Mut semmonen tietynlainen niinku perusta siinä kohtaamisessa ja arvostamisessa ja fiiliksessä et me tehdään tätä yhdessä. Ja se et se työ on merkityksellistä et sitäkin pitää aina muistaa. Et tää on niinku tärkeetä tää meidän työ. Et se ei oo samantekevää miten sitä tehää ja et sillä merkitystä.

Yhden esimiehen alaiset vastasivat lähettämääni työn imu -testiin, josta sai tuloksen 0-6 välillä. Riippuen kuinka paljon työn imua tunsi, sitä lähemmäs 6 tulos tuli. Testiin vastasi 27 henkilöä ja vastausten keskiarvoksi tuli 4,78. Mielenkiintoista oli, että muutaman vastaus oli arvoltaan vain 2. Vastaus on kuitenkin linjassa yksikön esimiehen näkemyksen kanssa. Suurin osa henkilöstöstä on tyytyväisiä työhönsä ja ovat innostuneita sekä halukkaita kehittämään sitä. Tämä näkyi selvästi yksikön toiminnassa ja ympäristössä esimiehen kuvailuissa toimintaa.

Henkilökunta voi hyvin ja on innostunut nii ne alkaa vähän laajemmin ajatella sitä, et löydetään aikaa muuhunkin ku ihan pakolliseen perushoittoon, et nythän täällä on puutarhaa laitettu tosi kivasti. Täällä on miettyä sitä viihtyvyyttä ja keksitty kaikkee kivaa näille asukkaille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työni käsittelee lähiesimiesten näkemyksiä hoitohenkilökunnan työtyytyväisyydestä. Riihelän (2012) tekemän tutkimuksen mukaan esimiestyöllä on merkitystä henkilökunnan työtyytyväisyyden kokemukseen. Työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon, mutta koin tarpeelliseksi tutkia, miten työtyytyväisyys näkyy lähiesimiestyön arjessa sekä onko sen tukemiseen eroja yksityisellä tai kunnallisella puolella. Työn tavoitteena on havainnollistaa työtyytyväisyyden laskun merkkejä sekä kartoittaa toimivia toimintamalleja työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi.

Tutkimusote työssä oli laadullinen, ja tiedonkeruu toteutettiin teemahaastattelun avulla. Työtä varten haastateltiin neljää lähiesimiestä, joista kaksi toimivat Vaasan kaupungilla ja kaksi yksityisellä sektorilla samassa kaupungissa. He pitivät työtyytyväisyyden perustana pidettiin työntekijöiden arvostamista ja sen näkymistä päivittäisessä työssä. Henkilöstöjohtaminen kokonaisuudessaan koettiin kunnallisella toimijalla yhdeksi tärkeimmistä asioista. Siihen varattiin eniten aikaa ja sitä järjestetään tarvittaessa lisää. Esimiehet kokivat välillä riittämättömyyden tunnetta, mutta osaavat olla armollisia itselleen ja ymmärtävät henkilöstön oman vastuun hyvinvoinnistaan. Yksityisellä puolella aikaa ei koettu olevan tarpeeksi ja haasteelliseksi koettiin ajan riittäminen henkilöstön asioihin muiden töiden ohessa.

Työtyytyväisyystilan muutokset huomaa arjessa työyhteisön ilmapiiristä, keskusteluissa henkilökunnan kanssa, työntekijöiden sitoutumisena ja joustavuutena. Kehittämiseen koettiin parhaaksi henkilöstölähtöinen kehittäminen. Työntekijät otettiin mukaan alusta alkaen ja kehittäminen oli myönteisempää kun ideat muutoksiin tulivat heiltä itseltään. Muutosjohtaminen tulisi nähdä tilaisuutena eikä uhkana. Henkilöstön pitäisi voida luottaa johtoon eikä pelätä sen aiheuttavan negatiivista muutosta. Parhaiten se onnistuu ottamalla henkilöstö mukaan kehittämään toimintaansa. (Gamble 2013, 262.)

Mielenkiintoinen ero oli, että kunnallisella koettiin autonomisen työvuorosuunnittelun lisäävän työtyytyväisyyttä kun taas yksityisellä puolella sen puuttuminen koettiin hyväksi ja lisäävän joustavuutta. Työvuorosuunnittelu onkin tärkeässä roolissa, sillä toteutuessaan huonosti se saa hoitajat miettimään alan vaihtoa. Panostamalla

laadukkaaseen johtamiseen sekä luomalla vaikutusmahdollisuudet työvuorojärjestelyihin ja vuoronvaihtoihin, voidaan joko lisätä tai vähentävää työtyytyväisyyttä. Yksipuolinen joustaminen vaikuttaa terveyteen negatiivisesti, kun taas hallinnan tunne työn joustamiseen yksilöllisesti vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin. (Hakola 2010, 10–11.)

Esimiehet selvästi tunsivat henkilöstönsä ja osasivat kommunikoida heidän kanssaan arvostavasti ja kunnioittavasti. Aito kiinnostus henkilöstön voinnista teki heistä helposti lähestyttäviä ja henkilökunta tuntui luottavan heihin. Miinuksena voitaneen pitää liian sitoutunutta henkilökuntaa, sillä siitä oli jo aiheutunut haasteita työhyvinvoinnin kannalta. Toisaalta sitoutunut ja työhönsä uppoutunut henkilökunta on tuottoisampi ja joustavampi, mikä osaltaan saattaa selittää esimiehen hidasta puuttumista sen vaikutuksiin. Tietenkin mallitekeminen ja työstä innostuminen on tarttuvaa, joka osaltaan puoltaa hitaampaa lähestymistapaa.

Työaikauudistus oli otettu molemmilla toimijoilla hyvin vastaan. Yksityisellä sitä oli jopa toivottu ja odotettu. Julkisella sitä oli täytynyt perustella enemmän mutta lopputuloksena muutokseen oltiin tyytyväisiä. Tarkoitushan koko muutoksella on henkilökunnan jaksamisen turvaaminen.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön prosessi oli mielestäni mielenkiintoinen ja opettavainen. Aihe kiinnosti minua itseäni mutta sen laajuus yllätti. Aiheen rajaaminen olikin alkuun haastavaa, sillä koin mielenkiintoisiksi vaihtoehtoiksi useita johtamiseen liittyviä aihealueita. Valitsin kuitenkin työtyytyväisyyden sillä olen aina ollut kiinnostunut ihmisen hyvinvoinnista. Erityisen kiinnostavaa minusta oli vertailta kunnallista ja yksityistä sektoria, yksityisen sektorin voitontavoittelun takia. Halusin nähdä onko sillä vaikutusta henkilöstöön ja näkykö se heidän arjessaan. Tuloksista minulla ei ollut ennakkokäsitystä.

Tavoitteenani oli tutkia miten työtyytyväisyys näkyy lähiesimiehen arjessa sekä eroaako se kunnallisella puolella verrattuna yksityiseen sektoriin. Lähestyin aihetta tutustumalla kirjallisuuteen sekä työtyytyväisyyden eri teorioihin. Näistä sain koottua työni teoriaosuuden, jonka pohjalta minun oli helppo tehdä teemahaastattelu. Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin ja uskon saaneeni rehellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Yllätyin positiivisesti julkisen puolen hyvästä tyytyväisyystasosta. Kunnallisella puolella esimiehet selvästi tunsivat henkilöstönsä ja heidän kokemus sekä korkea koulutustaustansa näkyi mielestäni heidän vastauksissaan selkeästi. Yksityisellä puolella sitoutuminen työhön yllätti minut. Toisaalta on hienoa että työntekijät kokevat työn iloa ja ovat omistautuneet työlleen. Esimiehellä on kuitenkin vielä paljon tekemistä saadakseen työyhteisö toimimaan tasapainossa muun elämän kanssa. Muutokset ovat hitaita mutta työn voimavaroja edelleen kasvattamalla yksityiset tulevat varmasti haastamaan kunnallista työntekijöiden silmissä vetovoimaisena työnantajana.

Yksityisellä korostui kuntaa enemmän organisaation kasvottomuus. Yksityisellä puolella esimiehet kokivatkin antaneensa kasvot yhtiölle. Tämän vuoksi he pitivät todella suurena roolissa että työntekijät tunsivat arvostusta ja että heistä oltiin aidosti kiinnostuneita. Geronomin opinnoissa puhutaan paljon asiakkaan kokonaisvaltaisesta tuntemisesta ja omahoitajuudesta. Minusta se valmistele hyvin työelämään, sillä samoja oppeja voi käyttää myös työkaverina tai esimiehenä.

Geronomina koen saaneeni paljon tietoa ihmisten johtamisesta. Vaikka raamit ovat kaikille samat, silti jokainen työntekijä tulee kohdata aidosti ja kokonaisena. Koen opintojen valmistelleen tähän hyvin. Ennen työn aloitusta minulla oli selkä kuva esimiesten rooleista teoriassa. Niiden monimuotoisuus kuitenkin yllätti sekä se kuinka suuri osa työtyytyväisyys on.

Tulokset osoittivat työtyytyväisyyden näkyvän lähiesimiehelle juuri kuten teoriaosuudessa kerrotaankin. Keskeistä siinä on työntekijöiden motivoiminen ja arvostus. Tuloksia voidaankin pitää Herzbergin (1959) motivaatioteoriaa tukevina sekä esimiestyön olevan esimiestyötä työnkuvan laajuudesta tai työnantajasta huolimatta. Työni herätti kiinnostustani sekä arvostusta entistä enemmän esimiestyötä kohtaan.

LÄHTEET

- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Kauppakamari. Viro. Meedia zone oy.
- Gample, T. Gample, M. 2013. Leading with communication. a practical approach to leadership communication. Printed in the United States of America. Sage publications.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere. Tammerprint oy.
- Hakola, T. Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos. Sastamala. Vammalan kirjapaino oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki. Talentum media Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki. WSOYpro OY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva. WS Bookwell oy.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. Hansaprint oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa. Waasa Graphics.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämishojelman laatiminen. Viro. Printon.
- Kauppinen, T. Mattila-Holappa, P. Perkiö-Mäkelä, M. Saalo, A, Toikkanen, J. Tuomivaara, S. Uuksulainen, S. Viluksela, M. Virtanen, S.(toim.) Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys suomessa 2012. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyo-ja-terveys-suomessa/> luettu 20.8.2020
- Kurttila, M. Laane, T. Saukkola, K. Tranberg, T. 2010. Arvostus, valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna. Tammi.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä. Bookwell digital oy.

- Kähkönen, S. 2020. Superin tekemä tutkimus: Näistä hoitajat saivat voimaa poikkeusolojen aikana. Artikkelit: Työkavereiden kanssa on itketty, naurettu, kiukuteltukin. Super 7-8/2020. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto. Helsinki.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku. Painosalama Oy.
- Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala. Tammi.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere. Tammer-Paino.
- Oksanen, T. 2012. Kunta-alan henkilöstön työhyvinvoinnin monet ulottuvuudet. Teoksessa: Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Oksanen, T. (toim.) Elovainio, M. Ervasti, J. Kivimäki, M. Linna, A. Pentti, J. Salo, P. Saltychev, M. Vahtera, J. Virtanen, M. Työterveyslaitos. 2012. Tampere. Tammerprint.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva. WSOY.
- Perttula, K. 2020. Laadulliset tutkimusmenetelmät. Luentomuistiinpanot.
- Riihelä, P. 2012. Esimiestyön vaikutus alaisen työtyytyväisyyteen. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Haaga-Helia.
- Räisänen, K. Roth, K. 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Helsinki. Vammalan kirjapaino Oy.
- Seppänen, P. Hakanen, J. 2020. [Verkojulkaisu.] Työterveyslaitos. Työn itsenäisyys ei aina edistä työn imua – joskus siitä on jopa haittaa. [Viitattu 10.9.2020] Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyon-itsenaisyyys-ei-aina-edista-tyon-imua-joskus-siita-on-jopa-haittaa/>
- Tuomi, J. Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (epub.versio) Tammi.
- Tuomi, J. Mäki, J. Viitala, T. Savolainen, J. Ämmälä, A-M. 2018. Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107. Tampere. Kirjapaino Hermes oy.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva. WS Bookwell oy.

Yle uutiset. Ei päivystä. [Verkkosivu] Työterveyslaitos: Suomalaisten korkea työtyytyväisyys saattaa olla laskussa. [Viitattu 3.7.2020] Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11293512>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Koulutus:

Työkokemus: josta esimiehenä:

1. Miten henkilöstön työtyytyväisyys näkyy teillä?
2. Mitkä ovat suurimmat haasteet työtyytyväisyyden ylläpitämisessä ?
3. Miten kehittäisit työtyytyväisyyden tukemista?