

Helena Rapakko

Työhyvinvointi ja menestys - lähtee aamuhetken hymystä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

28.02.2018

Tekijä(t)	Helena Rapakko
Otsikko	Työhyvinvointi ja menestys -lähtee aamuhetken hymystä
Sivumäärä	50 sivua
Tutkinto	Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysala
Suuntautumisvaihtoehto	Johtaminen
Ohjaaja(t)	Leena Rekola, FT, Yliopettaja
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia työnhallinnasta ja työajanhallinnasta sekä niiden vaikutuksista koettuun työhyvinvointiin. Tutkimustuloksia tul- laan hyödyntämään tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Työhyvinvointia edistämällä voidaan vaikuttaa työn tuottavuuteen ja parantaa yritysten tulosta.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin Onni tulee puun takaa -hankkeessa kerättyä haastatteluaineis- toa. Hankkeen päämääränä oli kuvata laaja-alaisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta Uuden- maan alueen metsä- sekä sosiaali- ja terveysalojen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tässä työssä käytettiin osaa sosiaali- ja terveysalan yritysten teemahaastatteluaineistosta. Aineisto on analysoitu deduktiivis- induktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Työntekijöille työnhallinnan vahvuudet liittyivät asiakastyöhön, osaamiseen, työhön vaikut- tamiseen, palautteen saamiseen ja sosiaaliseen tukeen. Sen heikkouksia olivat pitkäaikai- nen stressi ja kasvavat haasteet. Työajanhallinnan vahvuuksia olivat joustavuus, yksilöllinen sopiminen ja vapaa-aika. Vuorotyö, äkilliset työvuoron vaihdokset ja ongelmat palautumi- sessa koettiin heikkouksina. Osa tekijöistä oli sekä voimavara- että kuormitustekijöitä. Tut- kimustulosten perusteella esitetään työhyvinvoinnin kehittämisaikoina asiakastyön valmiuk- sien lisäämistä, työnsisällön osittain uudelleen organisointia, urasuunnitelmien laatimista, työaika-autonomian käyttöönottoa, suullisen palautteen lisäämistä ja yhteisten pelisääntöjen luomista.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työnhallinta, työajanhallinta, sosiaali- ja terveys- ala, pienet ja keskisuuret yritykset

Author(s)	Helena Rapakko
Title	Well-being and success -with a smile in the morning
Number of Pages	50 pages
Degree	Master of Health Care (Nursing)
Degree Programme	Master´s Degree in Social Services and Health Care
Specialisation option	Leadership in Social Services and Health Care
Instructor(s)	Leena Rekola, PhD, Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis is to describe the employee experiences of work management and working time management and how they effect on well-being at work. The results will be utilized in the participating companies. Increasing well-being at work can contribute to productivity and improve the corporate output.</p> <p>This thesis used the interview material collected from Onni tulee puun takaa project. The aim for the project was to describe extensive well-being at work and productivity in Uusimaa region forest, social services and healthcare companies small and medium-sized enterprises. This thesis used part of employees theme interview material of social services and healthcare companies. Material was analysed in deductive-inductive content analysis.</p> <p>For employees, the strengths of work management were related to customer work, competence, influence, feedback and social support. Weaknesses were long-term stress and growing challenges. The strengths of working time management were flexibility, individual arrangement and leisure time. Shift work, sudden changes in workflow and problems with recovery were felt as weaknesses. Some of the factors were both resource and load factors. Based on the results, the development of occupational well-being is presented as enhancing the capacity of client work, partly reorganizing work content, drafting career plans, shift autonomy, increasing oral feedback and creating common rules.</p>	
Keywords	well-being at work, work management, working time management, social services and health care, small and medium enterprises

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	3
2.1	Työhallinta	5
2.2	Työajanhallinta	7
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät	9
4	Menetelmälliset ratkaisut	10
4.1	Oman aineisto	10
4.2	Aineiston analysointi	11
5	Tulokset	13
5.1	Työhallinnan voimavaratekijät	13
5.2	Työhallinnan kuormitustekijät	19
5.3	Työajanhallinnan voimavaratekijät	23
5.4	Työajanhallinnan kuormitustekijät	26
6	Pohdinta	28
6.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	28
6.2	Tulosten tarkastelua	30
6.2.1	Työhallinnan voimavaratekijät	31
6.2.2	Työhallinnan kuormitustekijät	35
6.2.3	Työajanhallinnan voimavaratekijät	39
6.2.4	Työajanhallinnan kuormitustekijät	41
7	Kehittämisehdotukset	43
8	Lähteet	46

1 Johdanto

Hyvinvoivat työntekijät ovat yritykselle merkittävä menestystekijä, jolla haetaan tuottavuuden kasvua. Hyvässä työilmapiirissä työskentelevät työhönsä tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät parantavat palvelutasoaan, yhteinen osaaminen synnyttää uusia palveluita ja tuotteita. Yrityksen imago paranee sekä työpaikkana että yhteistyökumppanina työhönsä sitoutuneiden ja innostuneiden työntekijöiden kautta. Työhyvinvointi on yrityksille kilpailukeino ja sen avulla tehdään hyvää tulosta. Se näkyy parempana kustannustehokkuutena, toimitusvarmuutena ja osaamisena. (Manka – Hakala – Nuutinen - Harju 2011: 13-14.)

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat monet tekijät organisaatiossa. Työhyvinvointi täytyy tunnustaa ja sitä täytyy kehittää, sillä se auttaa työssä jaksamisessa. Sen tukeminen antaa työnantajasta myönteisen yrityskuvan. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007). Yrityksissä ei aina ymmärretä työhyvinvoinnin yhteyttä työn tuottavuuteen. (Ravanti - Pääkkönen 2011.) Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana ovat ihmisten kuunteleminen ja ymmärtäminen.

Työhyvinvointina nähdään työhön sitoutuneisuus, kokonaisvaltainen hyvinvointi, vastuullisuus, dialogisuus, riittävä työn haasteellisuus, arvostava esimiestyö, onnistumisen kokemukset, arvostus, osaaminen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. (Marjala 2009). Työntekijät, jotka kokevat työnsä hauskaksi ja viihtyvät siinä, ovat innostuneita, tuloslukaisia, yhteistyökykyisiä ja organisaatioon sitoutuneita. (Virolainen 2012: 51; Pyöriä 2012: 84.) Työntekijöiden kuuleminen edistää merkittävästi työhyvinvointia. He kokevat, että heidän kokemusta ja asiantuntemusta arvostetaan. Se edistää myös sitoutumista työnkehittämiseen. (Gröhn – Rekola 2017: 39).

Työhyvinvointia on tutkittu paljon eri tahoilla ja eri näkökulmista ja tutkitaan edelleen. Työterveyslaitos organisaationa tekee tutkimusta ja laatii suosituksia työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Työntekijä nähdään yrityksen tärkeimpänä voimavarana. (Työterveyslaitos 2018). Tutkimusten mukaan työhyvinvointi pienissä yrityksissä on olettua parempi, mutta vaihtelua toimialoittain on paljon. (Liuhamo 2015.)

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, joka liittyy Onni tulee puun takaa - hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sosiaali- ja terveysalan hankkeeseen. Sen auki kirjoitettu haastatteluaineisto on käytettävissäni. Hankeen päämääränä oli metsä- sekä sosiaali- ja terveysalojen pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) henkilöstön työhyvinvoinnin ja yritysten tuottavuuden kehittäminen ja parantaminen. Tavoitteena oli myös parantaa yli 54-vuotiaiden työssä jaksamista ja työurien pidentämistä. Hankkeen kohderyhmänä olivat Uudenmaan alueen sosiaali- ja terveysalan (sote) pk-yritykset ja niiden henkilöstö, metsäalan pk-yritykset osana energiapuun hankintaketjua ja niiden henkilöstö. (Metropolia 2016, TTS 2016). Onni tulee puun takaa -hanke oli yhteistyöhanke Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Työtehoseuran (TTS) kanssa, yhteistyökumppanina toimi Työturvallisuuskeskus (TTK). Hanke päättyi joulukuussa 2017. Metropolian Ammattikorkeakoulussa oli samanaikaisesti tekeillä toinen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö dialogisesta johtamisesta, jossa haastatteluaineisto oli samaa kuin käyttämäni. Nämä kaksi opinnäytetyötä yhdessä antavat kattavan kuvan pk-yritysten tilasta.

Opinnäytetyössäni rajaan laajan työhyvinvointikäsitteen työntekijän kokemaan työnhallinnan ja työajanhallinnan tuottamaan työhyvinvointiin. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata pienten ja keskisuurten sosiaali- ja terveysalan yritysten työntekijöiden kokemaa työnhallinnan ja työajanhallinnan tuottamaa työhyvinvointia. Tutkimustuloksia voivat hyödyntää tutkimukseen osallistuvien pk-yritysten esimiehet ja työntekijät työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen. Hyvinvoivat työntekijät lisäävät yritysten työn tuottavuutta.

Työnhallinta on mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn pelisääntöihin ja itsenäisyyteen. Työ tarjoaa vapautta ja valtaa aikatauluihin ja menettelytapoihin, osaaminen on käytössä, oma työ nähdään osana kokonaisuutta, työ koetaan merkitykselliseksi ja työhön ollaan motivoituneita. (Manka – Manka 2016: 107).

Tutkimuksen kohteena olevat pienet ja keskisuuret yritykset määritellään riippumattomiksi yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2016.)

2 Teorettinen viitekehys

Kansallinen Työelämä 2020 -strategian mukaan pienten ja keskisuurten yritysten tavoitteena on parantaa yritysten omia toimintaedellytyksiä. Niitä ovat ihmisten johtaminen, osaaminen toimintaympäristön muutoksissa, verkostokumppanuudet, tulevaisuusmyönteinen asenne, yhteiset päämäärät ja vaikuttamismahdollisuudet sekä yhteisöllisyys. (Manka – Manka 2016: 85-86). Työ on merkittävä osa ihmisen hyvinvointia. Työn lisäksi ihminen tarvitsee aikaa ihmissuhteille, harrastuksille, levolle ja unelle. (Hakola ym. 2007: 70).

Työ on muuttunut tuoden sekä positiivisia, että vähemmän toivottuja muutoksia hyvinvointiin. Informaatioteknologia mahdollistaa toimijoiden kesken virtuaalisen yhteydenpidon, jolloin työtä voidaan tehdä missä vain. Työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt. Ammattitaitoa ovat ns. metataidot, joka ovat teknologisen osaamisen lisäksi työelämätaitoihin kuuluva oma-aloitteellisuus, aktiivisuus, eläminen muutoksissa, kumppanuus ja johtamistaidot. Kiire, aikapaineet ja jatkuvasti saatavilla olo väsyttävät ja osaamisen jatkuva päivittäminen vie voimia. Kvartaalitalous ja yritysten lyhytjänteinen toiminta vähentävät työtyytyväisyyttä ja tuovat haasteita johtamiselle. Hyvä henkilöstöpolitiikka ei näy työelämässä vaan työyhteisöjä vaivaavat puhumattomuus ja puuttumattomuus, peittely, pomottelu ja päättämättömyys. Irtisanomisten pelossa ristiriitoja ei nosteta esille ja yhteistyö on jumiutunut luottamuksen puuttuessa. Organisaatiot toimivat tehottomasti. Työelämän jatkuva muuttuminen voi olla uhka hyvinvoinnille. Suurten ikäluokkien eläköityminen kiihtyy ja nuorempien yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy ovat mielenterveysongelmat. Uudistunut matala organisaatio edistää avointa vuorovaikutusta kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Vanhat rutiinit katoavat ja työhön luodaan yhteiset arvot ja strategiat, työ on tavoitteellista. (Manka 2010: 279-283).

Työn on muuttunut vaativammaksi ja työsuorituksia valvotaan kehittyneen tekniikan avulla. Työntekijälle se tarjoaa entistä paremman toimeentulon ja antaa laaja-alaiset mahdollisuudet käyttää työsuorituksessa omia taitoja ja osaamista. Toisaalta jotkut työt ovat yksinkertaistuneet. Työelämässä vaihtumassa oleva sukupolvi on kiinnostunut työn kohteesta, sen annista ja yhteiskunnallisista vaikutuksista. Työntekijöille on merkityksellistä yrityksen yhteiskuntavastuu. Eettisyys ja ekologisuus yrityksen toiminnassa lisäävät kokemuksia hyvästä työstä. (Pyöriä 2012: 27, 98).

Hyvinvointi muodostuu elämässä ja työssä tyydytetyistä ihmisen perustarpeista, joita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvointi lähtee työstä ja työhyvinvointijärjestelmän muodostavat työorganisaatio, esimiehet ja työntekijät. (Rauramo 2009). Yritykset näkevät työhyvinvoinnin yhteistoimintamuotona, joka tulee huomioida työhyvinvointia koskeissa päätöksissä. Työhyvinvoinnin yhteyttä työn tuottavuuteen ei kuitenkaan ole ymmärretty. (Ravanti - Pääkkönen 2011). Henkilöstön kokema työtyytyväisyys, hyvä työkyky ja terveys parantavat työn laatua, asiakastyytyväisyyttä ja organisaation tuloksellisuutta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin tutkimustuloksissa vuodelta 2015 ilmenee, että noin puolet vastaajista kertoi vuoden aikana työpaikalla tehdyn uusia työjärjestelyjä, uusia työmenetelmiä tai tietojärjestelmiä on otettu käyttöön. Kolmannes vastaajista ilmoitti niillä olleen vaikutuksia omaan työhön. Irtisanomista piti todennäköisenä joka kymmenes palkansaaja ja kolmeneljäs uskoi löytävänsä oman alansa ja työkokemuksensa mukaista työtä. (Lyly-Yrjänäinen 2016). Tutkimuksen mukaan muutokset koetaan myönteisesti työntekijöiden itsensä päästessä osallistumaan niiden suunnitteluun. Työntekijän kokema vahva elämänhallinnan tunne ja työyhteisön sosiaalinen tuki olivat yhteydessä sekä työhyvinvointiin että myönteiseen muutoskokemukseen organisaatiomuutoksessa. Työntekijän itsensä antama merkitys muutokselle oli yhteydessä hänen kokemaansa hyvinvointiin. Sen sijaan työtovereiden sosiaalinen tuki ei tutkimuksen mukaan suojannut kielteisen muutoskokemuksen työhyvinvointia heikentävältä vaikutukselta. Johdolta ja esimiehiltä odotetaan riittävää vuorovaikutusta, tukea ja oikeudenmukaista toimintaa. (Pahkin 2015).

Psykologinen pääoma on oman elämän hallintaa ja mielenrauhaa, asennetta, psyykkistä ja fyysistä kuntoa sekä terveyttä. Se vaikuttaa työstä selviytymiseen ja käyttäytymiseen. Työntekijä kokee työhyvinvointia ja on sitoutunut työhönsä. Psykologista pääomaa voi olla myös työyhteisöllä. Se näkyy ryhmän keskinäisenä vuorovaikutuksena ja toimivana ryhmädynamiikkana. Työpaikoilla esimiehellä on tärkeä rooli psykologisen pääoman edistäjänä. Psykologisen pääoman sisältöä ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Työntekijän itseluottamus vaikuttaa siihen, miten hän suoriutuu haasteista ja tehtävistä, on motivoitunut ja tavoitteellinen sekä uskoo omiin resursseihinsa. Työyhteisön luottamus työntekijään lisää itseluottamusta. Toiveikkuus työssä on työntekijän halua

itse asettaa ja saavuttaa haastaviakin tavoitteita. Hän on sisältäpäin ohjautuva ja itsenäinen. Työntekijälle välitön palaute ja palkitseminen tekemisestä ja työn tuloksista lisää toiveikkuutta. Positiivisesti asennoituville työntekijöille ongelmat ovat haasteita ja ne ovat hetkellisiä, menestys tulee omista ominaisuuksista. Myönteiset tunteet ja niiden säilöminen, hyvien asioiden etsiminen elämästä ja omat tähtihetket lisäävät optimismia. Itsekuri, aikaisempien kokemusten analysointi ja ennakoiva tulevaisuuden suunnittelu lisäävät menestystä, joka on kasautuvaa. Sitkeät työntekijät ovat joustavia, lannistamattomia ja sopeutuvia. Sitkeyttä voidaan kehittää itsereflektoinnilla ja työpaikan avoimuutta, luottamusta ja läpinäkyvyyttä kehittämällä sekä varautumalla mahdollisiin esteisiin ja vastoinkäymisiin. Myönteiset tunteet ovat yhteydessä psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin ja terveyteen. Ne myös parantavat kognitiivista ja sosiaalista toimintakykyä, luovuutta, luottamusta ja dialogista vuorovaikutusta. Stressaavat tilanteet koetaan joustavammin, rauhallisemmin ja myönteisimmin. Kielteisiä tunteita pitää myös olla, mutta vähemmän kuin myönteisiä ja ne tulee kohdata rakentavasti. (Manka – Manka 2016: 70-71, 158-170).

2.1 Työhallinta

Työntekijän vastuu oman työn rajoista kasvaa, kun työntekemisen aika ja paikka hämärtyvät. Hänen on itsenäisesti ratkaistava mitä, milloin ja missä työskentelee omien kriteerien perusteella. Päätökset pohjautuvat työtehtävien, työn sisältöjen ja kohteiden merkityksellisyyteen ja yhteiskunnallisiin sidoksiin. (Pyöriä 2012: 85). Erilaisilla työjärjestelyillä mahdollistuu sisäinen liikkuvuus ja tiedon kulku, jolloin tapahtuu oppimista ja asiantuntemus paranee. (Manka – Manka 2016: 107-108.)

Hoitajat arvioivat valtaistumisen toteutuvan parhaiten moraalisisilla osa-alueilla. Valtaistumisella on yhteys työtyytyväisyyteen, ammattiin ja työpaikkaan sitoutumiseen, urakehitykseen ja koettuun työstressiin. Parhaiten valtaistumista kokevat ammatissaan pitempään olleet ja hyvin koulutetut hoitajat. (Kuokkanen ym. 2012: 82-91). Hoitoapulaisten kriittistä havainnointitaitoa parannettiin vahvistamalla heidän itsetuntoaan ja voimaantumista. Toimenpiteet kohdistuivat henkiseen voimaantumiseen. (Engström – Wadensten – Häggström 2010: 14-23.)

Tasapainossa olevat työn vaatimukset, voimavarat, tuki ja hallinnan tunne auttavat selviytymään työpaineista ja saamaan niistä jopa hyötyä (Manka – Manka 2016: 175.) Työn positiivinen paine parantaa suorituskykyä, mahdollistaa oppimisen ja pitää yllä vireyttä.

Lyhytaikainen stressi auttaa toimimaan kiireisissä ja kuormittavissa tilanteissa. Pitkään jatkuvan stressin vaikutukset ovat päinvastaiset. (Manka ym. 2011: 18). Kiire vaikuttaa työntekijän fysiologisiin toimintoihin. Stressaantuneen työntekijän vastustuskyky heikenee ja riski sairastumiseen kasvaa. Siihen vaikuttavat lisäksi ravitsemus, sosiaaliset suhteet ja perimä. (Virolainen 2012: 54-55). Työn liialliset vaatimukset, heikot vaikuttamismahdollisuudet tai riittämätön sosiaalinen tuki vaikuttivat merkittävästi työstä irtautumiseen heikentäen unen laatua tai lisäämällä unettomuutta. (Hakola – Hublin – Härmä – Kandolin – Laitinen – Sallinen 2007: 23). Unen laatua heikentää koettu kiire ja hektisyys, kilpailuhenkisyys ja heikko osaaminen suhteessa työn vaatimuksiin (Virolainen 2012: 48.) Työnvaatimusten muuttumisen nopeus ja kasvaminen herättävät vastustusta. Uuden oppiminen koetaan pakottavana vaatimuksena eikä työntekijä pysty ehkä omaksumaan kaikkea uutta tietoa. Erityisesti se heikentää hyvinvointia ja lisää stressiä, jos työntekijän autonomisuus ei lisäännä. (Pyöriä 2012: 77). Työntekijät ovat sitoutuneita ja omaavat hyvän työmoraalin. Ylitöiden tekeminen vaikuttaa heikentävästi koettuun työhyvinvointiin. Sitoutuneet ja hyvän työmoraalin omaavat työntekijät vievät työkiireiden vuoksi töitä kotiin korvauksetta. Siellä voidaan työskennellä tehokkaasti ja samalla olla perheen kanssa. Työn ja vapaa-ajan ero hämärtyy lisäten työntekijän kuormitusta. (Virolainen 2012: 59, 62-63).

Työroolien selkeyttäminen, työn vaatimusten mitoittaminen oikein ja työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet vähentävät stressiä ja kiirettä. Työntekijän tehdessä monta tehtävää samanaikaisesti, työ koetaan ylikuormittavana ja se lisää kiireen tunnetta. Päällekkäiset tehtävät ja jatkuvat keskeytykset heikentävät työtehoa. Ajanhallintaa voidaan parantaa työtä priorisoimalla ja ottamalla käyttöön teknisiä apuvälineitä. (Hakola ym. 2007: 66-67).

Työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä jonkin verran, sen sisältöön, menetelmiin, työtahtiin tai keskinäiseen työnjakoon. Kevyet tiimiorganisaatiot edistävät työntekijän osaamista ja kehittymismahdollisuuksia. Työntekijät odottavat työltä mielenkiintoisia haasteita ja mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen. Työpaikan hyvää henkeä, viihtyisää työympäristöä ja reilua esimiestä arvostetaan edelleen. (Alasoini 2010: 18, 31). Työhyvinvointia lisäävät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja koulutautumiseensa. Kokemukset saadusta palautteesta, keskinäisestä luottamuksesta ja kannustavasta ja johdonmukaisesta johtamisesta tuottavat työhyvinvointia. (Manka ym.

2011: 7). Työntekijät muokkaavat työtänsä omiin voimavaroihin, tavoitteisiin ja intohimoihinsa sopiviksi vaikuttamalla se sisältöön työn rakenteita, sosiaalisia voimavaroja tai työn vaatimuksia lisäämällä. Työ tulee sisällöltään ja puitteiltaan merkitykselliseksi ja mielekkääksi. (Manka – Manka 2016: 111-112).

Työn imu on positiivinen tila, jossa työntekijä kohdistaa tarmonsä työhön, hän kokee työn merkitykselliseksi ja on omistautunut työlle uppoutuen siihen. Työn imu sitouttaa. Se tarttuu toisiin työntekijöihin ja näkyy hyvinvointina työssä ja vapaalla. Se ei kuitenkaan ole jatkuva olotila vaan vaihtelee, jolloin mielenkiinto pysyy työhön yllä ja ollaan valmiita kehittämään uusia ideoita ja vastaanottamaan haasteita. (Manka – Manka 2016: 109-110). Työntekijät odottavat työltä imua ja innostusta. Työn täytyy olla sisällöltään ja kohteeltaan merkityksellistä. Sen tulee sopia oman elämän projekteihin, arvoihin ja urakehitykseen, työn tulee olla merkityksellistä. (Pyöriä 2012: 84, 87). Työ koetaan positiivisena, jos työn jatkuvat vaatimukset ovat asiallisia ja työ on mitoitettu toimivaksi. Työnimu vähentää turhautumista. Työn imua voidaan lisätä tarjoamalla erityisiä resursseja kuten tutorointia, itsenäistä työskentelyä ja henkistä tukea tunnetason haasteissa. (Zito – Cortese – Colombo 2016: E12-E22). Työstä saatavalla palautteella ja työntekijän vastuullisuudella on motivaatiota vahvistava vaikutus. (Manka – Manka 2016: 107.)

Työn imua edistää työn hallinnan kokemus, jolloin työntekijä voi vaikuttaa työn sisältöön ja toteutukseen sekä hyödyntää taitojaan ja aiemmin kertynyttä työkokemustaan. Oman työn jäljen näkeminen ja esimiehen tuki, kannustava ja hyvä työilmapiiri ja työn monipuoliset tehtävät ja kehittymismahdollisuudet lisäävät työn hallinnan kokemusta. Myönteiset asiakaskokemukset ovat yksi alakohtainen tekijä työntekijän kokemassa työnimussa. (Perkiö-Mäkelä – Kauppinen 2012: 117-118).

2.2 Työajanhallinta

Työajoilla on vaikutusta työntekijän terveyteen. Koskinen (2013) kuvasi tutkimuksessaan vuorotyön olevan tilastollisesti merkitsevä selittäjä sepelvaltimotaudin riskille. Riskit pienenevät seurannan pidentyessä eli vuorotyön riski oli suurin työssäoloaikana. Elimistön vaikeudet sopeutua vuorotyön edellyttämään rytmiin ilmenevät unettomuutena ja valveaikojen uneliaisuutena jopa nukahteluna. Lisäksi ongelmia ilmenee tarkkaavaisuudessa ja tiedonkäsittelyssä. Työaikasuunnittelussa tulee huomioida ihmisen sisäisten kellojen häiriötön toiminta. Se edistää terveyttä suojaamalla mm. unihäiriöiltä, sydän- ja

verisuonisairauksilta, ruuansulatuselimistöjen sairauksilta ja lihavuudelta. (Hakola ym. 2007: 22-23, 31-32). Vapaa-ajalla työstä palautumista edistää kyky sulkea työasiat mielestään, rentoutuminen, tyydytystä tuottavat vapaa-ajan kokemukset ja mahdollisuus päättää siitä mitä vapaa-ajallaan tekee. Riittävän pitkä ja hyvälaatuinen uni ja perhe-elämän tasapaino edistävät työstä palautumista. (Manka – Manka 2016: 184).

Työvuoron kestolla on merkitystä psyykkiselle toimintakyvyllä, joka heikkenee voimakkaasti yli kahdeksan tunnin työvuoroissa. Ylipitkät työajat lisäävät tapaturmariskiä kaksinkertaisesti työvuoron ollessa yli kahdeksan tuntia ja kolmikertaisesti kuudentoista tunnin yhtäjaksoisen työskentelyn jälkeen. Tehty kokonaistyöaika on tätäkin merkityksellisempää ja sen aikana tehdyt ylityöt. (Hakola ym. 2007: 31-32). Vuorotyö ja pitkät työviikko vaikeuttavat palautumista samoin vaikuttavat myös työn fyysinen kuormittavuus, aikapaineet ja kova vastuu. Palautumiseen vaikuttavat myös naissukupuoli ja ikääntyminen. (Manka – Manka 2016: 183-184). Yövuoroja ja 12-tuntisia työpäiviä tehdään perhesyistä. Työvuorot tulee järjestää siten, että työvuorojen vaihdokset onnistuvat ja ne sallitaan, ryhmältä saadaan tukea ja ryhmähengen muodostuminen mahdollistuu. Lastenhoidon riittävän laaja-alaiset järjestelyt, työvuorosuunnittelun kehittäminen, pitkien 9- tai 10-tuntisten työvuorojen toteuttaminen iltapäivisin, yövuoroissa nokosten salliminen ja lyhyellä varotusajalla toteutettuja työvuorojen vaihdosten vähentäminen, ne ovat kaikki tekijöitä, jotka vähentävät ristiriitoja kotona, lisäävät potilasturvallisuutta ja tuottavat työntekijälle terveyttä ja turvallisuutta. (Estryn-Behar - Van der Heijden – Study group 2012: 4283-4290).

Työstä palautumista edistää tauotus työpäivien välillä ja työpäivien aikana. Tauon tulisi olla ennen voimakasta väsymystä, joka ilmenee heikkona työn laatuna, työtahdin hidastumisena ja keskittymisvaikeutena. Tauko ei kuitenkaan saisi häiritä hyvin käyntiin lähtenyt työntekoa. Tauon aikana on suositeltavaa tehdä omalle työlle vastakkaista toimintaa. (Hakola ym. 2007: 67). Työn lomassa tauotetut pienet elpymishetket lisäävät voimia. Niiden aikana työntekijä on tietoinen itsestään ja sen hetkisestä tekemisestään rentoutuen, elimistö rauhoittuu ja stressi vähenee. Ongelmat työntekijän palautumisessa lisäävät riskiä sairastua työuupumukseen. (Manka – Manka 2016: 182).

Yksilöllinen sopiminen on lisääntynyt 2010-luvulla. Työntekijän omalla työpanoksella ja osallistumisella ollaan valmiita kehittämään tuotteita, palveluita ja työyhteisöä. Vastapainoksi kaiken ikäiset työntekijät haluavat joustavia työaikoja, jotta aikaa jäisi perheelle,

harrastuksiin ja ystäville. Työntekijöitä kiinnostavat vaihtoehdot pitemmistä vapaista sovitettuna omaan elämään. Ne mahdollistavat uusien asioiden kokemisen ja itsensä toteuttamisen työelämän ulkopuolella. Jo eläköityneet henkilöt ovat vapaaehtoisia palamaan työelämään sopimillaan yksilöllisillä työajoilla. (Alasoini 2010: 46-47). Työntekijälähtöiset joustot liittyvät työaikoihin, töihin tulo- ja lähtöaikoihin ja yleensäkin työaikajoustoihin omien tarpeiden mukaan myös työpäivän aikana sekä riittävien taukojen pitämiseen. Ihanteellinen määrä työaikajoustoja tuottaa etua työntekijöille ja työnantajalle keskinäisen luottamuksen lisääntymisenä, parempana julkisuuskuvana, asiakaspalveluna ja kykyä mukautua muutoksiin. Työntekijöiden suuri autonomia työaikoihin ja työnantajalähtöiset joustot tuotannon optimoimiseen ja kysynnän vaihteluihin tuovat hyvinvointia ja menestystä. (Pyöriä 2012: 166, 171).

Työhyvinvoinnissa merkityksellistä on työntekijän kokemus työnhallinta ja työajanhallinta. Tässä opinnäytetyössä työn hallinnalla tarkoitetaan työnvaativuutta, työnimua ja ilmapiiriä. Työajanhallinnalla tarkoitetaan työvuoroihin vaikuttamista ja palautumista. Autonominen työvuorosuunnittelu on jo yrityskohtaisesti käytössä.

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata työn- ja työajanhallinnan tuottamaa työhyvinvointia työntekijän kokemana sote-alan pk-yrityksissä. Tutkimuksen kohteena ovat työnhallinta ja työajanhallinta ja niiden vaikutukset koettuun työhyvinvointiin voimavara- ja kuormitustekijöinä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa työn- ja työajanhallinnan vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin pk-yrityksissä. Työntekijät voivat hyödyntää tietoa suunnittelemalla oman työnsä työhyvinvointia tukevaksi. Esimiehet voivat hyödyntää tietoa tukeamalla työntekijöiden työhyvinvointia.

Opinnäytetyöni tehtävänä on kuvailla

1. Mitkä tekijät ovat voimavara- ja kuormitustekijöitä työntekijän kokemassa työnhallinnassa
2. Mitkä tekijät ovat voimavara- ja kuormitustekijöitä työntekijän kokemassa työajanhallinnassa

4 Menetelmälliset ratkaisut

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimukseni on todellisen elämän tutkimista. Se lähestyy ilmiötä ihmisen elämäkokemuksen, kulttuurisen tai sosiaalisen kokemuksen kautta, jolloin ihmisen kokemus tulee näkyväksi. Laadullinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaiseen tutkimukseen antaen mahdollisuuden tutkia ihmisten luontaista elämää syvältä, rikastuttavasti ja monikerroksellisesti, (Gray – Grove – Sutherland 2017: 62; Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 2007: 157).

4.1 Oman aineisto

Laadullisessa tutkimuksessa käytössäni ollut haastatteluaineisto on osa Onni tulee puun takaa -hankkeen aineistosta. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2015 ja joulukuun 2016 välisenä aikana. Haastatteluiden kohteena olivat sosiaali- ja terveysalan ja metsäalan pienten ja keskisuurten yritysten työntekijät ja ne tehtiin työntekijöiden työpaikoilla. Haastateltavia oli yhteensä 99 henkilöä, joista naisia oli 63 ja miehiä 36. Haastattelut olivat teemahaastatteluja liittyen työhön: työn voimavaratekijät ja kuormitustekijät, viestintä, työn suunnittelu, johtaminen ja työntekijään: työn hallinta, palkitsevuus, ammatillinen kasvu ja kehittyminen sekä työyhteisöön: innovatiivisuus ja uudistumiskyky, tuen saaminen, arvot ja toimintaperiaatteet. Teemahaastattelut etenivät keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan. Niillä saatiin vastauksia tutkimuksen ongelmanasetteluun, tarkoitukseen tai tutkimustehtävään. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 75). Käytettävissäni oleva haastatteluaineisto kuvasi tutkittavaa ilmiötä. Haastattelun etuna on ollut sen joustavuus, jolloin kysymyksiä oli mahdollisuus toistaa ja selventää ja kysymykset etenivät tilanteen mukaan. Haastattelutilanteissa oli tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta. Tilanteessa käytiin keskustelua, jolloin haastateltavat eivät kokeneet olevansa tentissä. Haastateltavat olivat voineet etukäteen orientoitua haastatteluun, kun niiden ajankohdista oli sovittu. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 71, 73, 85, 108). Runsas, nauhoitettu aineisto on tuotettu kirjalliseen muotoon. Opinnäytetyössäni käytin tätä valmista, analysoimatonta, sekundääristä eli toisten keräämään haastattelu-materiaalia. Sovitin sen omaan tutkimuskohteeseeni ja aineistooni. (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 2007: 181).

Oma tutkimusaineistoni sisälsi neljän eri sosiaali- ja terveystalouden yrityksen työntekijöiden teemahaastattelut. Kaikki haastateltavat toimivat sosiaali- ja terveydenalan pk-yrityksissä asiakastyössä. Haastattelutilanteita oli yhteensä yhdeksän ja ne toteutettiin haastateltavien työpaikoilla. Haastattelut kestivät 44 – 115 minuuttia ja haastattelumateriaalia oli äänitettynä yhteensä 604 minuuttia. Haastatteluryhmän koko oli kolmesta yhdeksään henkilöä. Haastateltavina oli 43 naista ja 13 miestä, yhteensä 56 haastateltavaa. Teemahaastatteluista valitsin tutkittavaksi työntekijöiden kokemana työnhallinnan ja työajanhallinnan voimavara- ja kuormitustekijät.

Tutkimuksessani en pyri tilastollisiin yleistyksiin vaan ymmärtämään ja tulkitsemaan toimintaa. Teemahaastattelussa työntekijöiden ääni tuli kuulluksi ja sen pyrin opinnäytetyössäni tuomaan avoimesti näkyviin. Tutkimukseni tuottama tieto työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista annetaan hankkeeseen osallistuneiden sosiaali- ja terveystalouden pk-yritysten ja työntekijöiden tietoon. Tutkimukseen osallistuvien eri yritysten työntekijöiden välisiä eroja ei selvitetty.

4.2 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessani perusanalyysimenetelmänä on sisällönanalyysi, jossa kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 91.) Sisällön analyysi on menettelytapa, jossa luokittelen aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysiyksikkö on tutkittavasta dokumentista ja tutkimustehtävästä riippuen sana, sanayhdistelmä, lause tai lausuma. Tutkittavaa ilmiötä järjestän, kuvaan ja luokittelen tarkoitukseni luoda kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineistosta lähtevä sisällön analyysi on induktiivinen ja aikaisemmasta käsitejärjestelmästä lähtevä deduktiivinen lähestymistapa. Tutkimukseni tarkoitus ja tutkimuskysymykseni ohjaavat sisältöjen analyysiä. (Kynäs – Vanhanen 1999: 4-5).

Induktiivisessa sisällön analyysissä pelkistin, rytmittelin ja abstrahoin tutkimusaineiston. Tutkimuskysymykset ohjasivat pelkistämistä ja termit tulivat aineistosta. Pelkistetyt ilmaukset kategorisoin, jolloin samankaltaisille ilmauksille annoin sitä kuvaavan nimen. Tässä vaiheessa käsitteellistin aineistoa. Yhdistelin samankaltaisia kategorioita yläkategorioksi ja annoin niille ilmiötä kuvaavan nimen. Näin jatkoin niin kauan kuin se oli sisällöllisesti

sesti mielekästä ja mahdollista. Aineistosta hain toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta. (Kyngäs – Vanhanen 1999: 5-7; Tuomi – Sarajärvi 2009: 101). Deduktiivisessa sisällön analyysissä lähestyin tutkimusaineistoa teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Viitekehystenä oli aiemman tiedon perusteella teoria ja analyysiä ohjasi teema. Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä on esitettynä kategoriat, joihin aineisto suhteutettiin. Ensin muodostin analyysirungon, jonka sisälle muodostin aineistosta luokituksia ja kategorisointeja pelkistäen samoin perustein kuin induktiivisessa sisällönanalyysissä. Tutkimusaineistosta etsin sisältöjä niitä kuvaavista ilmauksista. Analyysi eteni yleisestä yksityiseen. (Kyngäs – Vanhanen 1999: 7; Tuomi – Sarajärvi 2009: 98, 113-115).

Tässä opinnäytetyössä käytin deduktiivis- induktiivista sisällön analyysia jäsentämään tutkimusaineistoa sillä tutkimusaiheestani oli jo olemassa olevaa tietoa. Tutkimukseni tuotti siihen uutta sisältöä. (Elo – Kyngäs 2007: 114). Paneuduin huolellisesti jo kerättyyn haastatteluaineistoon sitä kunnioittaen ja kiirehtimättä. Aineiston luin huolellisesti lävitse useaan kertaan, jotta se tuli tutuksi. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien lukumäärä ei ole oleellinen kysymys vaan tiedonantajien tuottama tieto, sen kylläntymisaste. Se saavutin silloin, kun uutta tietoa ei enää ilmaantunut. Tutkijana minulla oli tällöin riittävästi tietoa vastata tutkimustehtävään tieteellisen tutkimuksen käytäntöjen mukaisesti. Se ei tarkoita samaa kuin että aiheesta olisi täydelliset tiedot. (Gray – Grove – Sutherland 2017: 254-255, 270). Keräsin alleviivaten kaikki tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti tutkittavaan ilmiöön liittyvät ilmaisut, lauseet ja sanat. Pilkkoin aineiston ja ryhmittelin aihepiirien mukaan. Lajittelin kerätyt ilmaisut ja muodostin pelkistettyjä ilmaisuja. Ryhmittelin samaa tarkoittavat yhteen ja muodostin niistä sisällön mukaan nimettyjä alakategorioita. Sisällöltään samanlaiset alakategoriat yhdistin toisiinsa sisällön mukaan nimetyiksi yläkategorioiksi (kuvio 1). (Tuomi – Sarajärvi 2009: 92-93, 101).

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alakategoria	Yläkategoria
"Pystytään keskustelemaan avoimesti kaikista tilanteista."	→ Avoimuus	→ Ilmapiiri	→ Työhallinnan voimavara
"Kilpaillaan sillä et kuinka monta sitä tuotetta oot myynyt, omalla tavallaan must se on rasittavaa semmoinen."	→ Rasittava kilpailu	→ Sosiaalisen tuen puute	→ Työhallinnan kuormitustekijä
"Vapaita saa toivoo."	→ Saa toivoa	→ Työvuoro-toive	→ Työajanhallinnan voimavara
"Joutuu nopeasti vaihtaan vuoroa."	→ Äkilliset työvuoron muutokset	→ Toteutumaton työvuorosuunnitelma	→ Työajanhallinnan kuormitustekijä

Kuvio 1. Esimerkki analyysini vaiheista.

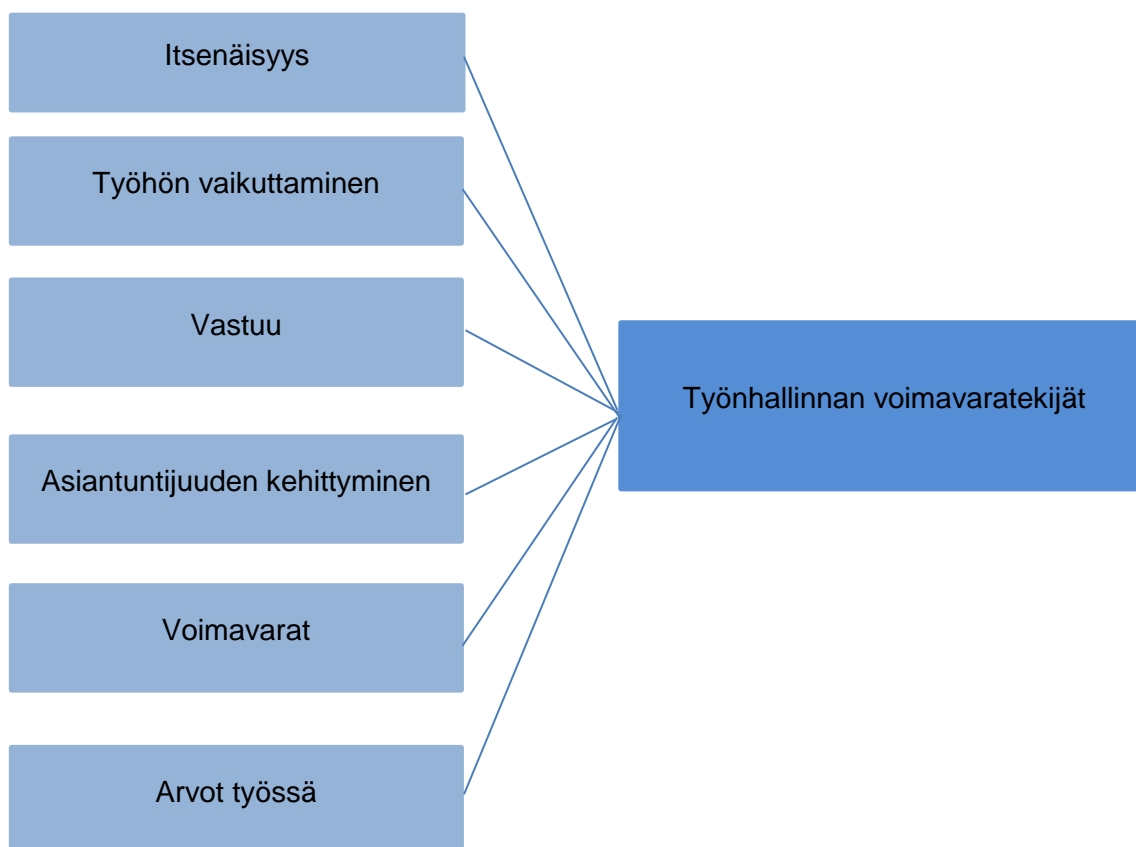
5 Tulokset

5.1 Työhallinnan voimavaratekijät

Tässä työssä työhallinta kuvattiin työnvaatimuksina, työn imuina ja ilmapiirinä.

Työnvaatimukset

Työnvaatimuksia olivat itsenäisyys, työhön vaikuttaminen, vastuu, asiantuntijuuden kehittyminen, voimavarat ja arvot työssä (kuvio 2).



Kuvio 2. Työnvaatimukset työnhallinnan voimavaratekijänä.

Itsenäisyys työssä oli työntekijöiden kokemana oman arkityön määrittelyä ja itsenäistä työpäivien suunnittelemista. He pystyivät vaikuttamaan omaan työhönsä tekemällä itsenäisiä muutoksia ja työn kehittämistä. Työntekijöillä oli vapaus tehdä ja järjestää työtään oman mielensä mukaisesti. Itsenäisyys oli valtaa, joka näkyi oman mielipiteen ilmaisemisena, itsetekemisenä, omana toimivuuden suunnitteluna ja innovatiivisuutena. ”...saa tehdä tosi paljon itse...” Itsenäinen työ vaati työntekijöiltä itsenäistä ajattelua, ongelmanratkaisukykyä, itsenäisiä päätöksiä, omatoimisuutta ja yksilöllistä kehittämistä. ”...saa itse aika hyvin suunnitella päivän kulun ja sisällön...”

Työntekijät pystyivät vaikuttamaan työhönsä silloin, kun heiltä kysyttiin mielipiteitä ja ehdotuksia. He kyseenalaistivat, pohtivat asioita yhdessä, sopivat niistä yhdessä ja heillä oli kyky tehdä muutoksia. Työntekijät kokivat tekevänsä yhteiskunnallisesti hyödyllistä työtä ja se oli hyvin ulkoisesti resurssoitu. Työssä toteutuivat eettiset arvot. ”...et pystytään mennä ja suunnitella ja oikeesti toteuttaa sitä mitä he halua että ei oo..kiinni rahasta

tai jostain tiukoista työajoista...” Työntekijöillä oli kyky priorisoida työtä ja tarvittaessa tehtiin nopeitakin ratkaisuja. *”...tekee ne tärkeimmät mitä nyt ehtii...”*

Työntekijät ottivat vastuuta omista päätöksistä ja tekemisistään, ryhmällä oli ryhmävetovastuu. Työntekijät kantoivat kokonaisvastuuta työstä sekä yllättävistä tilanteista, joissa tehtiin kaikki tarvittava. *”...sit tehdään kaikki se mitä ihminen ei itse pysty tekemään...”* Kilpailutuksessa pärjäämisestä kaikki kantoivat vastuuta.

Työntekijöiden koulutus oli hankittu ammatillisena koulutuksena tai oppisopimuskoulutuksella. Ammattitutkinnon lisäksi oli kasvettu hoivaimiseksi. Työntekijät kokivat tarpeelliseksi kehittää itseään, sillä aina tuli uutta tietoa ja sosiaali- ja terveydenhuollon uusia määräyksiä, jotka vaativat jatkuvaa oppimista. Itsensä kehittäminen nähtiin myös ihmisenä kehittymisenä. Koulutukseen hakeutuminen vaati kiinnostusta ja oma-aloitteellisuutta, joka oli jokaisesta itsestä kiinni. Verkkokoulutuksia oli tarjolla ja niitä käytettiin hyväksi, jos oli aikaa tai sitä pystyttiin järjestämään. Tavoitteena oli, että kaikki osallistuisivat koulutuksiin. Työntekijät odottivat koulutusten olevan konkreettisia ja räätälöityjä koulutuksia. Niitä olivat lyhyet täsmäkoulutukset kuten siirtokoulutukset. Projekteissa työryhmät kehittivät ja kokeilivat uusia prosesseja saaden aikaan tuloksia. *”...toteutettiin työantajan projekteja mistä näky täällä jotain jälkeä mitä mä tein...saatiin juttuja eteenpäin...”* Työntekijät pystyivät tekemään ja antamaan työhönsä paljon, kun heidät oli ensin opastettu ja perehdytetty työtehtäviin. He tekivät laadukasta asiakastyötä. Työntekijät tunnistivat oman osaamisen ja kyvykkyyden. *”...ite tietää ja hiffaa et ainaki osaa sen työnsä tehdä...”* Työssä toteutettiin oman mielenkiinnon ja osaamisalueen kohteita. Työntekijät mainitsivat erityisesti psykologisen osaamisen merkityksellisyyden. He olivat moniosaajia, joilla oli myös laaja, yhteinen osaaminen. Töissä he tarvittaessa sijaistivat toisiaan, sillä kaikki osasivat kaiken. *”...käydään tuuraamassa, semmosina päivinä paikkaamaa sit sinne kolmivuorotyössä...”* Työntekijät halusivat lisää haasteita. Heillä oli omat toiveensa työstä, he halusivat vaikuttaa ja tehdä omannäköistä toimenkuvaa. Vuosien myötä uralla edettiin esimerkiksi ohjaajasta vastuuhjaajaksi. *”...saahan vähän enemmän haastetta niin sit voi ruveta pysymään nämä kellä on koulutusta...”*

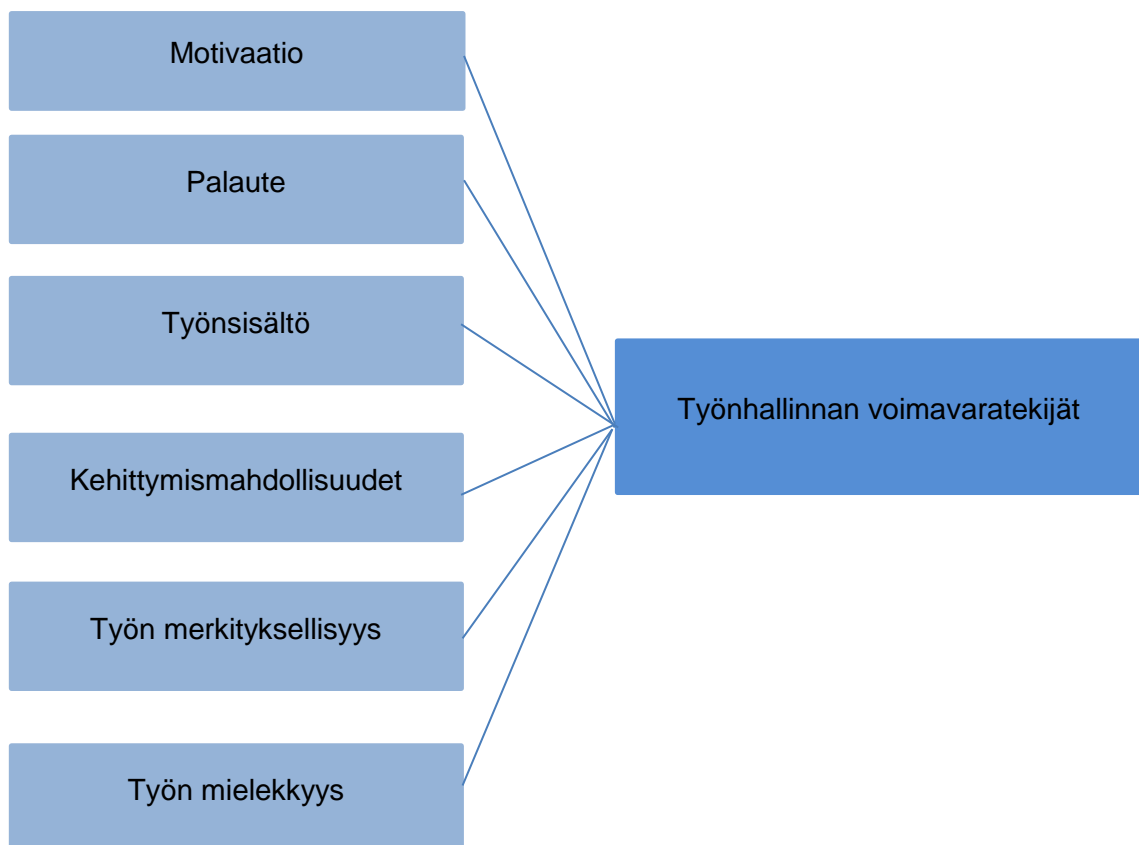
Työntekijät halusivat itselle sopivan työn, missä itse saivat vaikuttaa työn tekemisen mielekkyyteen. Työtehtäviin heitä ei pakotettu. *”...ketään ei pakoteta ja jos tuntuu että et se oli liian vaikea paikka ni eihän siin oo mitään järkee pakottaa ketään semmoseen...”* Työ koettiin haasteelliseksi. Tilanteet vaihtuivat ja työpäivät muuttuivat paljon. Saman päivän

aikana käytiin monen asiakkaan luona ja aina tuli työt tehdyksi. Työssä menttiin eteenpäin ja tavoitteena oli pärjätä kilpailutuksessa. *”...eteenpäin menoa ja uuden suunnitelmaa kyllä koko aika...”*

Työntekijöitä kunnioitettiin ja arvostettiin. Työssä toteutuivat tasa-arvo, tasapuolisuus, ja oikeudenmukaisuus. *”...kaikki otetaan kumminki vastaan ja otetaan huomioon...”*

Työnimu

Työnimua olivat oma motivaatio, palaute, työnsisältö, kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys ja työn mielekkyys (kuvio 3).



Kuvio 3. Työnimu työnhallinnan voimavaratekijänä.

Työntekijät, jotka luottivat ammattitaitoonsa, olivat motivoituneita. Työssä onnistumiset ja oma tsemppaus lisäsivät sitä. He tekivät ammatinmukaista työtä, jota he arvostivat ja

mistä he pitivät. Työntekijän sitoutuminen, asenne ja sisäinen motivaatio ylläpitivät motivaatiotasoa. *”...saa kaiken loksumaan paikoilleen tuottaa se myöskin mielihyvää et mä onnistuin tekemään sen...”*

Oman työn jälki oli nähtävissä tyytyväisissä ja hoidetuissa asiakkaissa. *”...asiakkaiden iloisuus, se mitä he antaa et näkee et he on tyytyväisiä..heidän elämän hyväks...”*, Asioiden sujuminen näkyi työntekijöille asiakkaiden luottamuksena ja pomon kiitoksena. Kiitos oli pienikin henkilökohtainen kiitos, tai suullinen tai välineellinen palaute. Onnistuneen työsuorituksen jälkeen spontaani ja suora palaute koettiin tärkeäksi. Työntekijät kokivat myös ohjaavan palautteen merkitykselliseksi. *”...pomo sanois et kiitos tästä päivästä että täähän meni tosi hyvin tai hyvin jaksoitte...”* Työntekijän saama palaute asiakkaalta, hänen omaisiltaan tai ympäristöltä lisäsi työn imua. Palaute saattoi olla sanallinen kiitos tai kehollinen viesti kuten halaaminen. *”...töihin tullessa tullaan halaamaan ja kaikkea tämmöstä...”*

Työnsisältö muuttui työn kehittämisen tai työnkierron myötä. Muuttuva työnkuva lisäsi työntekijän kokemaa työnimua. *”...työhön tulee välillä jotain uusia elementtejä...”* Työntekijät kokivat asiakastyön myönteisesti. He kuvasivat asiakkaita keskusteleviksi, kiivoiksi, läsnä oleviksi ja yllättäviksi. Joihinkin asiakkaisiin oli tutustuttu jo aiemmin muissa yhteyksissä. *”...sellainen asiakaskunta jonka takia on kiva tulla töihin...”*

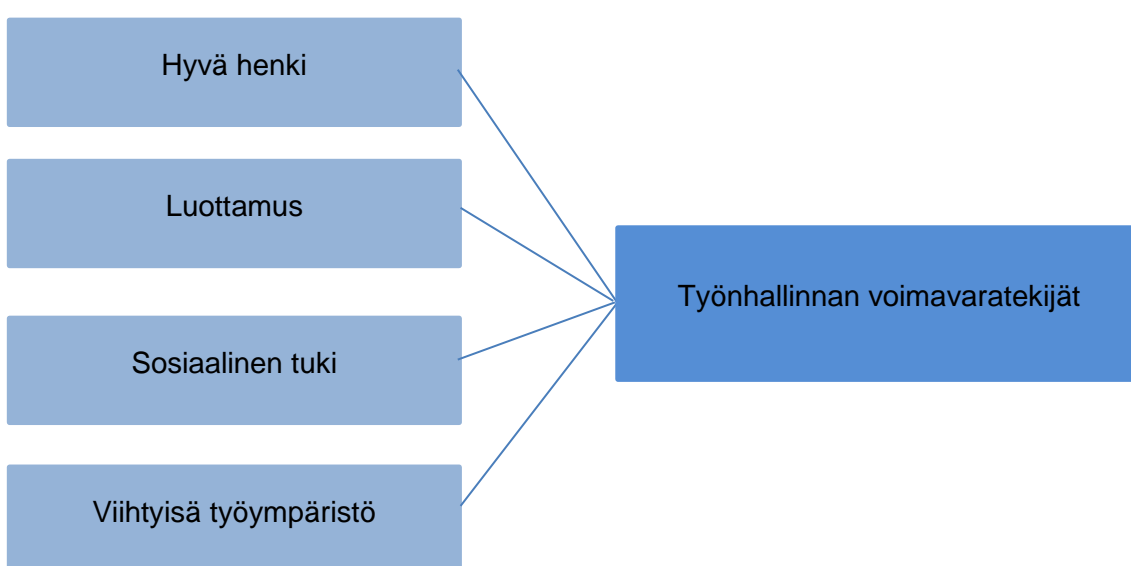
Työntekijöille toi työnimua jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen työssä. Koulutus tuki omaa kehitystä ja koulutustilaisuuksiin oli mahdollista päästä työajalla. Työhön tuli näin uusia näkökulmia. *”...oma kehittyminen niin just siltä kannalta et pääsee niihin koulutuksiin mitä ite halua...”*

Työntekijöille oli tärkeää kokemus työn merkitsevyydestä. Työ oli asiakaskeskeistä ja päätäntävalta oli asiakkaalla. Asiakkaan hyvinvointi ja edistyminen olivat heille tärkeitä asioita, sillä tavoitteena oli saada asiakkaalle normaali elämä. Asiakasta palveltiin ja halettiin asiakkaan parasta. *”...näilläkin ihmisillä pitää olla turvallinen paikka missä asustaa normaalia elämää ja..tärkeätä on vaikka se kiitos ei välttämättä näy siinä rahapussissa...”*, *”...nuoremmat kuntoutujat kun sä näät että tulee edistystä..palaute et on josain onnistunu...”*

Työn mielekkyys tuli tarpeellisuuden kokemuksesta ilman suorituspaineita. Työ oli ihmisläheistä, monipuolista, tavoitteellista ja siinä toteutuivat arvot. Työntekijöillä oli kokemus työn jatkuvuudesta. *”...niillä ei olis kaikkea sitä jos meitä ei olis tässä hoitamassa...”*

Ilmapiiri

Ilmapiirin ulottuvuudet olivat hyvä henki, luottamus, sosiaalinen tuki ja viihtyisä työympäristö (kuvio 4).



Kuvio 4. Ilmapiiri työnhallinnan voimavaratekijänä.

Hyvässä työyhteisössä ihmiset tervehtivät ja hymyilivät toisilleen. Mukavat työkaverit, tuttuus ja samanhenkisyys loivat keskinäistä kiintymystä työntekijöiden kesken eikä ketään jätetty pulaan. Ilmapiiri työssä oli rento ja huumori sallittua. *”...me henki ja semmost vähän irtiotto...”, ”...lähtee aamuhetken hymystä...”*

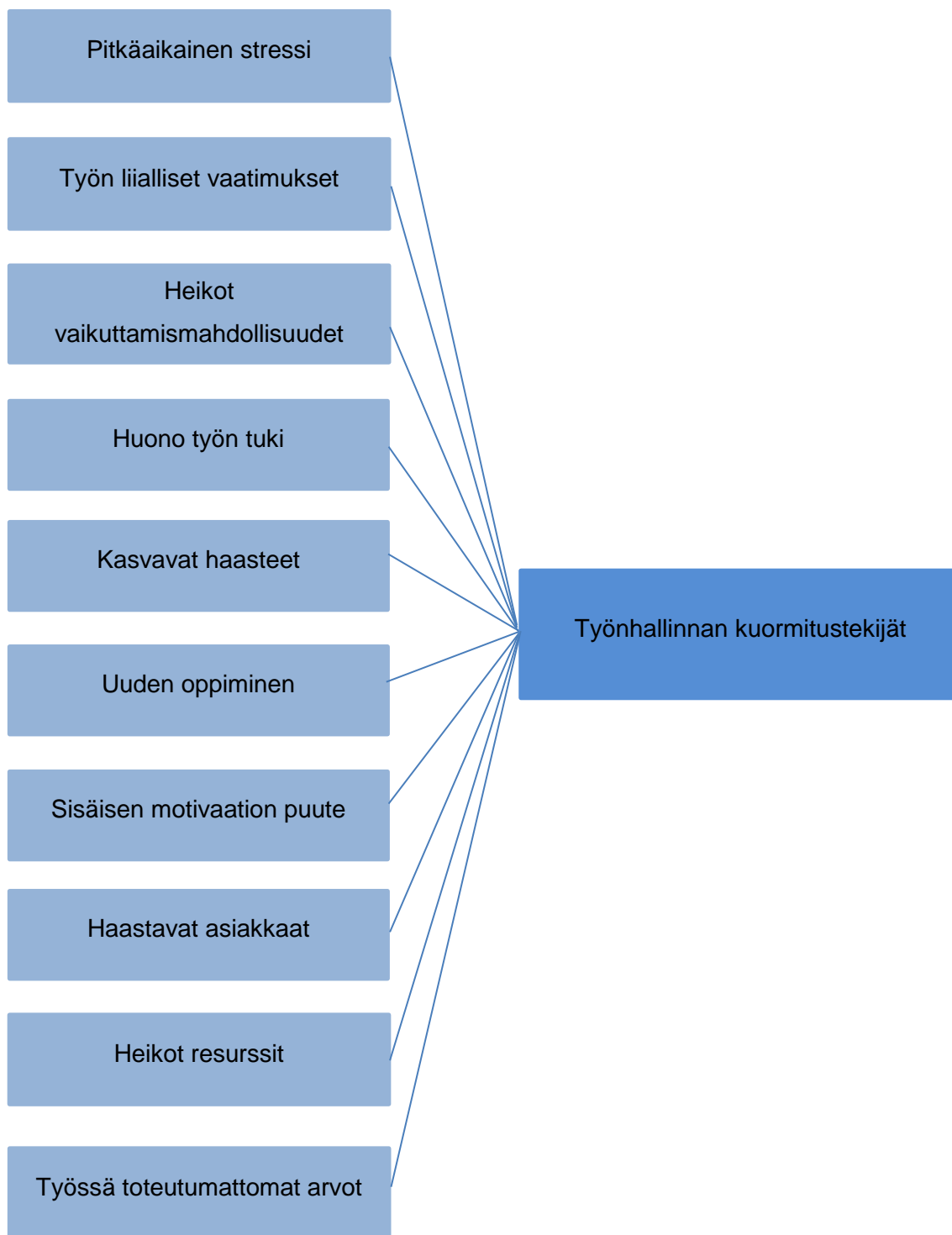
Avoin ilmapiiri mahdollisti kysymysten esittämisen ja siinä sallittiin kuormittavien asiakassuhteiden purkaminen. Työntekijät tulivat keskenään toimeen ja he puhalsivat yhteenhiileen. Työntekijät luottivat toisiinsa ja siihen, että työkaveri jatkoi kesken jäänyttä työtä. *”...tietää että tuo jatkaa siitä mistä ite lähtee kotiin...”*

Työntekijät auttoivat ja tukivat toisiaan, kollegoilta saattoi kysyä eikä ketään jätetty yksin. Tarvittaessa se näkyi ohjaamisena, perehdytyksenä, opastuksena ja mielipiteidenvaihtona. Yhdessä työskentely, työkaverien antama kannustus ja palaute tukivat jaksamista. Työkaverit olivat voimavara, joka toi työn imua. ”...ei ole koskaan olo että on yksin jonkun asian kans...”, ”...tykkään ite auttaa aina kun huomaan että siihen vois mahdollisesti olla tarve...”.

Työntekijät kokivat työympäristön viihtyisäksi, kun olosuhteet ja työvälineet olivat hyvät. Tällaisia olivat uudet tilat, oma työhuone, tarvittavat työvälineet myös mukaan otettaviksi asiakaskäynnille ja toimiva hälytysjärjestelmä. ”...yksityisyys omassa huoneessa...”, ”...sähköpöytä...satulatuoli...pinsetit...”

5.2 Työnhallinnan kuormitustekijät

Kuormitustekijöinä olivat pitkäaikainen stressi, työn liialliset vaatimukset, heikot vaikuttamismahdollisuudet, huono työn tuki, kasvavat haasteet, uuden oppiminen, sisäisen motivaation puute, haastavat asiakkaat, heikot resurssit ja työssä toteutumattomat arvot. (kuvio 5).



Kuvio 5. Työnhallinnan kuormitustekijät.

Työssä työntekijät kokivat kuormittavana kiireen ja keskeytykset. ”...olis niitä omia töitäkin mitä pitäis pystyy tekeen sillai mieluusti keskeytyksittä ettei se ajatuskin koko ajan

katkea...” Samanaikaisesti oli useita töitä kesken ja työntekijöiden piti ehtiä moneen paikkaan osan töistä jäädessä tekemättä.

Itse tehdyn oman päätöksen oikeudellisuus epäilytti työntekijöitä. He kokivat työlääksi hoitaa asioita työpaikalla ja paperitöitä vietiin kotiin. Vaikeat asiakastapaukset olivat ajatuksissa ja rajanveto työsuhteeseen oli vaikeaa. *”...jotkut vaikeimmat potilastapaukset saattaa jäädä mieltimään asiakkaita ja jäädä mieltimään et miten ne voi ja miten käy...”* Työn vaatimukset koettiin liiallisiksi, kun työtä jouduttiin priorisoimaa. Kaikkea ei ehditty tehdä ja omien vastuualueiden hoitamiseen ei ollut riittävästi aikaa. Rungas kirjaaminen vei aikaa asiakastyötä. Toisten työntekijöiden poissaolot kuormittivat, sillä jonkun työntekijän oli aina mentävä asiakkaan luo. Yllätystilanteissa tarvittiin toinen työntekijä nopeasti paikalle, mutta kaikki eivät kuitenkaan tehneet kaikkia töitä.

Työntekijät kokivat kuormittavana sen, kun heillä ei ollut tietoa vastuusta, tehtävästä eikä toimenkuvasta. Toisten työntekijöiden töistä ei tiedetty. Omien töiden pelättiin loppuvan ja vajaakuntoisena oli paine tulla töihin. Töitä ei tehty kunnolla. Työntekijät kokivat turvattomuutta, jota aiheuttivat uhka- ja vaaratilanteet ja se, että tulee yllätetyksi. Niitä olivat ulkopuolinen uhka tai yllättävät asiat. Työ koettiin fyysiseksi ja yhteiset suunnitteluhetket pakkopullaksi. Vastuualueista työntekijät eivät saaneet koulutusta eikä koulutusta ollut asiakkaiden tukemiseen. *”...vastuussa lääkehoidosta eihän tällä oo siihen edes koulutusta...”* Työntekijät kokivat itsensä riittämättömiksi ja kykenemättömiksi vastaamaan odotuksiin. He kokivat, että esimiehet eivät tienneet, mitä he tekivät. Työntekijöillä ei ollut tietoa yrityksen päämääristä tai tavoitteista, ei liioin omista vastuista. Yhteiset koontumiset puuttuivat. Kehittämisideat jäivät puolitiehen tai ne vesitettiin. *”...ihmiset on kyllästyny koska kaikki tietää että se lopahtaa, ei viitti panna paukkuja semmoseen...”* Yhteinen päätös muuttui ja työntekijöiden mielestä heillä ei ollut päätäntävaltaa. *”...henkilöstöltä joku kehitysidea, mitä me haluttaisiin se vesitetään tämmösellä et sitä asiaa vatvotaan, mietitään, jakaudutaan neljään keskustellaan, tuhlataan aikaa..tästä asiasta ei nyt keskustella enää ku sitä on jo keskusteltu mut mitään ratkaisua ei oo tullu...”*

Työtehtävät olivat pysyviä. Työntekijöiden osaaminen ei ollut käytössä ja heillä ei ollut urasuunnitelmia. Töissä ei ollut mahdollisuutta purkaa ikäviä tilanteita. Työntekijöitä kilpailutettiin keskenään. Asioita ei sanottu suoraan ja uudet työntekijät eivät uskaltaneet ilmaista mielipidettään, pelättiin ryhmän menettämistä. Työkavereista tiedettiin liikaa ja

tietoja oli luettavissa Facebookista, ja senvuoksi haluttiin ottaa etäisyyttä toisiin työntekijöihin. *”...ne laittaa kaikki sinne Facebookiin mitä mie luen...”* Työntekijät halusivat useammin esimiehiltä positiivista palautetta. Samalla he kokivat, että esimiehet eivät voi antaa palautetta, koska he eivät ole paikalla näkemässä työsuoritusta. Työntekijät kokivat saavansa palautetta liian harvoin ja pyytämällä. Palautetta ei tullut päivittäisestä käytännöntyöstä ja erityisesti raskaan työsuorituksen jälkeen sitä odotettiin, kehumista. Suullisen palautteen laadulla ei ollut työntekijöille merkitystä vaikkakin negatiivista palautetta koettiin annettavan helpommin. Tällöin oli vaarana, että se otetaan liian henkilökohtaisesti. Palauteen haluttiin olevan uskottavaa ei keinotekoista. *”...ei oo mikään spontaanisti..kuuluu jo siihen sillä tavalla..siinä kohtaa kuuluu antaa...”* Työntekijät olivat saaneet palautetta hymiönä, korulauseena lahjan mukana tai jonain muuna konkreettisena palkintona. He eivät kuitenkaan halunneet palautetta materian muodossa. *”...smartum se-teleitä..työyhteisö ei aina koe sitä kauhean kannustavana...”* Työntekijät kokivat, että palkitseminen ei ollut spontaania vaan se annettiin mitattavissa olevasta suorituksesta tai tavoitteen saavuttamisesta, yksi tällainen oli myyntitavoite.

Työntekijät kokivat kasvavat haasteet kuormittaviksi. Ne toivat lisää vastuuta ja töitä, joiden tekemiseen työaika ei riittänyt. Varauduttiin tulevaan kilpailutukseen (Sote). *”...liittykö siihen sitten oikeesti tavallaan jotain riskejä tai uhkaa kun tulee sitte kilpailutukset ja muut et tavallaan miten siihen nyt sit ollaaan oikeesti varauduttu...”*

Jatkuva uuden oppiminen kuormitti työntekijöiden vapaa-aikaa. Koulutusmatkat tehtiin vapaa-ajalla. *”...päivän pituisia koulutuksia et ne yleensä sitten matkoineen meneen aina sitte pitemmäks ku väkisin tavallinen työpäivä...”* Myös verkkokurssit suoritettiin vapaa-ajalla, sillä töissä ei ollut lukuaikaa ja verkkokursseja työntekijät eivät ehtineet tehdä työaikana. Hankalana koettiin se, että koulutustiedotteet olivat luettavissa netistä. Työntekijöitä kuormitti heidän aikaisemmin hankkimansa tiedon mitätöiminen, aikaisempaa osaamista ei arvostettu. *”...et kaikki mitä mä oon osannu ja tienny ni musta tuntuu on ollu semmonen fiilis et se on väärää tietoo...”*

Työntekijöiden oma työaktiiviteetti vaihteli, aina työ ei kiinnostanut ja välillä se tympi. Työntekijät tunsivat, että yhteiskunta ei arvostanut heidän tekemäänsä työtä. Pitkän työkokemuksen omaavilla työntekijöillä oli motivaatiovaikeuksia. *”...sen verta pitkään jo ollu tällä alalla ni alkaa vähän kyllästy...”*

Asiakastyössä esiintyi väärinymmärryksiä ja työntekijöiden täytyi olla valppaana koko ajan. Asiakkaat olivat laajalla alueella ja osa heistä tunnettiin entuudestaan. Asiakkaat koettiin hankaliksi, yhteistyökyvyttömiksi ja vaikeiksi. Asiakkaiden omaiset toivat paineita ja kuormittivat työntekijöitä omine ongelmineen. *”...omaisilla on rankkojakin ongelmia...”*

Työntekijöitä kuormittivat sekä heikot henkilö- että välineresurssit. Heillä oli paine henkilöstön riittävydestä. Sairasloma- tai muita sijaisia ei ollut ja työntekijävaje oli jatkuvaa. Se toi ongelmia sillä *”...kädet eivät riittäneet...”* ja työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta tehdä vaadittavia töitä. Huonot fyysiset tilat koettiin kuormittavina, sillä toimistotilat olivat ahtaita ja äänieristys niissä oli huono. Työntekijöitä huolestutti tietosuojan toteutuminen. *”...niist yleensä toimistoista ni..äänieristys, helposti kuuluu meidän puhe asiakkaille vaikka ovet kiinni...”* Potilastietojärjestelmiä ei ollut tai ne olivat vanhanaikaisia. Tietokoneita oli liian vähän työntekijöiden käyttöön. Rakennukset olivat sokkeloisia, rauhallista tilaa ei ollut, ei myöskään varastoja tai harrastetiloja. Työntekijöitä kuormittivat liian pienet sosiaaliset tilat, reistailevat hälytysjärjestelmät ja ergonomisten apuvälineiden vähäisyys. Kiinteistöissä kuormitustekijöinä olivat huono ilmasto ja putkisto-ongelmat *”...kiinteistöongelmia vaikka että vessanpönttö tukossa tai lämminvesi loppuu...”*

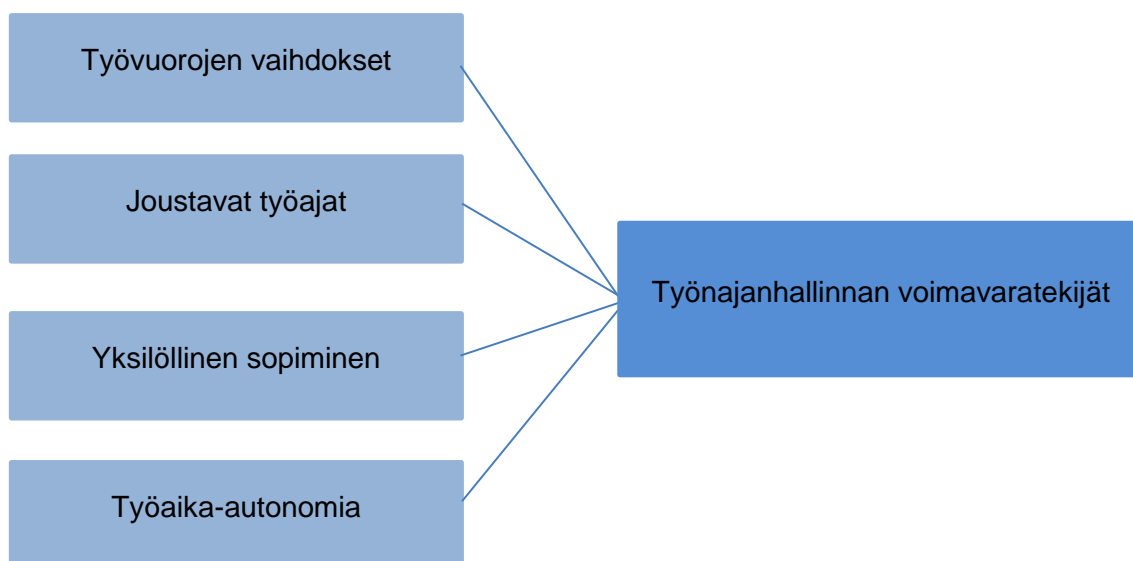
Työntekijät kokivat olevansa epätasa-arvoisia. Työmäärä ei ollut yhtä suuri kaikille sillä kaikki työntekijät eivät tehneet kaikkea. *”...pari kolme ihmistä tekee ja muut on ihan et mitä tapahtuu...”*

5.3 Työajanhallinnan voimavarat

Tässä työssä työajanhallinta kuvattiin työvuoroihin vaikuttamisena ja palautumisena.

Työvuoroihin vaikuttaminen

Työvuoroihin vaikuttamista olivat työvuorojen vaihdokset, joustavat työajat, yksilöllinen sopiminen ja työaika-autonomia (kuvio 6).



Kuvio 6. Työvuoroihin vaikuttaminen työajanhallinnan voimavaratekijänä.

Työntekijät kokivat itsenäisesti toteutetut työvuorojen vaihdokset merkittäviksi, sillä vuoroja yhdistelemällä saatiin toteutettua yhtenäinen työnjako ja pitkät vapaat. Muutkin työvuorojen vaihdot onnistuivat ja työntekijän työvuoroihin järjestettiin muutokset. *”...yhdistetään työvuoroi..viemään se oma suunnitelma siitä päivästä paremmin eteenpäin kun on yhtenäinen työjakso...”*

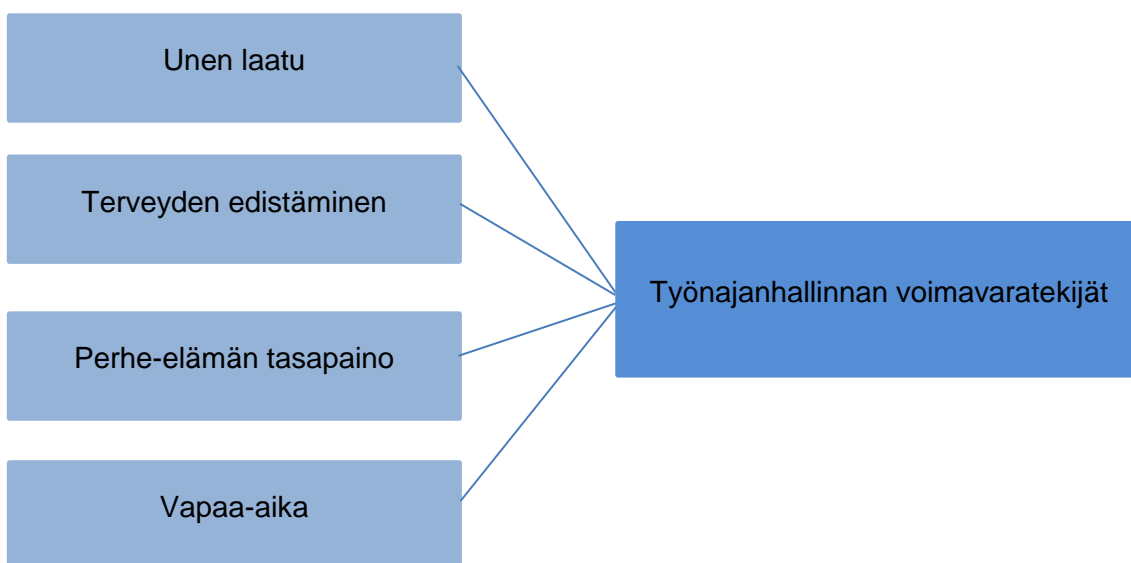
Työntekijöiden toiveet huomioitiin ja joustavat työajat toteutuivat yksilöllisesti suunnitelluissa työvuoroissa. Työntekijän perhe-elämä, lapset, parisuhde, muu työ, harrastukset sekä vapaa-aika huomioitiin työajoissa. Työntekijöillä oli mahdollisuus toivoa työvuoroja. Yhdessä neuvoteltiin juhlapyhien työvuoroista ja lomapäivistä oli toivelista. Joustot olivat vastavuoroisia. *”...toiveet mitä mulla oli ala-asteikäisen lapsen, päiväkotikäisen lapsen, oman parisuhteen, sit oman ja toisen työn kannalta niin ne on kaikki toteutunu mitä mie oon toivonu,,,”*

Yksilöllisesti sopien työntekijät määrittivät oman työaikansa. Työvuorot sovittiin oman elämäntilanteen mukaan sovittaen ne perhe-elämään. *”...pystyy määritteleen täysin että milloin on töissä ja milloin ei...”*

Työpaikoilla, jossa työaika-autonomia oli käytössä, kukin työntekijä suunnitteli itse työvuoronsa. He ottivat vastuun työvuorosuunnitelman läpimenosta, henkilöressurssien riittävydessä eri työvuoroissa ja lomien kierrätyksestä. Suunnittelemalla itse kolmivuorotyön työvuorot työntekijät pystyivät huomioimaan oman perheen ja vapaa-aikansa. Suunnitelmien laadinnassa auttoivat selkeät säännöt, työkaverien neuvot ja nimetty listavastaava. Työntekijät kokivat työaika-autonomian edistävän jaksamistaan ja tuovan työhyvinvointia. *”...mahdollisuuden et pystyy suunnitteleen semmosii työvuoroputkia mitä jaksaa tehdä...”, ”...vähän miettii et no mä olin viime vuonna vaikka elokuussa ni nyt mä toivon sit heinäkuuta...”*

Palautuminen

Palautumisen merkittäviksi tekijöiksi tulivat unen laatu, terveyden edistäminen, perhe-elämän tasapaino ja vapaa-aika (kuvio 7).



Kuvio 7. Palautuminen työnajanhallinnan voimavaratekijänä.

Työntekijät kokivat työstä palautumisessa merkittäväksi riittävän pitkän ja hyvän unen. *”...saa tarpeeksi unta...”*

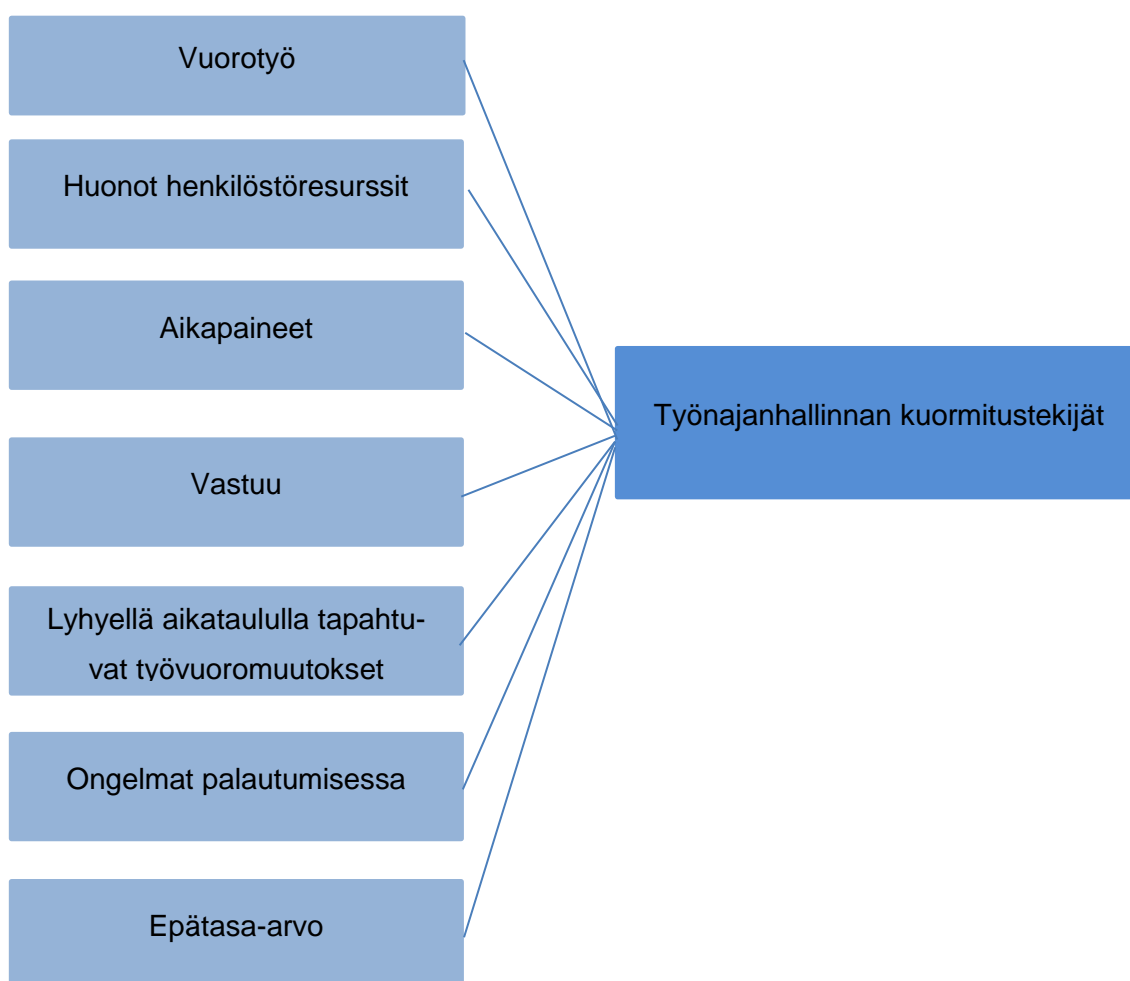
Oman terveyden edistäminen koettiin tärkeäksi. Terveellinen elämä muodostui fyysisistä tekijöistä kuten terveellinen ruoka, liikunta ja lepo, psyykkisistä tekijöistä kuten tasapainoinen ja normaali elämä, oma hyvinvointi ja positiivinen mieliala ja sosiaalisia tekijöitä olivat ystävät ja harrastukset. *”...oma hyvinvointi on se ykkönen...”, ”kivempi mieli jaksaa paremmin työelämää sekä omaa henkilökohtaista elämää...”*

Perheellisten työntekijöiden työstä palautumista edistivät perheen kanssa vietetty yhteinen aika ja lapset. *”...omat pienet tenavat kotona, jotka hyökkää ensimmäiseks kaulaan ja sit halitaan päivän edestä...”*

Vapaa-aika oli työntekijöille omaa aikaa ja se mahdollisti itsensä toteuttamisen. Vapaalla puhelin laitettiin kiinni eikä työ stressannut, silloin oli aikaa myös lomailla. *”...työmatkalla saan olla ihan yksin autos kuunnella musiikkia et silloin ei tarvi viedä et niit ajatuksiakaan useinmiten ne kotiin et ne katkeaa siinä...”*

5.4 Työajanhallinnan kuormitustekijät

Työtekijät kokivat työajanhallinnan kuormitustekijöinä vuorotyön, huonot henkilöstöressurit, aikapaineet, vastuun, lyhyellä aikataululla tapahtuvat työvuoromuutokset, ongelmat palautumisessa ja toteutumattomat arvot (kuvio 8).



Kuvio 8. Työajanhallinnan kuormitustekijät.

Työntekijät kokivat kuormittavana sekä kaksi- että kolmivuorotyön päivystyksineen ja viikonlopputöineen. Ne vaativat joustoja eivätkä omat suunnitelmat toteutuneet. Työaika koettiin repaleiseksi ja työpäivien pituudet vaihtelevat. Harrastukset sopeutettiin vaihtuviin työvuoroihin. *"...koska mä teen iltapäivystyksiä ja viikonloput ja mä oon kaiken aikaa töissä..."*, *"...aamusta teet jonkun tunnin keikan sitten teet päivällä jonkun kolmen tunnin keikan ja sit sä meet vielä illalla tekemään jonkun tunnin keikan..."*

Työntekijät kokivat, että toiminta oli suunniteltu täysille henkilöstöresursseille. Henkilökuntaa ei ollut riittävästi, kun ei ollut käytettävissä loma- tai sairauslomasijaisia. *"...ei ole ollu kesälomasijaisia...sit kun sä ite pääset lomalle ni on niin loppuun ajettu ja puhki poltettu että..."*

Työntekijöille toi paineita se, kun asiakkaille ei ollut työssä riittävästi aikaa. Työpaikan työvuorosuunnittelu koettiin liian hitaaksi ja toisaalta liian pitkälle tulevaisuuteen meneväksi. *”...työvuorosuunnittelu menee niin paljon edellä...ei pysty enää vaikuttamaan omiin työvuoroihin...”* Työaika-autonomian ollessa käytössä työntekijät kokivat työvuorosuunnittelun olevan jatkuvaa suunnitelman tekemistä.

Työaika-autonomian ollessa käytössä vastuu oman työajan suunnittelusta koettiin kuormittavaksi. *”...työlästä suunnitella itse vuoronsa...”*

Lyhyellä aikavälillä toteutetut työvuorojen muutokset merkitsivät työntekijöille vapaapäivien siirtämistä ja pitkiä työvuoroja, sillä puutevuorot oli pakko jonkun henkilön tehdä. Jatkuvat työvuorojen vaihdokset ahdistivat työntekijöitä ja äkilliset muutokset kuormittivat myös perhe-elämää. Kiltit työntekijät joustivat työvuoronvaihdossa. *”... pakko tulla jonkun jos joku ei vaikka tuu aamuks...”*

Kellon mukaan palautuminen ei onnistunut ja työasiat kuormittivat työntekijöitä vapaaajalla. Tämä näkyi aktiivisuuden vähenemisenä. Loma ei riittänyt työstä elpymiseen. *”...työn ja tuskan takana toipua siitä lomansa aikana siitä väsymyksestä...”*

Työntekijöiden mielestä työssä toteutuivat arvot huonosti. He kokivat työvuoroissa epätasa-arvoa iän, työkokemuksen, sukupuolen ja henkilöiden välillä. Työryhmät eivät olleet samanarvoisia. Työvuorosuunnittelu koettiin epäoikeudenmukaisiksi. Työvuorosuunnittelussa oli suosikkeja ja arkipyhistä muodostuvat pitkät vapaat eivät jakautuneet tasaisesti. Esimies muutti työvuoroja. *”...semmonen ihminen vapaalla joka yleensä aina saa nää kaikki pyhien välipäivät...”*

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus, jota olen pyrkinyt noudattamaan. Tutkimuksen uskottavuus perustuu tutkijan hyviin tieteellisiin käytäntöihin. Niitä ovat rehellis-

syys, huolellisuus ja tarkkuus koko tutkimusprosessin ajan. Toiminta on avointa, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaista ja eettisesti kestävä. Tutkija kunnioittaa muiden tutkimustöitä ja antaa niille arvoa myös omassa tutkimuksessaan. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti tieteen vaatimusten mukaisesti. Tutkimuksessa käytetään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimukseen on hankittu tarvittavat luvat ja tarvittaessa on tehty eettinen ennakoarviointi. Ennen tutkimuksen aloittamista sovitaan tutkijoiden kesken oikeudet, vastuut ja velvoitteet, aineistojen säilyttäminen ja käyttöoikeudet. Tutkijan tulee olla esteetön. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012: 6-7). Tutkimuksessani käytin valmista Onni tulee puun takaa -hankkeen auki kirjoitettua teemahaastattelun aineistoa. Se on hankittu tieteellisiä kriteerejä ja eettisiä periaatteita noudattaen. Kaikki hankkeeseen osallistuneet yritykset ovat antaneet tutkimusluvut ja haastateltavat ovat tietoisesti antaneet suostumuksensa haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. He ovat voineet keskeyttää haastattelun niin halutessaan. Haastateltaville on tiedotettu, miten kerätty aineisto salassa pidetään, säilytetään, käytetään ja lopuksi hävitetään. Haastatteluaineisto on numeroin koodattu, jotta yritysten ja haastatteluun osallistuvien anonymiteetti säilyisi. Tutkimuksessani en tuo esille eri haastattelu-tilanteissa tuotetun aineiston eroja. Haastatteluaineisto on luottamuksellista ja säilytän sen asianmukaisesti tutkimukseni ajan. Aineiston hävitän sovituin menetelmin tutkimukseni päätyttyä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus tulee tehtyjen havaintojen totuudesta ja objektiivisuudesta toisin sanoen luotettavuudesta ja puolueettomuudesta. Tutkijan tulee pyrkiä ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajaa itseään ilman omia ennako odotuksia tai asenteita. Tutkijan tulee olla puolueeton. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 135-136). Haastattelijan persoonallisuus on merkittävä tekijä haastatteluaineiston hankinnassa, hänen empaattisuutensa ja herkkyytensä. Haastattelijan on oltavana avoiminmielin, mutta tarkkavaisena ilman ennakkokäsityksiä. Haastateltavien kokemusmaailmaa tullaan haastattelu-tilanteessa todella lähelle. Heidän tulee kokea olonsa turvalliseksi ja luottavaiseksi pysyäkseen jakamaan syvimät kokemuksensa haastateltavalle. (Gray – Grove – Sutherland 2017: 256). Käyttämäni haastatteluaineisto on valmiiksi aukikirjoitettu. Valmista aineistoa käsittelen objektiivisesti, sillä en ole vaikuttanut haastateltavien valintaan, haastatteluaineistoon tai haastateltaviin itseensä tai he minuun. Työn luotettavuutta voi heikentää se, että en voi tarkentaa haastateltavilta heidän ilmaisujaan tai jo kirjattua aineistoa. Dokumentoin analysoitavan aineiston selkeästi ja avoimesti, jotta tulee nähtäväksi,

miten olen aineiston perustellusti koodannut, luokitellut ja analysoinut. Lukija pystyy seuraamaan päättelyäni ja arvioimaan sen luotettavuutta. Analyysi on toistettavissa. Raportoin tutkimustulokset avoimesti ja rehellisesti. (Paunonen – Vehviläinen – Julkunen 1997: 220). Kategorioiden muodostaminen oli sisällön analyysin kriittisin vaihe, sillä tutkijana päätän tulkintani mukaisesti mihin kategoriaan mikin ilmaisu kuului (Tuomi – Sarajärvi 2009: 101). Teemahaastattelut olivat tehty Onni tulee puun takaa-hankkeessa ja sen aukikirjoitettu haastattelumateriaali oli runsas. Tein päätökseni siitä, miten aineisto pelkistettiin ja luokiteltiin oman osaamiseni ja kokemukseni mukaan, olen pyrkinyt siinä rehellisyyteen.

Haastattelut ovat tilanne- ja kontekstisidonnaisia ja haastateltavat voivat antaa erilaisia vastauksia toisessa vastaavassa haastattelutilanteessa. Ryhmähaastattelun luotettavuutta voi heikentää ryhmän jäsenten aiheuttama kontrolloiva paine. Käyttämässäni tutkimusaineistossa toiset ryhmän jäsenet ovat voineet hallita enemmän keskustelua ja sen suuntaa. Haastateltavat ovat voineet antaa omassa ryhmähaastattelutilanteessa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Asioiden mieleen palauttamisessa ja väärinymmärrysten korjaamisessa voi ryhmänjäsenillä olla positiivinen vaikutus. Mitä suurempi ryhmän koko on sen suurempia ovat haasteet haastattelun äänitykselle. Haastateltavien äänet voivat sekoittua nauhallalla. (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 2007: 201-202, 206). Saamani tutkimusmateriaalin haastattelutilanteissa työntekijät saivat numeron, jolla he identifioivat oman puheenvuoronsa luotettavuuden parantamiseksi.

Laadullisessa opinnäytetyössäni tutkin ilmiötä ja tulokset koskevat vain tutkimukseen osallistuneiden pk-yritysten työntekijöitä. Heidän kokemuksensa tulevat näkyväksi. Työni luotettavuutta lisää se, että sain vastaukset tutkimuskysymyksiini. Tulokset eivät ole yleistettävissä.

6.2 Tulosten tarkastelua

Sosiaali- ja terveysalalla toimivien työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista vaihtelivat ja samat tekijät jakaantuivat osittain sekä voimavara- että kuormitustekijöiksi.

Työhallinnalla tarkoitetaan tässä työssä työnvaatimuksia, työn imua ja ilmapiiriä. Työnvaatimusten työhallinnan voimavaratekijöinä olivat työn itsenäisyys, omaan työhön vai-

kuttaminen ja vastuu, oman asiantuntijuuden kehittyminen, voimavarat ja arvojen näkyminen työssä. Työn imun työnhallinnan voimavaratekijöitä olivat oma motivaatio, työstä satu palaute, työnsisältö, kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys ja mielekkyys. Ilmapiirin työnhallinnan voimavaratekijöitä olivat hyvä henki, luottamus, sosiaalinen tuki ja viihtyisä työympäristö. Työn täytyy olla sisällöltään ja kohteeltaan merkityksellistä. Sen tulee sopia oman elämän projekteihin, arvoihin ja urakehitykseen, työn tulee olla merkityksellistä. (Pyöriä 2012: 84, 87.)

Työnhallinnan kuormitustekijöitä olivat pitkäaikainen stressi, työn liialliset vaatimukset ja heikot vaikuttamismahdollisuudet, huono työn tuki, kasvavat haasteet, jatkuva uuden oppiminen, sisäisen motivaation puute, haastavat asiakkaat, heikot resurssit ja työssä toteutumattomat arvot. Tasapainossa olevat työn vaatimukset, voimavarat, tuki ja hallinnan tunne auttavat selviytymään työpaineista ja saamaan niistä jopa hyötyä (Manka – Manka 2016: 176.)

Työajanhallinnalla tarkoitetaan tässä työssä työvuoroihin vaikuttamista ja palautumista. Työntekijöiden suuri autonomia työaikoihin ja työnantajalähtöiset joustot tuotannon optimoimiseen ja kysynnän vaihteluihin tuovat hyvinvointia ja menestystä. (Pyöriä 2012: 166, 171.) Työvuoroihin vaikuttamisen työajanhallinnan voimavaratekijöitä olivat työvuorojen vaihdokset, joustavat työajat, yksilöllinen sopiminen ja työaika-autonomia. Palautumisen työajanhallinnan voimavaratekijöitä olivat unen laatu, terveyden edistäminen, perhe-elämän tasapaino ja vapaa-aika.

Työajanhallinnan kuormitustekijöitä ovat vuorotyö, heikot henkilöresurssit, aikapaineet, vastuu, lyhyellä aikataululla tapahtuvat työvuoronmuutokset, palautumisen ongelmat ja toteutumattomat arvot. Vuorotyö ja pitkä työviikko vaikeuttavat palautumista samoin vaikuttavat myös työn fyysinen kuormittavuus, aikapaineet ja kova vastuu. (Manka – Manka 2016: 183-184.)

6.2.1 Työnhallinnan voimavaratekijät

Työnvaatimuksissa tuli esille työntekijöiden arvostama työn **itsenäisyys**. He pystyivät määrittelemään oman arkityönsä ja suunnittelemaan työpäiviensä kulun. Työntekijät olivat innovatiivisia, kehittivät työtään ja tekivät itsenäisiä muutoksia työhön. Työntekijöiltä

se vaati itsenäistä ajattelua ja omatoimisuutta, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä. Tämän päivän työelämätaitoja ovat oma-aloitteellisuus, aktiivisuus, eläminen muutoksissa, kumppanuus ja johtamistaidot. Ilman tätä osaamista organisaatiot toimivat tehottomasti. (Manka 2010: 279-283.)

Työntekijöillä oli kyky priorisoida työtään ja tarvittaessa **työhön vaikutettiin** nopeilla päätöksillä. Työn positiivinen paine parantaa suorituskykyä, mahdollistaa oppimisen ja pitää yllä vireyttä. Lyhytaikainen stressi auttaa toimimaan kiireisissä ja kuormittavissa tilanteissa. (Manka ym. 2011: 18). Työntekijöiden vapaus tehdä ja järjestää työtään oli myös valtaa. Valta toi vastuuta. Työntekijät ottivat vastuuta omista päätöksistä ja työstä, yksin ja ryhmänä. Työstä otettiin vastuuta kokonaisuutena ja yllättävissä käännteissäkin huomioitiin asiakkaan paras. Kilpailutuksessa pärjäämisen tärkeys ja oma merkitys siinä ymmärrettiin omassa työssä. Pyöriän (2012) mukaan työntekijän vastuu oman työn rajoista kasvaa, kun työntekemisen aika ja paikka hämärtyvät. Hänen on itsenäisesti ratkaistava mitä, milloin ja missä työskentelee omien kriteerien perusteella. Päätökset pohjautuvat työtehtävien, työn sisältöjen ja kohteiden merkityksellisyyteen ja yhteiskunnallisiin sidoksiin. (Pyöriä 2012: 85). Työ tarjoaa vapautta ja valtaa aikatauluihin ja menettelytapoihin, osaaminen on käytössä, oma työ nähdään osana kokonaisuutta, työ koetaan merkitykselliseksi ja työhön ollaan motivoituneita. (Manka – Manka 2016: 107.)

Työntekijöiltä kysyttiin mielipiteitä ja ehdotuksia **työn muutoksissa**. Yhteisen pohtimisen ja keskustelun jälkeen asioista kyettiin sopimaan. Työntekijöillä oli kyky tehdä muutoksia. Tutkimuksen mukaan muutokset koetaan myönteisesti työntekijöiden itsensä päästessä osallistumaan niiden suunnitteluun. Heidän antamansa oma merkitys muutokselle on yhteydessä koettuun hyvinvointiin. (Pahkin 2015). Työntekijät kokivat tekevänsä yhteiskunnallisesti hyödyllistä työtä, joka oli hyvin ulkoisesti resurssoitu. Työtä pystyttiin tekemään eettisten arvojen mukaisesti. Työntekijöille on merkityksellistä Pyöriän (2012) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu. Eettisyys ja ekologisuus yrityksen toiminnassa lisäävät kokemuksia hyvästä työstä. (Pyöriä 2012: 98).

Työhön annettu hyvä opastus ja perehdytys näkyivät työntekijöiden laajana **osaamisena**. Tarvittaessa pystyttiin toimimaan eri työkohteissa. Erilaisilla työjärjestelyillä mahdollistuu sisäinen liikkuvuus ja tiedon kulku, jolloin tapahtuu oppimista ja asiantuntemus paranee. (Manka – Manka 2016: 107-108.) Koulutuksiin hakeuduttiin oman kiinnostuksen mukaan ja oma-aloitteisesti. Työ vaati jatkuvaa uuden opettelua ja kehittymistä. Se

oli myös ihmisenä kehittymistä. Työssä työntekijät toteuttivat omia mielenkiinnon ja osaamisalueen kohteita tehden laadukasta asiakastyötä. Työntekijät halusivat haasteita ja tekivät omannäköistä toimenkuvaa vaikuttaen siihen itse omien toiveidensa mukaan. Kirjallisuuden mukaan toiveikkuus työssä on halua itse asettaa ja saavuttaa haastaviakin tavoitteita. Tällöin työntekijä on sisältäpäin ohjautuva ja itsenäinen. (Manka – Manka 2016: 162-163).

Työntekijät halusivat **itselleen sopivan työn**, missä he saivat vaikuttaa työn tekemisen mielekkyyteen. Työn oli pakotonta ja haasteellista tilanteiden muuttuessa ja työpäivien vaihdellessa. Työn positiivinen paine parantaa suorituskykyä, mahdollistaa oppimisen ja pitää yllä vireyttä. (Manka ym. 2011: 18.)

Kaikki asiakastyö hoidettiin ja asiat etenivät. Tavoitteena oli kilpailutuksessa pärjääminen. Työntekijöitä kunnioitettiin ja arvostettiin. Työssä toteutuivat **arvot**. Uudistunut matala organisaatio edistää Mangan (2010) mukaan avointa vuorovaikutusta kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Vanhat rutiinit katoavat ja työhön luodaan yhteiset arvot ja strategiat, työ on tavoitteellista. (Manka 2010: 279-283).

Tehtävä työ oli ammatinmukaista ja työntekijät luottivat omaan ammattitaitoonsa. He olivat **motivoituneita**, jota onnistumiset ja oma tsemppaus lisäsivät. Työntekijöiden sitoutuminen, asenne ja sisäinen motivaatio ylläpitivät sitä. Tutkimusten mukaan valtaistumisella on yhteys työtyytyväisyyteen, ammattiin ja työpaikkaan sitoutumiseen, urakehitykseen ja koettuun työstressiin. Parhaiten valtaistumista kokevat ammatissaan pitempään olleet ja hyvin koulutetut hoitajat. (Kuokkanen ym. 2012: 82- 91). Sitkeät työntekijät ovat joustavia, lannistamattomia ja sopeutuvia. Sitkeyttä voidaan kehittää itsereflektoinnilla ja työpaikan avoimuutta, luottamusta ja läpinäkyvyyttä kehittämällä sekä varautumalla mahdollisiin esteisiin ja vastoinkäymisiin. (Manka – Manka 2016: 167).

Työntekijöiden tekemän työn jälki näkyi tyytyväisinä ja hyvin hoidettuina asiakkaina. Asiakkaat luottivat asioiden sujumiseen. Esimiehen kiitos ja varsinkin suullinen, spontaani, suora palaute koettiin tärkeäksi. Työntekijät kokivat ohjaavan **palautteen** merkitykselliseksi. Asiakkaiden, omaisten ja ympäristön palautteet lisäsivät työnimua. Heidän antamansa palaute oli monimuotoista. Kirjallisuuden mukaan työntekijälle välitön palaute ja palkitseminen tekemisestä ja työn tuloksista lisää toiveikkuutta. Positiivisesti asennoituville työntekijöille ongelmat ovat haasteita ja ne ovat hetkellisiä, menestys tulee omista

ominaisuuksista. Myönteiset tunteet ja niiden säilöminen, hyvien asioiden etsiminen elämästä ja omat tähtihetket lisäävät optimismia. (Manka – Manka 2016: 163-165).

Työn sisällön muuttuminen työn kehittämisen ja työnkierron myötä lisäsivät työntekijöiden kokemaa työnimua. Työntekijät kokivat asiakastyö myönteisesti, asiakkaat keskusteleviksi, kivoiksi, läsnäoleviksi ja yllättäviksi. Tutkimusten mukaan oman työn jäljen näkeminen ja esimiehen tuki, kannustava ja hyvä työilmapiiri ja työn monipuoliset tehtävät ja kehittymismahdollisuudet lisäävät työn hallinnan kokemusta. Myönteiset asiakaskokemukset ovat yksi alakohtainen tekijä työntekijän kokemassa työnimussa. (Perkiö-Mäkelä - Kauppinen 2012: 117-118).

Työntekijöille jatkuva uuden **oppiminen ja kehittyminen** työssä toivat työnimua. Koulutukset olivat työaika ja ne tukivat työntekijöiden omaa kehitystä. He saivat työhön uusia näkökulmia. Kirjallisuuden mukaan työn imu sitouttaa. Se tarttuu toisiin työntekijöihin ja näkyy hyvinvointina työssä ja vapaalla. Se ei kuitenkaan ole jatkuva olotila vaan vaihtelee, jolloin mielenkiinto pysyy työhön yllä ja ollaan valmiita kehittämään uusia ideoita ja vastaanottamaan haasteita. Työntekijät muokkaavat työtänsä omiin voimavaroihin, tavoitteisiin ja intohimoihinsa sopiviksi vaikuttamalla sen sisältöön työn rakenteita, sosiaalisia voimavaroja tai työn vaatimuksia lisäämällä. Työ tulee sisällöltään ja puitteiltaan merkitykselliseksi ja mielekkääksi. (Manka – Manka 2016: 109-112).

Työntekijät kokivat työn **merkitykselliseksi**. Heidän tavoitteena oli mahdollistaa asiakkaille normaali elämä. Asiakkaat olivat keskiössä ja päätäntävalta oli asiakkailla. Asiakkaiden hyvinvoinnin ja sen edistymisen työntekijät kokivat tärkeäksi, sillä he halusivat asiakkaiden parasta. Työn imu on positiivinen tila, jossa työntekijä kohdistaa tarmonsaa työhön, hän kokee työn merkitykselliseksi ja on omistautunut työlle uppoutuen siihen. (Manka – Manka 2016: 109-110.)

Työn **mielekkyys** tuli työntekijöille tarpeellisuuden kokemuksesta. Työ koettiin ihmisläheiseksi, monipuoliseksi, tavoitteelliseksi ja siinä toteutuivat arvot. Työntekijöillä oli kokemus työn jatkuvuudesta. Siinä ei ollut suorituspainetta. Työelämässä vaihtumassa oleva sukupolvi on kiinnostunut työn kohteesta, sen annista ja yhteiskunnallisista vaikutuksista. (Pyöriä 2012: 98.)

Hyvä ilmapiiri näkyi työyhteisössä toisten huomioimisena ja ketään ei jätetty pulaan. Mukavat työkaverit, tuttuus ja **samanhenkisyys** loivat keskinäistä kiintymystä työntekijöiden välille. Ilmapiiri oli rento ja huumori sallittua. Psykologinen pääoma on oman elämän hallintaa ja mielenrauhaa, asennetta, psyykkistä ja fyysistä kuntoa sekä terveyttä. Se vaikuttaa työstä selviytymiseen ja käyttäytymiseen. Työntekijä kokee työhyvinvointia ja on sitoutunut työhönsä. (Manka – Manka 2016: 158).

Työntekijät **luottivat** toisiinsa ja siihen, että toinen jatkoi keskenjäänyttä työtehtävää. He tulivat keskenään toimeen ja puhalsivat yhteen hiileen. Työyhteisön avoin ilmapiiri salli kysymysten esittämisen ja tunteiden purkamisen kuormittavissa asiakassuhteissa. Työyhteisön luottamus työntekijään lisää itseluottamusta kirjallisuuden mukaan. Psykologisen pääoman sisältöä ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Työntekijän itseluottamus vaikuttaa siihen, miten hän suoriutuu haasteista ja tehtävistä, on motivoitunut sekä uskoo omiin resursseihinsa ja on tavoitteellinen. (Manka – Manka 2016: 159, 161-162).

Työkaverit koettiin voimavarana omassa työssä ja se toi työn imua. Työntekijät auttoivat ja tukivat toisiaan, joka tarvittaessa näkyi ohjauksena, perehdyttämisenä, opastuksena ja mielipiteiden vaihtamisena. Työkavereille saattoi esittää kysymyksiä eikä ketään jätetty yksin. Työntekijöiden jaksamista tukivat yhdessä työskentely, työkaverien antama kannustus ja palaute. Tutkimuksen mukaan työntekijän kokema vahva elämönhallinnan tunne ja työyhteisön sosiaalinen tuki olivat yhteydessä sekä työhyvinvointiin että myönteiseen muutuskokemukseen organisaatiomuutoksessa. (Pahkin 2015.)

Työympäristön työntekijät kokivat **viihtyisäksi**, kun tilat ja työvälineet olivat hyvät. Työpaikan hyvää henkeä, viihtyisää työympäristöä ja reilua esimiestä arvostetaan edelleen. (Alasoini 2010: 31.)

6.2.2 Työnhallinnan kuormitustekijät

Pitkään jatkunut **stressi** kuormitti työntekijöitä. Kiire ja työn keskeytykset häiritsivät keskittymistä. Samanaikaisesti oli useita töitä kesken ja osa niistä jäi tekemättä. Työntekijän tehdessä monta tehtävää samanaikaisesti, työ koetaan ylikuormittavana ja se lisää kiireen tunnetta. Päällekkäiset tehtävät ja jatkuvat keskeytykset heikentävät työtehoa.

Ajanhallintaa voidaan parantaa työtä priorisoimalla ja ottamalla käyttöön teknisiä apuvälineitä. (Hakola ym. 2007: 66-67).

Työntekijöiden omat epäilykset itsenäisesti tehtyjen päätösten oikeudellisuudesta kuormittivat mieltä. Samoin ajatuksiin jäivät pyörimään vaikeat asiakastapaukset ja rajanveto työsuhteeseen koettiin vaikeaksi. Työpaikoilla oli **työlästä hoitaa** asioita ja paperitöitä vietiin kotiin. Töitä jouduttiin priorisoimaan, sillä kaikkia töitä ei ehditty tehdä eikä vastuualueita hoitaa riittävästi. Työntekijöiden mielestä he eivät saaneet koulutusta vastuualueisiinsa eivätkä asiakkaan tukemiseen. Aikaa asiakastyöltä vei runsas kirjaaminen. Työkavereiden poissaolot kuormittivat muita, sillä jonkun työntekijän oli aina mentävä asiakkaan luo. Yllätystilanteissa tarvittiin nopeasti toinen työntekijä paikalle. Kaikilla työntekijöillä ei ollut samaa osaamista. Virolaisen (2012) mukaan sitoutuneet ja hyvän työmoraaalin omaavat työntekijät vievät työkiireiden vuoksi töitä kotiin korvauksetta. Siellä voidaan työskennellä tehokkaasti ja samalla olla perheen kanssa. Työntekijät ovat sitoutuneita ja omaavat hyvän työmoraaalin. Työn ja vapaa-ajan ero hämärtyy lisäten työntekijän kuormitusta. (Virolainen 2012: 59, 62-63).

Epätietoisuus omista toimenkuvista ja muiden työntekijöiden töistä koettiin kuormittavana. Työntekijöillä ei aina ollut tietoa omasta vastuusta, tehtävästä tai toimenkuvasta. Töitä ei tehty riittävän hyvin. Toisaalta pelko töiden loppumisesta oli suuri ja se johti siihen, että töihin tultiin jopa puolikuntoisena. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin tutkimustuloksissa vuodelta 2015 ilmenee, että irtisanomista piti todennäköisenä joka kymmenes palkansaaja ja kolmeneljästä uskoi löytävänsä oman alansa ja työkokemuksensa mukaista työtä. (Lyly-Yrjänäinen 2016.) Työ oli fyysistä työtä ja yhteinen suunnitteluaika koettiin välttämättömäksi pahaksi. Ulkopuolinen uhka ja vaaratilanteet, yllätyksiä tuleminen ja yllättävät asiat koettiin turvallisuutta heikentäviksi. Työn liialliset vaatimukset, heikot vaikuttamismahdollisuudet tai riittämätön sosiaalinen tuki vaikuttavat merkittävästi työstä irtautumiseen heikentäen unen laatua tai lisäämällä unettomuutta. (Hakola – Hublin – Härmä – Kandolin – Laitinen – Sallinen 2007: 23.)

Työntekijät kokivat riittämättömyyttä ja kykenemättömyyttä vastata odotuksiin. Heidän mielestään **esimiehet eivät tienneet**, mitä he tekivät. Työntekijöillä ei ollut tietoa yrityksen päämääristä tai tavoitteista eikä myöskään omista vastuista. Yhteiset kokoontumiset puuttuivat tai jos niitä oli ollut, työntekijät eivät olleet kokeneet saaneensa päätäntävaltaa, sillä yhteisesti tehdyt päätökset muuttuivat. Ja kun vielä kehittämisideatkin vesitettiin

tai ne jäivät puolitiehen, kokivat työntekijät vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi. Mangan (2010) mukaaan hyvä henkilöstöpolitiikka ei näy työelämässä vaan työyhteisöjä vaivavat puhumattomuus ja puuttumattomuus, peittely, pomottelu ja päättämättömyys. Irtisanomisten pelossa ristiriitoja ei nosteta esille ja yhteistyö on jumiutunut luottamuksen puuttuessa. Työelämän jatkuva muuttuminen voi olla uhka hyvinvoinnille. (Manka 2010: 279–283). Tutkimuksen mukaan muutokset koetaan myönteisesti työntekijöiden itsensä päästessä osallistumaan niiden suunnitteluun. Sen sijaan työtovereiden sosiaalinen tuki ei tutkimuksen mukaan suojannut kielteisen muutoskokemuksen työhyvinvointia heikentävältä vaikutukselta. Johdolta ja esimiehiltä odotetaan riittävää vuorovaikutusta, tukea ja oikeudenmukaista toimintaa. (Pahkin 2015).

Työntekijöillä ei ollut suunnitelmia urakehityksestä, sillä työtehtävät olivat pysyviä ja työntekijöiden osaaminen ei ollut käytössä. Työntekijöitä **kilpailutettiin** keskenään. Työyhteisössä ei ollut mahdollisuutta purkaa ikäviä tilanteita eikä asioista puhuttu suoraan. Työhyvinvointia lisäävät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, koulutautumiseen, saamaansa palautteeseen, keskinäiseen luottamukseen ja kannustavaan ja johdonmukaiseen johtamiseen. (Manka ym.2011: 7.) Ryhmällä oli suuri merkitys, sillä uudet työntekijät eivät uskaltaneet ilmaista mielipidettään peläten ryhmän menettämistä. Työkavereista tiedettiin liikaa ja se tieto oli luettavissa sosiaalisesta mediasta. Tämän vuoksi haluttiin ottaa etäisyyttä toisiin työntekijöihin. Kirjallisuuden mukaan psykologista pääomaa voi olla myös työyhteisöllä. Se näkyy ryhmän keskinäisenä vuorovaikutuksena ja toimivana ryhmädynamiikkana. (Manka – Manka 2016: 170). Työntekijät kokivat saavansa liian harvoin palautetta työstään ja senkin pyytämällä. Palautetta ei saatu päivittäisestä työsuorituksesta. Erityisesti raskaan työsuorituksen jälkeen sitä odotettiin esimiehiltä. Työntekijät kokivat saavansa negatiivista palautetta herkemmin ja tällöin oli vaarana, että työntekijä otti sen henkilökohtaisesti. Manka ja Manka (2016) kirjoittaa kuinka työntekijälle välitön palaute ja palkitseminen tekemisestä ja työn tuloksista lisää toiveikkuutta. Positiivisesti asennoituville työntekijöille ongelmat ovat haasteita ja ne ovat hetkellisiä, menestys tulee omista ominaisuuksista. (Manka – Manka 2016: 163, 165). Työntekijät suhtautuivat palautteeseen vastakkaisesti. He halusivat esimiehiltä positiivista palautetta. Toisaalta ajateltiin, etteivät esimiehet voi sitä antaa, kun eivät ole paikalla näkemässä työsuoritusta. Palauteen laadulla ei työntekijöille ollut merkitystä, sen tuli ainoastaan olla uskottavaa, todellista ja spontaania. Työstä saatavalla palautteella ja työntekijän vastuullisuudella on motivaatiota vahvistava vaikutus. (Manka – Manka 2016: 107.)

Työn yhä **kasvavat haasteet** työntekijät kokivat kuormittavana. Työaika ei riittänyt lisääntyvälle työmäärälle. Vastuu lisääntyi työn ohessa. Työntekijät varautuivat työyhteisössä jo tulevaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen ja palvelujen uudistukseen (Sote) ja kilpailutuksiin. Artikkelissa kuvataan, kuinka työ koetaan positiivisena, jos työn jatkuvat vaatimukset ovat asiallisia ja työ on mitoitettu toimivaksi. Työnimu vähentää turhautumista. Työn imua voidaan lisätä tarjoamalla erityisiä resursseja kuten tutorointia, itsenäistä työskentelyä ja henkistä tukea tunnetason haasteissa. (Zito – Cortese – Colombo 2016: E12-E22).

Työntekijöitä kuormitti jatkuva **uuden oppiminen**. Työnvaatimusten muuttumisen nopeus ja kasvaminen herättivät vastustusta. Uuden oppiminen koetaan Pyöriän (2012) mukaan pakottavana vaatimuksena eikä työntekijä pysty ehkä omaksumaan kaikkea uutta tietoa. Erityisesti se heikentää hyvinvointia ja lisää stressiä, jos työntekijän autonomisuus ei lisäännä. (Pyöriä 2012: 77). Työntekijöiden aiemmin hankkimaa tietoa ja osaamista ei arvostettu. Koulutusilmoitukset olivat luettavissa verkossa ja se koettiin hankalaksi. Koulutukset olivat osittain itsenäisiä verkkokursseja. Työaika ei ollut käytettävissä lukemiseen, joten verkkokursseja suoritettiin vapaa-ajalla. Työajalla käytiin ulkopuolisissa koulutuksissa, mutta niihin kuuluvia koulutusmatkoja ei laskettu työajaksi. Kiire, aikapaineet ja jatkuvasti saatavilla olo väsyttävät ja osaamisen jatkuva päivittäminen vie voimia. (Pahkin 2015.)

Työntekijöiden **oma kiinnostus ja aktiviteetti** työhönsä vaihteli. Pitkään työelämässä toimineilla oli motivaatiovaikeuksia. Työntekijät kokivat, että yhteiskunta ei arvostanut heidän tekemäänsä työtä. Työn imua edistää työn hallinnan kokemus, jolloin työntekijä voi vaikuttaa työn sisältöön ja toteutukseen sekä hyödyntää taitojaan ja aiemmin kertynyttä työkokemustaan. (Perkiö-Mäkelä – Kauppinen 2012: 117-118.) Toiveikkuus työssä on työntekijän halua itse asettaa ja saavuttaa haastaviakin tavoitteita. Hän on sisältäpäin ohjautuva ja itsenäinen. Myönteiset tunteet ja niiden säilöminen, hyvien asioiden etsiminen elämästä ja omat tähtihetket lisäävät optimismia. Itsekuri, aikaisempien kokemusten analysointi ja ennakoiva tulevaisuuden suunnittelu lisäävät menestystä, joka on kasautuvaa. (Manka – Manka 2016: 162-163, 165-166).

Asiakkaat olivat laajalla alueella. Asiakastyö koettiin kuormittavaksi ja asiakkaat haastaviksi, osa oli tuttuja entuudestaan. Työntekijöiden täytyi olla jatkuvasti varuillaan, sillä

väärinymmärryksiä tapahtui. Asiakkaiden omaiset toivat työntekijöille paineita asiakastyöhön, sillä he kuormittivat työntekijöitä omine ongelmineen. Kirjallisuuden mukaan myönteiset tunteet ovat yhteydessä psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin ja terveyteen. Ne myös parantavat kognitiivista ja sosiaalista toimintakykyä, luovuutta, luottamusta ja dialogista vuorovaikutusta. Stressaavat tilanteet koetaan joustavammin, rauhallisemmin ja myönteisimmin. Kielteisiä tunteita pitää myös olla, mutta vähemmän kuin myönteisiä ja ne tulee kohdata rakentavasti. (Manka – Manka 2016: 70-71).

Työntekijöitä kuormittivat heikot **henkilöstö- ja välineresurssit**. Työntekijävaje oli jatkuvaa ja sairaslomasijaisia ei ollut. Kaikkia vaadittavia työsuorituksia ei ollut mahdollista tehdä sillä henkilökuntaa ei ollut riittävästi. Fyysinen työympäristö oli puutteellinen. Se näkyi sokkeloisina, ahtaina ja toimimattomina työtiloina ja rauhallista työskentelytilaa ei ollut. Työntekijöitä huolestutti käytännön työssä erityisesti tietosuojan toteutuminen, sillä rakenteiden äänieristys oli huono. Potilastietojärjestelmiä ei ollut käytössä tai ne olivat jo toiminnoiltaan vanhanaikaisia. Varastointi ja asiakkaiden harrastetilat puuttuivat. Työntekijöitä kuormittivat liian pienet sosiaaliset tilat ja heikot työvälaineet kuten reistailevat hälytysjärjestelmät sekä tietokoneiden ja ergonomisten työvälaineiden vähäisyys. Kiinteistöissä oli ilmastointi- ja viemäri-ongelmia. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin tutkimustuloksissa vuodelta 2015 ilmenee, että noin puolet vastaajista kertoi vuoden aikana työpaikalla tehdyn uusia työjärjestelyjä, uusia työmenetelmiä tai tietojärjestelmiä on otettu käyttöön ja kolmannes vastaajista ilmoitti niillä olleen vaikutuksia omaan työhön. (Lyly-Yrjänäinen 2016.)

Työntekijät kokivat **epätasa-arvoa**. Työt eivät jakautuneet tasaisesti ja tasamääräisesti kaikille työntekijöille. Oikeudenmukaisuus ei toteutunut. Hyvinvointi muodostuu elämässä ja työssä tyydytetyistä ihmisen perustarpeista, joita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2009.)

6.2.3 Työajanhallinnan voimavaratekijät

Työntekijöiden työvuorojen muutokset ja keskinäiset **vaihdokset** onnistuivat. He kokivat sen merkittäväksi voimavaratekijäksi. Itsenäisesti toteutetut työvuorojen yhdistämiset mahdollistivat työntekijöille yhtenäisen työnjaon ja pitkät vapaat. Työvuorot tulee järjestää siten, että työvuorojen vaihdokset onnistuvat ja ne sallitaan, ryhmältä saadaan tukea

ja ryhmähengen muodostuminen mahdollistuu. (Estryn-Behar – Van der Heijden – Study group 2012: 4290.)

Yksilöllisesti suunnitelluissa työajoissa huomioitiin työntekijän toiveet. **Työajat olivat joustavat** ja niissä otettiin huomioon työntekijän koko perhe- elämä ja vapaa-aika sekä mahdollinen muu työelämä. Loma-ajoista oli toivelista ja juhlapyhien työvuoroista neuvoteltiin yhdessä työntekijän kanssa. Joustot työvuoroissa olivat vastavuoroisia työnantajan ja työntekijän välillä. Pyöriän (2012) mukaan työntekijälähtöiset joustot liittyvät työaikoihin, töihin tulo- ja lähtöaikoihin ja yleensäkin työaikajoustoihin omien tarpeiden mukaan myös työpäivän aikana ja riittävien taukojen pitämiseen. Ihanteellinen määrä työaikajoustoja tuottaa etua työntekijöille ja työnantajalle keskinäisen luottamuksen lisääntymisenä, parempana julkisuuskuvana, asiakaspalveluna ja kykynä mukautua muutoksiin. Työntekijöiden suuri autonomia työaikoihin ja työnantajalähtöiset joustot tuotannon optimoimiseen ja kysynnän vaihteluihin tuovat hyvinvointia ja menestystä. (Pyöriä 2012: 166, 171). Yövuoroja ja 12-tuntisia työpäiviä tehdään perhesyistä. (Estryn-Behar – Van der Heijden – Study group 2012: 4290.)

Työntekijät määrittivät oman työaikansa **yksilöllisesti sopien** työnantajan kanssa. Työvuorot muokattiin sopiviksi omaan elämäntilanteeseen ja perhe-elämään. Työntekijän omalla työpanoksella ja osallistumisella ollaan Alasoinin (2010) mukaan valmiita kehittämään tuotteita, palveluita ja työyhteisöä. Vastapainoksi kaiken ikäiset työntekijät haluavat joustavia työaikoja, jotta aikaa jää perheelle, harrastuksiin ja ystäville. Työntekijöitä kiinnostavat vaihtoehdot pitemmistä vapaista sovitettuna omaan elämään. Ne mahdollistavat uusien asioiden kokemisen ja itsensä toteuttamisen työelämän ulkopuolella (Alasoini 2010: 46-47).

Työaika-autonomian ollessa käytössä kukin työntekijä suunnitteli itse omat vuoronsa ottaen vastuuta työvuorosuunnittelun toteutumisesta, oikeudenmukaisuudesta ja henkilöstöresurssien käytöstä. Suunnittelua tukivat selkeät säännöt, työkaverien neuvot ja tehtävään nimetty listanvastaavan ohjaus. Työaikamuodon ollessa jaksotyön, pystyivät työntekijät huomioimaan vuorotyönajoissa perheen tarpeet ja oman vapaa-ajan käytön. Tämä tuki työntekijöiden jaksamista ja toi työhyvinvointia. Henkilöstön kokemaa työtyytyväisyys, hyvä työkyky ja terveys parantavat työn laatua, asiakastytyväisyyttä ja organisaation tuloksellisuutta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.)

Uni ja sen riittävyys ja hyvä laatu olivat työntekijöiden kokemana merkittävä tekijä työstä palautumisessa. Unen laatua heikentää koettu kiire ja hektisyys, kilpailuhenkisyys ja heikko osaaminen suhteessa työn vaatimuksiin (Virolainen 2012: 48.)

Työntekijöille oma **terveys ja sen edistäminen** olivat tärkeitä asioita. Heille terveellinen elämä tarkoitti riittävästi liikuntaa ja lepoa, terveellistä ruokaa, tasapainoista tunne-elämää, positiivista elämänasennetta, ystäviä ja harrastuksia. Oma kokemus hyvinvoinnista oli merkittävä voimavaratekijä. Tutkimusten mukaan työaikasuunnittelussa tulee huomioida ihmisen sisäisten kellojen häiriötön toiminta. Se edistää terveyttä suojaamalla mm. unihäiriöiltä, sydän- ja verisuonisairauksilta, ruuansulatuselimistöjen sairauksilta ja lihavuudelta. (Hakola ym. 2007: 22-23, 31-32).

Perheellisen työntekijän työstä palautumista edistivät oman perheen kanssa vietetty yhteinen aika ja lapset. Riittävän pitkä ja hyvälaatuinen uni ja mahdollisen perhe-elämän tasapaino edistävät työstä palautumista. (Manka – Manka 2016: 184.)

Vapaa-aika mahdollisti työntekijöille itsensä toteuttamisen ja antoi omaa aikaa. Puhelin pidettiin kiinni, jotta pystyttiin irtautumaan työstä ja sen aiheuttamasta stressistä. Aikaa käytettiin lomailuun. Vapaa-ajalla työstä palautumista edistää kyky sulkea työasiat mielestään, rentoutuminen, tyydytystä tuottavat vapaa-ajan kokemukset ja mahdollisuus päättää siitä mitä vapaa-ajallaan tekee. (Manka – Manka 2016: 184.)

6.2.4 Työajanhallinnan kuormitustekijät

Työntekijät kokivat jaksotyön luonteisen **vuorotyön** päivystyksineen ja viikonlopputöineen kuormittavana. Työaika koettiin repaleiseksi ja työpäivien pituudet vaihtelivat. Työajat vaativat joustamista ja vaikeuttivat omien suunnitelmien toteutumista. Harrastukset täytyi sopeuttaa vaihteleviin työaikoihin. Työvuoron kestolla on tutkimusten mukaan merkitystä psyykkiselle toimintakyvyllä, joka heikkenee voimakkaasti yli kahdeksan tunnin työvuoroissa. Ylipitkät työajat lisäävät tapaturmariskiä kaksinkertaisesti työvuoron ollessa yli kahdeksan tuntia ja kolmikertaisesti kuudentoista tunnin yhtäjaksoisen työskentelyn jälkeen. Tehty kokonaistyöaika on tätäkin merkityksellisempää ja sen aikana tehtyt ylityöt. Elimistön vaikeudet sopeutua vuorotyön edellyttämään rytmiin ilmenevät unetto muuten ja valveaikojen uneliaisuutena jopa nukahdeltuna. Lisäksi ongelmia ilmenee tarkkaavaisuudessa ja tiedonkäsittelyssä. (Hakola ym. 2007: 22-23, 31-32).

Työntekijöiden mielestä henkilökuntaa ei ollut riittävästi sillä sairas- ja lomasijaisia ei ollut käytettävänä. He kokivat, että toiminta oli suunniteltu kuitenkin täysille **henkilökuntaresursseille**. Virolaisen (2012) mukaan kiire vaikuttaa työntekijän fysiologisiin toimintoihin. Stressaantuneen työntekijän vastustuskyky heikkenee ja riski sairastumiseen kasvaa. Siihen vaikuttavat lisäksi ravitseminen, sosiaaliset suhteet ja perimä. (Virolainen 2012: 54-55).

Asiakastyö vaatii **aikaa** ja sen puute kuormitti työntekijöitä. Työvuorosuunnittelu koettiin sekä liian hitaaksi tai toisaalta liian pitkälle tulevaisuuteen ulottuvaksi. Työaika-autonomian ollessa käytössä se koettiin kuormittavaksi ollen jatkuvaa suunnitelman tekemistä. Pitkään jatkuva stressi lamauttaa työntekijää heikentäen työsuoritusta ja oppimista. (Manka ym. 2011: 18.)

Työntekijät kokivat suunnitteluprosessin **vastuun** kuormittavana. Manka – Manka (2016) kirjoittaa kuinka psykologinen pääoma on oman elämän hallintaa ja mielenrauhaa, asennetta, psyykkistä ja fyysistä kuntoa sekä terveyttä. Se vaikuttaa työstä selviytymiseen ja käyttäytymiseen. (Manka – Manka 2016: 77, 158).

Toiset työntekijät tekivät suunnitellusta työvuorosta puuttuvan työntekijän työt. Nämä **lyhyellä aikavälillä toteutetut työvuorojen muutokset** merkitsivät työntekijöille vapaa-päivien siirtämistä ja pitkiä työpäiviä. Riittävän laaja-alaisesti järjestetty lastenhoito, työvuorosuunnittelun kehittäminen, pitkät 9- tai 10-tuntiset työvuorot toteutetaan ilta-painotteisesti, sallitaan yövuoroissa nokoset ja vähennetään lyhyellä varotusajalla toteutettuja työvuorojen vaihdoksia, ne ovat kaikki tekijöitä, jotka vähentävät ristiriitoja kotona, lisäävät potilasturvallisuutta ja tuottavat työntekijälle terveyttä ja turvallisuutta. (Estryn-Behar – Van der Heijden – Study group 2012: 4290.)

Kellon mukainen työvuoroista **palautuminen ei onnistunut** työntekijöiltä ja työasiat kuormittivat vapaa-aikaa. Heidän aktiivisuutensa väheni eikä lomakaan riittänyt työstä elpymiseen. Tutkimusten mukaan työstä palautumista edistää tauotus työpäivien välillä ja työpäivien aikana. Tauon tulisi olla ennen voimakasta väsymystä, joka ilmenee heikkona työn laatuna, työtahdin hidastumisena ja keskittymisvaikeutena. Se ei kuitenkaan saisi häiritä hyvin käyntiin lähtenyttä työntekoa. Tauon aikana on suositus tehdä omalle

työlle vastakkaista toimintaa. (Hakola ym. 2007: 67). Työn lomassa tauotetut pienet elpymishetket lisäävät voimia. Niiden aikana työntekijä on tietoinen itsestään ja sen hetkestä tekemisestään rentoutuen, elimistö rauhoittuu ja stressi vähenee. Ongelmat työntekijän palautumisessa lisäävät riskiä sairastua työuupumukseen. Vuorotyö ja pitkä työviikko vaikeuttavat palautumista samoin vaikuttavat myös työn fyysinen kuormittavuus, aikapaineet ja kova vastuu. Palautumiseen vaikuttavat myös naissukupuoli ja ikääntyminen. (Manka – Manka 2016: 182-184).

Työntekijöiden mielestä **arvot** toteutuivat huonosti. Yksittäiset työntekijät ja työryhmät eivät olleet samanarvoisia. Epätasa-arvoa ilmeni iän, sukupuolen ja henkilöiden välillä. Työvuorosunnittelun työntekijät kokivat epäoikeudenmukaiseksi, sillä toisia suosittiin enemmän kuin toisia eivätkä työvuorot jakautuneet tasaisesti erityisesti vapaiden osalta. Esimies muutti suunniteltuja työvuoroja. Kirjallisuuteen mukaan työpaikoilla esimiehellä on tärkeä rooli psykologisen pääoman edistäjänä. Työntekijä kokee työhyvinvointia ja on sitoutunut työhönsä. (Manka – Manka 2016: 170).

7 Kehittämisehdotukset

1. **Asiakastyö.** Työntekijät kokivat kuormittavina vaihtelevat asiakastilanteet. Riittävä esimies- ja työtoverien tuki auttaisi työntekijää jaksamisessa ja oman työhyvinvoinnin edistämisessä. Haastavat tilanteet ja erilaiset kuormitustekijät asiakastyössä tulisi käydä yhdessä lävitse ja etsiä toimivia ratkaisuja niiden kohtaamiseen. Tämä parantaisi työntekijän ongelmanratkaisukykyä ja ammattitaitoa kohdata erilaisia tilanteita asiakastyössä. Se myös antaisi työntekijälle mahdollisuuden ventiloida turvallisesti ja tavoitteellisesti omia tunnetilojaan ryhmässä ja ryhmän avulla. Parhaimmillaan asiakastyö tuottaa työhyvinvointia ja parantaa työntekijän kokemaa työnhallintaa.
2. **Työnsisältö.** Esimiesten ja työntekijöiden tulisi yhdessä tarkastella toimenkuvia ja niiden sisältöä. Työn sisältö, sen vaativuus, vaikutusmahdollisuudet, työntekijän voimavarat ja työn vaatima ajankäyttö tulisi nostaa tarkastelun kohteeksi. Työntekijän tulisi saada tehdä osaamistaan vastaavaa työtä keskeytyksittä ja ilman, että se aiheuttaa pitkään jatkuvaa stressiä. Tällöin työntekijän voimavarat kohdistuvat itse työhön ja työn tuottavuuteen työhyvinvoinnin lisääntyessä.

3. **Urasuunnitelma.** Esimiehen ja työntekijän yhdessä laatima työntekijän urapolku antaisi suunnan ammatilliselle kehitymiselle. Työntekijä saisi työkalun, jonka avulla hän pystyisi tavoitteellisesti kehittämään itseään ja kehittymään työuralaan. Oppiminen on autonomista, työntekijästä itsestä lähtevää innostusta ja haikautumista koulutuksiin. Työntekijän kokeman työhyvinvoinnin ohella myös yritys saisi hyödyn riittävästä osaamisesta, joka mahdollisesti auttaisi yritystä tekemään parempaan tulosta.
4. **Työaika-autonomia.** Työaikajoustot ja työvuoroihin vaikuttaminen lisääisivät työntekijän työssä jaksamista ja mahdollistaisivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Erityisesti perheelliset työntekijät hyötyisivät niistä. Esimiehen ja työntekijän yhteinen sopiminen työajoista ja lomista lisäisi koettua työhyvinvointia. Työaika-autonomiassa työntekijät olisivat vastuussa henkilöstöressurssien riittävydestä päivittäisessä työssä ja toiminnan sujumisesta. Kokemus työhön vaikuttamisesta ja hyvin yhteen integroidut työajat ja vapaa-aika ovat merkityksellisiä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä.
5. **Palautte.** Esimiehiltä odotetaan spontaania ja välitöntä palautetta heti työsuorituksen jälkeen. Kynnys antaa esimiespalautetta tulisi olla matala, jolloin pienempiäkin työsuorituksia huomioitaisiin suullisella palautteella Työntekijän työsuoritus ja työntekijä tulisivat näin näkyviksi. Heidän kokemanaan sanallisen palautteen sisältö saisi olla positiivista tai negatiivista tilanteen mukaan. Aineellista palautetta ei koeta kannustavana ja sen antamista tulisi välttää. Ongelmana voi olla se, että esimiehet eivät aina ole paikalla näkemässä työntekijän työsuoritusta. Yhtenä mahdollisena ratkaisuna voisi olla esimiehen jalkautuminen toisinaan työntekijän mukana asiakkaiden luo. Saatu palaute voimaannuttaa työntekijää parempiin työsuorituksiin.
6. **Työyhteisön arvot.** Työntekijän työhyvinvoinnille olisi erittäin tärkeää kokemus toteutuneesta oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta. Työyhteisöt voisivat käydä nykyistä enemmän yhteistä arvokeskustelua. Esimiehet ja työntekijät voisivat yhdessä miettiä, miten arvot näkyvät arjessa vai näkyvätkö ja etsiä yhteistä sopimusta, miten arvoja toteutetaan yrityksessä. Se lisäisi työhyvinvointia ja kirkaustaisi yrityskuvaa.

Suomessa on meneillään suuri sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palveluiden uudistus (Sote). Sen tavoitteena on kaventaa ihmisten välisiä hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palveluiden yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. Yksi uudistuksen kulmakivistä on palveluiden saatavuuden ja yksilön valinnanvapauden lisääminen siihen, mistä hän hankkii haluamansa palvelun, julkiselta vai yksityiseltä toimijalta. (Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palveluiden uudistus 2018). Tämä tarkoittaa kasvavia ja uusia markkinoita sosiaali- ja terveydenhuollon erikokoisille palvelun tarjoajille. Yrityksissä on jo alkanut varautuminen kilpailutuksissa pärjäämiseen. Keskeistä suurissa muutoksissa on huolehtia yritysten työntekijöiden työhyvinvoinnista.

8 Lähteet

Alasoini, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen vuotta työelämästä. Työelämän kulttuurivallankumous -hanke EVA. Taloustieto Oy, Helsinki.

http://eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf. Luettu 2.11.2016.

Elo, Satu – Kyngäs, Helvi 2007. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107 - 115.

Engström, Maria – Wadensten, Barbro – Häggström, Elisabeth 2010. Caregiver`s job satisfaction and empowerment before and after an intervention focused on caregiver empowerment. *Journal of Nursing Management*, 18, 14 - 23.

Estry-Behar, Madeleine – Van der Heijden, Beatrice I.J.M – Study Group 2012. Effects of extended work shifts on employee fatigue, health, satisfaction, work/family balance, and patient safety. *Work* 41, 4283 - 4290.

Gray, Jennifer R. – Grove, Susan K. – Sutherland, Suzanne 2017. Burns and Grove`s *The Practice of Nursing Research: appraisal, synthesis, and generation of evidence*. 8.painos, Elsevier, Kiina.

Gröhn, Irene – Rekola, Leena (toim.) 2017. Onni tulee puun takaa. Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä. Metropolian ammattikorkeakoulu. aDigi Oy.

Hakola, Tarja – Hublin, Christer – Härmä, Mikko – Kandolin, Irja – Laitinen, Jaana – Sallinen, Mikael 2007. *Toimivat ja terveet työajat*. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino 2. uudistettu painos, Vammala.

Hirsivaara, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. uudistettu painos, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Koskinen, Hanna-Leena 2012. Melu, työn fyysinen rasittavuus ja vuorotyö sekä metabolinen oireyhtymä: erillis- ja yhteisvaikutukset sepelvaltimotaudin vaaraan. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Suomen Yliopistopaino Oy 2013.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94637/978-951-44-9274-7.pdf>. Luettu 22.10.2016.

Kuokkanen, Liisa – Leino-Kilpi, Helena – Katajisto, Jouko 2012. Sairaanhoidtajien käsitkset valtaistumisestaan ja siihen liittyvistä tekijöistä työssään. Hoitotiede 2012, 24 (1).

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt - suositus kunta-alalle. Yleiskirje 11/2007.

<http://kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2007/Sivut/1107-Tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-käytännöt-suositus-kunta-alalle.aspx>. Luettu 23.2.2017.

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1999, Vol.11 no1, 3 - 12.

Liuhamo, Mika 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Esitutkimuksen raportti. Työterveyslaitos, Helsinki.

https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/126947/KOKO_Pienyritysten%20kehittäminen%20ja%20työhyvinvointi_uusi.pdf. Luettu 24.10.2016.

Lyly-Yrjänäinen, Maija 2016. Työolobarometri syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja yritteliäisyys 17/2016.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEM-jul_17_2016_28042016.pdf. Luettu 24.10.2016.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen. 3.painos Hansaprint: Talentum.

Manka, Marja-Liisa – Hakala, Liisa – Nuutinen, Hanna – Harju, Riitta 2011. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.

<http://uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Työ%20iloa%20ja%20imua.pdf>. Luettu 11.1.2017.

Manka, Marja-Liisa – Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Balto print, Liettua.

Marjala, Pauliina 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulu Acta Universitatis Ouluensis CTechnica315. Teknillinen tiedekunta, Oulun yliopisto.

<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf>. Luettu 2.11.2016.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2016. Palvelut/Hankeyhteistyö/Hankkeet/Onni tulee puun takaa/

<http://metropolia.fi/palvelut/hankeyhteistyo/tutkimus-ja-kehityshankkeet/onni-tulee-puun-takaa/pk-yrityksille/>. Luettu 22.10.2016.

Pahkin, Krista 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. People and Work. Research Reports 107. Finnish Institute of Occupational Health. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153421>. Luettu 10.1.2017.

Paunonen, Marita – Vehviläinen-Julkunen, Katri 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1.-2. painos, Juva, WSOY.

Perkiö-Mäkelä, Merja – Kauppinen, Timo (toim.) 2012. Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 41, Työterveyslaitos.

http://partner.ttl.fi/fi/tyo_ia_ihminen/Documents/Tutkimusraportti_41.pdf. Luettu 10.1.2017.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus.

https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu 18.3.2017.

Ravanti, Elina – Pääkkönen, Rauno 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä - työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Työterveyslaitos, Tampere.

http://partner.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf. Luettu 9.1.2017.

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palveluiden uudistus (Sote) 2018. Tavoitteet.

<http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>. Luettu 27.1.2018.

Tilastokeskus 2016. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Pk-yritys.

http://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu 22.10.2016.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 20.4.2017.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käytäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi.

<http://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>. Luettu 21.4.2017.

Työtehoseura TTS 2016. Tutkimus. Hankkeet.

<http://tts.fi/index.php/tutkimus-ja-kehitys/projektihaku/>. Luettu 22.10.2016.

Työterveyslaitos 2018. Tietoa meistä.

<https://www.ttl.fi/tietoa-meista/>. Luettu 27.1.2018

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD - Books on Demand, Helsinki.

Zito, Mardherita – Cortese, Glaudio G. – Colombo, Lara 2016. Nurses` exhaustion: the role of flow at work between job demands and job resources. *Journal of Nursing Management* 24, E12 - E22.