SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Lehto Emma

# Työntekijöiden työhyvinvointi ja työn motivointi sosiaali- ja terveysalan henkilöstövuokrausyrityksessä

Opinnäytetyö
2023
Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK, Kehittäminen ja johtaminen tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen YAMK

Tekijä: Lehto Emma

Työn nimi: Työntekijöiden työhyvinvointi ja motivointi sosiaali- ja terveysalan henkilöstövuokrausyrityksessä

Ohjaaja: Jousmäki Henna

Vuosi: 2023 Sivumäärä: 74 Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on tarkastella sosiaali- ja terveysalan henkilöstövuokrausyrityksen työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden motivointia pysyä juuri tässä yrityksessä työssä. Työhyvinvoinnin tukeminen on koettu haastavaksi, kun vaihtuvuus on suurta ja työntekijöitä on määrällisesti paljon. Työntekijät tekevät monesti keikkatyötä monen eri yrityksen listoilta, jotta pystyvät valitsemaan itselleen sopivat työvuorot ja työpaikat. Työntekijöitä on niin kokopäiväisiä kuin satunnaisia keikkailijoita, jotka tekevät työvuoroja oman työn ohella. Monista lähteistä on käynyt ilmi, että sosiaali- ja terveysalalla organisaatioiden veto- ja pitovoima työntekijöiden suhteen on heikkoa. Työ itsessään koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi, mutta myös samalla raskaaksi ja vaativaksi. Koronaaikana henkilöstövuokrausyritykset pystyivät paikkaamaan työyhteisöiden vuoropuutoksia ja reagoimaan nopealla aikataululla työvoimapulaan.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin käyttäen Microsoft Forms-kyselyalustaa, jotta pystyttiin säilyttämään vastaajien anonymiteetti. Kyselylinkki lähetettiin viidellesadalle organisaation työntekijälle, josta vastausprosentiksi saatiin 27,25%. Tutkimusvastauksista kävi ilmi, että pääosin työntekijät viihtyvät hyvin henkilöstövuokrausyrityksessä. Vastaajien tulosten perusteella tärkeää on, että rekrytointi on nopeaa, helppoa ja asiantuntevaa. Esihenkilötyön tulisi toimia etäjohtamisen kannalta ammattimaisesti, helposti ja vaivattomasti. Organisaatiossa viihdyttiin hyvin ja vaihtuvuustarve koettiin vähäiseksi.

Tulevaisuudessa tämän opinnäytetyön tuloksia kannattaa hyödyntää johtamisen, varsinkin etäjohtamisen perehdytyksen huomioimisessa ja rekrytoinnin sujuvuuden suunnittelussa henkilöstövuokrausyrityksissä.

[1] Asiasanat: Hoitotyö, henkilöstövuokrausyritys, työhyvinvointi, työmotivaatio, etäjohtaminen.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Master´s degree programme in health and social services development and management

Specialisation: Development and management program YAMK

Author/s: Lehto Emma

Title of thesis: Employee well-being and motivation in a social and healthcare staffing agency.

Supervisor(s): Jousmäki Henna

Year: 2023 Number of pages: 75 Number of appendices: 1

The starting point for this thesis is to examine the well-being, job satisfaction, and motivation of employees in a social and healthcare staffing agency to in their current employment. Supporting employee well-being has been challenging when there is a high turnover rate and a large number of employees. Employees often work as temporary staff for several different companies in order to choose suitable shifts and locations. There are both full-time and occasional temporary workers who work shifts alongside their main job. Many sources have shown that the attractiveness and retention of employees in organizations in the social and healthcare sector are weak. The work itself is considered meaningful and important, but also heavy and demanding. During the COVID-19 pandemic, staffing agencies were able to fill gaps in work communities and respond quickly to labor shortages.

The development work in this thesis was carried out as a quantitative study. The research material was collected using the Microsoft Forms survey platform to maintain the anonymity of respondents. The survey link was sent to 500 employees in the organization, and the response rate was 27.25%. The research responses showed that employees generally enjoy working in staffing agencies. According to the results of the respondents, it is important that recruitment is fast, easy, and professional. Remote leadership needs to work smoothly and effortlessly as well. The organization was found to be a good place to work, and the need for turnover was perceived to be low.

In the future, the results of this thesis should be utilized in the planning leadership, especially in the orientation of remote leadership and in the planning of recruitment smoothness in staffing agencies.

[1] Keywords: Nursing, staffing agency, employee well-being, work motivation, remote leadership.

# SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä ..... 1
Thesis abstract ..... 2
SISÄLTÖ ..... 3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo ..... 5
1 JOHDANTO ..... 7
2 HENKILÖSTÖVUOKRAUS SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA ..... 9
3 KORONAPANDEMIAN VAIKUTUS HENKILÖSTÖVUOKRAUKSEEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA ..... 12
4 TYÖHYVINVOINTI ..... 14
4.1 Työhyvinvoinnin historia ..... 15
4.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet ..... 15
4.3 Työhyvinvoinnin trendit Suomessa ..... 16
4.4 Yksilön henkilökohtainen työhyvinvointi ..... 17
4.5 Työhyvinvointi kilpailuetuna ..... 19
4.6 Työhyvinvoinnin portaat ..... 20
4.6.1 Terveys ..... 20
4.6.2 Turvallisuus ..... 21
4.6.3 Yhteisöllisyys ..... 21
4.6.4 Arvostus ..... 22
4.6.5 Osaaminen ..... 22
4.7 Henkilöstövuokraus ja työturvallisuus ..... 22
4.8 Työmotivaatio ..... 23
4.9 Työtyytyväisyys ..... 24
4.10 Työhön perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin ..... 25
5 VETO- JA PITOVOIMAINEN ORGANISAATIO SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA ..... 27
5.1 Työhyvinvoinnin merkitys työssä jaksamiseen ..... 28
5.2 Veto- ja pitovoimainen yritys ..... 29

6 ESIHENKILÖTYÖ ..... 30
6.1 Johtaminen hoitotyössä ..... 30
6.2 Osallistava johtaminen ..... 31
6.3 Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista ..... 32
6.4 Etäjohtaminen ..... 32
6.4.1 Etäjohtaminen ja teknologiaosaaminen ..... 34
6.4.2 Etäjohtamisen haasteet ..... 35
7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE ..... 37
8 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT ..... 38
8.1 Tutkimusprosessin vaiheet ..... 38
8.2 Määrällinen tutkimus henkilöstövuokrausyrityksessä ..... 40
8.2.1 Kyselylomake ..... 41
8.2.2 Organisaatio ..... 42
8.2.3 Kyselyn kohdejoukko ja aineistonkeruu ..... 43
8.2.4 Aineiston analyysi ..... 43
9 TULOKSET ..... 45
9.1 Taustatiedot ..... 45
9.2 Rekrytointiprosessi ..... 47
9.3 Esihenkilötyö ..... 48
9.4 Työtyytyväisyys ..... 52
9.5 Organisaatio ..... 56
10 POHDINTA ..... 58
10.1 Tutkimuksen tulokset ..... 59
10.2 Luotettavuus ja etiikka ..... 60
10.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset ..... 61
LÄHTEET ..... 63
LIITTEET ..... 67

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Taulukko 1: Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin osa-alueet ..... 18

Kuva 1 Prosessikaavio opinnäytetyön etenemisestä. ..... 39

Kuva 2 Vastaajien Ikä. ..... 46

Kuva 3 Vastaajien työvuodet sosiaali- ja terveysalalla. ..... 46

Kuva 4 Työskentelyaika yrityksen palveluksessa. ..... 47

Kuva 5 Rekrytointiprosessin väittämät. ..... 48

Kuva 6 Esihenkilötoimintaa kuvaavia väitteitä. ..... 49

Kuva 7 Väittämät kuvaavat työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta. ..... 51

Kuva 8 Tyytyväisyysympyrä kuvaa työntekijän ja esihenkilön koettua suhdetta. ..... 51

Kuva 9 Oma tunne työssä vastaushetkellä. ..... 52

Kuva 10 Oma tunne työskentelyyn vastaushetkellä. ..... 52

Kuva 11 Työntekijän halukkuutta kuvaava ympyrä keskusteluun esihenkilön kanssa työolojen parantamiseksi. ..... 53

Kuva 12 Tunnetilaväittämät omasta työntunteesta. ..... 54

Kuva 13 Työntekijän työ ja oma suhde työhön. ..... 55

Kuva 14 Oma tyytyväisyys työhön. ..... 56

Kuva 15 Suosittelisiko työntekijä juuri tätä organisaatiota työnantajana. ..... 56

Kuva 16 Kuinka todennäköisesti vastaaja jatkaa työskentelyä juuri tässä organisaatiossa. ..... 57

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön työhyvinvoinnin näkökulma on tekijän omasta kiinnostuksesta lähtenyt ja myös organisaatio, jonne opinnäytetyö on tehty, piti aihetta tärkeänä asiana, kun mietitään henkilöstövuokrayrityksen työntekijöiden työhyvinvointia sekä veto- ja pitovoimaa. Työhyvinvoinnin tukeminen ja keikkatyöntekijöiden työssä pysyminen, veto- ja pitovoiman lisääminen ovat aiheet, jonka näkökulmasta opinnäytetyön viitekehystä lähdettiin rakentamaan. Yritys, johon opinnäytetyö tehtiin, on pääkaupunkiseudulla sekä ympäri Suomea toimiva hoiva-alan henkilöstövuokrausyritys. Lisäksi yritys tarjoaa kotihoitoa ja kotisairaanhoitoa asiakkaiden kotiin. Yritys on perustettu heinäkuussa 2019. Työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden määrä on kasvanut huimaa vauhtia, mikä osaltansa on tuonut haasteita yrityksen toimintaan ja runsaaseen kasvuun. Yrityksen periaatteina on asiakkaiden kunnioittaminen ja hyvän hoidon toteuttaminen kaikkine sen osa-alueineen, joihin kuuluvat muun muassa turvallinen lääkehoito ja pätevät ammattilaiset hoitotyön erilaisissa tehtävissä.

Yritys, johon tutkimus tehtiin, tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelua henkilöstövuokrauksena, sekä kotihoitoa ja kotisairaanhoitoa asiakkaan kotiin. Ammattilaisia yrityksellä on lähihoitajia, sairaanhoitajia, sosionomeja ja lääkäreitä, sekä hoitoalan loppuvaiheen opiskelijoita tekemässä hoitotyötä suurella sydämellä ja ammattitaidolla asiakkaiden kotona ja erilaisissa työyksiköissä. Yhteistyökumppaneina yrityksellä ovat niin kunnalliset, kuin yksityiset palveluntarjoajat. Yrityksellä on työntekijöitä noin 5000, joista aktiivisia työntekijöitä on noin 1500. Yrityksen päätoiminta on vuokrata terveydenhuollon koulutuksen saaneita hoitajia asiakasyrityksille ympäri Suomea.

Työhyvinvointi on avainasemassa henkilöstövuokrausyrityksen työntekijöiden työmotivaatiossa ja työssäjaksamisessa. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan yleisesti työhyvinvointiin, sekä työn veto- ja pitovoimaan. Opinnäytetyön kehittämisen näkökulmasta tehdyssä kyselyssä kysytään työntekijöiltä ajatuksia omasta työhyvinvoinnista, koetusta esihenkilötyön vuorovaikutuksesta ja organisaatiosta.

Yrityksessä esihenkilöt toimivat etätyössä työntekijöihin nähden. Etätyönä esihenkilötyö tuo omat haasteet toimintaan. Työntekijät kommunikoivat esihenkilöidensä kanssa erilaisia sähköisiä viestimispalveluita käyttäen. Tämä on huomioitu kyselyn asettelussa ja

kysymyksissä. Etäjohtajuus vaikuttaa yrityksessä työntekemiseen päivittäin, koska työntekijöillä ja esihenkilöillä on erilaiset taidot sähköisten viestimien käyttämiseen. Etäjohtajuudelta vaaditaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja ja tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten työntekijät kokevat esihenkilön onnistuneen omassa roolissaan.

Opinnäytetyönä tehtiin kehittämishanke Microsoft Office 265 Forms-kyselynä, jotta saatiin alkutietoa kentällä olevilta työntekijöiltä. Kysely tehtiin 500 työntekijälle, jotka olivat olleet aktiivisesti työssä ja työsuhteessa yli 3kk. Vastausprosentti pyrittiin saamaan yli 50 %.  Yrityksen lähiesihenkilöt päättivät, kenelle kysely lähetetään. Tutkimus tehtiin määrällisenä tutkimuksena.

Tavoitteena oli luoda kehittämisideoita yritykselle, kuinka työnantaja voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia kentällä, miten työntekijät saatiin sitoutettua yrityksen työntekijöiksi ja miten huolehdittiin työssäjaksamisesta, sekä työmotivaation pysymisestä.

# 2 HENKILÖSTÖVUOKRAUS SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Sosiaali- ja terveysalalla ollaan tällä hetkellä suuressa murroksessa. Henkilöstövuokraukseen on tullut paljon kysyntää, koska työvoimaa on rajallisesti ja työntekijät pystyvät paremmin valitsemaan työpaikkansa ja vaatimaan korvauksen työstä, joka on kilpailukykyisempi kuin taulukkopalkat yleisesti. Henkilöstövuokrausyritykset ovat tuoneet omalta osaltaan suurta kilpailua sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä. Jo nyt on huomattavissa työntekijäpulaa ja varsinkin tulevaisuudessa on ennustettu olevan suurta pulaa sote-alalla. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja kuitenkin samaan aikaan työhön tulee vähemmän tekijöitä. Työntekijät äänestävät jaloillaan ja pystyvät monesti itse päättämään missä ja milloin haluavat tehdä töitä. Sote-alalla henkilöstöpulaa, resurssien vähyyttä paikataan koko ajan lisääntyvillä sijaisilla, jotka tulevat monesti henkilöstövuokrausyritysten listoilta. (STT, 2019.)

Vuonna 2019 STT arvioi, että pitkälti toistasataa tuhatta työntekijää tekee töitä henkilöstövuokrausyritysten palkkalistoilla. Keikkatyön katsotaan olevan monipuolista ja vaativaa, mutta samalla omaa ammattitaitoa kehittävää ja kokemuksena antoisaa. Työskentelypaikat vaihtuvat ja työyhteisöön ei välttämättä pääse mukaan niin hyvin kuin olisi työssä niin kutsutussa normaalissa työsuhteessa. Keikkatyön on aiemmin katsottu sopivan parhaiten opiskelijoille opiskeluiden ohessa, jolloin pystyy itse päättämään työajat ja paikat missä tehdä työtä. Nykyään on katsottu, että keikkatyö sopii mihin tahansa vaiheeseen työuralla ja työuran jälkeen, eri elämäntilanteisiin ja satunnaisiin vuoroihin kuin myös ainoaksi työsuhteeksi 100 %:lla työajalla. Monet hoitajat tekevät töitä vielä eläköitymisajan jälkeen. Yleisimmin keikkatyötä tekevät lähihoitaja-tutkinnon omaavat ammattilaiset. (STT, 2019.)

Keikkatyöntekijän määritelmä on monenlainen, se voi olla työntekijä, joka ei ole vakituisessa työsuhteessa, se voi olla myös kevytyrittäjä, yrittäjä tai henkilöstövuokrausyrityksen listoilla oleva työntekijä. Keikkatyöntekijän työsopimus voi olla esimerkiksi nollatuntisopimus, kokoaikainen, määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva tai toimeksianto. (Kaivolahti, 2022, s. 34)

Sosiaali- ja terveydenhoitolan työpaikat tarvitsevat keikkatyöntekijöitä paikkaamaan puutoksia työvuoroissa. Keikkatyöntekijän roolin katsotaan olevan parhaimmillaan

mahdollistaja tekemään työtä joustavasti, omiin aikatauluihin sopivina ajankohtina ja kehittämään sekä ylläpitämään omaa ammattitaitoaan. Kuitenkin on todettu, että keikkatyöntekijät eivät ole työterveyshuollon, työturvallisuuden tai työhyvinvoinnin suhteen samalla viivalla työyhteisön vakituisten työntekijöiden kanssa. Heillä on yleensä huomattavasti vähemmän tietoa työpaikan työn riskeistä ja mahdollisuuksista kehittää omaa työtään, keikkatyöntekijät harvoin saavat osallistua työyhteisön koulutuksiin tai tapahtumiin. Sosiaali- ja terveysministeriö on aloittanut projektin, jossa on tavoitteena, että vuoteen 2030 mennessä Suomen katsotaan olevan työelämäinnovaatioiden kehittäjä, sekä Suomessa olisi maailman paras työhyvinvointi (STM, 2022). STM:n hankkeessa on toteutettu työhyvinvoinnin projekti noin sadalle sote-alalla toimivalle keikkatyöntekijälle. Prosessiin on kuulunut työntekijöille tehtävä työhyvinvointihaastattelu. Lisäksi on haastateltu henkilöstöpalveluyritysten ja keikkatyötä käyttävien yritysten edustajia. Alustavien haastatteluiden perusteella kokemus on henkilökohtainen, parhaassa tapauksessa työntekijän omat arvot ja työyhteisön arvot kohtaavat hyvin ja työtä pystyy tekemään omien arvojen ja ammattietiikan mukaisesti. Haastatteluissa keikkatyöntekijät kokevat arvoristiriitaa esimerkiksi siitä, että työyhteisössä keikkatyöpaikalla ei toteudu aina oikeudenmukaisuus eikä oman arvon ammattietiikassa pysty välttämättä pysymään. Samaan aikaan keikkatyöntekijä on tärkeässä asemassa työyhteisössä, hänellä on mahdollisuus katsoa työtä työyhteisön ulkopuolelta ja parhaassa tapauksessa antaa työkaluja ja vinkkejä toiminnan kehittämiseen. Keikkatyöntekijät pitivät kaikista tärkeimpänä arvostavan kohtaamisen kokemuksen työvuoroon tullessa ja ajan tasalla olevan perehdytysmateriaalin, sekä riittävän ajan perehdytykseen työvuoron alkaessa. (Kaivolahti, 2022, s. 35–36)

STM:n hankkeessa on havaittu, että keikkatyöntekijöiden työterveyshoitajan rooli on tärkeässä asemassa. Työterveyshuolto saattaa olla ainoa paikka, jolla on käsitys keikkatyöntekijän ohella kokonaistilanteesta. Haasteita keikkatyöntekijän kokonaisuuden hahmottamiseen tuo työterveyshuollon riittämättömyys. Monesti henkilöstövuokrausyrityksissä on käytössä ainoastaan lakisääteinen työterveyshuolto, johon kuuluu ainoastaan ennaltaehkäisevät palvelut, ei esimerkiksi sairasvastaanotto. Työntekijä voi tehdä töitä useassa yksikössä ja myös usean henkilöstöpalveluyrityksen listoilla, jolloin kokonaiskuva työn määrästä ja kuormittavuudesta ei ole yksittäiselle henkilöstövuokrausyritykselle nähtävissä. Tämän takia työterveyshuolto ei välttämättä tiedä kokonaiskuvaa työntekijän työn kuormittavuudesta. Näissä tilanteissa esimerkiksi viikkotyötunnit voivat nousta liian ylös, eikä työnantaja

pysty huolehtimaan vapaapäivistä eikä lepoajan pituuksista. Keikkatyössä on vapauksia ja vastuita omasta työstään. Työntekijät ovat pitäneet siitä keikkatyössä, että voivat itse päättää missä ja milloin työskentelevät. Tässä asemassa on tärkeää huolehtia työnantajana työpaikan veto- ja pitovoiman pitämisestä positiivisena. (Kaivolahti, 2022, s. 36–37)

Helsingin Sanomien artikkelin (Lappalainen, 2023) mukaan sosiaali- ja terveysalalle on vuosina 2020–2022 perustettu kymmeniä henkilöstövuokrausyrityksiä sosiaali- ja terveysalalle. Artikkelissa kuvattiin ilmiön herättävän myös kritiikkiä. Sen mukaan yhä useammat ammattitaitoiset ja pätevät hoitajat tekevät ennemmin keikkaa henkilöstövuokrausyritysten palkkalistoilta kuin olisivat työssä esimerkiksi suoraan uusilla hyvinvointialueilla. Henkilöstövuokrausyrityksiin siirrytään pitkälti palkan ja vapaudenvalinnan tunteen takia. Palkat ovat paremmat ja huomattavasti kilpailukykyisemmät kuin esimerkiksi uusilla hyvinvointialueilla. Keikkatyöntekijöillä pystytään vaivattomasti paikkaamaan äkillistä hoitajavajetta ja täyttämään puutoksia yksiköissä. Pitkällä mittakaavalla henkilöstövuokrausyritykset voivat jopa nostaa palkkatasoa myös yleisesti. Artikkelissa haastateltu Hyvinvointiala Hali Ry:n asiantuntija Laitinen sanoo, että mikäli henkilöstövuokrausyritykset pystyvät houkuttelemaan listoilleen paljon ammattitaitoisia ja päteviä työntekijöitä, ne pystyvät myös ehkä saamaan sote-alalta lähteneitä ammattilaisia palaamaan takaisin sote-alalle. (Lappalainen, 2023, s. C7)

# 3 KORONAPANDEMIAN VAIKUTUS HENKILÖSTÖVUOKRAUKSEEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Covid-19 pandemia toi sosiaali- ja terveysalan työntekijät valokeilaan. Työnteko myös sote-alalla on muuttunut enemmän kuin olisi osattu ennustaa. Valmiuslain käyttöönotto 2020 aiheutti sen, että osaa työntekijöistä siirrettiin omilta työpisteiltään esimerkiksi koronanäytteenottoon, koronajäljitykseen tai infektiopolille. Koronapandemian alussa terveydenhuollon kiireetön hoito ajettiin mahdollisuuksien mukaan alas, josta vapautui työvoimaa sinne, missä sitä eniten tarvittiin. Koronapandemialla on ollut myös vaikutusta työntekemistapoihin, esimerkiksi etävastaanottotoiminnan käynnistäminen tapahtui todella nopeasti ja monia asiakkaita/potilaita pyrittiin mahdollisuuksien mukaan muuttaa etävastaanottoajaksi, jolloin myös mahdolliset koronatartunnat terveydenhuollossa pystyttiin pitämään aisoissa. Koronapandemian alettua huomattiin, sijaisten reservin olevan vähäistä ja lisää työntekijöitä tarvittiin täyttämään työvoimapulaa. Henkilöstövuokrausyritysten tarjoama apu oli avainasemassa paikkaamassa työvoimapulaa. (Tevameri, 2020, s. 12–18)

Koronapandemia on tuonut haasteita terveydenhuollon henkilökunnalle. Työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen ovat olleet viimeisten vuosien aikana koetuksella. Erityisesti etulinjan terveydenhuollon työntekijöillä on havaittu liiallista kuormitusta ja huolta omasta jaksamisesta. Valmiuslain käyttöönotto heikensi sote-alan työntekijöiden työsuhteen toimia. Esimerkiksi työntekijän sovitun loman on voinut peruuttaa, siirtää tai keskeyttää ilman työntekijän suostumusta. On jo huomattu, että työntekijöitä on lähtenyt alalta huomattavasti enemmän kuin alalle tulee uusia työntekijöitä. Koronapandemian jälkeenkin todennäköisesti terveydenhuollon työntekijöiden kuormitus jatkuu pitkään, sekä koetaan, että työntekijöiden jaksaminen on myös pitkän aikaa koetuksella. (Tevameri, 2020, s. 18–20)

Koronapandemian aikana perustettiin kymmeniä uusia henkilöstövuokraukseen keskittyneitä sosiaali- ja terveysalan toimijoita. Hoitajien katoon vakituisista töitä on vaikuttanut palkka ja varmasti myös poikkeuslaki, joka heikensi hoitotyöntekijöiden oikeuksia työssä. Henkilöstövuokrausyrityksen palkkalistoilla hoitaja pystyy itse päättämään milloin ja missä haluaa töitä tehdä. Monet hoitajat ovatkin samanaikaisesti usean henkilöstövuokrausyrityksen palkkalistoilla, jotta on mahdollisuus valita. Monissa työyhteisöissä vuokratyövoiman käyttäminen on herättänyt kritiikkiä, jo pelkästään maksetun palkan suhteen.

Vuokratyöntekijät saavat parempaa palkkaa kuin työyhteisöiden vakituiset työntekijät. Pitää kuitenkin muistaa, että vuokratyöntekijän asema on monesti työyhteisössä haastavampi ja esimerkiksi vuosilomat eivät kerry, eikä välttämättä sairasajasta saa korvausta kuten niin kutsutussa normaalityössä. (Lappalainen, 2023)

Tevameri (2020) huomioi, että työnkuvat, työhyvinvointi sekä johtamisen kysymykset ovat erilaisia riippuen siitä voiko sote-alalla työntekijä työskennellä paikan päällä, vai voiko työtä tehdä koko- tai osa-aikaisesti etänä. Eri toimialojen työnkuvat voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen siitä missä työntekijä on työssä. (Tevameri, 2020, s. 22)

Tevameri (2022) teettämän raportin mukaisesti hoitolalla on ollut ja tulee olemaan suuria muutoksia. Työn psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus on vähentänyt osaavia ammattilaisia alalla. Halava (2015) kertoo henkilöstövuokraus yritysten toiminnan lisääntymisen sosiaali- ja terveysalalla olevan vastaus kysyntään ja tarjontaan. Näin henkilöstövuokrausyritykset pystyvät tarjoamaan osaavaa henkilökuntaa paikkaamaan työntekijäpuutoksia. Hoitotyössä on laissa määrätyt hoitajamäärät hoidettavia kohden, joka tuo haasteita työn sujuvuuden kannalta.  Kuitenkin on huomioitavaa, että jokainen saatu työntekijä työvuoropuutokseen vastaa 100% niihin työtunteihin ja henkilökuntaan omalla työpanoksellaan. (Halava, 2015, s. 4–6)

# 4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi sellaisena käsitteenä, kuin se tunnetaan nykypäivänä, on muovautunut vasta 2000-luvulla. 2010-luvulla on alettu kutsumaan työhyvinvointia myös käsitteellä työkyvynhallinta. Termillä tarkoitetaan aktiivista huomioimista työkyvyn ylläpitoon. Työkyvyn ylläpitämisessä ensisijainen vastuu on työntekijällä itsellään. Työnantaja, työterveys ja yhteiskunta voi antaa erilaisia ohjeita ja suosituksia ja muita työkaluja työkyvyn hallintaan, vastuu on edelleenkin työntekijällä itsellään. Työkykyä ylläpitävä toiminta kulkee käsikädessä termin työhyvinvointi kanssa. Työyhteisöissä on monesti perustettu erikseen työkykytoimikuntia huomioimaan työyhteisön työhyvinvointia. (Kauhanen, 2016, s.23, 27)

Työhyvinvoinnin on katsottu lisäävän työntekijän tuottavuutta työssä. Työntekijää tulisi kannustaa positiiviseen asennoitumiseen työssä. Työntekijät helposti näkevät työssään ensisijaisesti negatiiviset asiat ja nostavat niitä keskusteluun, esimerkkeinä henkilökuntaa on liian vähän, työvälineitä ei ole riittävästi tai jos on, niin ne ovat liian vanhoja. Työntekijät toivovat arvostusta ja kuulluksi tulemista. Monesti työntekijät tuntevat asiakkaiden tarpeet ja toiveet paremmin kuin työyhteisön esihenkilöt. Työntekijät on hyvä ottaa mukaan kehittämään työhyvinvointia ja työympäristöä. Johdon ja työntekijän vastakkainasettelua tulisi välttää, ennemminkin voisi kannustaa vastavuoroisuuteen ja aktiiviseen dialogiin. (Pyöriä, 2012, s. 21–22)

Esihenkilö on todella tärkeässä tehtävässä työhyvinvoinnin toteutuksessa. Työturvallisuuslaki velvoittaa esihenkilöä huomioimaan työntekijöiden kuormituksen pysyvän kohtuullisena, niin fyysisen kuin psyykkisen. Henkilöstövuokrausyrityksessä työntekijöiden esihenkilöiden tulee tietää niin oman organisaation työhyvinvoinnin käytännön asiat, kuin työpisteen organisaation omat käytänteet ja ohjeet. Monesti ainoastaan korjataan työhyvinvoinnin puutteita, mutta pyritään vähemmän ennaltaehkäisemään mahdollisia tulevia ongelmia. (Manka. 2016, s. 9)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkastelussa on yleensä ainoastaan työyhteisön sairaslomien pituudet ja syyt. Millä tavalla työnantaja itse voisi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja näin ollen vähentää sairaslomia? Ainoastaan tästä näkökulmasta työhyvinvointia tarkasteltaessa voitaisiin käyttää myös termiä työpahoinvointi, koska tarkastelussa on

negatiivinen kaiku ja suhteellisen yksipuolinen tarkastelun kohde. Työhyvinvointi terminä työyhteisön tasolla ei kosketa yksittäistä työntekijää vaan työhyvinvointi ja työpahoinvointi koskettaa koko työyhteisöä. Työyhteisön työtyytymättömyys, huono ilmapiiri ja huono johtamiskulttuuri vaikuttavat työyhteisön työtehoon, tuottavuuteen, työmotivaatioon ja tietenkin myös yleiseen ilmapiiriin, mikä laskee koettua työhyvinvointia. (Suonsivu, 2014, s. 13–14)

## 4.1 Työhyvinvoinnin historia

Työhyvinvoinnin historia alkaa jo 1800-luvun lopulla työsuojelun näkökulmasta. Tapaturmavakuutus tuli pakolliseksi, kun vastuu työtapaturmista tuli osaksi työsuhdetta. Samoihin aikoihin kiellettiin alle 12-vuotiaiden lasten työskentely Suomen tehtaissa. (Kauhanen, 2016, s. 21–22)

1900-luvun puoliväli on ollut työsuojelun voimakkaan kehittämisen aikaa Suomessa, jolloin perustettiin työsuojeluhallitus. Työsuojeluhallituksesta tuli myöhemmin osa sosiaali- ja terveysministeriötä. 2003 on tullut voimaan viimeisin työturvallisuuslaki, jossa huomioidaan työturvallisuutta niin fyysisen, kuin psyykkisen kuormituksen näkökulmasta. Laki huomioi työpaikan oma-aloitteista työturvallisuuden valvontaa ja kirjaamista sekä työntekijän omaa vastuuta työturvallisuuden toteuttamisesta. (Kauhanen, 2016, s.22)

## 4.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi jaetaan monesti eri osa-alueisiin. Kaikilla osa-alueilla on merkitystä työntekijän työhyvinvoinnin tasoon. Kauhasen (2016) mukaan osa-alueet ovat: Yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, ammattiosaaminen ja kehitysmahdollisuudet, työnkuva, työnmitoitus ja organisointi, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet, työyhteisöjohtaminen ja tiedonkulku. (Kauhanen, 2016, s.28) Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi terminä tarkoittaa, että työ koetaan mielekkääksi ja se on sujuvaa, turvallista, työuraa tukevaa, sekä terveyttä edistävää. (Työterveyslaitos)

### 4.3 Työhyvinvoinnin trendit Suomessa

Työhyvinvointia on kehitetty aktiivisesti koko 2000-luku. Tutkimusten mukaan kehittäminen on tuonut myös tulosta ja nykyään työhyvinvointi koetaan yleisesti paremmaksi. Mittareina on ollut erilaisia kyselyitä, esimerkiksi lyhyiden ja pitkien sairaspoissaolojen seurantaa ja mm. eläkeikä on tasaisesti tällä vuosituhannella noussut. Työolojen psyykkisen rasittavuuden koetaan vähentyneen. (Kauhanen, 2016, s.29–30)

Työelämä on tällä hetkellä suuressa muutoksessa. Työntekijät osaavat vaatia työhyvinvoinnin tekoja organisaatioilta ja osaavat tähdätä työympäristöön, jossa kannustetaan työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen puoleen. Työnantajat näkevät enemmän työhyvinvointiin sijoittamisen positiivisen merkityksen pito- ja vetovoiman näkökulmasta kuin yrityksen tuottavuuden näkökulmasta. (Manka. 2016, s. 13)

Manka (2016) puhuu termistä työhyvinvointipääoma. Työhyvinvointipääoma Mankan mukaan muodostuu:

- Yksilön inhimillisestä pääomasta, kuten metataidoista, asenteista, tiedoista, taidoista, osaamisesta ja psykologisesta pääomasta.

- Yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta, kuten sosiaalisesta tuesta ja esihenkilö-, alaissuhteista.

- Organisaation rakennepääomasta, kuten tieto- ja johtamisjärjestelmästä, organisaation panostuksista ja kehittämisestä, sekä organisaatiokulttuurista.

On katsottu, että erityisesti ennaltaehkäisevä toiminta organisaatiossa parantaa hyvinvointipääomaa. Hyvinvointipääoman taso määrittää miten organisaatio pystyy hyödyntää muita inhimillisiä resurssejaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Työnantajat pystyvät vaikuttamaan työhyvinvointipääoman kehittymiseen ja nousemiseen johtajuuden parantamisella sekä henkilöstön mukaan ottamisella. (Manka. 2016, s. 52–55)

Organisaation katsotaan olevan hyvinvoiva, kun se on tavoitteellinen. Tavoitteellisella yrityksellä on olemassa selkeä ja strateginen toimintasuunnitelma, joka on laadittu niin johdon, kuin työntekijöiden näkemyksiä huomioiden. Työntekijöiden mukaan ottaminen strategisen toimintasuunnitelman luomiseen sitouttaa ja motivoi työntekijöitä toimimaan arjen työssä yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisesti. On myös huomattu, että mitä aikaisemmin pystytään tarttumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä paremmin motivoituneempia ja hyvinvoivempia työntekijöitä yrityksellä on käytössä. (Manka, 2016, s. 80–82)

### 4.4 Yksilön henkilökohtainen työhyvinvointi

Manka (2016) kertoo henkilökohtaisesta työhyvinvoinnin mallista, jossa työ on jaettu neljään eri lohkoon. (Taulukko 1.) Näitä eri asioita voi ajatella myös positiivisina ja negatiivisina asioina. Eniten työyhteisössä kannattaa kiinnittää huomiota positiivisiin asioihin ja muistaa termi työhyvinvointi ja pyrkiä aktiivisesti parantamaan negatiivisten lohkojen asioita kohti positiivista työhyvinvoinnin osa-aluetta. Yhdessä osa-alueessa voi hyvin olla erikseen positiivisia ja negatiivisia asioita.

Työssä tarvitaan innostuneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Työn hallinnantunne vaikuttaa positiivisesti työnimuun. Mittareina pidetään työnhallinnantunteen koettua työn tarjoamaa vapautta, itsenäistä työotetta, vallantunnetta aikatauluttaa omaa työtään ja työskentelyn menettelytapojen itsenäistä päättämistä. Mikäli työntekijä ei pysty vaikuttaa omaan työhön positiivisin keinoin, hän voi kääntää vaikuttamisen negatiiviseksi, jolloin hän saattaa esimerkiksi sairastua helpommin tai kyynistyä työtehtävää kohtaan. Työn tulisi tarjota ulkoista palkkiota, kuten rahallista korvausta menetetystä vapaa-ajasta tai muita kannustimia. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijälle ei ole tärkeintä rahallisen korvauksen suuruus, vaan positiiviset koetut kokemukset työssä ja siitä saatu kiitos. (Manka, 2016, s. 107–108)

| | |
|---|---|
| Työn imu / Työn ilo<br>+ Tarmokkuus<br>+ Omistautuminen<br>+ Uppoutuminen työhön<br>+ Sitouttaminen | Työssä viihtyminen<br>+ Palautuminen työstä<br>+ Sosiaalisuus<br>+ Kehittäminen<br>+ Uuden oppiminen<br>+ Ihmisten kohtaaminen<br>+ Työn tuloksista nauttiminen<br>+ Kollegiaalisuus |
| Työstressi<br>+ Liikkeellä pysyminen<br>+ Positiivinen stressi<br>+ Kannustus huipputuloksiin<br>– Liiallinen kiire<br>– Itselle luodut vaatimukset<br>– Ylisuorittaminen<br>– Väsyminen<br>– Virheiden mahdollisuus kasvaa | Työuupumus<br>– Työhön kulutettu aika, taidot ja uhraukset<br>– Kokonaisvaltainen väsymys / uupumus<br>– Kyynistyminen työtä kohtaan<br>– Työtyydytyksen, ammatillisen kehittymisen puute<br>– Asenteen muuttuminen kyyniseksi<br>– Ammatillisen itsetunnon lasku |

*Taulukko 1: Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin osa-alueet*

(Manka. 2016, s. 108–110)

### 4.5 Työhyvinvointi kilpailuetuna

Monesti törmää työnhakuilmoituksissa ja työelämässä siihen kommenttiin, että meillä panostetaan työhyvinvointiin. Mutta olisi tärkeää kuvata miten, mitkä ovat ne seikat ja asiat, miten panostetaan työhyvinvointiin? Tämä tarkoittaa monesti, että työpaikassa on käytössä esimerkiksi liikunta- ja lounasetu. Työhyvinvointi on paljon muutakin. Esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut, hyvä molemminpuolinen vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä. Ja on huomattu, että työhyvinvointi koetaan tärkeämmäksi veto- ja pitovoimaksi, kun joudutaan kamppailemaan sosiaali- ja terveysalan ammattitaitoisista työntekijöistä. (Kehusmaa, 2011, s. 31–32)

Työhyvinvoinnin lähtökohtana tulee olla tuntemus työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista ja toiveista. Yrityksen johdon pitäisi tuntea työntekijät ja heidän osaamisensa huomioiminen työtehtävien jakamisessa. Hyvät olosuhteet, mielekäs ja sujuva työympäristö, tukea tarjoava työyhteisö, sekä reilu ja oikeudenmukainen johtajuus saavat aikaan hyvän perustan hyvinvoivalle työntekijälle. (Kehusmaa, 2011, s. 221–228)

Kehusmaa (2012) kertoo, että yritysten työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat aikaan niin välittömiä kuin välillisiä talousvaikutuksia. Monissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden hyvinvointiin rahallinen sijoittaminen tuottaa organisaatiolle myös rahallista pääomaa. Isoimmat hyödyt erityisesti rahallisesti saadaan työyhteisössä, kun sairauspoissaolot, työtapaturmat, ammattitauti- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset pienenevät. Työterveyslaitoksen (2016) mukaan toinen iso hyöty saadaan yrityksen parantuneesta tuottavuudesta. On myös tutkittu, että organisaation henkilöstön työhyvinvointiin satsaamisella ja yrityksen taloudellisen tuloksen paranemisella on selvä yhteys. Työhyvinvointiin sijoitetun summan on laskettu tulevan organisaatiolle takaisin jopa yli 10 kertaisena. Työhyvinvointiin sijoittaminen on juuri se keino, jolla organisaatio saa aikaan myös hyvän kilpailukeinon niin yrityksen työntekijöiden pysyvyyden kannalta kuin rekrytoinnin näkökulmasta. (Kehusmaa, 2012, s. 79–81)

### 4.6 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2012) kuvaa työhyvinvoinnin osa-alueita porrasmallilla. Tällä tavalla kuvattuna kyse on ihmisen perustarpeista suhteessa työhön sekä perustarpeiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Työhyvinvoinnin portaiden tarkoituksena on kehittää työntekijän omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia. Portaat on nimetty termein: Terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo, 2012, s. 13)

#### 4.6.1 Terveys

Maailman terveysjärjestön (WHO) mukaan terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Hyvinvoinnin portaissa avainasemassa on terveyden edistäminen, joka pitää sisällään terveyteen pyrkivää aktiivista elämää ja elintapasairauksien ennaltaehkäisemistä. Työmaailmassa terveyden edistäminen tarkoittaa kaikkea terveyttä edistävää toimintaa kuten esimerkiksi terveystarkastuksia, erilaisia mittauksia, kyselyitä ja työterveyden tuottamia toimia, kuten työpaikkaselvityskäynnit säännöllisesti. (Rauramo, 2012, s. 26) Nykyään on terveyden kannalta onneksi enemmän työyhteisössä kiinnitetty huomiota kaikkeen työhyvinvointitoimintaan, kuten kaikki liikuntaedut, TYKY-päivät, mahdolliset taukojumpat työpäivän aikana, sekä erilaiset sovellukset tukemaan liikkumista. (Rauramo, 2012, s. 28)

Työterveyshuolto ja saumaton yhteistyö työterveyshuollon ja organisaation välillä on avainasemassa terveyden edistämisessä ja sairauksien ennaltaehkäisyssä. Työterveyshuollossa seurataan työntekijän työkykyä ja huolehditaan varhaisen tuen antamisesta erityisesti tähän luodulla organisaatioiden varhaisen tuen mallilla. Esihenkilön tehtävänä on huomata muutokset työntekijän työsuorituksissa ja työkyvyssä. Monilla työpaikoilla onkin käytössä työterveyshuollon kanssa yhdessä tehtyjä erilaisia suunnitelmia, esimerkiksi varhaisen tuen malli ja päihdehoitomalli, joista selviää, miten toimitaan missäkin tilanteessa. Yksi näkyvin työterveyden tehtävistä on seurata työntekijöiden sairauspoissaoloja sekä tarvittaessa ottaa puheeksi työntekijän kanssa. (Rauramo, 2012, s. 37–42)

Tässä opinnäytetyön tehtävän kohdejoukon työntekijät tekevät pääasiassa fyysistä työtä, joka kuormittaa työntekijän tuki- ja liikuntaelimiä. Fyysistä kuormitusta voidaan arvioida eri osa-alueiden kautta. Fyysistä kuormitusta arvioidaan työpaikkakäynnillä tehdyillä

havainnoilla ja haastatteluilla, työntekijöiden haastatteluilla ja mahdollisuuksien mukaan videoinneilla. Arvioinnin kohteina voivat olla esimerkiksi työvaiheiden läpikäynti, työasennot ja -liikkeet, työpisteen valaistus ja lämpötilat, työn jaksotus ja työtehtävien kuormittavuus. Henkilöstövuokrausyrityksen työntekijät ovat niin oman organisaationsa kuin yhteistyökumppani organisaation työpaikkakäynnin toimintasuunnitelman piirissä. Näin ollen työntekijöiden tulee huolehtia, että työtä tulee tehdä oikealla tavalla ja oikein huomioiden ergonomia ja minimoiden loukkaantumisriskit oman organisaation ja yhteistyökumppaniorganisaation ohjeiden mukaisesti. (Rauramo. 2012. s. 49–50.)

### 4.6.2 Turvallisuus

Turvallisuus on yksi yksilön perustarpeista. Tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä on oikeus ja mahdollisuus tehdä työtä turvallisesti ja terveellisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijän turvallisesta työilmapiiristä työssä. Työtä tulee saada tehdä niin, että työntekijän ei tarvitse pelätä työssä työtapaturmia, työperäisiä sairauksia, työpaikkakiusaamista, eikä epäasiallista kohtelua. On tutkittu, että pelko ja epävarmuus heikentävät työn tuloksellisuutta ja työntekijän työhyvinvointia. Työturvallisuusjohtaminen työpaikalla on suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä organisaatiossa. Tällä tavalla johtamisessa on tavoitteena hallita organisaation riskejä ennaltaehkäisemällä tapaturmia, vaaroja ja vahinkoja. (Rauramo, 2012, s. 70–71)

### 4.6.3 Yhteisöllisyys

Työyhteisön rooli yhteisöllisyydessä on monesti liiankin korostunut. Koetaan, että pitkäaikaisissa ihmissuhteissa on tarvittavaa varmuutta, pysyvyyttä ja syvyyttä. Tämänlaista ihmissuhdetta työyhteisö ei yleensä pysty tarjoamaan. Hyvä työyhteisö tuottaa motivaatiota työssä toimimiseen ja työssä pysymiseen. Hyvä ja toimiva työyhteisö rakentuu luottamuksen varaan. Luottamus mahdollistaa avoimen työyhteisön ja positiivisen vuorovaikutuksen. Johtamisen haasteena on ollut ymmärtää työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vaikutuksesta työn tuloksiin. Hyviä keinoja mitata ja arvioida työntekijöiden yhteisöllisyyden tilannetta on pitää säännöllisesti kehityskeskustelut, sekä tarvittaessa käyttää erilaisia työhyvinvoinnin kyselyitä ja mittareita tilanteen selvittämiseksi. (Rauramo, 2012, s. 104–122)

### 4.6.4 Arvostus

Työssä tarvitaan arvostusta, luottamusta ja vapautta tehdä työtä, jotta työntekijä pystyy parhaalla tavalla käyttämään hyväksi omia tietojaan ja taitojaan. Työntekijän itsetunnon ylläpitämiseen kuuluu, että arvostus, työn status ja kunnioittaminen työssä perustuvat osaamiseen. On nähty tuloksia, että esihenkilötyöllä on suuri vaikutus työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen. Esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijää perustehtävissä, päämäärän ja tavoitteiden ymmärtämisessä ja niiden toteuttamisessa. Monesti arvostusta työyhteisössä konkretisoidaan palkitsemisjärjestelmällä, esimerkiksi palkan, vastuun ja uusien nimityksien kautta voidaan osoittaa arvostusta työntekijälle. (Rauramo, 2012, s. 124–137)

### 4.6.5 Osaaminen

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen haluaa jatkuvasti kehittää itseään, älykkyyttään, haastaa ympäristöään ja tuottaa näiden pohjalta uutta tietoa. Itsensä kehittäminen ja oman osaamisen ylläpitäminen on jokaisen työntekijän velvollisuus ja myös hyvä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Työhyvinvoinnin näkökulmasta oleellista on, että työ vastaa työntekijän ammattitaitoa ja osaamista. Esihenkilöllä on päävastuu henkilöstön kehittämisestä ja sen johtamisesta, mutta jokainen työntekijä on itse vastuussa oman työn kehittämisestään ja oppimisestaan. Koulutus antaa hyvän pohjan työhön, mutta suurin oppiminen tapahtuu työssä toimimalla. Työkokemusta hankkiessa myös oma osaaminen kehittyy. Työ, jonka koetaan olevan sopivan haastavaa, omaa osaamista hyväksikäyttävää tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja positiivista tunnelmaa. Se edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota tehdä työtä, työhyvinvointia ja jälleen kehitystä. (Rauramo, 2012, s. 145–156)

## 4.7 Henkilöstövuokraus ja työturvallisuus

Henkilöstövuokrausyrityksessä työntekijän työpaikkana on toisen työnantajan tiloissa ja valvonnassa tapahtuva työ. Työnantajan työturvallisuusvelvoite ja -vastuu on vuokratyöntekijän oman työnantajan ja toisen yrityksen vastuulla. Henkilöstövuokrauksessa yrityksellä on järjestämisvastuuna työterveyshuolto työntekijöille, työterveyshuollon pitää olla vähintään lakisääteinen, joka kattaa muun muassa työn ja työpaikan työturvallisuuden arvioinnin, työperäisiin terveysvaaroihin paneutumisen. Työterveyshuollossa puhutaan

ennaltaehkäisevän työterveyshuollon järjestämisvastuusta., joka tarkoittaa ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa, tähän ei kuulu esimerkiksi sairauden hoito. Henkilöstövuokrausyritys huolehtii, että työntekijällä on tarvittava osaaminen ja tieto työn ammattitaitovaatimuksista ja työstä itsestään. Yritys huolehtii, että työntekijä perehdytetään työhön mahdollisuuksien mukaisesti. Perehdytyksessä tulee käydä ilmi esimerkiksi työpaikan keskeiset asiat ja työsuojelun näkökulma työssä. Yrityksellä on seurantavastuu työaikalainsäännöksien toteutumisesta ja työajan seurannasta. (Tuliara, 2006, s. 3–5)

Työskentelypaikan yrityksen vastuulla on huolehtia työpaikan, -koneiden ja välineiden oikeanlaisuudesta ja turvallisuudesta. Paikan vastuulla on opastus ja perehdytys oikeanlaisiin ja turvallisiin työskentelytapoihin. Työskentelypaikan vastuulla ja henkilöstöyrityksen vastuulla on huolehtia, että työntekijällä on riittävä osaaminen, kokemus ja ammattitaito kyseiseen työhön. Viime kädessä työskentelypaikka on vastuussa, kun ottaa työntekijän tekemään toisen palkkalistoilta töitä omaan yksikköönsä. (Tuliara, 2006, s. 6–7)

Vuokratyöntekijän velvollisuutena on noudattaa työskentelypaikan ja henkilöstövuokrausyrityksen työturvallisuusohjeistuksia ja -määräyksiä. (Tuliara, 2006, s. 8)

### 4.8 Työmotivaatio

Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen työhön, työympäristöön, työyhteisön muihin henkilöihin ja työolosuhteisiin. Työmotivaation vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi oma henkilökohtainen kokemus työn sopivuudesta itselle, työn luonne, työn suunnittelu, työyhteisön esihenkilötyö ja rakenne sekä työn tavoitteet. Työntekijän henkilökohtainen sisäinen motivaatio on suuri työn mielekkyyttä lisäävä asia. (Syvänen, 2015, s. 37)

Työntekijän työmotivaatio on merkittävä asia, kun ajatellaan työn tulosta, työntekijän ja työn palvelun laatua ja koko työyhteisön työhyvinvointia. Hyvän työmotivaation omaavan työntekijän suhde omaan työhön on innostunutta ja mielekästä, jolloin se näkyy asiakkaille ja myös muille työyhteisössä. (Sinokki, 2016, s. 11)

Kun työyhteisön johto osaa tukea työssä työntekijöitä omilla johtamistaidoillaan, tuloksena saadaan työntekijän sisäinen ja ulkoinen työmotivaatio hyväksi. Näillä keinoin lisääntyy työntekijän sitoutuminen työhön ja saadaan työntekijälle onnistumisen kokemuksia, tyydytyksen tunnetta ja hyvinvointia työssä. Näissä tilanteissa ei tarvitse työntekijää sitouttaa erikseen työhön ja työn kehittämiseen. (Syvänen, 2015, s. 37)

### 4.9 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden tunteen etsiminen lähtee työntekijästä itsestä, etsitään ”sitä oikeaa työtä”, sekä luodaan omaa uraa. Mikä on työntekijän oma tahto ja toive työuralla? Miten se saavutetaan? Näihin kysymyksiin työntekijän ja organisaation on hyvä löytää vastaus, niin saadaan työntekijän työtyytyväisyyden tunne huippuunsa. Työelämä muuttuu jatkuvasti, ihmiset, sukupolvet ja odotukset työtä kohtaan muuttuvat. Tänä päivänä työntekijöillä ei ole samanlaista suhtautumista työhön kuin esimerkiksi kaksi sukupolvea sitten tekevillä työntekijöillä. Nykypäivänä työtä vaihdetaan useammin ja työltä vaaditaan enemmän. (Carlsson, 2012, s. 27)

Tutkijat Halava ja Pantzar ovat huomanneet, että työntekijät ovat nykypäivänä niin kutsuttuja kuluttajakansalaisia, joilla odotukset ovat erilaisia työtä ja työskentelytapoja kohtaan. Kuluttajakansalaiset vaativat työltään enemmän kuin aiemmin. Pitkään on jo uutisoitu, että Suomessa tulee olemaan työvoimapulaa, tietyille aloille ei löydy osaavaa henkilökuntaa, kun taas toisille aloille henkilökuntaa on yli tarpeiden. Kuluttajakansalaiset etsivät ”sitä oikeaa työtä” työmahdollisuuksien maailmassa ja menevät kohti omaa unelmaa ja käsitystään parhaasta mahdollisesta elämästä. (Carlsson, 2012, s. 27)

Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää säilyttää omassa työssä oma työminä ja oma ammattiminä. Mikäli jokin asia omassa työssä ei toimi niin tärkein lähtökohta asian muuttamiselle on työntekijä itse. Työnkuvauksella ja työntavoitteella luodaan runko työn tekemiselle, mutta työntekijä voi muuttaa omaa työtään itselle toimivammaksi kokonaisuudeksi käyttäen hyväksi omaa ammattitaitoaan. Monesti on kuullut lausahduksen: ”Minä olen vaan töissä täällä”. Sanonnalla tarkoitetaan monesti sitä, että työntekijä itse voisi osata työtehtävän paremmin, mutta johto tai muu käytäntö työssä estää toimimasta oman ammattietiikan ja -taidon opitulla tavalla. Oman työn muokkaaminen omanlaiseksi vaatii hyvää

vuorovaikutusta johdon ja kollegoiden suuntaan. Työ muokkaa jatkuvasti omaa työminää ja kehittää omaa ammattiosaamistaan. Pieniä muokkauksia omassa työssä ja työtavoissa voi tehdä itsenäisesti. Koko ajan kuitenkin tärkeänä on muistaa oman ammattiminän ja ammattitaidon kehittäminen hyvään työtyytyväisyyden kokemuksen suuntaan. (Kallio, 2013, s. 27–31) Työtyytyväisyys tunteen kokemisessa työntekijän on tärkeää oppia tuntemaan omat vahvuusalueet. (Carlsson, 2012, s. 43)

Tutkimusten mukaisestikin on tärkeää, että työstä maksettava palkka riittää työntekijän toivoman elintason ylläpitämiseen, ainakin sitä kohden tulisi työuralla jaksaa ponnistella ja kehittää omaa työtään niin, että jonain päivänä rahallinen korvaus riittää. Toinen tärkeä seikka on työntekijöiden koetun tasapuolisuuden kokeminen, tarkoittaen, että samasta työstä maksetaan samansuuruinen korvaus. Rahallinen korvaus ei kuitenkaan riitä, jos työ ei tunnu nautittavalta, töihin on ikävä mennä ja ilo työstä on kadonnut. Työn palkitsevuutta voidaan mitata ulkoisella ja sisäisellä palkitsemisella. Työstä koetun ilon ja nautinnon kokemus ei monesti tule ulkoisen palkitsemisen kautta. Se useimmiten tulee sisäisen palkitsemisen kautta, esimerkkinä työ koetaan nautinnolliseksi ja merkitykselliseksi. Työntekijä kokee olevansa tasa-arvoisessa asemassa muiden työntekijöiden kanssa. (Carlsson, 2012, s. 53–60)

### 4.10 Työhön perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin

Perehdyttäminen työhön on työnantajan velvollisuus ja vastuu. Se perustuu työturvallisuuslakiin (738/2002) pykälään 14. Lain mukaan työntekijän tulee saada perehdytystä riittävästi työtehtävään, työpaikkaan, työvälineiden käyttöön ja työturvallisiin työtapoihin toimia työssä. Työturvallisuuslaissa on myös maininta, että ohjausta ja neuvontaa tulee antaa työntekijälle tarvittaessa uudelleen. (Työturvallisuuslaki, 2002)

Flinkman (2014) tutkimuksen mukaisesti varsinkin nuorten vastavalmistuneiden sairaanhoitajien pitovoiman näkyminen perehdytyksen näkökulmasta on todella tärkeä. Perehdytyksen onnistuminen työsuhteen alussa lisää pitovoimaa alalla merkittävästi. Mikäli perehdytys koetaan puutteelliseksi hoitajat suuremmalla todennäköisyydellä vaihtavat työpaikkaa tai jopa poistuvat hoitoalalta muihin töihin. Vastavalmistuneet hoitajat kokivat usein opitun näyttöön perustuneen tiedon perehdytyksestä ja organisaatioiden perehdytyksen

väliset ristiriidat vaikuttaneen työssä pysymiseen. Kunnollisella ja näyttöön perustuvalla perehdytyksellä pystytään paremmin sitouttamaan työntekijät organisaation työntekijöiksi. (Flinkman, 2014, s. 13–16)

Perehdytyksen yksi tärkein tavoite on tutustuttaa uusi työntekijä työhön ja sitouttaa työyhteisöön. Yrityksessä tuleekin olla perehdytyssuunnitelma, jonka pohjalta perehdytys tehdään. Perehdytyssuunnitelmasta tulee ilmi eri osa-alueet, sekä mahdollisesti tarkentavat kohdat perehdytykselle. Perehdytyksen alkaessa tehdään jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen perehdytyssuunnitelma, jonka pohjana käytetään yrityksen laadittua perehdytyssuunnitelmaa. Jokaisella uudella työntekijällä ei ole välttämättä samanlainen perehdytys. Henkilökohtaisessa perehdytyssuunnitelmassa huomioidaan uuden työntekijän jo hankittu kokemus ja osaaminen. Perehdytyksen tavoitteena on yritykseen sitouttamisen lisäksi antaa uudelle työntekijälle kokonaiskuva yrityksestä, toiminnasta ja työyhteisöstä. Tavoitteena on saada työntekijästä yksi osa työyhteisöä ja motivoida hänet tuottavaan ja yrityksen strategian tavoitteeseen tähtäävään työhön. On tutkittu, että työntekijän kokema työtyytyväisyys ja työnilo saavutetaan hyvän perehdytyksen myötä. (Surakka, 2009, s. 72–77)

# 5 VETO- JA PITOVOIMAINEN ORGANISAATIO SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Coco ja Roos (2020) ovat selvittäneet työntekijäliiton lähihoitajien työoloja ja osaamistarpeita. Selvitys tehtiin vuonna 2019 yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan työntekijäliitto-Tehyn kanssa. Kyselyssä saatiin arvokasta tietoa hoitotyön toimintaympäristöstä hoitajien näkökulmasta. Kyselyn tulosten perusteella sosiaali- ja terveydenhuollossa on huomattavissa vetovoiman heikentymistä. Kuitenkin työntekijät ovat kokeneet työn hoitoalalla tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Viime aikoina on paljon puhuttu palkan määrän riittämisestä sosiaali- ja terveysalalla. Keskeinen seikka, joka pitää yllä ja lisää vetovoimaa tällä alalla, on riittävät resurssit tehdä työtä ja riittävä palkka kattamaan elämisen kulut. Vetovoimaa lisää myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työvuorosuunnittelun tasapuolisuus ja joustavuus, mahdollisuus edetä uralla itseään kiinnostavaan suuntaan, resurssien saatavuus, mukaan lukien sijaisten käyttäminen paikkaamaan työvoimapulaa, sekä työ- ja vapaa-ajan helppo yhteensovittaminen. Lisäksi yksi tärkeä asia vetovoiman suhteen on kannustava työilmapiiri, ammattitaitoinen esihenkilö, työsuhteen edut ja hyvä työterveyshuolto. Vetovoimaa vähentää esimerkiksi työntekijöiden kokema liian pieni palkka, resurssien vähyys ja ammattitaidoton johto. (Coco, 2020, s. 4–14)

Cocon yhdessä (2019) Tehyn kanssa tekemänsä kyselyn mukaan erikoissairaanhoidossa työskentelevät sairaanhoitajat arvioivat sosiaali- ja terveydenhuollon alan vetovoiman vähäiseksi. Iso osa vastaajista piti hoitotyössä työskentelevien palkkaa liian vähäisenä suhteutettuna työn vaativuuteen. Kyselyssä työhyvinvointi koettiin hyväksi, mutta vähäiset resurssit, työn vaativuus ja kiire lisäävät virheen mahdollisuutta ja koettiin ettei työtä pystytä näillä resursseilla tekemään niin hyvin kuin olisi itsellä tahtotilaa. (Coco, 2019, s. 4–5) WHO:n mukaan erityisesti sosiaali- ja terveysala kärsii eniten työvoimapulasta koko maailman laajuisesti (World Health Organization).

Pitovoima terminä sosiaali- ja terveysalalla on aika uusi, eniten pitovoima termiä on käytetty esimerkiksi kuntien asukaskyselyissä ja niistä raportoinneissa. Pitovoimakyselyissä kunnille ja kaupungeille on tutkittu asukkaiden viihtyvyyttä, kiinnostusta ja tyytyväisyyttä kyseiseen alueeseen, kuntaan tai kaupunkiin. (Aro, 2019)

Työntekijöiden työstä lähtemiseen tai ammatinvaihtoon vaikuttaa monet erilaiset seikat, kuten esimerkiksi muutto toiseen paikkaan tai perhesuhteiden muutokset, mutta myös työstä johtuvat seikat, kuten suurimpana tyytymättömyys omaan työhön ja/tai työympäristöön. (Flinkman, 2014, s. 36) Sosiaali- ja terveysalalla puhutaan nykypäivänä paljon veto- ja pitovoimasta. Näistä termeistä puhutaan yhdessä, harvoin erikseen. Käsiteet veto- ja pitovoima työssä ovat yhteydessä vetovoimaan työhön ja toisinpäin. Vetovoima on todella tärkeää, jotta on mahdollista saada uusia ammattilaisia työhön sosiaali- ja terveysalalle. Pitovoima on tärkeää, jotta saadaan osaavat ammattilaiset pidettyä työssä. (Tevameri, 2020, s. 65)

## 5.1 Työhyvinvoinnin merkitys työssä jaksamiseen

Työhyvinvointi on pitkälti työntekijän oma henkilökohtainen kokemus omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvoinnin hyvä olotila ilmenee siinä, kuinka työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään. Työntekijä itse pystyy ja voi vaikuttaa paljonkin omaan työhyvinvointiinsa, siihen tarvitaan psykologista pääomaa. Työntekijän psykologinen pääoma koostuu perimästä, olosuhteista ja vaikutteista. Psykologiseen pääomaan voi vaikuttaa itse ja sitä voi myös oppia. Manka (2016) on havainnoinut psykologista pääomaa nelikentässä, jossa on omat ruudut aiheille itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Työntekijät, jotka omaavat hyvän psykologisen pääoman ovat hyvässä tasapainossa ja kokevat oman sitoutuneisuutensa, sekä motivaationsa työhön olevan vahvemmalla pohjalla. (Manka, 2016, s. 158–160)

Eliniän ennuste on Suomessa pitkään ollut nousujohteista. Tästä voi myös vetää johtopäätöksiä, että eläkeikä on noussut ja työssä on vanhempia työntekijöitä kuin aiemmin, työntekijöitä kannustetaan erilaisilla kannustimilla pidentämään työuria ja mahdollisuuksien mukaan tekemään pidempään töitä, vaikka eläkeikä olisikin jo mahdollista saavuttaa. On koettu, että varsinkin sosiaali- ja terveysalalla työurien pidentäminen on aiheuttanut etenevässä määrin väsymistä työhön ja työuupumista. Lisäksi koetaan, että tuki- ja liikuntaelinvaurioita syntyy raskaasta fyysisestä työstä enemmän, kun työuria pidennetään. Termi työkyky ja työhyvinvointi pitävät molemmat sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kokonaisuuden. Monesti puhutaankin samaan aikaan työkyvystä ja työhyvinvoinnista, käyttäen molempia termejä ristiin ja yhdessä ja yksinään. (Viitala, 2019, s. 217–218)

## 5.2 Veto- ja pitovoimainen yritys

Veto- ja pitovoimainen yritys on haluttu, houkutteleva ja kiinnostava. Yritys pystyy rekrytoimaan työntekijöitä ja pitämään heidät palkkalistoilla. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota työpaikan olosuhteisiin, johtamistapoihin, työnjaollisiin kysymyksiin sekä ennen kaikkea henkilökunnan työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. (Coco, 2019, s. 14)

Sosiaali- ja terveysministeriö on jo vuonna 2004 ennustanut, että 2004–2014 vuosina sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta poistuu lähes 70 000 työntekijää eläkkeelle. Samaan aikaan ei kuitenkaan ole tulossa yhtä paljon uusia työntekijöitä alalle. Opiskelupaikkoja on lisätty koko terveydenhuollon alalle jo 1990-luvulta lähtien. On kuitenkin huomattu, että pelkästään koulutuspaikkojen lisääminen ai auta työntekijäpulaan. Tärkeää roolia veto- ja pitovoimaisessa yrityksessä kantavat yritysten johdon henkilöt. Hyvä johtajuus antaa työntekijöille kokemuksen oikeudenmukaisuudesta, työnkuvan vaikuttamisesta ja oman työn ja työyhteisön kehittämismahdollisuudesta. (STM, 2004) Tehyläisille sairaanhoitajille ja lähihoitajille tehdyissä kyselyissä vuosina 2019 ja 2020 yli puolet sairaanhoitajista ja lähihoitajista olivat arvioineet sosiaali- ja terveysalan vetovoiman huonoksi. Työn vetovoiman tunnetta on koettu huonontavan työn fyysinen ja psyykkinen kuormitus, työn vaativuuteen nähden huono palkkataso sekä henkilöstöresurssien puute. Monesti myös vetovoiman positiiviseen virtaan vaikuttaa riittämätön tai kokonaan puuttuva perehdytys. (Coco, 2020, s. 20)

Koettua vetovoimaa lisää hyvä, ammattitaitoinen ja kannustava johto. Lisäksi Tehyn kyselyssä palkka ja resurssien kasvattaminen lisäsivät veto- ja pitovoimaa yrityksessä. Tärkeinä asioina tuotiin esille myös oman työn kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuus, osallistava työvuorosuunnittelu, mahdollisuus uralla etenemiseen ja työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. (Coco, 2019, s. 14; 2020, s. 20)

# 6 ESIHENKILÖTYÖ

Johtaminen muuttuu koko ajan aiempaa kokonaisvaltaisemmaksi. Hyvä johtajuus on liitoksissa organisaation omaan suorituskykyyn, tuloksen tekemiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Organisaation ylin johto seuraa eniten työn tulosta numeroin ja pyrkii niiden avulla tekemään johtopäätöksiä, ennusteita ja strategiaa tulevaisuuden kannalta. Johtaja vastaa omalta osaltaan tuloksesta huomioiden työntekijöiden osallisuuden strategian toteutumiseen. Työn organisointi johtajuuden näkökulmasta tulisi olla reilua, tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. Esihenkilön tulisi olla esimerkillinen ja luotettava, eettisesti hyvä johtaja. Tehtävänä on toimia eräänlaisena valmentajana, joka johtaa myönteisellä ja rakentavalla palautteella, tehtävänä on olla läsnä ja kuunnella, sekä omata hyvät vuorovaikutustaidot. Esihenkilö huolehtii, inspiroi ja haastaa, jotta henkilöstö tietää missä mennään, mikä on kenenkin tavoite, miten tavoitteeseen päästään. (Manka, 2016, s. 141) Esihenkilö, jonka johtamistaidot koetaan inspiroiviksi ja huomaavaisiksi mahdollistaa työntekijän itsensä haastamisen ja oman toiminnan kehittämisen työssä, sekä oman työn motivoinnin ja sitoutumisen työhön (Pearson, 2007, s. 29). Työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja sen ylläpitäminen on johdon yksi todella tärkeä tehtävä. Näillä edellä mainituilla seikoilla pystytään saamaan aikaiseksi hyvä johtajuus. (Manka. 2016, s. 141)

## 6.1 Johtaminen hoitotyössä

Organisaation tunteminen, tavoitteet, tavat toimia ja muutosten tunteminen on tärkeä osa-alue johtajuutta. Hyvän johtamisen katsotaan olevan sekä tuloksellisuuteen pyrkivää, että työhyvinvointia edistävää. (Juuti, 2016, s. 9)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä tutkimuksessa (2018) moni vastaaja on pitänyt tärkeimpänä johtajuuden vahvuutena asiaosaamista. Hyvän johtajuuden katsottiin olevan asiasidonnaista. Yhtä olennaista seikkaa johtajuudessa ei huomattu olevan, mikä olisi samoin kaikissa tilanteissa ja kaikilla aloilla. Yhtenä yleisenä vahvuutena pidettiin johtajuudessa yhteistä arvopohjaa. Vuorovaikutuskyky, kehittymisen tukeminen oli mainittu hyvän johtamisen piirteinä. Suomalainen johtajuus oli kyselyn mukaan suuoraa, selkeää ja rehellistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 6–18)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2019) johtaminen hoitotyön alalla parhaimmassa tapauksessa tarvitsee osaamista niin johtajuudesta kuin hoitotyöstä. Johtajuus pitää sisällään osaamista ja tietoa alan tutkimuksesta, käytännön kokemusta, palvelujärjestelmistä, sekä hoitotyön toimintaympäristöstä. Johtajalla tulisi olla vankka asiantuntijaosaaminen ja eduksi katsotaan myös työkokemusta hoitoalalta. Hoitotyössä johtaminen vahvistaa hoitotyön vaikuttavuutta, laatua ja tuloksellisuutta. Tällä alalla johtaminen edellyttää johtajalta sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöön aktiivista perehtymistä. (STM, 2009, s. 38–39)

## 6.2 Osallistava johtaminen

Osallistavasta johtamisesta käytetään termiä transformationaalinen johtaminen. Tässä johtajuudessa on ajatuksena, että johtajat ja johdettavat ovat hyvässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja tällä tavalla he pystyvät parantamaan omia ja toistensa henkisiä voimavaroja. Hoitotyössä transformationaalinen johtaminen on aktiivista johtajuuden tyyliä. Johtajan on hyvä olla jatkuvasti molempiin suuntiin vievässä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Kanninen (2023) on tutkinut väitöskirjassaan transformationaalista johtajuutta hoitotyössä. Tämänlaisen johtajuustavan on huomattu vähentävän henkilökunnan vaihtuvuutta ja lisänneen työssäjaksamista. (Kanninen, 2023, s. 11–12)

Gromov ja Brandt (2011) tutkii miten transformationaalinen johtajuus näkyy organisaation muutoksessa. Transformationaalista johtajuutta on hyvä käyttää johtajuustyylinä muutoksessa, koska se muuntautuu tilanteen mukaisesti. Muutoksen aikana johtajuuden ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus on avainasemassa tuomassa pysyvyyttä myös haastavassa tilanteessa työyhteisössä. Tähän johtajuusmalliin kuuluu ennakoiminen, luovasti ajattelu, avoimuus uusille kehittämisideoille, tulevaisuuden näkeminen uudella tavalla ja työntekijöiden työnkuvan kehittäminen jokaiselle omien vahvuuksien mukaisesti. Transformationaalisen johtajan tehtävänä on työyhteisössä haastaa, visioida, palkita, osallistaa ja ammattitaitoisilla esimerkeillä johtaa muutosten läpi. Tällä tavalla on mahdollista rakentaa muun muassa osallistava, vuorovaikutteinen ja kehittyvä työyhteisö. (Gromov & Brandt 2011, s. 1–17)

### 6.3 Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista

Suonsivu (2011) toteaa, että työhyvinvoinnin henkilöstöjohtamisessa yksi tärkein asia johtaa on huomioida jokaisen yksilön inhimilliset voimavarat ja ammattitaito. Hyvä henkilöstöjohtaminen on vuorovaikutteista, joustavaa, luotettavaa ja tasa-arvoista. Henkilöstöjohtamisessa ajatellaan, että yksi ydinalue on inhimillisten voimavarojen johtaminen. Organisaation työntekijöiden ammattitaidon jatkuvan kehittämisen johtaminen ja huomioiminen on keskeistä hyvässä henkilöstöjohtamisessa. (Suonsivu, 2011, s. 136)

Viitala ja Jylhä (2019) kertovat, että henkilöstöjohtamisen keskeisiä elementtejä ovat organisaation tavoitteet, ryhmän johtaminen, vuorovaikutus sekä vaikuttaminen yleisesti. Henkilöstöjohtamista tapahtuu yksilö- ja ryhmätasolla. Johtajuudella pyritään vaikuttamaan organisaation työntekijöiden työskentelyyn suuntaamalla ja mahdollistamalla sitä kohti onnistumista. Parhaimmassa tapauksessa johtajuudella pystytään innostamaan ja auttamaan työntekijää kehittämään omaa työtään täyteen potentiaaliin työssään. (Viitala, 2019, s. 19–20)

### 6.4 Etäjohtaminen

Hoitotyössä etäjohtajuutta tarvitaan kasvavalla digitaalisuudella ja varsinkin henkilöstövuokrausyritysten toiminnassa, koska työntekijäitä saattaa olla pitkienkin matkojen takaa. Etäjohtajuus on kasvava trendi, mikä näkyy lisääntyneessä etätyön määrässä. Vilkman (2016.) toteaa, että etäjohtajuudella tarkoitetaan johtamista ja esihenkilönä toimimista fyysisesti eri paikasta kuin missä työntekijät ovat. Johtaja ei välttämättä tapaa työntekijöitä fyysisesti vaan kommunikointi tapahtuu pääsääntöisesti etäkommunikaatiopalveluita käyttäen, esimerkiksi viestipalvelut ja etäkokousalusta Teams. (Vilkman, 2016, s. 15)

Etäjohtaminen on luotu etätyöskentelyn sivutuotteena teknologian ja yritysten moninaistumisen kehityksessä. Työ on siirtynyt koko ajan enemmän ajasta ja paikasta riippumattomaksi, mikä myös luo haasteita johtamiselle ja työyhteisön ryhmäytymiselle. Etäjohtajalta vaaditaan ihan erilaista pelisilmää kuin aiemmassa läsnäolotyön johtamisessa. Etäjohtajan tulee huomioida työntekijöiden vahvuudet ja osaamisen. Luottamus ja hyvä vuorovaikutus luo pohjan työyhteisön etäjohtamiselle johdolta työntekijöille ja työntekijöiltä johdolle. (Ojala, 2013, s. 222)

Etäjohtaminen on edelläkävijä kohti virtuaalista ja modernia johtamiskulttuuria. Etäjohtajan tehtävänä on hyödyntää erilaisia sähköisiä viestimistapoja johtamisessaan. Tärkeää on saada tarvittaessa työntekijät kiinni sekä työntekijöiden on saatava esihenkilöt kiinni vaivattomasti ja nopeasti. Etäjohtaminen edellyttää ihan erilaista johtajuutta, jolloin pystytään johtamaan työntekijöitä pitkänkin matkan päästä. Johtajuudessa itsensä kehittäminen ja ohjaus sähköisten viestimien käytössä on todella tärkeää, eikä ilman näiden välineiden sisäistämistä pystytä johtamaan etänä työntekijöitä vaivattomasti. (Lawther, 2016, s. 37)

Johtaminen on haastavaa ja vaatii hyvää ammattitaitoa ja halua kehittää työtään jatkuvasti, keskeiset johtamisen tavoitteet ovat saavuttaa organisaatiolle luodut tavoitteet. Johtaminen ei ole koko ajan samanlaista vaan se muuttuu ja kehittyy vuorovaikutuksessa johtajien ja työntekijöiden välillä. Kuten yllä Lawther on sanonut, niin johtajuus vaatii hyvää tietoteknistä osaamista ja jatkuvaa kehittymistä tietotekniikan ja sähköisten viestimien välillä. Esihenkilöiden oma persoonallisuus, työhistoria, oma johtamisfilosofia, etäjohtajuus kokemus ja koulutustausta vaikuttavat esihenkilön johtamistaitoihin. (Savolainen, 2014, s. 2–3)

Snyderin (2012) artikkelin mukaisesti etäjohtajan tulisi hallita 6 perusasiaa toimiessaan esihenkilönä:

1. Reflektointi
2. Sosiaaliset taidot
3. Nerokkuus
4. Monimuotoisuus
5. Ihmisten ymmärtäminen
6. Liiketoiminnan osaaminen

Hyvän etäjohtajan tulee tietää ja tunnistaa työssään työntekijöiden oma osaaminen sekä työhistoria. Työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet tulee sisäistää ja kehittää niin, että työntekijä pystyy kehittämään omaa toimintaansa itsenäisesti ja johdonmukaisesti. Etänäkin johtajan tulee varmistaa, että työntekijä osaa käyttää työssään tarvittavia välineitä oikein ja ilman epävarmuutta. Etäjohtajan tulisikin keskittyä omien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja työntekijöiden johtamiseen vahvuuksien kautta. Etäjohtajan tulee luottaa työntekijöihin ja ohjata oikeaan suuntaan niin organisaation kuin omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Snyder, 2012)

Savolainen (2014) on huomioinut erityisesti luottamuksen tärkeyden etäjohtamisessa. Etäjohtajan tulisi luottaa saumattomasti työntekijöihin. Useissa tutkimuksissa korostetaan eri tilanteissa luottamuksen tärkeyttä, kun muodostetaan hyviä ja toimivia ihmissuhteita niin työ- kuin yksityiselämässä. On huomattu, että luottamuksen rakentaminen on paljon helpompaa lähijohtamisessa kuin etäjohtamisessa. Etänä johtajan tulee tehdä huomattavasti enemmän työtä luottamuksen saavuttamiseen, tähän hyviä työkaluja ovat esimerkiksi kokousalusta Teams ja videopuhelut, koska kasvojen ja sanattoman vuorovaikutuksen näkeminen on todettu tärkeäksi ja kasvattavan keskinäistä luottamusta. (Savolainen, 2014, s. 45)

### 6.4.1 Etäjohtaminen ja teknologiaosaaminen

Hoitotyössä Suomessa etäjohtajuus tuli näkyväksi ja tarpeelliseksi varsin nopealla aikataululla, kun Covid-19 pandemia vuonna 2020 saavutti Suomen. Asioita alettiin hoitamaan pääsääntöisesti etänä erilaisia sähköisiä viestimiä käyttäen, jotta pystyttiin vähentämään fyysisiä kontakteja ja mahdollisia tartuntoja. Tämä johtajuusmuoto on tullut jossain määrin jäädäkseen myös hoitotyöhön. (Tevameri, 2020, 12–13)

Euroopan laajuisesti on havaittu, että etäjohtajuudesta puuttuu johtajilta tärkeää teknologiaosaamista ja mahdollisuudet ICT-taitojen kehittämiseen. Etäjohtajille järjestetään aika vähän koulutusta taitojen kehittämiseen. Euroopan komissio on suunnitellut koulutuksen etäjohtajille osaamisen kehittämiseen. Koulutuksia on erilaisia ja kohdennetusti eri ryhmille. On huomattu, että eri osa-alueet teknologiassa kaipaavat erilaista osaamista ja koulutusta. Teknologian trendit, kuten esimerkiksi mobiililaitteiden teknologia, data-analytiikka,

sosiaalisen median osaaminen, tietoverkkoteknologia ja erilaiset rinnakkaisjärjestelmät ohjelmistojen välillä tarvitsevat erilaista osaamista. Monesti eri järjestelmät kouluttavat itse järjestelmän käyttäjät. Organisaatiossa tulee huolehtia, että etäjohtajat saavat ja suorittavat perehdytyksen sähköisten viestimien käyttämiseen ja ylläpitävät osaamista työuran aikana. On huomattu, että henkilöstöjohtaminen ja teknologia yhdessä ovat johtajille haastavaa. Koska harvoin johtajuudessa saa perehdytystä tietoteknisiin asioihin siinä laajuudessaan, missä niitä käytetään etäjohtajuudessa. (European Commission, 2015)

Yrityksen sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta perehdytys on tässäkin ensiarvoisessa asemassa. Hoitotyössä sisäisen viestinnän onnistuminen ja kehittäminen luovat omalta osaltaan saumattoman vuorovaikutuksen niin johdon ja työntekijöiden kuin työntekijöiden ja asiakkaiden välille. Perehdytyksen ja osaamisen kautta saadaan tietoa kuinka hyvät ovat työyhteisön sähköisen viestinnän taidot ja missä voidaan kehittää. Työyhteisöissä voi olla käytössä uusimmat koneet ja ohjelmat, mutta ohjelmien ja koneiden käytön opettelulle ei välttämättä ole budjetoitu riittävästi resursseja eikä aikaa, Tällöin tarvittavaa hyötyä ei pystytä saamaan koneista ja ohjelmista irti. Tärkeää on luoda hyvä ilmapiiri ja tahtotila uuden opettelulle ja antaa resurssit uusien ohjelmistojen ja koneiden käyttöön, jolloin saadaan tuloksena parhaimmat edellytykset uuden teknologian käyttämiseen. (Puro, 2004, s. 111)

### 6.4.2 Etäjohtamisen haasteet

Perinteisiä oppeja johtamistyöstä sovelletaan etäjohtamiseen, mutta haasteita etäjohtamisessa tuo esimerkiksi sähköisten viestimien käyttö ja etänä tapahtuva vuorovaikutus. Tietoa työyhteisölle saattaa tulla monesta eri sähköisestä tiedonvälitys kanavasta, jolloin kokonaisuuden hallitseminen voi olla vaikeaa. (Lawther, 2016, s. 37)

Vuorovaikutus etäjohtajuudessa saattaa olla vaikeaa, koska tavanomainen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on korvautunut sähköisillä viestimillä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi. Etänä johtamisessa onkin tärkeää huomioida hyväksi havaitut sähköiset kommunikaatiovälineet, kuten esimerkiksi kokousalustana Teams-sovellus, jossa kokouksissa pystyy pitämään kameran päällä ja näin ollen nähdä ja kuulla samanaikaisesti kaikki kokouksessa olijat. Kuitenkaan näissäkään tilanteissa ei saada samanlaista vuorovaikutusta

syntymään kuin läsnäolokokouksissa. Sähköisissä kokouksissa monesti yksi puhuu ja muut kuuntelevat, eikä ole mahdollista seurata sanatonta viestintää kokoukseen osallistuvilta. Tämä saattaa jättää paljon asioita huomioimatta ja kehitystä jossain määrin tapahtumatta. Sähköisiä viestimiä käytettäessä on huomattu, että kokouksissa menetetään helpommin sosiaaliset ja konstektuaaliset tiedot, kuten sosiaalisen aseman vaikutus työyhteisössä ja mahdollisen asiantuntijuuden esille tuomisen. (Snellman, 2014, s. 1257)

Snellmanin (2014) mukaan etäjohtajuudelle tavanomaisimmat haasteet ovat luottamuksen ylläpitäminen, tiimien monimuotoisuus ja tiimien yhteistyö, ajanhallinta ja etäisyydet työyhteisön välillä. Tämän takia etäjohtajan on tärkeää huomioida työssään yllä mainitut osa-alueet ja kehitettävä niitä toimivaksi kokonaisuudeksi, jotta saadaan rakennettua menestyvä, hyvinvoiva sekä tavoiteihin pyrkivä organisaatio. (Snellman, 2014, s. 1258)

Vilkmanin (2016) mukaisesti yli 2/3:sta organisaatiossa tehdään työajanseurantaa, joka on huomattavan tärkeää etätyössä luoden luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. Tutkimusten mukaan työn tavoiteihin pääseminen, työn seuranta ja tulosten kirjaaminen on oleellista ja lisäävät luottamusta. (Vilkman, 2016, s. 47)

# 7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena on saada yritykselle tietoa kentällä olevien keikkatyöntekijöiden työhyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta työskennellä juuri tässä henkilöstövuokrausyrityksessä.

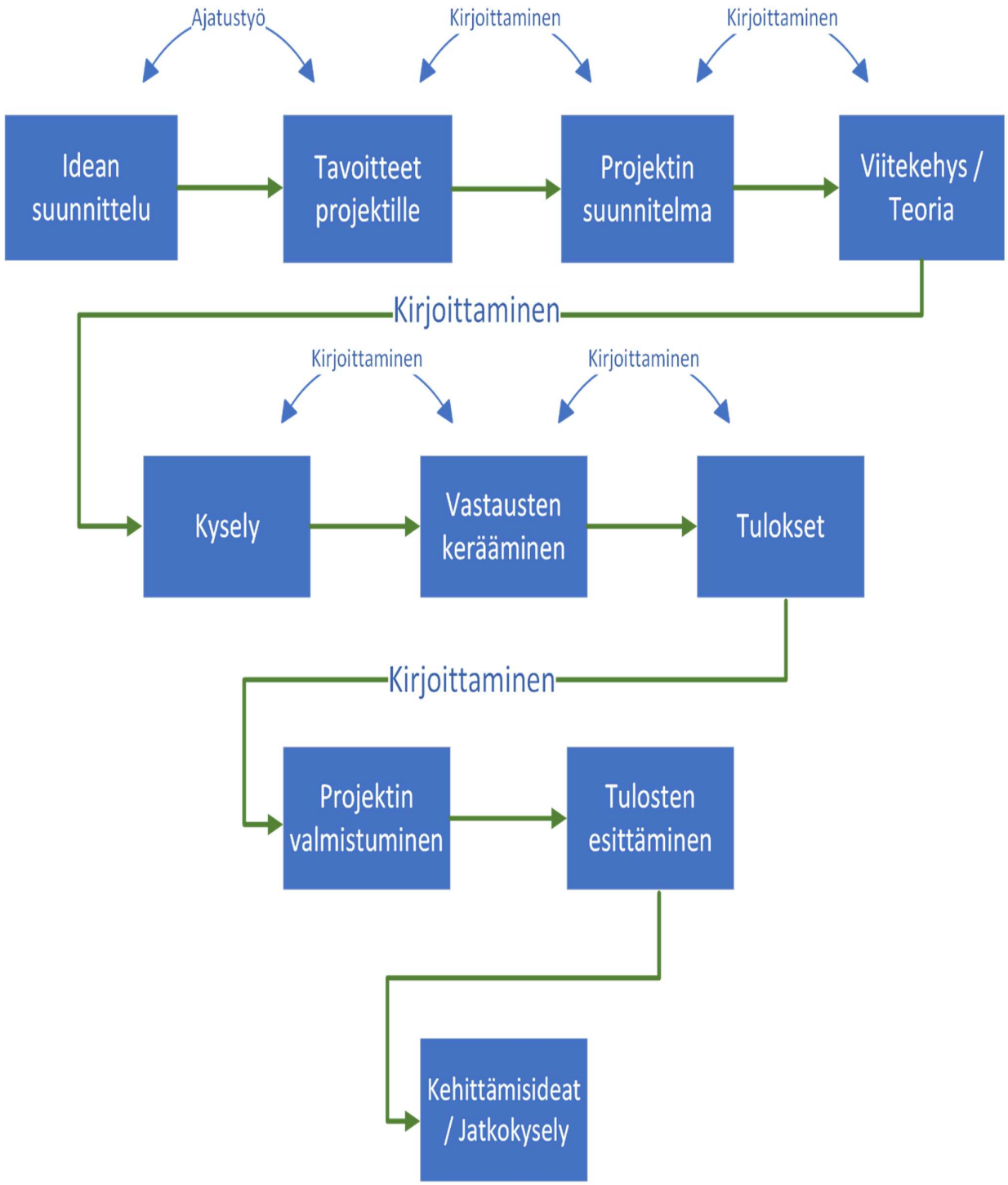
Tavoitteena on luoda kehittämisideoita yritykselle, kuinka työnantaja voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia kentällä, miten työntekijät saadaan sitoutettua yrityksen työntekijöiksi ja miten huolehditaan työssäjaksamisesta, sekä työmotivaation pysymisestä.

# 8 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus toteutettiin heinä-elokuussa 2022 Microsoft 365- alustan Forms-kyselyllä. Kysymykset laadittiin yhteistyössä yrityksen johdon kanssa, pohtien mihin kysymyksiin halutaan työntekijöiltä vastauksia ja miten voidaan kehittää yrityksen toimintaa kyselyn tulosten avulla. Yhdessä yrityksen johdon kanssa oli pohdinnassa, olisiko tarkoitus laittaa kysely koko henkilökunnalle, vai vaan pienemmälle otannalle. Lopulta kyselyn saivat 500 työntekijää, joille kysely lähetettiin sähköpostiin. Esihenkilöt valitsivat työntekijöistä 500 vastaajaa, jolloin kyselyn laatijoilla ei ollut tietoa kyselyn vastaajista. Esihenkilöt myös hoitivat kyselyyn vastaamisen muistutusviestin lähettämisestä. Alla enemmän tutkimuksen toteutuksesta.

## 8.1 Tutkimusprosessin vaiheet

Kuvassa 1 näkyy kokonaisuudessaan tutkimusprosessin eri vaiheet. Idean suunnittelu lähti liikkeelle jo syksyllä 2021 kun YAMK-opinnot alkoivat. Yrityksessä oli toiveissa tehdä kysely yrityksen työntekijöille, miten he viihtyvät työssä, saavatko tarpeeksi organisaatiolta tukea ja opastusta. Opintojen alussa käytiin keskustelua tarkemmin mitä toiveita ja tavoitteita heillä on projektiin. Suunnitelma opinnäytetyölle saatiin valmiiksi keväällä 2022 ja kesällä ja syksyllä 2022 kirjoitettiin teoriaosuutta. Kysely tehtiin alustavan teoriaosuuden pohjalta heinä- elokuussa 2022 ja vastaukset kerättiin työntekijöiltä kolmen viikon aikana elokuussa 2022. Kyselyä aloitettiin syyskuussa 2022 analysoimaan kevyesti, niiltä osin, joihin yritys halusi pian alustavat vastukset. Teoriaa kirjoitettiin alkuvuoteen 2023 lisää ja syvennettiin pohjaa kyselyn analysoimiselle. Teoriatiedon riittävän kirjoittamisen jälkeen oli vuorossa vastausten analysointi ja opinnäytetyön valmiiksi saattaminen. Lopuksi sovittiin päivä yrityksen kanssa, jolloin esitettiin tulokset ja keskusteltiin mahdollisista kehittämisehdotuksista ja uuden tulevan kyselyn ajankohdasta.




*Kuva 1 Prosessikaavio opinnäytetyön etenemisestä.*

## 8.2 Määrällinen tutkimus henkilöstövuokrausyrityksessä

Määrällinen tutkimus, eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellinen tutkimusmenetelmä. Määrällinen tutkimus perustuu tutkittavan kohteen kuvantamiseen ja tulkitsemiseen erilaisten tilastojen ja tutkimuksen tuloksista saatujen numeroiden avulla. Tässä tutkimussuuntauksessa ollaan yleensä kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, sekä syy- ja seuraussuhteista. Tutkittavaa aineistoa esitellään ja analysoidaan erilaisilla taulukoilla, diagrammeilla ja kuvioilla, joita saadaan tutkimuksen tuloksista havainnollistettua. (Koppa, 2015)

Määrällinen tutkimus valitaan tutkimusmetodiksi, jos vastaajia on paljon. Yleensä puhutaan, että kannattaa valita määrällinen tutkimus, kun vastaajia on yli 100. Tällä tavalla tutkimalla pystytään havainnoimaan asioita, joista tarkoituksena on saada numeeriset vastukset. Tutkijan tehtävänä on selittää numeeriset tulokset sanallisesti kuvaamalla miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. Tutkimuksen kyselylomake on strukturoitu, eli tutkittavat/kysyttävät asiat on vakioitu sellaiseen kysymyksen muotoon, että kaikki vastaajat pystyisivät ymmärtämään kysymyksen samalla tavalla. Kaikille tutkimuksen kysymyksille eli muuttujille on annettu arvo. Kyselylomakkeessa arvot tuodaan mitta-asteikolle, jonka tehtävä on luokitella muuttujat. (Vilkka, 2014, s. 14–17)

Tutkimuksessa tutkijan objektiivisuus on tärkeässä asemassa. Objektiivisuudessa on kaksi osa-aluetta, jotka voidaan nimetä tutkimustulosten havainnoimisella ja tulkinnalla. Tutkimuksessa tavoitellaan aina puolueetonta tutkimusta. Määrällisessä tutkimuksessa puolueettomuus säilyy, kun tutkimukseen vastaaminen voidaan tehdä nimettömänä, eikä yksittäistä vastausta pystytä liittämään henkilökohtaisesti kehenkään vastaajaan. Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa tutkijan tulee tulkita vastauksia ilman ennakkoluuloja ja -käsityksiä vastauksista. (Vilkka. 2014, s. 15–17)

Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa asioita, ominaisuuksia tai ilmiöitä. Tämänlaisella tutkimuksella etsitään syy- seuraussuhdetta. Tavoitteena on esittää kirjallisesti ja kaavioilla löydetyt säännönmukaisuudet arjen teorioina. Ennen kyselyn luomista määrällisessä tutkimuksessa paneudutaan teoriaan ja mietitään kysymykset teoriatiedon kautta. Kyselyn valmistuttua palataan takaisin teoriaan vastausten analysoinnin ja tulosten tulkinnan avulla. (Vlikka, 2014, s. 18–25)

### 8.2.1 Kyselylomake

Ennen kyselylomakkeen laadintaa perehdyttiin hyvin aiheen kirjallisuuteen. Mietittiin tarkkaan käsiteltävän aiheen viitekehystä, määriteltiin käsitteitä, joita käytetään kyselyssä. Kyselyn kysymykset ja kysymysten asettelu mietittiin tarkkaan, koska huonolla kysymysten asettelulla saatetaan saada virheellisiä vastauksia. (Heikkilä, 2014, s. 45) Alussa kysytään taustatietoja, kuten esimerkiksi, sukupuoli, ikä, työvuodet sote-alalla. Kyselylomakkeen suunnittelussa pyrittiin huomioimaan kysymysten asettelu ja selkeys, jotta vältytään päällekkäisiltä kysymyksiltä. Kysymykset jaoteltiin omien otsikoiden alle. Kyselyn alkuun kirjoitettiin saateteksti ja kyselyn tekijöiden yhteystiedot mahdollisia yhteydenottoja varten. Työhyvinvointikysely tehtiin suomen kielellä ja kohdejoukkoon valittiin henkilöt, joilla on sujuva suomen kielen taito. Yrityksen työntekijöillä on kaikilla hyvä suomen luetun ja puhutun kielen ymmärrys, koska työtä tehdään pääosin suomen kielellä. Rekrytoinnissa tehdään hakuvaiheessa suomen luetun ja puhutun kielen ymmärtämistesti.

Kyselylomake (Sisältö nähtävissä liitteessä 1) jaoteltiin otsikoittain:

- Taustatiedot: Sukupuoli, koulutus, ikä, työvuodet sosiaali- ja terveysalalla, työskentelyaika yrityksessä.

- Rekrytointiprosessi: Neljäportainen väite rekrytointiprosessin kokemuksesta, avoin kysymys (tuloksia ei käytetä tässä tutkimuksessa).

- Esihenkilötyö: Neljäportainen väite esimiehen toiminnasta, neljäportainen väite työtekijän ja esimiehen toiminnasta, kolmeportainen vaihtoehto työntekijän ja esimiehen vuorovaikutussuhteesta, avoin kysymys ja parannusehdotuksia.

- Työtyytyväisyys: Neljäportainen vaihtoehtovastaus omasta työolosta, kolmeportainen väittämä omasta työtyytyväisyydestä työssä, kolmeportainen vaihtoehtoväittämä työntekijän ja esimiehen keskustelun avauksesta, neljäportainen tunnetilakuvaus omasta työolosta, työn kuvaaminen väitteinä neljäportaisesti, työtyytyväisyyden mittaaminen neljäportaisesti.

- Yrityksen omat kysymykset: Suosittelisitko yritystä työnantajana, Kuinka todennäköisesti työntekijä jatkaa yrityksen palveluksessa, avoimet terveiset yritykselle.

Kyselylomake laadittiin yhdessä yrityksen toisen työntekijän kanssa. Lomake koekäytettiin yrityksen hallinnon työntekijöillä, joita on 30 työntekijää. Vastauksia koekäytöstä saatiin 25. Lomakkeen koekäytön jälkeen kyselyä ei muokattu. Kyselylomakkeeseen ei laitettu avoimia kysymyksiä siihen alueeseen, joka koskee tätä opinnäytetyötä. Näihin avoimiin kysymyksiin tässä opinnäytetyössä ei paneuduta.

### 8.2.2 Organisaatio

Organisaatio, jonne opinnäytetyö toteutettiin, on pääkaupunkiseudulla sekä ympäri suomea toimiva sosiaali- ja terveysalan henkilöstövuokrausyritys, lisäksi yritys tarjoaa kotihoitoa ja kotisairaanhoitoa asiakkaiden kotiin. Yritys on perustettu heinäkuussa 2019. Yrityksen työskentelytavan tarkoitus on alusta asti ollut, että työntekijöille kuuluu maksaa tehdystä työstä elämiseen riittävä korvaus ja lisäksi työntekijöitä tulee kuunnella, arvostaa ja kunnioittaa. Yritykselle on ollut tärkeää, että esihenkilöt huolehtivat ja ovat kiinnostuneita työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta säännöllisillä yhteydenotoilla sähköisiä viestimiä käyttäen. Työntekijä ja yhteistyökumppanitoimijoiden määrä on kasvanut huimaa vauhtia, mikä osaltansa on tuonut haasteita yrityksen toimintaan. Yrityksen hoitotyön periaatteina on alusta asti ollut asiakkaiden kunnioittaminen ja hyvän hoidon toteuttaminen.

Yhteistyökumppaneina yrityksellä ovat niin kunnalliset, kuin yksityiset palveluntarjoajat. Yrityksellä on työntekijöitä noin 5000 koko Suomen laajuisesti, joista aktiivisia työntekijöitä on noin 1500. Suurin osa yrityksen työntekijöistä ovat keikkatyöntekijöitä, jotka tekevät työvuoroja oman työn lisäksi. Yritys vuokraa terveydenhuollon koulutuksen saaneita hoitajia asiakasyrityksille koko Suomen laajuisesti.

### 8.2.3 Kyselyn kohdejoukko ja aineistonkeruu

Kyselyn kohdejoukkona oli 500 yrityksen aktiivista keikkatyöntekijää. Yrityksen esihenkilöt valitsivat vastaajat. Valinta kohdistui työntekijöihin, jotka ovat olleet yrityksen listoilla yli kolmen kuukauden ajan, ja he ovat tehneet vähintään kahdessa eri yksikössä työvuoroja, sekä työvuoroja on tullut vähintään 50 kappaletta kuuden kuukauden aikana. Tällä tavalla saatiin arvokasta tietoa aktiivisista työntekijöistä ja heidän kokemuksestaan yrityksessä työskentelystä. Organisaation esihenkilöillä oli suuri päätäntävalta ja vastuu kyselyyn osallistuneiden valinnassa. Esihenkilöitä yrityksellä on 5, Pääkaupunkiseudulla kolme ja maakunnissa 2, jokainen esihenkilö valitsi omasta piiristään 100 osallistujaa tähän opinnäytetyön kyselyyn. Kysely tehtiin suomen kielellä, koska organisaatiossa työkielenä on suomi ja organisaation työntekijöillä tulee olla hyvä suomen kielen taito. Aineisto kerättiin Forms-kyselyllä, joka on sähköinen verkkokysely-ympäristö, joten tutkimuksen tekijä ei ole paikalla kyselyn vastausaikana. Sähköisellä kyselytutkimuksella tehdyllä tutkimuksella on tärkeää sisällyttää alkuun selkeä saatekirje ja kyselyn tekijöiden yhteystiedot, koska kyselyn tekijä ei pysty vastaamaan vastaajien mahdollisiin kysymyksiin kyselyn tekohetkellä. (Valli, 2018, s. 99) Kyselylinkki Forms-kyselyyn lähetettiin esihenkilöiden toimesta työntekijöille Telegram-viestisovelluksella, tällä tavalla pystyttiin huolehtimaan kyselyyn vastanneiden anonymiteetistä, kun kyselyn tekijät eivät tienneet kenelle kyselyn linkit lähetettiin. Työntekijöille annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa, jota jatkettiin vielä viikolla, yrityksen johdon toiveen mukaisesti. Forms-alusta noudattaa tietosuoja-asetuksia. Vastaukset ovat yrityksen ja tutkijan käytössä 18 kuukautta, jonka jälkeen kysely poistetaan Forms-alustalta ja vastaukset tutkijan omalta levyasemalta.

### 8.2.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi tehtiin Forms-alustalla ja Excel-taulukko-ohjelmalla. Analyysissä käytettiin hyväksi valmiita Forms-kyselyn luomia kaavioita tuloksista. Aineiston analyysi aloitettiin kyselyn valmistuttua elokuussa 2022, mutta yksityiskohtaisemmin aineistoa alettiin analysoimaan tammikuussa 2023. Aineiston analyysissä kävi selväksi, että joissakin kysymyksissä on ollut enemmän tulkinnan varaa kuin toisissa. Esimerkiksi väittämissä on ollut tulkinnan varaisuutta, eikä välttämättä vastaaja ole ymmärtänyt miten kyselyn väittämään tulisi vastata. Syynä tähän voi olla, että jokainen tulkitsee ja miettii vastausvaihtoehtoja

omien kokemusten voimakkuuden ja yksilöllisen persoonallisuuden tavan mukaan. Fiilistermiä käytetään yrityksen toiveesta, joka esiintyy tunnekokemusta käsittelevissä kysymyksissä, siinä olisi voinut olla terminä esimerkiksi työn tunne. Analyysissä käytetään termiä työn tunne. Samoin esimiestermiä käytetään aktiivisesti yrityksen toiminnassa, tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään termiä esihenkilö, joka on sukupuolineutraali termi.

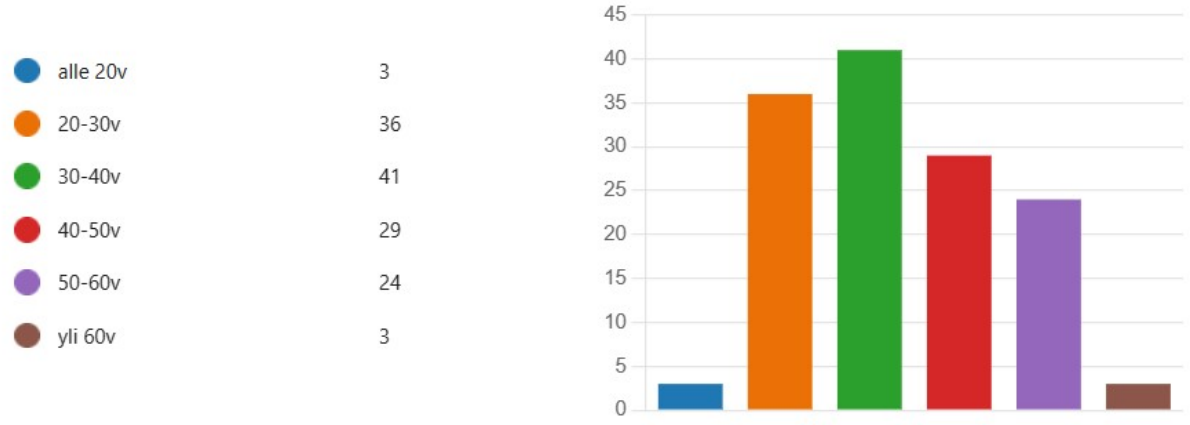
# 9 TULOKSET

Kysely lähetettiin linkkinä 500 yrityksen työntekijälle. Kyselyn välitti valituille työntekijöille yrityksen esihenkilöt. Yrityksellä oli kyselyn lähetyksen aikaan viisi esihenkilöä ja vastaajamäärä jaettiin tasan heistä kunkin kanssa. Kukin esihenkilö valitsi omista työntekijöistään 100 henkilöä, jolle linkki lähetettiin. Vastaajien valinnoissa ei huomioitu vastaajan ikää, eikä sukupuolta. Esihenkilöillä oli listat, joissa lukivat kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden nimet, tätä listaa ei ole ollut nähtävillä kenellekään muulle kuin esihenkilölle itselleen. Valinta kohdistui niihin työntekijöihin, jotka ovat olleet yrityksen listoilla yli kolmen kuukauden ajan, ja he ovat tehneet vähintään kahdessa eri yksikössä työvuoroja, sekä työvuoroja on tullut vähintään 50 kappaletta kuuden kuukauden aikana tai 25 kappaletta kolmen kuukauden aikana. Kyselyn tekijällä ei ole tietoa kenelle kyselyn linkki meni. Vastaajissa oli mukana niin maakuntien kuin pääkaupunkiseudun työntekijöitä. Tulokset on jaoteltu pääotsikoiden alle. Vastauksia saatiin määräajassa 136 kappaletta. Vastausprosentti oli 27,25%.

## 9.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa selvitettiin kyselyyn vastanneiden sukupuolta, koulutusta, ikää, työvuosia sosiaali- ja terveysalalla ja työskentelyaikaa yrityksen työntekijänä. Vastaajista 128 (94,1%) työntekijää olivat naisia ja 8 (5,9%) vastaajaa miehiä. Koulutustaustana vastaajilla suurimmalla osalla oli toisen asteen koulutus, kuten esimerkiksi lähihoitajan koulutus. Vastaajista 95 (69,9%) oli käynyt toisen asteen koulutuksen. Alemman korkeakoulututkinnon, esimerkiksi sairaanhoitajan tutkinnon oli suorittanut 32 (23,5%) vastaajaa. Ylempi korkeakoulututkinto oli suoritettuna 7:llä (5,1%) vastaajalla ja yliopisto oli suoritettu yhdellä vastaajalla. Samoin yksi vastaaja oli suorittanut peruskoulun, tähän on voinut vastata myös sellainen työntekijä, jolla on esimerkiksi lähihoitajakoulutus vielä kesken. Yrityksellä ei ole työntekijöinä sellaisia työntekijöitä, joilla ei ole hoitotyön koulutusta pohjalla.

Alla on nähtävillä pylväsdiagrammi vastaajien iästä (Kuva 2.). Vastaajista 56,6% oli 20-40-vuotiaita ja 39% oli 40-60 vuotiaita. Muutama vastaaja oli alle 20-vuotias ja muutama yli 60-vuotias.

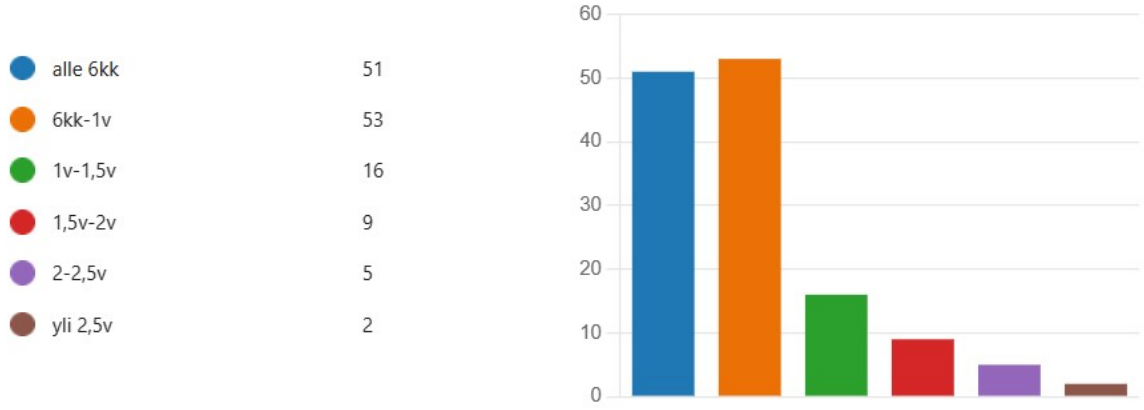



*Kuva 2 Vastaajien Ikä.*

Taustatiedoissa kysyttiin myös yksityiskohtaisemmin työntekijöiden työvuosista sosiaali- ja terveysalalla, sekä työntekijöiden työajasta yrityksen työntekijöinä. Alla on havainnollistettuna vastaajien työvuodet sosiaali- ja terveysalalla (Kuva 3.). Suurin osa vastaajista oli ollut alalla 1-5 vuoden ajan, 33,8%. Seuraavaksi eniten vastaajista oli ollut alalla 5-10 vuotta, 23,5%.

*Kuva 3 Vastaajien työvuodet sosiaali- ja terveysalalla.*

Pylväsdiagrammissa alla on kerrottu kuinka kauan työntekijät ovat olleet yrityksen listoilla töissä (Kuva 4.) 76,5% vastaajista oli ollut yrityksen listoilla vuoden tai alle. Tämä voi selittyä sillä, että yritys on perustettu kesällä 2019. Kuitenkin yli kaksi vuotta yrityksen työntekijänä oli ollut 7 (5,1%) henkilöä, jotka ovat olleet listoilla alkumetreiltä asti.



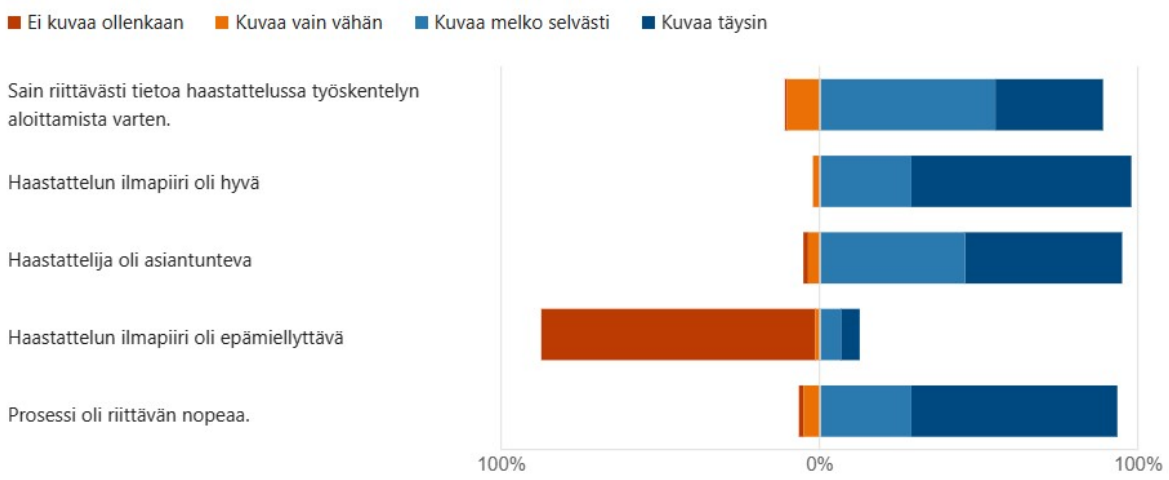

*Kuva 4 Työskentelyaika yrityksen palveluksessa.*

## 9.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessiin vastauksia selvitettiin vastaajilta väittämillä ja avoimella kysymyksellä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole selvittää avoimen kysymyksen vastauksia, vaan ne menivät yrityksen toiveiden mukaisesti suoraan rekrytoinnille toiminnan ja prosessin kehitykseen.

Alla on kuvaavina janoina työntekijöiden vastaukset väittämiin (Kuva 5.). Vastaajista 88,9% koki saaneensa riittävästi tietoa työskentelyn aloittamista varten yrityksellä. 11,1% vastaajista eivät kokeneet saaneensa riittävästi tietoa haastattelun aikana. Väitteeseen haastattelun hyvästä ilmapiiristä vastaajat olivat samaa mieltä 97,8%. Ja 2,2% vastaajista eivät kokeneet haastattelun ilmapiiriä hyväksi. Vastaajista 95,1% koki haastattelijan olevan asiantunteva. Ja 4,9% vastaajista eivät kokeneet haastattelijaa asiantuntevaksi. Haastattelun ilmapiiriä piti epämiellyttävänä 12,5%, tämä luku herättää kysymyksiä. Koska yllä olevassa väittämässä haastattelun ilmapiiriä piti hyvänä lähes kaikki, kun taas tässä

epämiellyttäväksi ilmapiirin kokivat yli 10%. Tässä on voinut käydä niin, ettei vastaajat ole ymmärtäneet väittämää. Tämä kuitenkin haluttiin tuoda väittämäksi, jotta saadaan herätettyä vastaajia myös negatiivisella väittämällä. Rekrytointiprosessia piti riittävän nopeana 93,4%. Rekrytointiprosessin nopeuteen vaikuttavat monet seikat, isosti vaikuttaa dokumenttien palautus ja rekrytoinnin positiivinen uusien työntekijöiden virta.



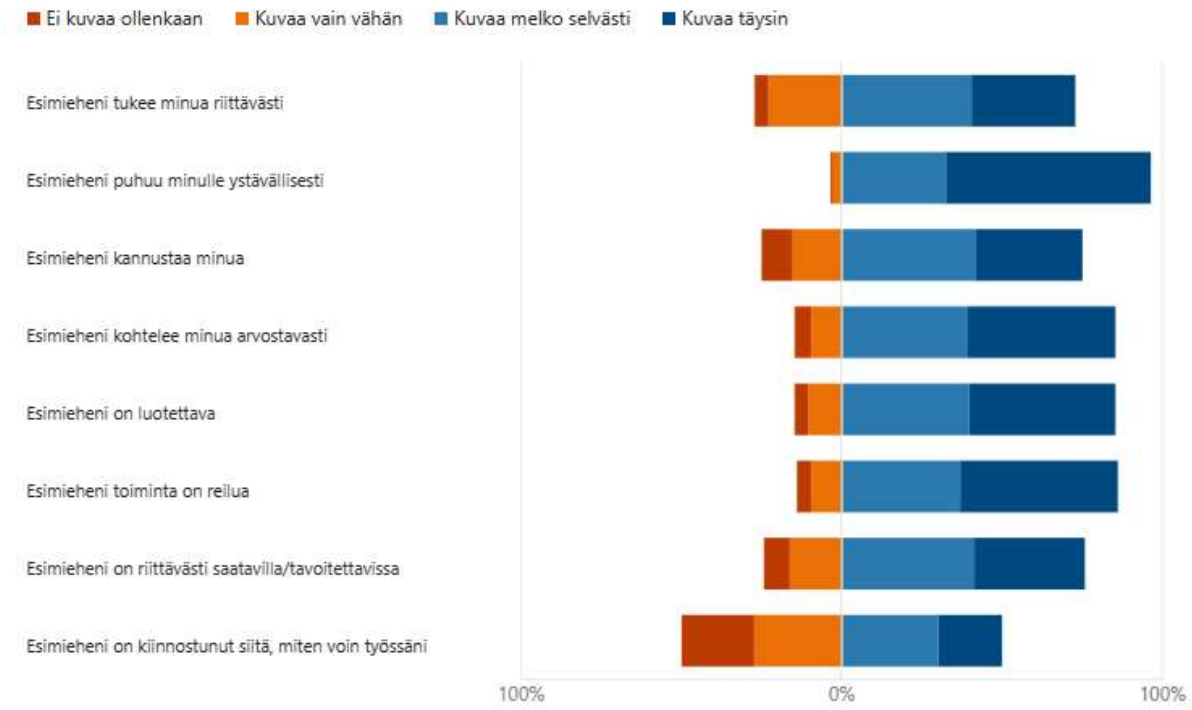

*Kuva 5 Rekrytointiprosessin väittämät.*

## 9.3 Esihenkilötyö

Seuraavassa tulee ilmi kolmen eri otsikon alla esihenkilötoimintaan liittyviä väitteitä. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä esihenkilötyö, kyselylomakkeessa käytetään yrityksen toiveen mukaisesti termiä esimies.

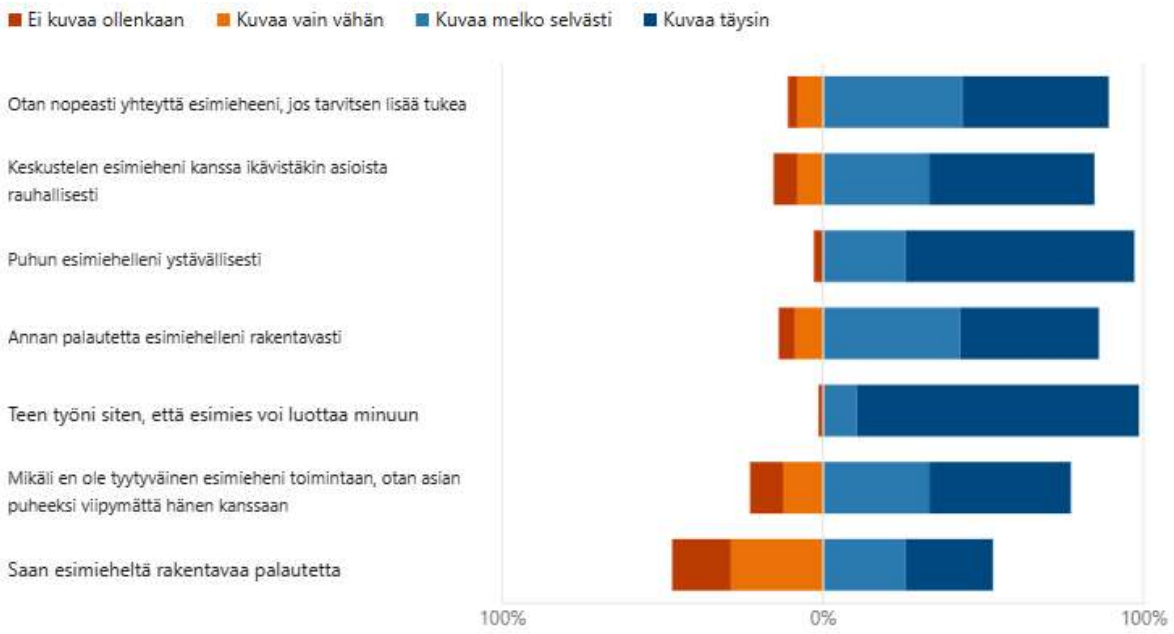
Ensimmäisen otsikon alla on väitteitä esihenkilön toimintaa koskien, väitteisiin vastattiin neljäportaisen väittämän kautta, joissa väittämät olivat: Ei kuvaa ollenkaan, kuvaa vain vähän, kuvaa melko selvästi ja kuvaa täysin. Kuvassa 6. on havainnoitu kyselyn vastaukset. Esihenkilöltä työntekijät saivat tukea hyvin, 72,8% vastaajista olivat sitä mieltä, että esihenkilö tukee työntekijää hyvin. 22,8% vastaajista koki, että esihenkilö tukee työntekijää vain vähän ja 4,4% ei kokenut saavansa tukea. Esihenkilön sanallisen kommunikoinnin ystävälliseksi koki 96,4% ja 2,9% koki, että esihenkilö on sanallisesti vain vähän ystävällinen,

0,7% vastaajista eivät kokeneet esihenkilön sanallista kommunikaatiota ystävälliseksi. Esihenkilön kannustavaksi koki 74% vastaajista. Vähäisesti kannustavaksi koki 15,4% ja 9,6% eivät kokeneet esihenkilön olevan kannustava. Esihenkilön kohtelun arvostavaksi oli kokenut 85,3% ja vähän kannustavaksi 9,6%. Vastaajista ei ollenkaan kannustavaksi esihenkilön kohtelun koki 5,1%. Esihenkilön luotettavaksi koki 85,3% vastaajista. Ja 10,3% vastaajista koki, että on vain vähän luotettavan oloinen ja 4,4% eivät kokeneet luotettavaksi. Esihenkilön toiminnan reiluksi koki 86,1%, vain vähän reiluksi 9,6% vastaajista ja 4,4% eivät kokeneet esihenkilön toimintaa reiluksi. 75,8% vastaajista koki, että esihenkilö on riittävästi tavoitettavissa/saatavilla. 16,2% vastaajista olivat sitä mieltä, että oli vain vähän saatavilla/tavoitettavissa. 8,1% eivät kokeneet, että esihenkilö olisi ollut riittävästi saatavilla/tavoitettavissa. Puolet (50%) vastaajista koki, että esihenkilö on kiinnostunut työntekijän omasta työhyvinvoinnista työssään. 27,2% koki vähäistä kiinnostusta esihenkilön suunnalta työnvointiin ja 22,8% vastaajista koki ettei esihenkilö ollut kiinnostunut työntekijän työhyvinvoinnista.




*Kuva 6 Esihenkilötoimintaa kuvaavia väitteitä.*

Toisena otsikkona kysytään väittämiä esihenkilön ja työntekijän välisestä suhteesta, väittämät ovat samoja kuin ensimmäisen otsikon alla. Kuvassa 7. kuvataan vastaajien vastauksia. Vastaajista 89% kertoivat ottavansa nopeasti yhteyttä esihenkilöön, mikäli koki tarvitsevansa työssään lisää tukea, 8,1% vastaajista vastasivat ottavansa ehkä yhteyttä ja 2,9% eivät ota yhteyttä esihenkilöön kun tarvitsevat tukea. Vastaajista 84,6% koki keskustelleen esihenkilön kanssa ikävistäkin asioista rauhallisesti. 8,1% vastaajista koki vähäisesti rauhallista keskustelua esihenkilön kanssa ikävissä asioissa ja 7,4% vastaajista koki ettei keskustelu ole rauhallista ikävissä asioissa puhuttaessa. 97,1% vastaajista kertoivat puhuneensa esihenkilölle ystävällisesti ja 2,9% kertoivat etteivät puhu ystävällisesti. Rakentavaa palautetta esihenkilölle antoivat 86% vastaajista. 8,8% koki ettei tule annettua kuin vähän rakentavaa palautetta ja 5,1% koki etteivät anna rakentavaa palautetta esihenkilölle. Vastaajista 98,5% koki tekevänsä työnsä niin, että esihenkilö voi luottaa työntekijään, 1,5% eivät kokeneet ansainneensa luottamusta esihenkilöltä työssään. Esihenkilön toimintaan tyytymättömänä 77,2% vastaajista koki ottavan yhteyttä esihenkilöön viipymättä. 12,5% vastaajista koki ettei välttämättä ottaisi heti yhteyttä, vaikka kokisivat esihenkilön toimintaan tyytymättömyyttä. 10,3% eivät ottaisi yhteyttä vaikka kokisivat tyytymättömyyttä esihenkilön toiminnassa. Esihenkilöltä rakentavaa palautetta koki saaneensa 52,9%. Vastaajista 28,7% koki saaneensa rakentavaa palautetta vähäisesti ja 18,4% koki etteivät ole saaneet esihenkilöltä rakentavaa palautetta lainkaan.




*Kuva 7 Väittämät kuvaavat työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta.*

Kolmannessa otsikossa on selvitetty kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat omaan ja esihenkilöiden väliseen suhteeseen. Kuvassa 8. on kuvattu tyytyväisyyttä ympyrän lohkoilla. Vastaajista 60,3% olivat tyytyväisiä omaan ja esihenkilön suhteeseen. Melko tyytyväiseksi suhteen koki 30,1% ja tyytymättömäksi esihenkilön ja oman suhteen koki 9,6%.

*Kuva 8 Tyytyväisyysympyrä kuvaa työntekijän ja esihenkilön koettua suhdetta.*

## 9.4 Työtyytyväisyys

Seitsemässä seuraavassa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta omaa tunnetta työssä juuri tämän yrityksen kautta. Kuvassa 9. käy ilmi työntekijän omaa tunnetta työskennellä juuri sillä vastaamishetkellä. Ensimmäisessä otsikossa oman tunteen erinomaiseksi työssä juuri vastaushetkellä koki 26,5% vastaajista. 49,3% vastaajista koki oman tunteen hyväksi ja 22,8% koki tunteensa kohtalaiseksi. Huonoksi työssä tunteen koki 1,4% vastaajista.

*Kuva 9 Oma tunne työssä vastaushetkellä.*

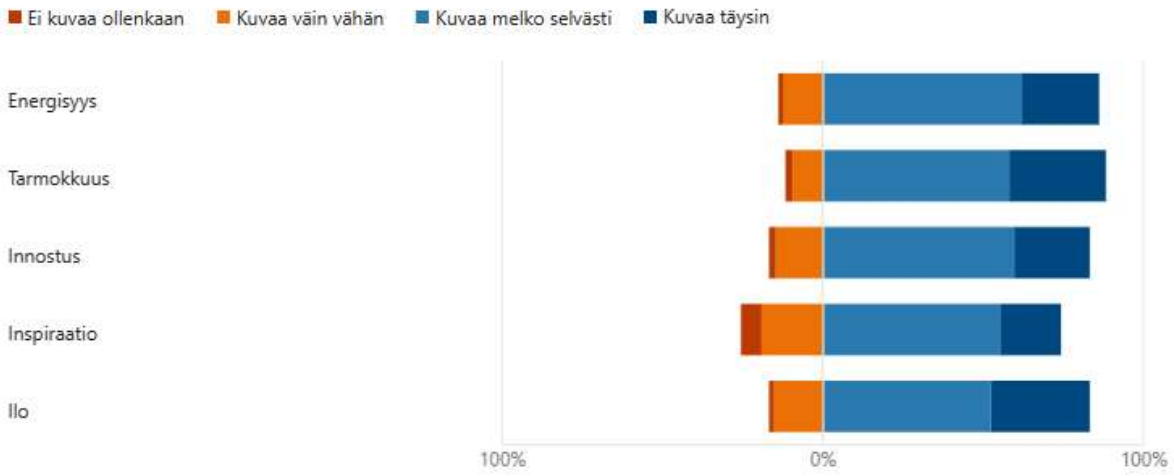
Toisessa kysymyksessä selvitettiin työntekijän omaa tunnetta työssä olemiseen. Kuvassa 10. näytetään tulokset ympyrän lohkoina. Oman tunteen työskentelyyn koki mukavaksi 54,4% vastaajista. 37,5% vastaajista koki, että se tunne sillä hetkellä riittää tehdä työtä ja se on ihan hyvä. Paremman tunteen työskennellä toivoivat 8,1% vastaajista.

*Kuva 10 Oma tunne työskentelyyn vastaushetkellä.*

Kolmannessa kyselyn kohdassa selvitettiin vastaajien halukkuutta keskustella esihenkilön kanssa työskentelyolotilan parantamiseksi. Kuvassa 11. ympyrä on jaettu vastauksien mukaan lohkoihin. 67,6% vastaajista koki, että työskentelyolotila on hyvä, eikä ole tarvetta kahdenkeskiselle keskustelulle. 5,2% vastaajista toi esille halukkuuden keskustella esihenkilön kanssa kahden, jotta työolotilaa voisi parantaa. 27,2% eivät kokeneet halukkuutta keskusteluun.

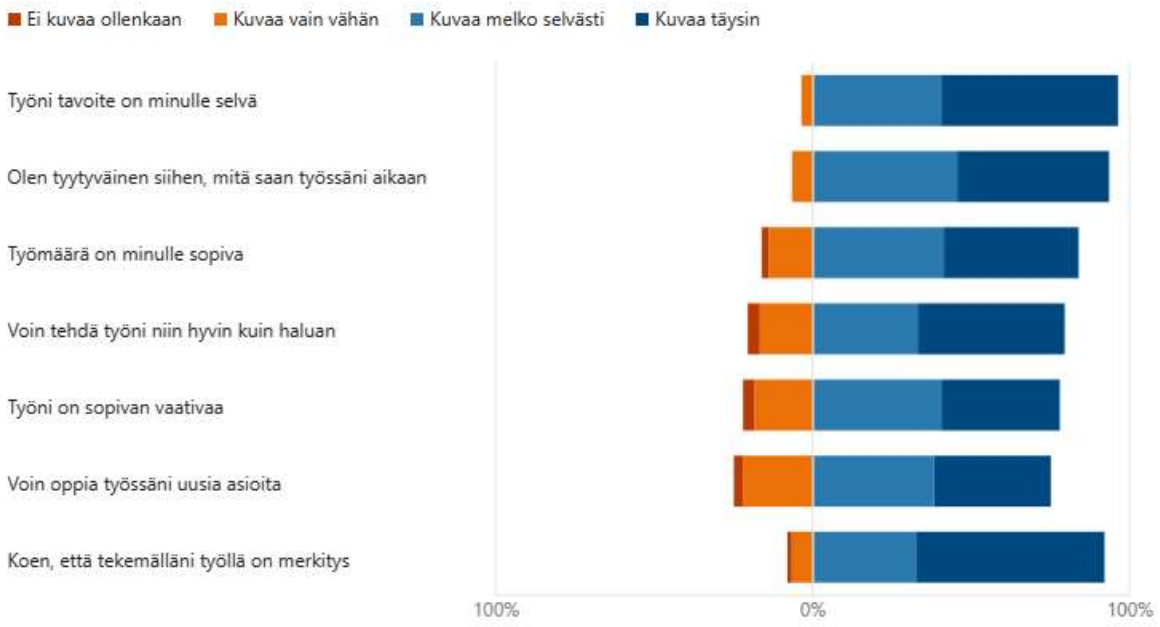
*Kuva 11 Työntekijän halukkuutta kuvaava ympyrä keskusteluun esihenkilön kanssa työolojen parantamiseksi.*

Neljännessä otsikossa on väittämiä eri tunnetiloista, jotka kuvaavat työolotilaa. Kuvassa 12. on jaoteltu eri tunnetilat ja vastukset niiden mukaisesti. Ensimmäisessä tunnetilassa on sana energisyys, Vastaajista 86,1% koki tunnetilansa energiseksi ja 12,5% vastaajista koki tunteensa vähäisesti energiseksi. 1,5% eivät kokeneet olevansa energisiä. Tarmokkaiksi tunteensa koki 88,2% vastaajista, vähäisesti tarmokkuutta työssään koki 9,6% vastaajista ja 2,2% vastaajista eivät kokeneet tarmokkuutta ollenkaan. Innostuneeksi työssään itsensä koki 83,1% vastaajista, vähäistä innokkuutta työssään koki 14,7% ja 2,2% vastaajista eivät kokeneet olevansa innokkaita työssään. Inspiroituneeksi työssään oloaan koki 64,2% vastaajista, vähäistä inspiraatiota työssään koki 19,1% ja 6,6% eivät olleet inspiroituneita. Iloa työstään saivat 83,1% vastaajista, vähäistä iloa koki saaneen 15,4% ja 1,5% vastaajista eivät kokeneet työssään ilon tunnetta lainkaan.



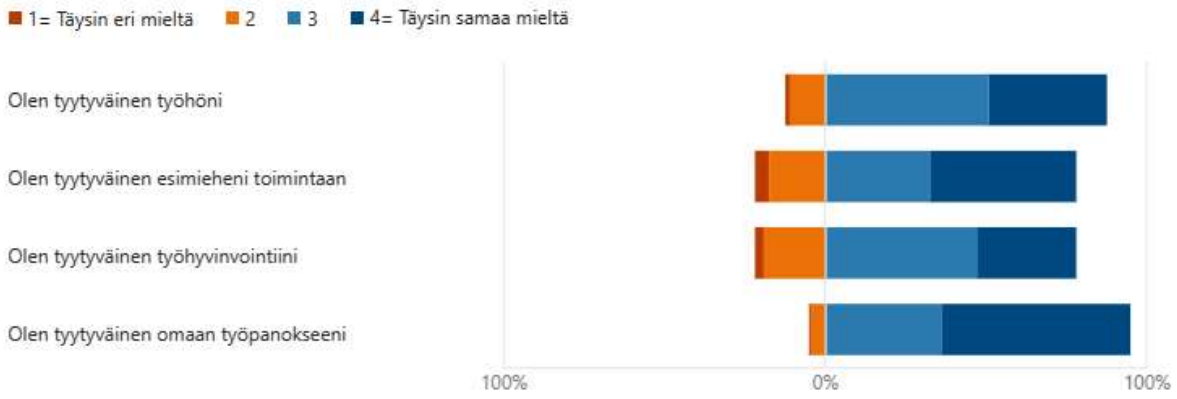

*Kuva 12 Tunnetilaväittämät omasta työntunteesta.*

Viidennessä otsikossa arvioidaan väittämiä suhteessa työntekijään ja työntekijän tekemään työhön. Kuvassa 13. on väittämiä oman työn puolesta. Työn tavoitteen koki selväksi 96,3% vastaajista ja 3,7% vastaajista koki, että työn tavoite on vähäisesti selvä. Kukaan vastanneista ei vastannut, ettei työn tavoite ole selvä lainkaan. Tyytyväisyyttä työn aikaansaamiseksi koki 93,4% vastaajista ja 6,6% vastaajista koki, että ovat vähäisesti tyytyväisiä työn aikaansaamiseen. Kukaan vastanneista ei vastannut, ettei olisi lainkaan tyytyväinen oman työpanoksen aikaansaamiseen. Työmäärän sopivaksi koki 83,8% vastanneista. 14% vastanneista koki, että työmäärä on vähäisesti sopiva ja 2,2% vastanneista koki ettei työmäärä ole ollenkaan sopiva. 79,4% koki, että voivat tehdä työnsä niin hyvin koin haluaa, 16,9% vastaajista koki, ettei pysty pääosin tekemään omaa työtään niin hyvin kuin toivoisi ja 3,7% vastaajista koki ettei pysty ollenkaan tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisi. Työn sopivan vaativaksi koki 77,9% vastaajista, 18,4% vastaajista koki ettei työ ole kuin vähäisessä määrässä sopivan vaativaa. 3,7% vastaajista koki ettei työ ole ollenkaan vaativaa. Työssään uusia asioita koki oppivansa 75% vastaajista, vähäisesti uusia asioita koki oppivansa 22,1% vastaajista ja 2,9% koki ettei opi työssään lainkaan uusia asioita. 92% vastaajista koki, että itse tehdyllä työllä on merkitystä, 6,6% koki työllään olevan vähäistä merkitystä ja 1,5% vastaajista koki, että omalla työllään ei ole merkitystä lainkaan.




*Kuva 13 Työntekijän työ ja oma suhde työhön.*

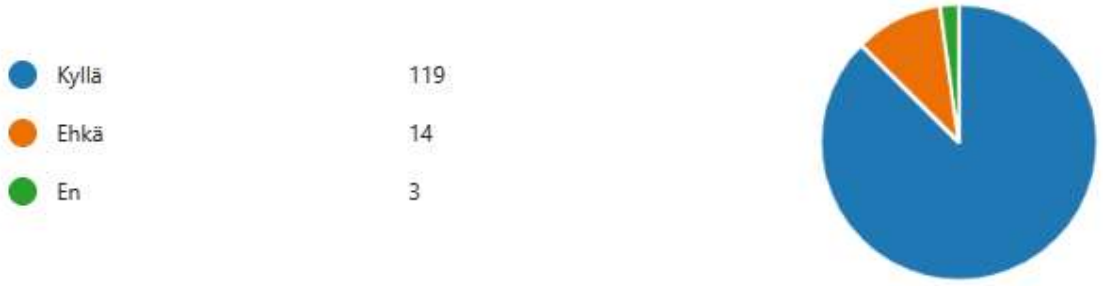
Kuudennessa otsikossa on kysytty työntekijän tyytyväisyyttä tiettyihin asioihin omassa työssään. Kuvassa 14. on esitelty kysymyksen tulokset. Vastaajista työhönsä tyytyväisiä olivat 87,5% ja 12,5% vastaajista eivät olleet tyytyväisiä työhönsä. Esihenkilön toimintaan tyytyväisiä olivat 78% vastaajista ja 22% eivät olleet tyytyväisiä esihenkilön toimintaan. 78% vastaajista olivat tyytyväisiä omaan työhyvinvointiin ja 22% koki tyytymättömyyttä omaan työhyvinvointiin. Tyytyväisyyttä omaan työpanokseensa koki 94,8% vastaajista ja 5,2% eivät kokeneet olevansa tyytyväisiä omaan työpanokseensa.




*Kuva 14 Oma tyytyväisyys työhön.*

## 9.5 Organisaatio

Kyselyn lopussa oli kysymykset koskien organisaatiota. Ensimmäisenä kysyttiin, suosittelee-leeko vastaaja tätä organisaatiota muille organisaation ulkopuolella. Kuvassa 15. on jaettu ympyrä lohkoihin vastusten perusteella. Vastaajista 87,5% suosittelisi organisaatiota työnantajana, 10,3% vastaajista ehkä suosittelisi ja 2,2% ei suosittelisi tätä organisaatiota työnantajana muille.




*Kuva 15 Suosittelisiko työntekijä juuri tätä organisaatiota työnantajana.*

Toisena kysymyksenä (kuva 16.) kysyttiin vastaajilta, kuinka todennäköisesti jatkaisi työskentelyä juuri tässä organisaatiossa. 86% vastaajista todennäköisesti jatkaa tässä organisaatiossa työskentelyä myös tulevaisuudessa, 14% vastasi ehkä jatkavansa. Kukaan vastaajista ei vastannut kielteisesti tähän kysymykseen.

*Kuva 16 Kuinka todennäköisesti vastaaja jatkaa työskentelyä juuri tässä organisaatiossa.*

# 10 POHDINTA

Kyselyyn vastanneiden ikähaarukka oli pääosin työikäisiä. Myös muutamia jo eläkeiässä olevia hoitajia vastasi kyselyyn. Hoitotyössä muutenkin eläkeiässä olevat hoitajat vielä monesti saattavat keikkailla ja tehdä osa-aikaisesti työvuoroja. Vastaukset työntekijöiden iästä olivat odotetun laisia. Esimerkiksi sairaanhoitajaliiton teettämässä tutkimuksessa vuodelta 2020 (Hahtela) sairaanhoitajana työskenteli reilu 73 000 työntekijää. Tutkimuksen mukaan ikähaarukassa eniten jakaantui työntekijöitä 31-45- vuotiaisiin. Kuitenkin kyselyn mukaan myös yli 66-vuotiaita oli työssä noin 350 hoitajaa. Samoin sukupuolivastausten tulokset olivat ennakoitavissa, reilusti suurin osa vastanneista olivat naisia. Hahtelan (2020) mukaan hoitotyössä iso osa työntekijöistä on naisia. Kuitenkin viime aikoina on huomioitu, että miehiä hakeutuu myös hoitotyön työntekijöiksi. Hahtelan (2020) mukaan on todettu vuonna 2020, että 92% sairaanhoitajana työskennelleistä hoitajista on naisia ja 8% miehiä, joka on samaa lukemaa kuin tässä tutkimuksessa todettiin.

Kyselyyn vastanneet kokivat oman työhyvinvointinsa pääosin hyväksi. Työ koettiin tärkeäksi, merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Työnolon kokemus oli positiivista, energistä, tarmokasta ja innostunutta. Mankan (2016) työhyvinvoinnin mallissa erilaisiin osa-alueisiin vaikuttivat yksilö, organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työn hallinnan tunne (Manka, 2016, s. 76). Kun vertailee tämän kyselyn tuloksia esimerkiksi Tehyn kyselyn tuloksiin lähi- ja sairaanhoitajien työn merkityksellisyyden ja työnilon kokemukseen (Coco, 2019, s. 16), tämän kyselyn tulokset olivat parempia. Tämä tulos voi selittyä henkilöstövuokrausyrityksen työntekijöiden vapaudesta valita työvuoronsa ja työskentelypaikkansa.

Tässä tutkimuksessa huomattiin, että lähiesihenkilön toiminta koettiin hyväksi ja vuorovaikutukselliseksi. Kokonaisuudessaan lähiesihenkilö sai kaikilla osa-alueilla hyvät tulokset. Vastaajat koki, että lähiesihenkilö on hyvin tavoitettavissa ja kommunikointi koettiin saumattomaksi. Esihenkilöltä saatiin tukea ja kannustusta, kohtelu koettiin reiluksi ja ammattitaitoiseksi. Tutkimuksen tulokset olivat samassa suunnassa kuin esimerkiksi Pearson (2007) on huomioinut. Inspiroiva ja huomioiva johtamistyyli saa aikaan motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä (Pearson, 2007, s. 29).

Työhyvinvointi tässä opinnäytetyön kyselyssä koettiin myös hyväksi. Kuitenkin paljon on saanut kuulla mediasta, että hoitajia lähtee alalta, eikä hoitotyön koulutus enää kiinnosta samalla tavalla kuin aiemmin (Mäkisalo-Ropponen, 2021). Oma työolo ja työhyvinvointi on omakohtainen kokemus, sitä on vaikeaa asettaa mittareihin. Vastauksiin voi myös vaikuttaa työntekijän oma kokemus työolosta, mikä voi poiketa esimerkiksi vastaajan nykyisestä tunnetilasta ja vääristää vastausta ja tuloksia. Esimerkiksi Manka, (2016, s. 77) on todennut, että yksilön omat voimavarat ja asenne työhön vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen.

## 10.1 Tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin viidelle sadalle organisaation työntekijälle. Vastauksia saatiin määräajassa 136, joka oli prosentteina 27,25. Organisaation toiveissa oli saada vastausprosentiksi 50, mutta tämän alle jäätiin reilusti. Määräaika oli aluksi kaksi viikkoa, jota jatkettiin organisaation toiveesta viikolla. Osasyynä tähän voi olla kyselyn ajankohta, joka oli heinäelokuun vaihteessa. Myös se, että kyselylinkki laitettiin tekstiviestisovellus Telegrammilla, jota välttämättä työntekijät eivät seuraa loman aikana. Vastaajista suurin osa oli naisia, 128 vastaajaa ja miehiä oli 8, joka selittyy jo pelkästään organisaation työntekijöiden sukupuolijakaumasta. Hoitotyö muutenkin katsotaan olevan naisvoittoinen ala. Esimerkiksi vuonna 2016 hoitotyön opiskelijoista 82% oli naisia ja 18% miehiä (Toivonen, 2019). Suuri osa vastaajista oli käynyt toisen asteen koulutuksen (95), mikä sekin selittyy organisaation työntekijöiden koulutustaustoilla. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on lähihoitajia, koska eniten työtä on tarjolla lähihoitajille. Ikäjakauma kyselyyn vastanneilla oli 20-60-vuotiaita, muutama oli nuorempia ja muutama vanhempia. Tämä oli organisaatiossa ilo huomata, että kyselyyn vastanneista oli näin laajalla otannalla eri ikäisiä. Myös työvuodet sosiaali- ja terveysalalla jakaantuivat melko tasaisesti yhdestä vuodesta yli 15 työvuoteen. Organisaatiossa työaikaa kysyttäessä vastaukset jakaantuivat eniten yli kolmen kuukauden ja 1,5 vuoden väliin. Tämä vastaus selittyy yrityksen nuoren iän myötä.

Rekrytointiprosessi sai hyvää palautetta kokonaisuudessaan. Yleisesti ottaen rekrytointiprosessia pidettiin joutuisana ja ammattitaitoisena. Esihenkilön toimintaan liittyviin kysymyksiin saatiin pääasiassa positiivisia vastauksia. Suurin osa vastaajista piti esihenkilön toimintaa reiluna ja ammattitaitoisena. Vastaajat totesivat saavansa esihenkilön hyvin

kiinni ja saavansa vastauksia mieltä askarruttaviin asioihin. Oma työolo työssä todettiin pääasiassa hyväksi. Vastaajilta kysyttiin työssä kuvaavia tunnetiloja, kuten energisyys, tarmokkuus, innostus, inspiraatio ja ilo, Näistä tuli hyvät tulokset. Työntekijät koki tunnetilansa hyväksi, paitsi inspiraatio kohdassa tuli eniten hajaääniä, mikä voisi johtua sosiaali- ja terveydenhuollon alan tuntien työtavoista ja jatkuvasta kiireestä. Jatkuva kiire johtuu monesti liian ahtaasta työvuorosuunnittelusta, hoitajapuutoksista sekä asiakasmäärien kasvusta. Kiireessä tehty työ ei jätä tilaa oman toiminnan kehittämiselle ja tarkastelulle. Suurin osa vastaajista olivat tyytyväisiä työhönsä, työpanokseensa, työhyvinvointiin ja esihenkilön toimintaan.

Organisaation kysymyksissä melkein kaikki suosittelisivat organisaatiota työnantajana ja jatkavat juuri tämän organisaation palveluksessa myös tulevaisuudessa. Kaikkien vastausten analysoinnin jälkeen voi ajatella, että organisaatio on onnistunut luomaan hyvän työyhteisön ja osaavan, ammattimaisen etäjohtajuuden henkilöstövuokrausyritykseen.

## 10.2 Luotettavuus ja etiikka

Tutkimuksen saatekirjeessä kävi ilmi, että tutkittavalla oli oikeus osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen. Hänellä tuli olla myös oikeus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa perua osallistumisensa. Tutkittavalla oli myös oikeus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa saada lisätietoa tutkimuksen sisällöstä. Tutkimus tehtiin aiheuttamatta haittaa tutkittavalle, tutkittavan ympäristölle ja yhteisölle. Tutkimuksen peruslähtökohtana oli tutkittavan luottamus tutkimukseen ja tutkimuksen laatijaan sekä tieteeseen. Tutkijan tuli siis perehtyä hyvin aiheeseen ennen tutkittavan mukaan ottamista. Tutkittava suostui tutkimukseen saadessaan riittävästi tietoa tutkimuksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s.8–10)

Tutkimuksen määritelmä oli järjestelmällisen tutkimisen avulla saadun uuden tiedon tuottamista. Kaikille tieteenaloille tutkimisessa on yhtenäistä saada halua ymmärtää itseämme ja ympäröivää maailmaa. Yleiset periaatteet tutkimiselle ovat tutkijan kunnioitus tutkittavan ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kohtaan. Tutkijan tulee myös kunnioittaa ympäröivän luonnon moninaisuutta sekä aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s.8–10)

Kehittämistehtävän tutkimuksessa noudatettiin hyviä eettisiä tutkimuskäytänteitä. Tutkimuslupaa haettiin ennen tutkimuksen aloitusta organisaatiolta, jolloin kerrottiin suullisesti ja kirjallisesti tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimuslupa haettiin kirjallisesti. Aineisto tutkimuksen pohjaksi kerättiin tieteellisistä artikkeleista ja aiheen kirjallisuudesta, muistettiin aineiston lähdekriittisyys ja pyrittiin käyttämään aineistona riittävän tuoreita lähteitä. Tietoa kerättiin koko kehittämistehtävän työstämisen ajan. Kerätty aineisto säilytettiin tehtävän teon ajan ja hävitetään tehtävän valmistuttua. Määrällisen tutkimuksen aineiston laajuus on suuri, jolla pystytään varmistumaan vastaajien anonymiteetistä. Saatekirje sekä kysely esi-vastattiin työyhteisön toimistonhenkilökunnalla. Tällä tavalla pystyttiin tarvittaessa korjaamaan virheet ja puutteet ennen laajalle väelle lähettämistä ja varmistettiin, että saatekirje ja kysely vastaavat kehittämistehtävän tarkoitusta ja tavoitetta. Kehittämistehtävän vastaajien nimiä ei tulla missään vaiheessa julkistamaan. Vastaajien vastauksia ei voi yhdistää vastaajiin. Toiveena oli, että kehittämistehtävän konkreettiset tulokset saataisiin yrityksessä osaksi arkea ja tarkasteluajan päätyttyä huomattaisiin parannusta työntekijöiden työhyvinvoinnissa sekä työmotivaatiossa.

### 10.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimusten tarkoituksena oli selvittää miten tämän kyseisen organisaation työntekijät voivat. Mitä muutoksia tulee tehdä, jotta työntekijät voivat hyvin, kokevat työhyvinvointinsa hyväksi ja ovat motivoituneita työskentelemään juuri tässä organisaatiossa. Kyselyn vastausmäärä oli alhaisempi kuin oli toiveissa. Kuitenkin tästäkin vastausmäärästä voidaan joitakin johtopäätöksiä saada aikaan. Kyselyn tuloksesta käy ilmi, että sosiaali- ja terveysalan työntekijäotanta on tässä henkilöstövuokrausyrityksessä naisvoittoinen, omankin kokemuksen ja lähteiden mukaan hoitotyön erilaisissa työyhteisöissä naisia työskentelee huomattavasti enemmän kuin miehiä. Työntekijät osaavat vaatia ja näyttää oman arvonsa. Tutkimustulosten ja lähteiden mukaan työntekijät äänestävät jaloillaan ja etsivät ”sitä oikeaa työpaikkaa”. Tällä hetkellä on osaavista hoitajista suuri pula, jolloin myös hoitajat voivat valita itselleen paremman työpaikan. Organisaation työntekijät ovat kyselyn perusteella tyytyväisiä tilanteeseensa. Työhyvinvointi on pääosin kunnossa ja työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa hyväksi. Rekrytoinnin palaute kyselystä oli hyvää ja siihen onkin organisaatiossa paneuduttu, jotta rekrytointiprosessi saadaan jouhevaksi ja ammattimaiseksi. Etäjohtajuus on haasteellista, mutta kyselyn vastausten perusteella

esihenkilötyö koettiin hyväksi ja toimivaksi. Yrityksessä on jo paneuduttu ja huomattu etäjohtajuuden haasteet, ja tarvittaviin koulutuksiin on jo resursoitu aikaa ja rahaa. Pelkästään uusien esihenkilöiden perehdytykseen on huomioitu resursseja aiempaa enemmän. Lähes kaikki työntekijät koki, että voisivat kertoa organisaatiosta eteenpäin ja haluavat jatkaa yrityksen työntekijöinä.

Kehittämisehdotuksina on nähtävillä perehdytyksen tärkeys niin uusien rekrytoijien tulemisessa kuin uusien esihenkilöiden aloituksessa. Lisäksi tulevaisuudessa tulee huomioida paremmin työntekijöiden työhyvinvointi, koska siihen paneutuessa saadaan organisaation veto- ja pitovoima vahvistumaan.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista ja tarpeellista saada tutkimustuloksia etäjohtajuuden toimimisen näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi tärkeää olisi saada tuloksia ja kokemuksia veto- ja pitovoiman konkreettisista vaikutuksista ja keinoista yritystoiminnan kehittämiseen pidemmällä aikavälillä.

# LÄHTEET


Aro, T. (2019). *Tampereen veto- ja pitovoima*. https://docplayer.fi/137869503-Tampereen-veto-ja-pitovoima-timo-huhtikuu-2019.html

Carlsson, M. & Järvinen, K. (2012). *Mielekäs työ, uuden ajan uraopas*. Sanopa Pro. Helsinki.

Coco, K. (2019). *Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Kysely Tehyläisille sairaanhoitajille. Tehyn julkaisusarja B 1/19*. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf

Coco, K & Roos, M. (2020*). Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – Lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä*: Perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B 2/20. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-_ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf

European Comission. (2015). *E-Leadership, digital skills for SMEs*. Saksa https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/10/e-Leadership_Digital_Skills_for_SMEs.pdf

Flinkman, M. (2014). *Yung registered nurses intent to leavethe profession in Finland.* Turun yliopisto. Painosalama. Turku. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Gromov, A. & Brandt, T. (2011). *Transformationaalinen johtajuus muutoksessa – Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos.* Aalto-Yliopisto. http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf

Hahtela, N. Tilastotietoa sairaanhoitajista. Sairaanhoitajat.fi. https://sairaanhoitajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/tilastoja-sairaanhoitajista-2/

Halava. I. (2015)*. Vapautta, välineellisyyttä, kokeilua – tasapainottavia näkökulmia vuokratyön tulevaisuuteen*. https://henkilostoala.fi/wp-content/uploads/2018/06/ilkka_halava_2015.pdf

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus.* Edita. Porvoo.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen.* Bookwell oy. Juva.

Kaivolahti, T. & Ylikahri, K. (2022*). Kestävää työtä myös sote-alan keikkalaisille.* Työterveyshoitajalehti. https://digiplus.fi/www/Tyoterveyshoitaja/2022_No3/index.html#p=35

Kallio, E. &Kivistö, S. (2013). *Mieli Työssä*. Työterveyslaitos. Helsinki

Kanninen, T. (2023*). The state of professional governance in Finland and interventions to trengthen it – Perspectives of nursing staff*. Itä-Suomen yliopisto. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/29005/urn_isbn_978-952-61-4752-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen*. Kauppakamari. Printon.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.

Koppa. (2015). *Määrällinen tutkimus*. Jyväskylän yliopisto. https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus

Lappalainen, E. (11.3.2023). *Riskinottajan peliliike*. Helsingin sanomat.

Lawther, M. (2016). *The effect of distance leadership on the development of leader-follower relationship.* A dissertation degree of doctor of philosophy in psychology. USA. https://www.proquest.com/openview/61dbbdedd6510b333e6fb266edbe3759/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi.* Talentum. Liettua.

Mäkisalo-Ropponen, M. (2021). Hoitajatyöntekijäpulan syyt ja ratkaisut. Uusi Suomi. https://puheenvuoro.uusisuomi.fi/merjamkisalo-ropponen/hoitotyontekijapulan-syyt-ja-ratkaisut/

Ojala, S. (2013). *Työn kaltevilla pinnoilla, tulkinnat työstöä elämänalueena kotona työskentelevillä yrittäjillä ja palkansaajilla.* Janus vol. 21 (3) 222–240. https://journal.fi/janus/article/view/50702/15405

Pearson, A., Laschinger, H., Porritt, K., Jordan, Z., Tucker, D. & Long, L. (2017). Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21631788/

Puro, J-P. (2004). *Onnistu viestinnässä*. Helsinki. WSOY.

Pyöriä, P. ym. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus. Helsinki.

Rauramo. P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta.* Bookwell. Porvoo.

Savolainen, T. (2014). Trust building in e-leardership: A case of leader's challenges and skills in technology-mediated interaction. The journal of global business issues. Itäsuomen yliopisto. https://www.researchgate.net/publication/328216132_Trust-Building_in_e-Leadership_A_Case_Study_of_Leaders'_Challenges_and_Skills_in_Technology-Mediated_Interaction

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio.* Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Printon.

Snellman, C. (2014). *Virtual Teams. Opportunies and challenges for e-leaders.* Procedia-social and behavioral sciences. s. 1251-1261. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813056127

Snyder, K. (2012). Enhancing telework: A guide to virtual leadership. The public manager. https://www.td.org/magazines/the-public-manager/enhancing-telework-a-guide-to-virtual-leadership

STM. (2009). *Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön.* https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3aNBN%3afi-fe201504226780.pdf?sequence=1&isAllowed=y

STM. (2004.). *Sosiaali- ja terveydenhuollon työpaikkojen vetovoimaa lisättävä.* Sosiaali- ja terveysministeriö. https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveydenhuollon-tyopaikkojen-vetovoimaa-lisattava

STM. (2022). *Työ 2030 – Työn hyvinvoinnin kehittämisohjelma*. Sosiaali- ja terveysministeriö. https://stm.fi/tyo2030

STT info. (2019.). *Keikkatyön määrä sote-alalla kasvaa – koulutukseen panostettava*. https://www.sttinfo.fi/tiedote/keikkatyon-maara-sote-alalla-kasvaa-koulutukseen-panostettava?publisherId=69817639&releaseId=69865679

Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Unipress. EU.

Surakka, T. (2009). *Hyvä työpaikka hoitolalla, näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Tammi. Vammala.

Syvänen, S. ym. (2015*). Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen.* Tampere University Press

Tevameri, T. (2020). *Missä mennään sote-toimialalla. Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti*. Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM_2020_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon.* Tampere University Press

Toivonen, T. & Rissanen, J. (2019). Suomessa on vallalla yhä jako naisten ja miesten töihin. https://yle.fi/a/3-10631824

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019*). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa.* Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. [Verkkojulkaisu]. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Työelämä 20200: Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus.* https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf

Työterveyslaitos. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi*. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvoint%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos. *Työhyvinvointi ja työkyky*. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky

Tuliara, M., Rönni-Sällinen, A., Lahti, J.& Hämäläinen, J. (2006). *Henkilöstövuokraus ja työturvallisuus.* Turvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Työturvallisuuslaki. (2002). 738/2002. Laki työturvallisuudesta. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin.* PS-Kustannus. Keuruu.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki. Edita.

Vilkka, H. (2014). *Tutki ja mittaa*. http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä*. Liettua. Talentum Pro.

World Health Organization. *Health workforce*. https://www.who.int/health-topics/health-workforce#tab=tab_1

**LIITTEET**

Liite 1.

# Työntekijätyytyväisyyskysely

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työssäjaksamista. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-8 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä, näin pystytään takaamaan vastaajien anonymiteetti.

Kyselyyn voi vastata 28.7-18.8.2022.

Terveisin kyselyn luojat

x.x

x.x

## Taustatiedot

1. Sukupuoli

    - Nainen
    - Mies
    - Muu

2. Koulutus
    - Peruskoulu
    - Ammattikoulu, lukio, toiseen asteen koulutus
    - Alempi korkeakoulu
    - Ylempi korkeakoulu
    - Yliopisto
3. Ikä
    - alle 20v
    - 20-30v
    - 30-40v
    - 40-50v
    - 50-60v
    - yli 60v
4. Työvuodet sosiaali- ja terveysalalla
    - alle 1v
    - 1-5v
    - 5-10v

- 10-15v
- yli 15v

5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksellä?

- alle 6kk
- 6kk-1v
- 1v-1,5v
- 1,5v-2v
- 2v-2,5v
- yli 2,5v

## Rekrytointiprosessi

6. Miten seuraavat väitteet kuvaavat kokemustasi rekrytointiprosessissa? (vastauksena neljäportainen väittämä, ei kuvaa ollenkaan, kuvaa vain vähän, kuvaa melko selkeästi, kuvaa täysin.)

- Sain riittävästi tietoa haastattelussa työskentelyn aloittamista varten
- Haastattelun ilmapiiri oli hyvä
- Haastattelija oli asiantunteva
- Haastattelun ilmapiiri oli epämiellyttävä
- Rekrytointiprosessi oli riittävän nopeaa

7. Miten voisimme parantaa rekrytointiprosessiamme? esimerkiksi haastattelun sujuvuus, mitä tietoja olisit kaivannut lisää?

    - Avoin vastaus

## Esimiestyö

8. Seuraavassa esitetään esimiehen toimintaan liittyviä väitteitä. Ole hyvä ja arvioi miten ne kuvaavat esimiehesi toimintaa. (vastauksena neljäportainen väittämä, ei kuvaa ollenkaan, kuvaa vain vähän, kuvaa melko selkeästi, kuvaa täysin.)

    - Esimieheni tukee minua riittävästi
    - Esimieheni puhuu minulle ystävällisesti
    - Esimieheni kannustaa minua
    - Esimieheni kohtelee minua arvostavasti
    - Esimieheni on luotettava
    - Esimieheni toiminta on reilua
    - Esimieheni on riittävästi saatavilla/tavoitettavissa
    - Esimieheni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni

9. Seuraavassa esitetään väittämiä, jotka kuvaavat sinun ja esimiehesi suhdetta. Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat omaa toimintaasi. (vastauksena neljäportainen väittämä, ei kuvaa ollenkaan, kuvaa vain vähän, kuvaa melko selkeästi, kuvaa täysin.)

    - Otan nopeasti yhteyttä esimieheeni, jos tarvitsen lisää tukea

- Keskustelen esimieheni kanssa ikävistäkin asioista rauhallisesti
- Puhun esimiehelleni ystävällisesti
- Annan palautetta esimiehelleni rakentavasti
- Teen työni siten, että esimies voi luottaa minuun
- Mikäli en ole tyytyväinen esimieheni toimintaan, otan asian puheeksi viipymättä hänen kanssaan
- Saan esimieheltä rakentavaa palautetta

10. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen sinun ja esimiehesi suhteeseen?

- En ole tyytyväinen
- Olen melko tyytyväinen
- Olen tyytyväinen

11. Miten voisimme parantaa esimiestyötämme?

- Avoin vastaus

## Työtyytyväisyys

12. Millainen on oma tunteesi työssä juuri nyt?

- Huono
- Kohtalainen
- Hyvä

- Erinomainen

13. Oletko tyytyväinen siihen, millä tunteella työskentelet?

    - En, haluaisin olla paremmalla tunteella
    - Ehkäpä tämä riittää, tämä on ihan ok tunne
    - Kyllä, tämä on mukava tunne

14. Haluaisitko keskustella esimiehesi kanssa kahden kesken, miten työn tunnettasi voisi parantaa? Mikäli koet keskustelun ajankohtaiseksi, otathan yhteyttä omaan esimieheesi.

    - Tunne on hyvä, ei ole keskusteltavaa siitä
    - Kyllä
    - En

15. Miten hyvin seuraavat tunnetilat kuvaavat omaa työtunnettasi? (vastauksena neljäportainen väittämä, ei kuvaa ollenkaan, kuvaa vain vähän, kuvaa melko selkeästi, kuvaa täysin.)

    - Energisyys
    - Tarmokkuus
    - Innostus
    - Inspiraatio
    - Ilo

16. Ole hyvä ja arvioi, miten seuraavat väittämät kuvaavat työtäsi ja omaa suhdettasi siihen? (vastauksena neljäportainen väittämä, ei kuvaa ollenkaan, kuvaa vain vähän, kuvaa melko selkeästi, kuvaa täysin.)

    - Työni tavoite on minulle selvä
    - Olen tyytyväinen siihen, mitä saan työssäni aikaan
    - Työmäärä on minulle sopiva
    - Voin tehdä työni niin hyvin kuin haluan
    - Työni on sopivan vaativaa
    - Voin oppia työssäni uusia asioita
    - Koen, että tekemälläni työllä on merkitys

17. Ole hyvä ja arvioi, miten tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi? (vastauksena neljäportainen väittämä, 1 täysin erimieltä – 4 täysin samaa mieltä.)

    - Olen tyytyväinen työhöni
    - Olen tyytyväinen esimieheni tointaan
    - Olen tyytyväinen työhyvinvointiini
    - Olen tyytyväinen omaan työpanokseeni

## Yritys

18. Suosittelisitko yritystä työnantajana?

    - Kyllä

- Ehkä
- En

19. Kuinka todennäköisesti jatkat töitä yrityksessä?

- Jatkan
- Ehkä
- En jatka

20. Vapaamuotoinen palaute yritykselle.

- Avoin vastaus.