

## Sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia työn imusta ja voimavaratekijöistä

Susanna Kokko

Opinnäytetyö

Helmikuu 2020

Sosiaali-, terveys-, ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma,  
ylempi AMK

Tekijä(t) Kokko, Susanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Helmikuu 2020
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia työn imusta- ja voimavaratekijöistä</b>		
Tutkinto-ohjelma Sairaanhoitaja (ylempi AMK) Johtaminen ja kehittäminen		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen, Riitta Räsänen		
Toimeksiantaja(t) Yksityinen hoivapalveluntuottaja		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Esimiestyön haasteet ovat tänä päivänä yhä monimuotoisemmat. Sosiaali- ja terveysala elää muutosvaihetta ja muutoksen suunta on edelleen avoinna. Päivittäiseen työhön tämä tuo tarvetta muutosjohtamisen osaamiselle ja muuttuvan ympäristön hallitsemiselle. Kaiken muutoksen keskellä esimiesten omien voimavarojen tärkeys nousee esiin ja oma työhyvinvointi on isossa roolissa. Stressitekijät vähentävät voimavaroja ja työhön sitoutuneisuutta ja lähtöaiheet lisääntyvät. Myös työssä esiintyvät eettiset ongelmat vaikuttavat työn imun vähenemiseen ja stressin lisääntymiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää esimiesten voimavaratekijöitä ja työn imun tunteita tuottavia asioita työssä. Tavoitteena on saada tietoa kohdeorganisaatiolle esimiestyön voimavaroista ja haasteista. Tätä tietoa voidaan hyödyntää esimiesten työssäjaksamisen ja työn imun tukemisessa.</p> <p>Tutkimuksen menetelmällinen viitekehys on teemahaastattelumenetelmä ja sen laadullinen aineisto kerättiin kahdessa ryhmähaastattelutilanteessa lokakuussa 2018. Haastatteluvina oli yhteensä kuusi esimiestä. Kysymyshaastattelurunko pohjautui Jari Hakasen Työn imu- teokseen ja siinä eriteltyihin työn voimavaratekijöihin. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten perusteella esimiesten työn voimavarat ovat osittain sidoksissa persoonallisuuksiin ja luonteenpiirteisiin. Kuitenkin merkittävänä voimavarana koettiin kollegojen ja oman esimiehen tuki ja voimavaroja heikentävänä tekijänä näiden puute. Työn imun tuntemukset lisääntyivät, kun työssä oli riittävästi vastuuta ja vapautta ja havaittua organisaation ja oman esimiehen tukea. Työhyvinvointitutkimus on tärkeää ja ajatonta, työympäristön jatkuvassa muutoksessa myös työhyvinvoinnin ja työn imun kokemukset muuttuvat. Jatkotutkimusta organisaation esimiesten työssäjaksamisesta tarvitaan.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) Työn imu, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, esimies, hoitoala, voimavarat, työuupumus, burnout, stressi</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Kokko, Susanna	Type of publication Master's thesis	Date February 2020
	Number of pages 56	Language of publication: Finnish
		Permission for web publica- tion: x
Title of publication <b>Social- and healthcare managers experiences of work engagement and resources at work</b>		
Degree programme Master of Health Care(Master's Degree Programme in Management and Development)		
Supervisor(s) Kari Jaatinen, Riitta Räsänen		
Assigned by A private provider of social and healthcare services		
<p>Abstract</p> <p>The challenges of management are currently very diverse. The social and health care field is in the middle of major changes, and the direction of the change is still open. In daily work, these changes demand knowledge of management in a changing operational environment. Managers' own resources and wellbeing are important, and they have a significant role in coping with work. Stressors decrease individuals' work resources and commitment as well as increase their willingness to leave their positions. Moreover, ethical problems at work impact on decreasing the feeling of work engagement and adding stress at work.</p> <p>The purpose of the thesis was to examine managers' resources and factors that increase feelings of work engagement. The aim was to collect information for the case organization about the resources and challenges in managerial work in order to support the manager's wellbeing at work.</p> <p>The study was implemented by using theme interviews for collecting qualitative data in two group interview sessions from six managers in October 2018. The framework of the interviews was based on Jari Hakanen's work 'Työn imu' [Work engagement] and more closely on the resource factors presented in the book. The data was analysed by using theory driven content analysis.</p> <p>According to the results, the managers' resources were partly related to their different personality traits. However, a significant resource factor was support from the colleagues and superiors. Moreover, the lack of such resources decreased feelings of strength and coping. Feelings of work engagement increased when the work included both responsibility and freedom as well as support from the organization. Studying wellbeing at work is always important because the changing work environment also changes the experiences of wellbeing at work and work engagement. Moreover, more research on the topic is needed in the future.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Work engagement, wellbeing at work, work satisfaction, manager, nursing, work resources, burnout, stress		
Miscellaneous		

# Sisältö

1 Johdanto .....	3
2 Työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä .....	5
2.1 Työhyvinvointi .....	5
2.2 Eettisen kuormituksen vaikutus työhyvinvointiin .....	6
2.3 Työn imu .....	8
2.4 Työhön sitoutuminen .....	9
3 Työuupumus .....	10
3.1 Työn imun ja työuupumuksen yhteys .....	10
3.2 Burn out .....	11
4 Työn voimavara tekijät .....	12
4.1 Työtehtävää ja työn järjestelyjä koskevat voimavarat .....	12
4.2 Työn sosiaaliset, organisatoriset ja yksilölliset voimavarat .....	14
5 Tutkimusmenetelmät ja toteutus .....	16
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	16
5.2 Tutkimusmenetelmät .....	17
5.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu .....	18
5.4 Aineiston analyysi .....	19
6 Tutkimuksen tulokset .....	22
6.1 Esimiesten yksilölliset voimavarat .....	22
6.2 Työn imun kokeminen .....	24
6.3 Tehtävää koskevat voimavarat .....	25
6.4 Työn sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat .....	26
6.5 Työn järjestelyä koskevat voimavarat .....	30
6.6 Uhka työssä jaksamiselle .....	31
6.7 Omien voimavarojen lisääminen .....	34
7 Pohdinta ja johtopäätökset .....	36
7.1 Esimiestyön voimavara tekijät .....	36

7.2 Mikä uhkaa jaksamista esimiestyössä.....	37
7.3 Miten esimies voi lisätä omia voimavarojaan.....	39
7.4 Johtopäätökset.....	39
8 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja luotettavuus.....	41
8.1 Oman esiymmärryksen arviointia .....	41
8.2 Luotettavuus ja eettisyys tutkimuksessa .....	42
8.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	45
LÄHTEET.....	46
LIITTEET .....	50
Liite 1. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje .....	50
Liite 2. Teemahaastattelun runko .....	51
Liite 3. Aineiston teemoittelun ja analysoinnin eteneminen.....	53
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	6
Kuvio 2. Työuupumuksen kehittyminen .....	11
Kuvio 3. Työn voimavaratekijät.....	13
Kuvio 4. Aineiston analysointi .....	21
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Esimerkki aineiston järjestämisestä sisällönanalyysin mukaan.....	20

# 1 Johdanto

Esimiestyön moninaisuus haastaa tekijänsä päivittäin. Työssä jaksaminen vaatii voimavaroja, ja niiden löytäminen voi myös viedä aikaa. Työn imun tunteminen tarkoittaa, että työntekijä tuntee työtään kohtaan motivaatiota ja myönteisiä tunteita. Omistautuminen ja uppoutuminen työhön ja tarmokkuus työssä kuvaavat työn imua. Työn imun ajatellaan usein olevan positiivisia ja hyviä tunnekokemuksia ja näin toki onkin, mutta silloin, kun työssä kohtaa vastoinkäymisiä ja haasteita, kantavat nämä positiiviset työn imun tunteet läpi vaikeiden hetkien. (Hakanen 2011, 38–39.) Myös Bakker ja Schaufeli (2014, 2) kuvaavat työn imun tunnetta samoilla termeillä, kuin Hakanen: työn imua tunteva on sitoutunut, omistautunut ja tarmokas. Työn imua kokeva on organisaatiolleen kannattava työntekijä. Hän saa positiivista palautetta asiakkailta, osaa kannustavan ja kollegoja tukevan kanssakäymisen päivittäisissä työtehtävissä sekä osaa itseohjautuvan ja itsenäisen työskentelyn. He ovat vähemmän osallisena työtapaturmiin ja omaavat kehittämismyönteisen työtavan. (Bakker & Schaufeli 2014, 2-4.)

Tärkeää on saavuttaa omalle työlleen tarvittavat voimavarat, jotta olisi mahdollista päästä tuntemaan työn imua. Tutkimukseni tavoite on selvittää, mitä voimavaratekijöitä esimiehet löytävät työstään ja mitkä tekijät auttavat heitä jaksamaan. Tutkimuksen tarkoitus on myös lisätä esimiesten kykyä tunnistaa omia voimavaratekijöitä ja itsetuntemusta. Näiden vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä. Näkökulma tutkimukseen on yksilölähtöinen ja ratkaisukeskeinen. Haasteet ja vastuu kasvavat vaativassa työssä sosiaali- ja terveysalalla, tulevaisuuden avoimet kysymykset sote-muutoksista ovat mukana tämän hetken päivittäisessä esimiestyössä vaatien taitoa toimia muutostilanteissa.

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat olleet murroksessa ja kehittämistyön alla jo pitkään. Uutta sotea valmisteltiin näkyvästi vuodet 2015 – 2019, ja maaliskuussa 2019 uuden maakunta- ja soteuudistuksen valmistelu lopetettiin. (Sosiaali ja terveysministeriö tiedote, 2019.) Esimiestyössä sote-muutoksen valmistelu tarkoittaa epävarmuuden

sietämistä sekä muutokseen valmistautumista. Sote-valmistelujen kaatuessa on jäljellä paljon kysymyksiä sosiaali- ja terveysalan tulevaisuudesta ja palvelujen järjestämisestä.

Työn imua on mahdollista kokea, vaikka työssä olisikin negatiivisia piirteitä ja työntekijä tuntisi olevansa kuormittunut. Tämän saavuttaakseen työtteen tulisi olla ratkaisukeskeinen ja ajattelutavan kehittämismyönteinen. (Hakanen 2011, 82 - 83.) Tutkimalla pelkästään ongelmia löytää useimmiten vain ongelmia. Siksi on syytä muuttaa asennoitumista ja ajattelutapaa voimavarakeskeisempään suuntaan työhyvinvointia tutkiessa. Omaa työhyvinvointia tulisi ajatella ratkaisukeskeisesti, miten on mahdollista lisätä sitä vallitsevista olosuhteista huolimatta. (Hakanen 2004, 27.)

Paineet ja vaatimukset kohdistuvat suurelta osin lähiesimiehiin, jolloin tärkeäksi muodostuukin heidän omalta esimieheltään saamansa tuki. Myös kollegat ja työyhteisö koetaan usein tärkeäksi voimavaraksi. Hyvä itsetunto ja itsetuntemus ovat tärkeitä tekijöitä esimiestyössä. Tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi muodostuu työajan rajaaminen suhteessa vapaa-aikaan. Esimiestyön itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön saavat aikaan sitoutumista tehtävään. (Salo 2008, 14–16.)

Opinnäytetyössä tutkitaan Hakasen (2011, 52–72) voimavaramallin avulla kohderyhmän kokemuksia työn voimavaratekijöistä. Tutkimus on rajattu koskemaan sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia. Aihe nousi tutkijan omasta työelämästä ja kiinnostuksesta työhyvinvoinnin lisäämiseen. Esimiesten vastuulla on työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen työssä. Esimiesten asema työkuulttuurin luomisessa ja työyhteisön ilmapiirin luomisessa on suoraan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin (Rytkönen 2018, 119).

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä ja haastattelukutsut lähetettiin kahdeksalle esimiehelle, jotka työskentelivät samassa organisaatiossa. Tutkimuskohde salattiin toimeksiantajan toiveesta. Teemahaastattelurunko pohjautuu Hakasen työn voimavaratekijöihin. Analysointi tapahtui teorialähtöisesti ja myös tutkimus-

kysymykset muodostettiin teoriasta lähtöisin. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä tutkimusluvan myöntäneelle organisaatiolle suoraan heidän niin halutessaan. Tulosten hyödynnettävyys yhteiskunnallisesti ja laajemmin on myös mahdollista ja toivottavaa. Esimiesten työhyvinvoinnin tutkiminen ja siitä saadut tulokset palvelevat kokonaisuudessaan työelämää alasta riippumatta.

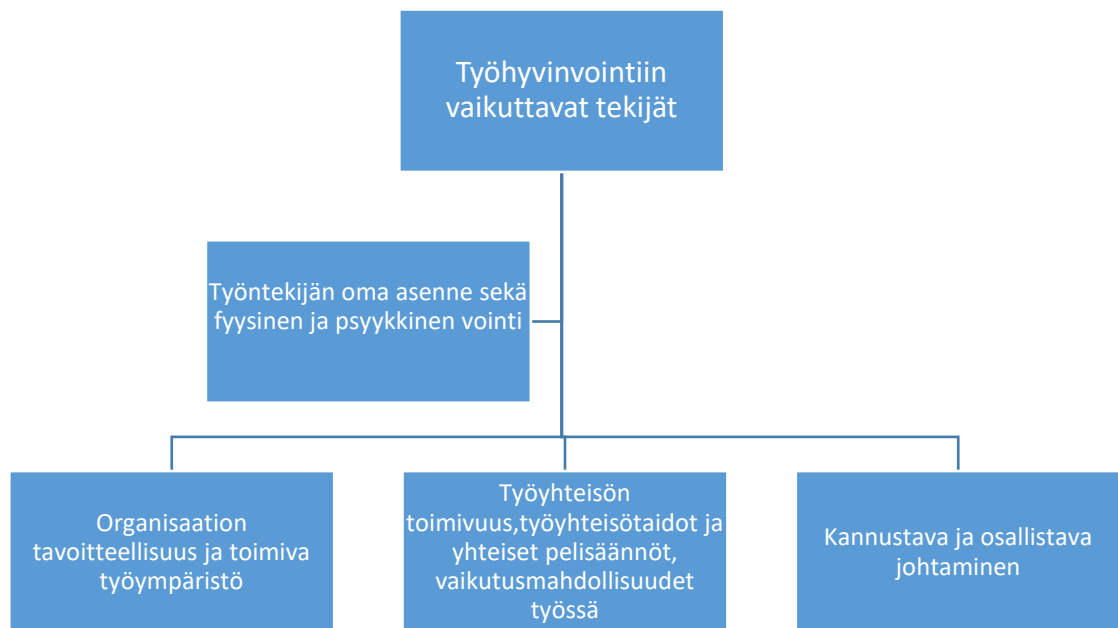
## 2 Työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä

### 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on keskeinen asia työelämässä ja sen merkitys yritysten kilpailukyvyllä on tiedostettu. Tärkeää on löytää työn voimavaratekijät mutta myös kuormitustekijät, jotta työhyvinvointia kyetään kehittämään. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4, 6, 8.) Hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut, motivoitunut ja hänellä on hyvät työyhteisötaidot, jotka vahvistavat myös työn tuloksellisuutta (Manka 2016, 54). Työhyvinvointi koostuu työn voimavara- ja kuormitustekijöiden välisestä tasapainosta. Se on muuttuva tila, johon vaikuttavat niin työssä kuin henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset. Työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin monella eri tavalla. Työn sisältö ja siihen liittyvät muutokset ovat suuri tekijä työhyvinvoinnin kokemisessa. Hyvinvoiva työntekijä on myös organisaation käyntikortti ja vaikuttaa suoraan tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Hyvä johtaminen ja esimiehen tuki sekä työstä saatu positiivinen palaute luovat perustan työhyvinvoinnille. (Puttonen ym. 2016, 6, 13.) Myös Böckerman, Kangasniemi ja Kauhanen (2017, 3) toteavat esimiehen tuen olevan suurin vaikuttava tekijä työntekijän työhyvinvoinnin kokemisessa. Esimiehen tuen lisäksi johtamisen on oltava kannustavaa ja osallistavaa, jotta se lisää työhyvinvointia (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 11).



Työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ihmisen hyvinvointina, johon kuuluu niin fyysinen, psyykkinen kuin henkinenkin hyvinvointi. Työhyvinvointia on tarkasteltava kaikkien näiden osa-alueiden kautta (ks. kuvio 1). Organisaation vastuulla on huolehtia työn turvallisuudesta ja suotuisista työskentelyolosuhteista, mutta myöskään työntekijän omaa vastuuta omista elintavoista ja työohjeiden noudattamisesta ei voida sivuuttaa. (Virolainen 2012, 11–12.) Työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön oma fyysinen ja psyykkinen vointi ja omat asenteet työhön. Työyhteisön toimivuus, yhteiset pelisäännöt sekä vaikutusmahdollisuudet työssä lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta. Myös organisaation tavoitteellisuus ja sen mahdollistama työympäristö ovat avainroolissa.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2012, 12, muokattu)

## 2.2 Eettisen kuormituksen vaikutus työhyvinvointiin

Huhtala, Lähteenkorva ja Feldt (2011, 136) ovat tutkineet eettisten tilanteiden kuormittavuuden yhteyttä esimiesten työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Heidän tutkimuksensa tuloksissa ilmeni, että eettisistä dilemmoista johtuva stressi alentaa työn imun tunnetta ja työssä jaksamista. Stressin syntyminen johtuu yleensä ympäristön ja

yksilön odotusten ristiriidasta; ympäristön odotukset ylittävät yksilön sietokyvyn. Pitkittynyt stressi taas voi johtaa työuupumukseen jatkuessaan riittävän kauan. Myöskin yksilön ja yrityksen erilaiset arvot aiheuttavat arvojen välisen ristiriidan ja myös pitkittyessään voivat johtaa työuupumiseen. Tutkimuksessa todetaan myös, että ristiriidatilanteiden vähäisyys korreloi positiivisen työn imun kanssa. (Huhtala ym. 2011, 138–139.)

Kyselytutkimuksen perusteella eettisesti haastavimmat tilanteet johtajien kokemana olivat resurssien käyttöön liittyvät eettiset ongelmat (36 %) sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät dilemmat (31 %). Tutkimuksessa tuotiin esiin tärkeä seikka liittyen organisaation kulttuurin ja johtajien eettisten ongelmien yhteydestä. Jos organisaation toimintakulttuuri koettiin eettiseksi, oli johtajien raportointi oman työn eettisten ongelmien suhteen vähäistä. Eettisessä organisaatiossa on selkeät toimintaohjeet ja toiminta kokonaisuudessaan on läpinäkyvää, johto toimii moraalisenä esimerkkinä ja on tukena henkilöstölle. Johtajien työhyvinvointia edistettäessä katsominen organisaation käytänteisiin on siis tarpeen. Tutkimuksessa korostettiin myös vertaistuen ja työnohjauksen merkitystä johtajien eettisten dilemmojen ratkaisemisessa ja kuormituksen vähentämisessä. (Huhtala ym. 2011, 146; 149.)

Eettinen organisaatiokulttuuri edesauttaa työntekijän työpaikassa pysymistä ja vähentää työstressiä (Pihlajasaari 2015, 14). Ylimmän johdon eettisyys ja oman lähiesimiehen eettinen esimerkki ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnissa. Eettinen organisaatiokulttuuri eli oikeudenmukaiset ja hyvät toimintatavat ja linjaukset edistävät työntekijöiden hyvinvointia. Arjessa osoitetaan toteen eettisten hyveiden mukainen toiminta- ja organisaation tehtävä on myös vahvistaa tätä toimintaa. (Pihlajasaari 2015, 55; 69; 30.) Selkeät arvoristiriidat ovat yhteydessä työuupumusoireistoon myös Pihlajasaaren (2015, 30) sekä Huhtalan (2011,139) tutkimuksen mukaan.

### 2.3 Työn imu

Työn imu käsitteenä tarkoittaa suhteellisen pysyvää myönteistä hyvinvoinnin tilaa työssä. Työn imua kokeva on työlleen omistautunut, tarmokas ja työhönsä uppoutunut (Yleinen suomalainen asiansanasto 2019). Työn imu koetaan myös toisaalta ajatuksena tietynlaisesta mielentilasta, joka ei ole riippuvainen yksittäisistä tekijöistä tai tapahtumista (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikangas 2009, 7). Työn voimavaratekijät siis synnyttävät työn imun kokemuksen ja tunteen. Työtehtävien monipuolisuus ja mahdollisuus kehittyä työssä lisäävät työn imun kokemista. Kun yksilö kokee suurta työn imua, se voi myös levitä ympäristöön ja vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti. Mahdollisuus säädellä itse työtään, työtehtävien merkityksellisyys ja asiakastyön kokeminen palkitsevana ovat kaikki tärkeitä tekijöitä työn imun kokemiselle. Työn imu tarttuu, kun joku on innostunut, motivoitunut, ystävällinen ja huomaavainen, se kannattelee koko työyhteisöä. Työssä tärkeä sosiaalinen voimavara on myös työyhteisön selkeä, yhteinen tavoite, joka sitoo tiimin yhteen ja lisää myös jäsentensä yksilöllistä työn imua. (Hakanen 2011, 49 – 54; 61.)

Työpaikan myönteinen ilmapiiri ja kokemus turvallisuudesta ovat sisäisiä motivaattoreita. Kokemus turvallisuudesta syntyy siitä, että työntekijä voi olla oma itsensä pelkäämättä seurauksia. Ulkoiset palkitsemisen tavat ovat myös tärkeitä motivaattoreita. Eniten työntekijää motivoi kuitenkin sisäinen motivaatio ja työn mielekkyyden kokeminen. Organisaation näkökulmasta työn imu tulisi huomioida kilpailuetuna, sen merkitys strategisesti on erittäin tärkeä. (Hakanen 2011, 64 – 68; 69.)

Seppälän (2013) väitöskirjan tulokset tukevat Hakasen teoriaa. Organisaatioiden on tärkeää edistää työn imua tarjoamalla riittävät resurssit työlle, mutta myös työntekijät voivat itse aktiivisesti luoda ja kehittää omia työolojaan. Työntekijöiden aidon innostuksen aikaansaaminen ja panostaminen työn imun tuntemiseen vaikuttaa suoraan työn tuloksiin ja työntekijän työhön sitoutumiseen. Tällä on suuri vaikutus myös työurien pituuteen. Työn imun kokeminen vähentää myös varhaista eläkkeelle jää-

mistä. (Manka 2016, 41.) Työn imua kokevat työntekijät kokevat työn itsessään parantavan heidän elämänlaatuansa. Työn imu vaikuttaa siten yksilön koko elämään ja onnellisuuden kokemiseen. Sillä on myös suora yhteys yksilön terveyteen. Monet positiiviset vaikutukset työn imusta seuraavat vielä pitkällä aikavälillä yksilöiden elämässä. (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen 2019.)

#### 2.4 Työhön sitoutuminen

Feldt, Mäkikangas ja Kinnunen (2003) ovat tutkineet työsitoutuneisuuden vaikutusta työhyvinvointiin esimiehillä ja toteavat, että työsitoutuneisuus on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Vahva työhön sitoutuneisuus suojaa terveyttä jossain määrin, kuitenkin oletettua vähäisemmin. Työhönsä sitoutunut esimies kokee työroolinsa osana omaa minäkäsitystään ja työ vastaa tällöin yksilön perustarpeisiin, kuten tarpeeseen suoriutua ja onnistua, vaikutus- ja kehittämismahdollisuuksiin sekä itsenäisyyteen. Työhönsä sitoutunut esimies on herkkä reagoimaan työn stressitekijöihin voimakkaasti, vaikka kuitenkin he voivat työssään paremmin kuin heikosti työhönsä sitoutuneet esimiehet. Reagointiherkkyys perustuu tutkimuksen mukaan edellä mainittuun identiteettikäsitykseen itsestä osana työroolia. (Feldt ym. 2003, 292–294.)

Esimiestyön vaikutusmahdollisuuksia tutkiessa todettiin olevan optimitaso, jonka jälkeen vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen aiheutti somaattisia ja terveydelle haitallisia oireita. Jos tunne vastuusta koettiin liian suureksi, vaikutti se myös negatiivisesti koettuun terveydentilaan. Huonon työilmapiirin yhteys oli selkeä löydös ja ilmaapiirin vaikutus oli myös pitkäkestoinen, vaikuttaen vuosienkin päähän. (Feldt 2003, 300.)

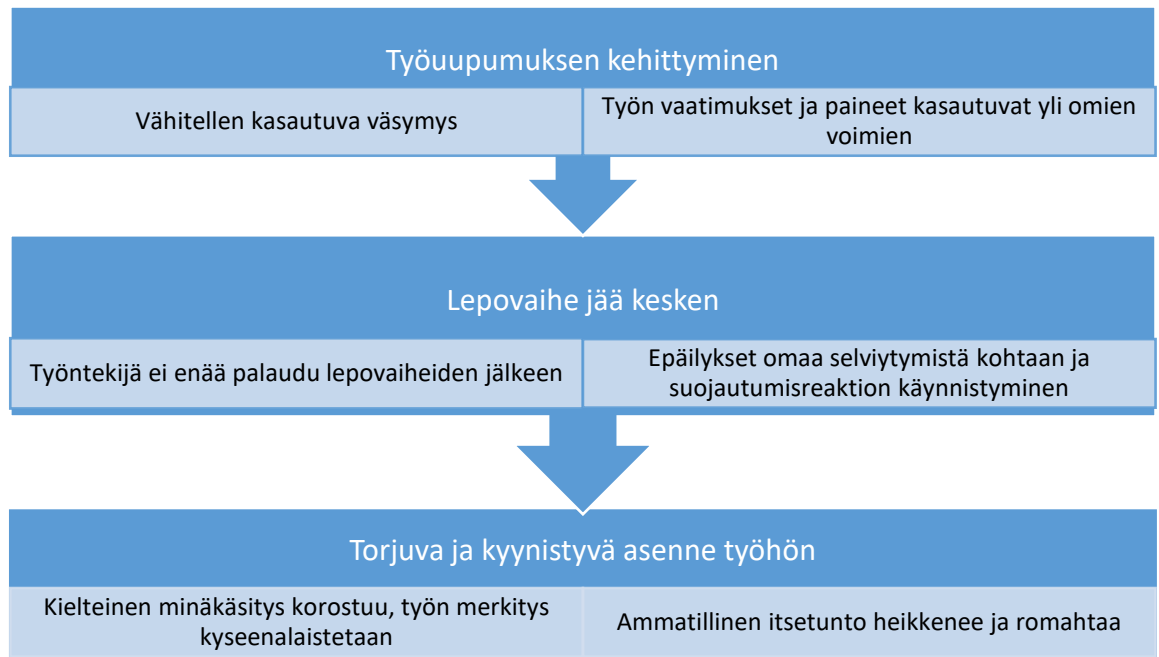
Warshawsky ja Havens (2014) tutkivat 291 hoitoalan esimiehen työtyytyväisyyttä ja aikomuksia vaihtaa työpaikkaa tulevaisuudessa. Tutkimukseen osallistujista 70 % kertoo olevansa tyytyväisiä työhönsä, mutta kuitenkin 72 % esimiehistä kertoi suunnittelevansa työpaikan vaihtamista seuraavan viiden vuoden aikana. Suurin syy työpaikan vaihtamiseen kerrottiin olevan työuupumus ja stressin kokeminen. Tutkimuksen joh-

topäätöksissä todettiin, että esimiesten työn määrää tulee arvioida ja lisäksi heille tulee hankkia työnohjausta. On myös kehitettävä suunnitelmia ja strategioita, jotta esimiesten työtyytyväisyys saataisiin nousuun ja esimiehet saadaan motivoitua jäämään työpaikkaansa. Urasuunnitelmiin panostaminen ja mahdollisuus saada vahvistusta osaamiselleen koulutuksien avulla nähtiin myös keinoiksi, joilla esimiehet saadaan pidettyä työssään pidempään. (Warshawsky & Havens, 2014.)

### 3 Työuupumus

#### 3.1 Työn imun ja työuupumuksen yhteys

Hakanen (2004) löysi tutkimuksessaan yhteyden työn imun ja työuupumuksen välillä. Etenkin heikentynyt ammatillinen itsetunto nivoutui työn imun kokemisen eri ulottuvuuksiin. Työolojen vaikutus työuupumuksen kehittymiselle oli suuri ja työssä olevat erinäiset vaatimukset kasvoivat työuupumista kokevilla liian suuriksi. Työn voimavarojen menettämisen kierre ennusti työuupumukseen sairastumista. (Hakanen 2004, 238–239; 284–288.)



Kuvio 2. Työuupumuksen kehittyminen (Hakanen 2004)

### 3.2 Burn out

Burn out määritellään termeillä uupumus, loppuun palaminen ja työuupumus. (Yleinen suomalainen asiasanasto) Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan työn imun vastakohta on burn out eli loppuun palaminen (Seppälä 2013, 12). Jari Hakanen (2004, 22) väitöstutkimus käsittelee työuupumusta työn imun vastakohtana. Työuupumisen ja burn outin käsitteet katsotaan käsitteiden määritelmän valossa olevan samaa tarkoittava asia. Työuupumuksen on katsottu olevan seurausta pitkittyneestä stressistä, jonka oireita ovat kyynisyys, uupumus ja tehokkuuden vähentyminen. Kyynisyys näkyy negatiivisena tai välinpitämättömänä asenteena työhön, uupuminen taas kuvaa koko työuupumus-käsitteen syvintä ydintä. (Hyvönen ym. 2009, 6.)

Työuupumuksen taustalla on usein pitkäkestoista väsymystä ja turhautumista työhön, sen kuvataan myös olevan epätasapainotila omien voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Työntekijä on antanut itsestään liikaa työlle ja oma ammatillinen käytös muuttuu siten, että asiakkaita ja työkavereita kohdellaan objekteina, eikä enää yksilöinä. Myöskin kriittinen suhtautuminen omaan työhön kasvaa. Monesti työuupumukseen liittyy myös muiden elämän osa-alueiden ongelmia ja kokonaisuudessa

taakka alkaa kasvaa liian suureksi kantaa. (Manka 2015.) Kun kuvataan työuupumusta, useimmiten kuvataan uupumuksen tunteita.

Työuupumuksen kolme osa-aluetta jaotellaan myös Maslachin, Schaufelin ja Leiterin (2001, 402 - 403) artikkelissa uupumisen käsitteeseen, kyynisyyteen ja tehokkuuden vähentymiseen. Suuri työmäärä, työn liialliset vaatimukset, resurssien puute ja sosiaaliset konfliktit nostavat uupumukseen sairastumisen uhkaa. Työuupumus on tilanne- ja työpaikkasidonnainen ja eroaa siten tavallisesta masennuksesta, joka kumpuaa useimmiten henkilökohtaisesta elämästä. Tutkimuksessa todetaan kuitenkin myös, että masennukseen taipuvaiset ihmiset ovat herkempiä altistumaan ja sairastumaan myös työuupumukseen. Oireet ovat useimmiten psyykkisiä kuin fyysisiä ja tulevat ilmi negatiivisina asenteina ja käytöksenä, jotka lisäävät tehottomuutta työssä. (Maslach ym. 2001, 404.) Usein työntekijät, jotka ovat sitoutuneita ja suuresti motivoituneita ja kohtaavat työssään emotionaalisia tilanteita, ovat alttiita burnoutille. Tilanteet itsessään ovat vaativia ja usein aiheuttavat toivottomuuden ja avuttomuuden tunteita. Burn outin käsittelyssä Pinesin ja Aronsonin (1988) mukaan tärkeitä menetelmiä ovat ongelman tiedostaminen ja hyväksyminen, vastuunotto tilanteesta ja ongelman selvittelyn aloittaminen. Lopulta tärkeintä on vanhojen keinojen tarkastelu ja niiden kehittäminen sekä uusien keinojen hankkiminen burnoutin välttämiseksi. (Rytkönen 2018, 26 – 27.)

## 4 Työn voimavaratekijät

### 4.1 Työtehtävää ja työn järjestelyjä koskevat voimavarat

Suurin osa työn voimavaratekijöistä on saavutettavissa olevia asioita. Useimmiten ne ovat ilmaisia ja jo olemassa olevia. Ne on asioita, jotka usein jäävät huomaamatta, jos keskitytään työn negatiivisiin puoliin. Vahvuuksien ja positiivisen löytäminen työstä

auttaa kestämaan huonot ajat. Se kannattelee niin yksilöä kuin koko työyhteisöä. Voimavarat auttavat jaksamaan työssä ja synnyttävät työn imua. (Hakanen 2011, 50–51.)

Kuviossa 3 on tiivistetty Hakasen teoksen pohjalta työtehtävää koskevat voimavarat, työn sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat, työn järjestelyjä koskevat voimavarat sekä työntekijän yksilölliset voimavarat. Kun nämä voimavaratekijät ovat kohdallaan, ne synnyttävät työn imun tunnetta.



Kuvio 3. Työn voimavaratekijät (Hakanen 2011)



### **Tehtävää koskevat voimavarat**

Määriteltäessä työtehtävää koskevia voimavaroja nousee esiin työn itsenäisyys, sen monipuolisuus ja mahdollisuus kehittää omaa työtään. Nämä lisäävät mielekkyyden tunnetta työssä ja muuttuvat työn voimavaratekijöiksi. Työssä koettu itsenäisyyden ja vapauden tunne myös lisää voimavaroja. Jos työn säätely onnistuu, se on avain ihmisen itsetuntemukseen ja sitä kautta hyvinvointiin. Vuorovaikutteisessa asiakastyössä saadut myönteiset kokemukset lisäävät työn voimavaroja. Niitä lisää myös palaute, jota saadaan työkavereilta, esimieheltä sekä asiakkailta. Tärkeää on myös palaute, jota annat itse itsellesi jo tehdystä työstä. Tunne työn merkityksellisyydestä itselle ja laajemmin myös muille ihmisille on työn voimavara. Oman työn näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta kannattelee jaksamaan ja muuttuu siten voimavaraksi. (Hakanen 2011, 52–54.)

### **Työn järjestelyjä koskevat voimavarat**

Työn järjestelyjä koskeviin voimavaroihin kuuluu olennaisesti työhön liittyvien tavoitteiden selkeys ja eri työroolien ymmärrys. Oman perustehtävänsä tiedostaminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää. Myös osallistuminen päätöksentekoon vahvistaa työssä koettua vastuuntuntoa ja aiheuttaa parhaimmillaan kehittämishalua ja ideointia työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työn järjestelyihin liittyy myös työntekijän kokema jousto työajoissa. Kun työnantajalta joustaa, joustaa usein myös työntekijä. Työntekijän yksilöllinen huomiointi lisää motivaatiota. (Hakanen 2011, 55 – 56.)

#### 4.2 Työn sosiaaliset, organisatoriset ja yksilölliset voimavarat

Työstä saatu sosiaalinen voimavara ilmenee usein vuorovaikutuksessa työyhteisön ja esimiehen kanssa. Ne näkyvät konkreettisenä tukena vaikeissa tilanteissa. Yksin jäämisen tunne on selkeä voimavaroja heikentävä tekijä, joten tuki arkisissa tilanteissa lisää työssä jaksamisen tunnetta. Tuki kollegoilta on yksi suuri voimavaratekijä. Havaittu organisaation tuki (HOT) on tärkeä voimavaratekijä. Kun työntekijä kokee saavansa positiivista tunnustusta ja kiinnostusta organisaatiolta työtään kohtaan, hän on silloin motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Hyvin todennäköisesti hän kokee työn

imua. (Hakanen 2011, 57; 61–62.) Webber ym.(2012, 723, 732, 734) ovat myös selvittäneet havaitun organisaation tuen sekä luottamuksen välistä yhteyttä organisaatiossa. He toteavat, että organisaation tuki saa aikaan luottamuksen tunteen esimiehillä, luottamuksen tunne taas saa aikaan motivaatiota työssä. Myös organisaation hyväksi toimiminen kasvaa ja esimies on sitoutuneempi työhönsä. (Vuosmaa, Vanhala & Blomqvist 2019, 11.)

### **Organisatoriset työn voimavarat**

Organisaation ja työntekijän välillä voi hyvässä tilanteessa vallita psykologinen sopimus joustosta puolin ja toisin. Tämä muodostuu ääneen sanotuista ja joskus sanomattomistakin lupauksista. Kun nämä lupaukset pidetään, se aiheuttaa tunnetta työn varmuudesta ja lisää psykologisista turvallisuuden tunnetta. (Hakanen 2011, 61–63.) Myös Rousseau (1989) sekä Guest (2004) tuovat esiin psykologisen sopimuksen kaksisuuntaisuuden. Työntekijälle muodostuu tunne siitä, että oma työpanos velvoittaa organisaatiota vastapalvelukseen. Tilanne on vastavuoroinen, kummatkin osapuolet kokevat saavansa ja antavansa toisilleen, näin muodostuu tunne psykologisesta sopimuksesta. Tämä tärkeä tekijä myös vähentää työntekijän aikeita vaihtaa työpaikkaa, sillä sitoutuneisuus organisaatioon kasvaa. (Pihlajasaari 2015, 31.) Työpaikan perehdyttämis- sekä rekrytointikäytänteet ovat suoraan yhteydessä työn imun kokemiseen ja lisäävät myös työntekijän voimavaroja pitkällä aikavälillä. Uusien työntekijöiden, kuten myös pois lähtevien työntekijöiden kanssa keskustelu tuo johdolle erilaista tietoa työyhteisöstä. Työyhteisössä olevat ongelmat ja kehitettävät asiat voidaan näin

saada tehokkaasti esiin ja vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin korjaamalla ne. Ulkoinen palkitseminen koetaan myöskin tärkeäksi voimavaraksi, vaikkakin sisäinen motivaatio työhön sekä aineettomat voimavarat koetaankin keskeisimpinä voimavaroja lisäävinä tekijöinä. Myönteiset uranäkymät myös tuovat työhön lisää imua ja kasvattavat motivaatiota. Perheen ja työn yhteensovittaminen, perhemyönteinen työkuulttuuri ja kunnioitus työntekijöiden muuta elämää kohtaan lisäävät merkittävästi työn imua. Näillä on kokonaisvaltainen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

### **Työntekijän yksilölliset voimavarat**

Yksilöllisiä voimavaroja ovat henkilön hyvä itsetunto ja optimismi, usko ja luottamus omaan ammatilliseen pystyvyyteen ja kyky toimia haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Sinnikkyys ja selviytyminen vaikeistakin tilanteista tuovat lisää henkilökohtaista pääomaa ja voimavaroja työntekijälle ja siten lisäävät työn imun tunnetta. Työn voimavarat lisäävät yksilön voimavaroja ja päinvastoin, näiden yhteissummana syntyy kokemus työn imusta. (Hakanen 2011, 64- 67; 55–56; 71.)

## **5 Tutkimusmenetelmät ja toteutus**

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää esimiesten voimavaratekijöitä ja työn imun tunteita tuottavia asioita työssä. Tarkoitus on saada tietoa kohdeorganisaatiolle esimiestyön voimavaroista ja haasteista. Tavoitteena on, että kohdeorganisaatio saa tietoa, jota voi hyödyntää esimiesten työssäjaksamisen ja työn imun tukemisessa. Tutkijan ammatillinen osaaminen kehittyy työn voimavaratekijöitä tutkiessa, sillä tulokset ovat hyödynnettävissä tutkijan omassa esimiestyöskentelyssä. Tutkimuskysymysten muodostaminen tapahtui teorialähtöisesti työn voimavaratekijöihin pohjautuen.

#### Tutkimuskysymykset

1. Mitä voimavaratekijöitä ja työn imun tunteita esimiehet tunnistavat omassa työssään?
2. Mikä uhkaa jaksamista?
3. Miten esimies voi lisätä omia voimavarojaan sekä työn imun tunnettaan?

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuskohteena ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa; laadullinen tutkimuksen synonyymina käytetäänkin ihmistutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti halutaan saada ymmärrys ja tulkinta ilmiölle tai tapahtumalle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 29; 98.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä teema-haastattelua, joka antaa tilaa ihmisten tulkinnoille ja vapaalle puheelle. Teemat päätettiin ennalta ja ne johdettiin tutkimuksessa taustalla olevan Hakasen työn imu-oppaasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Haastattelut toteutettiin loka-kuussa 2018 yhden viikon aikana kahtena erillisenä ryhmähaastatteluna. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Saatu haastatteluaineisto jäsenneltiin ja järjestettiin, lopuksi aineisto tiivistettiin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. (Kylmä & Juvakka 2014, 112 – 113.)

### **Teemahaastattelu**

Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, jossa teema-alueet ovat kaikille samat ja haastattelu eteni ennalta päätettyjen teemojen varassa. Tämä menetelmä antaa tutkittaville vapauden saada äänensä kuuluviin, he saavat tuoda omat, subjektiiviset kokemuksensa vapaasti julki keskustelun lomassa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47 - 48.) Etukäteen valitut teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88; 111.)

Mahdollisimman kattavan tiedon keräämiseksi suositeltavaa on kertoa haastattelun kysymykset tai teemat haastateltaville jo ennen haastattelun ajankohtaa; tämä on myös eettisen näkökulman kannalta perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84 - 86.) Tämä toteutettiin aineistonkeruun saatekirjeellä (ks. Liite 1.), joka lähetettiin haastatteluun kutsutuille esimiehille kaksi viikkoa ennen haastattelun toteutusta. Teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta haastatteluissa edettiin kuitenkin keskustelunomaisesti ilman tiukkoja kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelija pyrki saamaan ryhmässä aikaan vapaata keskustelua ja kaikkien osallistumisen, jokaisen omat tuntemukset ja niiden kuvailu oli tärkeää saada esiin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 62). Haastattelussa käytiin läpi kysymykset (ks. liite 2.) teoriapohjaisesti Hakasen työn voimavaramallin mukaan (kuviot 1) sekä tutkimuskysymyksiin pohjaten: mikä uhkaa esimiesten jaksamista työssä ja miten esimiehet voivat lisätä omia voimavarojaan työssä.

### 5.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Kohderyhmällä oli tieto tulevasta tutkimuksesta ennen haastattelukutsujen lähettämistä. Näin heillä oli myös aikaa miettiä, haluavatko osallistua tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastatteluihin ei valittu ketään sattumalta, ja jokainen haastateltava osoitti kiinnostuksensa tutkimukseen osallistumista kohtaan jo ennen kuin haastattelut toteutettiin. Tutkimukseen osallistujille ei aiheutunut haittaa tai vahinkoa ja tämän tutkija toi myös esille ennen haastattelukutsujen lähettämistä. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 7.)

Ennen aineistonkeruuta haastatteluun valitut saivat saatekirjeen (ks. Liite 1.), jossa kerrottiin tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvistä ohjeista. Tieteellisen tutkimuksen hyvän ja eettisen käytännön mukaiset vastuut ja velvollisuudet kerrottiin tutkimukseen osallistuville. Näitä olivat tutkimuksen ehdoton luottamuksellisuus ja vastaajien tunnistamattomuus. Tutkijan oma vastuu aineiston säilytyksestä ja sen hävittämisestä tutkimuksen jälkeen tuotiin esiin. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.) Kohderyhmässä olevat esimiehet ovat työskennelleet esimiestyössä 1-15 vuoden ajan eri organisaatioissa, tutkimuskohteeni organisaatioissa haastateltavat ovat työskennelleet alle neljä vuotta.

### Aineistonkeruu

Aineistonkeruu tapahtui ryhmähaastatteluilla ja haastatteluun kutsuttiin kahdeksan esimiestä sosiaali- ja terveystalalta. Haastatteluun osallistui kuusi esimiestä, joista muodostettiin kaksi kolmen hengen haastatteluryhmää. Kaksi kutsuttua esimiestä eivät osallistuneet ryhmähaastatteluihin; toinen estyi pääsemästä paikalle, toinen ei vastannut haastattelukutsuun. Kuusi esimiestä ovat tutkijan kollegoita ja tulosten luotettavuus ja eettisyys otetaan huomioon tarkemmin luvussa seitsemän. Haastattelut toteutettiin lokakuun lopussa vuonna 2018, saman viikon aikana. Haastattelut olivat kahdessa eri paikassa, jotka sovittiin ennalta ja tiedotettiin haastateltaville. Paikat valittiin, niin, että niihin kulkeminen aiheutti mahdollisimman vähän matkustamista tutkittavilta. Kuitenkin matkustukseen liittyvät kulut kustannettiin tutkimusluvan myöntäneen organisaation toimesta. Haastatteluryhmät olivat tietoisia tavoitteesta ja haastattelun tarkoituksesta, nämä oli ilmoitettu saatekirjeessä kaksi viikkoa ennen tutkimushaastattelua. (ks. liite 2.) Tutkija toi tämän vielä esiin haastattelun alussa. Tutkija ei puuttunut keskustelun kulkuun, ainoastaan ohjasi ryhmää siirtymään teemasta seuraavaan. Haastattelut kestivät kumpikin noin 90 minuuttia ja haastattelut nauhoitettiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 62.)

#### 5.4 Aineiston analyysi

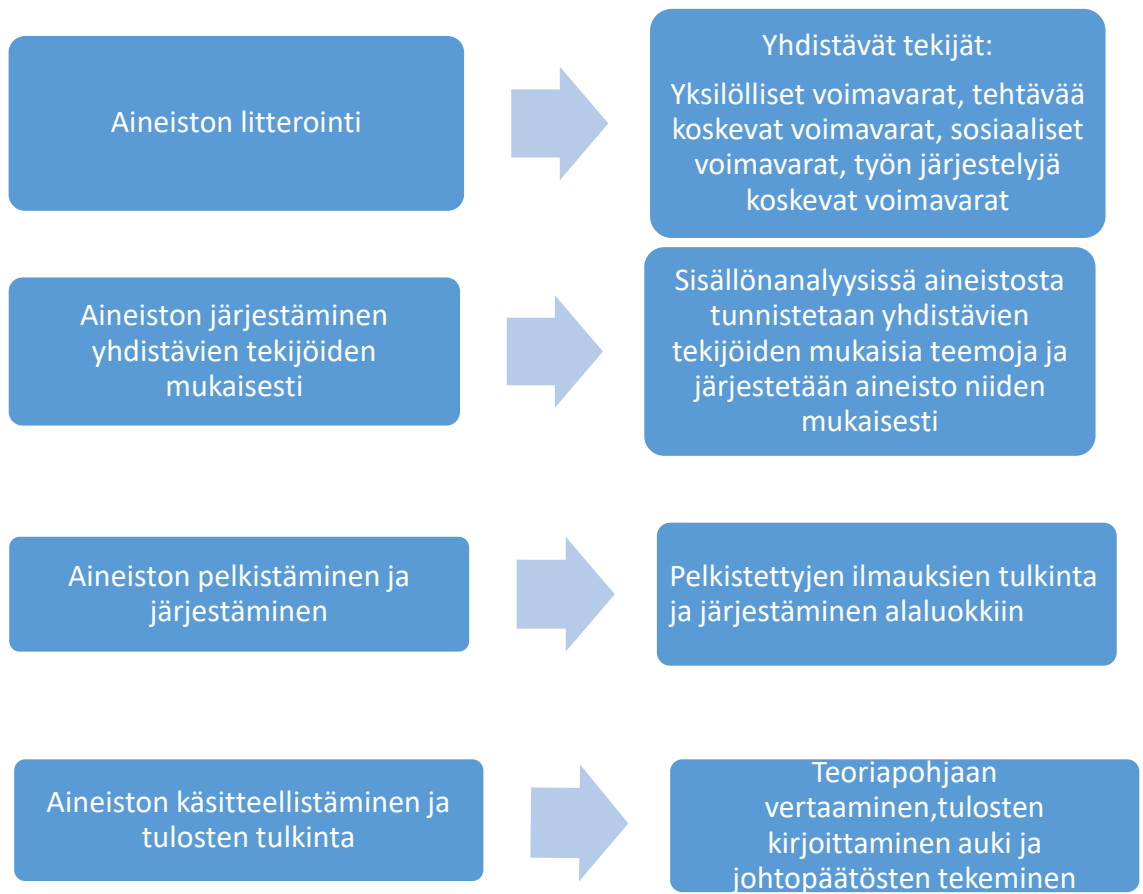
Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen aineisto kuunneltiin läpi, jonka jälkeen se litteroitiin sanatarkasti ja osallistujat numeroitiin käyttämällä tunnusta H1 jne. (Eskola 2018, 209). Litterointi tapahtui tekstinkäsittelyohjelman avulla ja materiaalia muodostui yhteensä 19 sivua. Sen jälkeen teemahaastattelun aineisto järjestettiin aihealueittain yhdistävien luokkien alle, jotka päätettiin tutkimuksen alussa tulevan Hakasen voimavaramalleista. (Eskola 2018, 219 - 223.) Eri yhdistäviin tekijöihin liittyvät tutkimustulokset eivät edenneet loogisesti vaan niitä löytyi eri kohdista haastatteluja, tässä kohtaa aineistoa järjestettiin uudestaan yhdistäviä luokkia vastaaviksi. Aineistoa kirjoitettiin post-it-lapuille ja siirrettiin eri kohtiin yhdistäviä luokkia vastaaviksi, ennen kuin ne kirjoitettiin puhtaaksi. (ks. taulukko 1.) Näin muodostui kokonaiskäsitely yhdistävistä luokista. (Eskola 2018, 219.)

Taulukko 1. Esimerkki aineiston järjestämisestä sisällönanalyysin mukaan

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yhdistävä luokka
Asiakkaan hoito ja hoitaminen antaa niitä voimavaroja	Asiakkaan hoito on työn voimavaratekijä	Asiakastyö	Yksilölliset voimavarat
Henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat jos on kaikki tasapainossa	Voimavarana se että, henkilökohtainen elämä on tasapainossa	Sosiaalinen elämä	
Kyllä se perhe siihen kuuluu, että perheellä on kaikki hyvin	Perhe voimavarana	Perhe	

Tämän jälkeen tapahtui itse aineiston analysointi, jonka tehtävänä oli saada aineisto tiivistetyksi, eteneminen aloitettiin yhdistävien tekijöiden mukaan aloittaen yksilöllisistä voimavaroista ja edeten siinä teemahaastattelurungon mukaisesti (liite 2). (Eskola 2018, 219 - 223.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi eteni litteroinnin jälkeen alkuperäisten ilmausten pelkistämällä eli redusoinnilla. Ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia yhdistäviin luokkiin nähden ja muodostettiin taulukkoa tämä mielessä. Näistä pelkistetyistä ilmaisuista muodostettiin lopulta alaluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Aineiston analyysitapaa on avattu tarkemmin liitteessä 3. Sisällönanalyysi eteni seuraavaksi aineiston abstrahointiin eli käsitteellistämiseen. Tässä kohtaa muodostettiin kuvaus tutkimuskohteesta ja tutkittavaa aineistoa verrattiin aiempaan teoreettiseen tutkimustietoon. Tulokset kirjoitettiin auki teoriapohjan ollessa tulkinnan taustalla. Koko prosessin ajan tutkittavien oma ääni ja näkökulma säilyivät ja pyrkimys ymmärtää tutkittavia heidän näkökulmastaan oli oleellista. Johtopäätöksiä tehtäessä myös tutkittavien oma ääni ja heidän merkityksensä tuotiin esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125 – 127.)



Kuvio 4. Aineiston analysointi



## 6 Tutkimuksen tulokset

### 6.1 Esimiesten yksilölliset voimavarat

#### **Henkilökohtainen elämä**

Esimiesten **henkilökohtainen elämä ja perhe ja näiden tasapaino** osoittautuivat suurimmalle osalle vastaajista suureksi yksilölliseksi voimavaraksi. Oman terveyden ylläpitäminen ja harrastukset koettiin tärkeiksi ja omaa hyvinvointia ylläpitäviksi teki-jöiksi; sosiaalinen elämä ja aktiviteetit kokonaisuudessaan koettiin työn voimavaratekijänä.

*Henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat, jos on kaikki tasapainossa. H1*

*Kyllä se perhe siihen kuuluu, että perheellä on kaikki hyvin ja sitten omat harrastukset. H3*

*Söis hyvin ja liikkuis. H1*

#### **Asiakastyö**

**Asiakastyön tärkeys ja asiakkaiden kohtaaminen koettiin voimavarana.** Esimiehen oma tunne siitä, että asiakkailta ja työntekijöillä on kaikki hyvin, sai aikaan voimaantumisen tunnetta. Tunne, että voi vaikuttaa asiakkaiden hyvinvointiin, oli merkittävä tekijä suurimmalla osalla vastaajista. Myös Hakasen (2011, 54) mukaan useimmille ihmissuhdeammateissa toimiville työn keskeinen voimavara on lisätä autettavan hyvää ja saada aikaan toimiva vuorovaikutussuhde.

*Asiakkaan hoito ja hoitaminen antaa niitä voimavaroja. H2*

*Pystyt niin, kun tuottaa niille asukkaille ja työntekijöille jollain lailla, että asiat olis paremmin. H1*

*Mulla oli sellanen asiakaskohtaaminen, must tuntu et mä niinku leijuin sillä kokemuksella monta viikkoa et minkä yhteyden mä sain siihen ihmiseen. H4*

Omien rajojen tunteminen ja **itsetuntemus** koettiin puolella vastaajista voimavarana. Oman työn rajaaminen tuli esiin monessa eri teema-alueessa. Joillakin esimiehillä rajat työn ja vapaa-ajan välillä olivat selkeät ja omat rajat oli opittu tuntemaan, muutama haastateltava vielä haki omia rajojaan ja tästä käytiin haastattelun aikana reflektivoivaa keskustelua. Työkokemus ja esimiestyön oppiminen, ehkä välillä myös väsymisen kautta, edesauttoivat rajojen löytymistä. Selkeitä tekoja työn ja vapaa-ajan rajaamiselle oli työpuhelimen laittaminen äänettömälle ja perheeseen keskittyminen kotona ollessaan.

*Mä saan aika hyvin nollattua kotona sitten. H5*

Esimiesten **kokemus omasta vahvuudesta** ja pärjäämisestä tuli esiin, työssä vastaan tulevien asioiden moninaisuus sai aikaan pohdintoja erilaisten luonteiden merkityksestä esimiestyössä. Haastateltavat kokivat, että heidän on oltava vahvoja monella eri tapaa työssä ja jokaista negatiivista palautetta tai vastoinkäymistä ei voi ottaa henkilökohtaisesti, muuten pärjäämisen tunne työssä heikentyy.

*..mä ajattelen et se on niinku ihmisenä kasvamista, kuinka paljon täs oppii itestään. H4*

*Silleen aika vahva tässä pitää olla et niin kuin kaikilla luonteilla ei tässä millään pärjäis. H3*

Esimiesten haastatteluissa nousi esiin vahvasti tunne siitä, että pystyy konkreettisesti **vaikuttamaan** omalla työllään työyhteisöön ja asiakkaiden elämään. Tunne, että kykenee vaikuttamaan omaan työhön aikatauluttamalla ja jaksottamalla tehtävät, oli merkittävä voimavara. Vapauden tunne työssä tuli vahvasti esiin ja vaikka vapauden vastakohtana koettiin suuri vastuu, nämä pystyttiin selittämään itselle ymmärrettävästi.

*Pystyy konkreettisesti vaikuttamaan. Sillä on selkeä vaikutus. H2*

*Sä pystyt itse vaikuttamaan siihen työhön ja asukkaiden asioihin ja työyhteisön asioihin ja omaan työhön pystyt vaikuttamaan. H1*

*..vaikka on vastuuta niin on myös vapauksia. H5*

Esimiesten **oma aktiivisuus sosiaalisissa kontakteissa** nousi esiin teemahaastattelussa. Suurin osa tiedosti, että oma aktiivisuus on tärkeässä roolissa, mutta silti usein esimerkiksi soittaminen kollegalle jäi tekemättä. Tämä aiheutti keskustelua ja lupauksia, että jatkossa kollegalle soittamiseen voisi olla pienempi kynnyks. Sosiaaliset verkostot koettiin kuitenkin voimavarana ja oman aktiivisuuden rooli herätti mietteitä sekä myös vastuunottoa omasta yksin jäämisen tunteesta.

*On se itsestäkin kiinni, pitäis vaan enemmän meidänkin soitella. H3*

*Se on se oma aktiivisuus, että itekin soittaa ja on aktiivinen. H1*

*Ei pitäisi jäädä yksin! H3*

## 6.2 Työn imun kokeminen

Työn imu koettiin kaikkien vastaajien kesken vaikuttamismahdollisuutena, tunteena, että itse pystyy vaikuttamaan omaan ja työyhteisön työhön ja asioihin kokonaisuutena. **Vaikuttamismahdollisuutta** eriteltiin konkreettisina asioina, joita voit tehdä työssä. **Työn vaihtelevuus** ja työpäivien erilaisuus koettiin positiivisena, liika tasaisuus työssä sai aikaan tylsistymisen tunteita ja työhön kaivattiin vaihtelua. Yksi haastateltava toi esiin **hyvänlaatuisen, positiivisen stressin**, jota kerrottiin työssä olevan ja se aiheutti haastateltavalle tunteen työn imusta. Yksi haastateltava näki työn imun samana asiana kuin **työmotivaatio**.

*Työn imun ajattelee myös vaikuttamismahdollisuutena niinkun monella tapaa. H1*

*Jotain konkreettista mitä sä voit tehdä, mihin sä voit vaikuttaa. H3*

*Sit mä tarviin sellaista tietynlaista stressiä, sellasta positiivista stressiä. H1*

*Työn imun näkee sellasena motivaationa. H4*

**Uppoutuminen** työhön tuotiin esiin eri esimerkein. Into tehdä työtä näkyy konkreettisenä uppoutumisena, kaikki ympäriltä unohtuu ja ajantaju häviää. Uudet ideat ja kehittämisajatukset tulevat mieleen vaikka kesken siivouksen ja palo työhön on suuri. Puolet vastaajista koki, että saavat toteuttaa työssään itseään ja **kehittää** omia tärkeiksi kokemiaan asioita ja yhdistivät tämän työn imun tuntemukseen. Mielihyvän kokeminen ja saaminen työstä nousi myös esiin ja tämä lisäsi positiivisia kokemuksia ja työn imun tunnetta.

*Teen jossain koneella töitä ja unohan käydä vessassa, uppoudun siihen työhön aivan täysin.. vapaa-aikanakin pulpahtelee ideoita ihan missä sattuu. H4*

*Työn imu tulee näkyviin, mitä enemmän pystyy sisällyttämään kehittämistoimenpiteitä. Sitä kautta säilyy semmonen hinku tehdä sitä työtä, se näkyy työtyytyväisyytenä et on niinkun sitä työn imua. H1*

*Mut se työ vaan tuo sitä mielihyvää ja nyt on innostunut tästä ja tuodaan työyhteisölle tämä asia, se kehittää itseä ja siinä oppii, vaikka ne onkin sellasia hetkellisiä, ne tuo sitä imua.H3*

### 6.3 Tehtävää koskevat voimavarat

Tehtävänkuva koettiin **monipuolisena ja haastavana**, näin vastasi suurin osa haastateltavista. Muutamat haastateltavat kokivat, että tehtävänkuva on liian monipuolinen; fokus häviää ja työ muuttuu sirpaleiseksi. **Oman työn kehittäminen** nousi esiin ja vastuu työssä kehittymisessä otettiin itselle, omalle vastuulle jäi asioiden selvittäminen ja työssä uuden oppiminen. **Toisilta oppiminen** herätti keskustelua, toivottiin lisää keskustelua eri tavoista toimia ja myöskin mahdollisuutta **lyhytaikaiseen työkiertoon**, jotta voisi ottaa ideoita toisten yksiköiden tavoista toimia työssä.

*Oikeesti tää haastaa monipuolisesti tää tehtävänkuva. H4*

*...kehittyminen on minun mielestä paljon itsestä kiinni. H6*

*..semmonen työkierto, käytäs kiertämäs näitä yksiköitä ja olla vaikka yks päivä toisessa yksikössä.. Samalla vois sanoa sille toiselle et meillä on tehty näin. H2*

Työhön liittyvät eri tehtävät olivat vastaajille mieluisia mutta esiin tuotiin vahvasti myös se, että perushoitotyö vie suurimman osan työajasta ja esimiestyön monet eri osa-alueet jäävät olosuhteiden pakosta vähemmälle huomiolle. Kaksi haastateltavaa toi esiin oman oppimisen keskeneräisyyden ja **omien osaamisalueiden tunnistaminen** oli keskustelussa, eri kiinnostuksen kohteita työssä esiintyi ja ne osattiin nimetä. Koettiin, että työaika ei ole tasapainossa sillä esimiestyöhön ei jää riittävästi aikaa. Tämä seikka nousi esiin myös suurena uhkana työssä jaksamisesta kysyttäessä. Haastateltavat kokivat **riittämättömyyden tunteita** työssään, ei pystytäkään tekemään työtä niin hyvin, kuin toivottaisiin. Työrooli koettiin **moninaisena** ja puolet vastaajista nimesi työssä tunnistettavissa olevan vapauden ja itsenäisyyden.

*Mä jotenkin ajattelen et se on resurssien hukkaamista, meil on niin kuin jokaisella ja se olis niinkun tärkeää ottaa käyttöön. H6*

*Ei pysty kaikkee tekemään hyvin, pitää vaan priorisoida ne asiat mitkä on tärkeitä ja sit ne muut tulee niinku tulee. H4*

*On vapaus tehdä sitä työtä sillä tyyllillä, ite saat tehdä niitä päätöksiä kehittää sitä omaa yksikköä. H3*

*Tosi paljon pystyn aikatauluttamaan niitä tehtäviä ja priorisoida, tulee ne tietyt deadlinet sieltä yritykseltä mutta onhan se itsenäistä, kyllä. H1*

#### 6.4 Työn sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat

Oman esimiehen kiinnostus omaa työtä kohtaan nousi esiin, osa vastaajista koki, että esimies kuuntelee ja häneltä saa tukea ja vastauksia ongelmatilanteissa. Muutama haastateltava mietti, kiinnostaako esimiestä heidän työnsä, jos esimies ei anna palautetta. **Enemmistö toivoi omalta esimieheltään aktiivisempaa ja rakentavampaa palautteenantoa ja tukea** arkiseen työhön ja ongelmatilanteisiin. Toive, että esimies olisi kiinnostunut haastateltavien jaksamisesta työssä, nousi vahvasti esille. Vastaajista kaksi kertoi pyytäneensä henkilökohtaista palautetta omalta esimieheltään, muut eivät palautetta olleet pyytäneet. Keskustelua herätti jokaisen oma vastuu palautteen pyytämisestä, suurin osa vastaajista koki tämän vaikeana ja yksi koki palautteen pyytämisen *kehujen kerjäämisenä*. Kommunikointi oman esimiehen kanssa eri asioista oli keskustelussa, kaikenlaista kommunikointi toivottiin lisää.

*Sitten tulee semmonen olo et jos ei sitä palautetta saa niin semmoinen epäily et tietääkö se toinen ihminen mitä tekee, onko sillä väliä, onko se kiinnostunut ollenkaan? H3*

*Kaipaisin enemmän sitä keskustelua, et mun se katsantokanta siihen työhön ei kaventuisi vaan että se laajentuisi. H6*

**Palautteen saaminen työntekijöiltä sekä omaisilta** mainittiin. Tämä koettiin sekä positiivisena että negatiivisena voimavarana. Vain kaksi haastateltavaa kertoi saaneensa positiivista palautetta työyhteisöltä ja kertoi, että yhteinen henkilöstökokous oli oiva tapa myös pyytää henkilöstöltä palautetta suoraan. Muut haastateltavat toivat esiin työyhteisöltä tulevan negatiivisen palautteen. Omaisten palaute koettiin positiivisena asiana, heiltä saatu palaute oli sekä positiivista että negatiivista. Yksi haastateltava toi omaisilta saadun negatiivisen palautteen kehittämisenäkökulmasta, kuinka palautteen perusteella on mahdollista kehittää työyhteisöä, itseään ja ennen kaikkea asukkaiden hyvinvointia. Keskustelua käytiin myös palautteen pyytämisestä ja kuinka jokainen on myös tästä itse vastuussa.

*Liian vähän tulee palautetta, mä ainakin koen niin, ehkä negatiivista tulee, työntekijöiltä välillä. H3*

*Työntekijät saattaa ohimennen sanoa et hienoa et sä huolehdi meidän hyvinvoinnista. H6*

*..mullakin on yksi aika haastava omainen, oon aatellu et hän on se minun kehittäjä ja tsemppaaja tällä hetkellä, toisaalta sekin on sellanen asennekysymys. H4*

*...että jokaisella yksilöllä on se oma vastuu sen palautteen pyytämisestä. H1*

Sosiaalisena voimavarana kolmen haastateltavan vastauksissa nousi esiin kuntayhteistyö ja **moniammatilliset verkostot** kuten oma lääkäri. Moniammatillisissa tiimeissä tehdään työtä yhdessä ja koetaan, että tiimin muilta jäseniltä saadaan arvokasta tukea ja myös palautetta omaan työhön.

*Ihan hirveen hyvät verkostot täällä, ne on ne mun työn paras tuki. H4*

*Mä ehkä tuohon ajattelen sillä tavalla että se moniammatillinen yhteistyö mitä mä saan tehdä..niin mä varmaan saan näistä tapaamisista sitä peiliä niin kuin et voinko tän tehdä toisin tai miten tätä vois kehittää. H6*

**Tuen saaminen organisaatiotasolla koettiin vähäiseksi.** Osa kertoi, että tukea oli osattu pyytää mutta sitä ei ollut saatu. Yksi haastateltava toi esiin toiveikkuuden, että henkilöstöresurssien lisäämisen jälkeen hr-puolelle tuen määrä voisi ehkä lisääntyä. Kuitenkin suurin osa vastaajista kokivat, ettei organisaatiotasolla ole täyttä ymmärrystä heidän työnsä kokonaiskuvasta ja niiden haasteista. Perustyö vie aikaa ja organisaation määrittämät tehtävät voivat tulla nopeallakin aikataululla, tässä tilanteessa koettiin ristiriitaa ja tunnetta, että hoitotyön ohessa esimiestehtävien ajallaan hoitaminen on haasteellista. Vahvana nousi **toive kuulluksi tulemisesta** ja toisaalta pettymys siitä, että avun pyynnöistä huolimatta muutama henkilö ei ollut tullut kuulluksi.

*Mä odotan, kun sinne henkilöstöhallintoon on palkattu lisää resursseja niin mä toivoisin et sieltä rupeais tulemaan nyt enemmän tukea. H5*

*..pyysin kyllä apua mutta mitään ei tullu ja annoin sitten olla. H5*

*Tietyllä tapaa ne unohtaa sen et meillä on ne normitehtävät tässä kun tulee vaikka joku tehtävä päivitys mikä pitää tehdä. H5*

*Ei sieltä ainakaan sosiaalista tukea saa, se on se kysymys niinku sähköpostilla eikä muuta. H2*

**Työyhteisö koettiin suurena voimavarana mutta myös uhkana työssä jaksamiselle,** jos työyhteisön tilanne ei ole hyvä. Toisaalta tiedostettiin, että työyhteisön tilanne on vaihteleva eikä kaikilla ole aina asiat hyvin, myöskin alamäet koettiin voimavarana; etenkin jos niistä selvittiin yhdessä, se lujensi työyhteisön yhtenäisyyttä ja esimiehen tunnetta onnistumisesta. Kaksi vastaajista kertoi saavansa tukea omalta tiiminvetäjältään. **Vastakkain asettelu** työntekijöiden ja esimiesten ja työnantajan välillä koettiin kuormittavana tekijänä omalle työhyvinvoinnille kahdella vastaajista. Päivittäinen erinäisten kiistojen selvittely vei voimia ja turhautti, pitkään jatkunut vastakkainasettelu tilanne vaikutti selkeästi esimiesten jaksamiseen työssä.

*Mulla oikeestaan suurin voimavaratekijä on se hyvä työyhteisö siellä, sillä on ihan äärettömän iso merkitys mulle. H6*

*Se työyhteisö kaikkine vaiheineen, kaikkine ylä- ja alamäkineen. H3*

*..tiimarilta, sen kans pystyy avoimesti ja rehellisesti keskustelemaan, saahan siltä tukea, jos se on siinä sun vierellä viemässä asioita eteenpäin niin on tosi mahtavaa. H3*

*..mulla on tällä hetkellä henkilökuntaristiriidat. .koko ajan niinku tää kauhee väentäminen. H5*

*..että siinä on niin kuin kokoajan asetelma että niinku vastakkain asetelma et työntekijät vastaan työnantaja tai esimies. H5*

Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä siihen, että **alueen esimiehet tapaavat säännöllisesti** oman esimiehensä johdolla. Nämä tapaamiset koettiin arkea piristävänä ja voimaannuttavana tekijänä. Ehdotuksia tuli, että tapaamiset voitaisiin joskus järjestää myös työpaikan ulkopuolella, vapaamuotoisemmin ja aikaa toivottiin jäävän enemmän vapaaseen keskusteluun ja tunteiden purkamiseen. Arkisten asioiden jakaminen kollegojen kanssa oli tärkeää, jo se tunne riitti, että toinen kuuntelee ja ymmärtää. Yli puolet vastaajista koki, että ilman kollegoita työssä jaksaminen heikentyisi.

*Mua jo piristää tämmöset päivät, kun on näitä esimiestapaamisia, pääsee tänne muita tapaamaan. H3*

*Sä olet eri tavalla osa työyhteisöä kuin sun työntekijät. Täällä on enemmän sellainen tasa-arvoisempi olo et on osa tätä esimiesten yhteisöä, voi sanoa eri tavalla kuin omassa työyhteisössä. H4*

*Oot saanut jakaa sen huolen toisten kanssa, toiset niinku kuuntelee vaikka ei osais mitään neuvoa mut se auttaa mua et pystyy jakaen. H5*

*Mulle ei tulis yhtään mitään jos ei olis kollegaa jolle soittaa.. en kyllä varmaan jaksais tässä työssä. H1*

Muutama haastateltava kertoi **yksinäisyyden tunteistaan**, joita oli uuden työn alkessa. Yksinäisyyden tunteet helpottuivat, kun kontakti toisiin esimiehiin muodostui ja oli mahdollista saada vertaistukea. Kokemus siitä, että esimiesten yhteisössä oltiin enemmän tasa-arvoisempia yhteisön jäseniä, kuin omassa työyhteisössä, toi voimia työssä jaksamiseen.



*Itellä se, kun alkuun olin niin yksin siinä. Olin tullu uutena isoon konserniin ja sä oot täysin yksin. H5*

*..et mä oon niin yksin kaikkien näitten asioitten kans ja sit täs on muitakin jotka on tässä. H3*

## 6.5 Työn järjestelyä koskevat voimavarat

Suurimmalle osalle **työnkuva oli selkeä**, mutta muutamalle **epäselvä**. Työnkuvaa ei ollut käyty läpi esimiehen kanssa, joten asia oli jäänyt jo työn alkaessa epäselväksi. Työhön liittyvät **tavoitteet** olivat selvät kaikille vastaajille. Tavoitteiksi kerrottiin asukkaiden ja työntekijöiden hyvinvointi, riittävän hyvä arki ja arjen sujuvuus. Työtuntien määrä nousi esiin sekä budjetin mukainen tulos toiminnassa. Keskustelua herätti tavoitteiden saavutettavuus ja yksiköiden eriarvoisuus tavoitteisiin peilaten. Tavoitteita oli lähes mahdoton saavuttaa uusissa, toimintaansa aloittelevissa yksiköissä ja sen koettiin aiheuttavan kohtuuttomia paineita. Esimiehet kokivat vahvasti, että heidän päätavoite oli **arjen pyörittäminen** hyvin ja muut tavoitteet seurasivat tätä. Stressiä koettiin epäselvästä tehtävänjaosta liittyen markkinointiin sekä epäselvyys päätöksenteossa; mitä päätöksiä esimies saa tehdä ja mihin tulee kysyä oman esimiehen lupa?

*Työhön liittyvät tavoitteet, se että asukkailla on hyvä olla ja henkilökunnalla on hyvä olla, talo on täynnä, pitäis olla ja tunnit pysyy aisoissa. H1*

*Mun päätavoite on se että asukkaat elää niinkun riittävän hyvää arkea ja että mun hoitohenkilökunnalla on mahdollisuus toteuttaa sitä hoitoa. H4*

*Ehkä tuo tavoite se et talo täynnä, on noita aloittavia yksiköitä niin olis hirveen tärkeä et niillekin oltaisiin tietyllä tavalla armollisia. Olis niin kuin niitä tavoitteita, sanottais ääneen niitä asioita et ei oo liian iso taakka sitten kantaa, ettei tulis liikaa niitä paineita ja et tavoitteet olis selkeät. H1*

*Alussa oli sitä, et mistä mun pitää informoida mun esimiestä mut sit kun oli kysyny pari kertaa jotain asiaa ja oli sanottu, et kyllä sä tiiät. Ei enää niinkun viittikään kysyä. H2*

Kaksi haastateltavaa toi esiin puuttuvan ja puutteellisen **perehdytyksen**. Tämän vuoksi oman tehtävän syvällisempi tarkoitus on jäänyt epäselväksi ja päällimmäiseksi on jäänyt tunne, ettei tiedetä mitä heiltä oikeastaan odotetaan.

*Multa puuttuu kokonaan niinkun esimiehen perehdytys et mä en käytännössä tiää et mitä multa loppupeleissä odotetaan. H5*

*...toivoisin et mulle olis selkeästi kerrottu et mitä multa odotetaan. H2*

Työn voimavarat liittyvät merkittävästi hyvään johtamiseen (Hakanen 2011, 55). Haastatteluun osallistujat **kokivat johtamisen ristiriitaisena**, toisaalta koettiin, että vapautta ja vastuuta työssä on, mutta kokemus liiallisesta kontrolloinnista nousi esiin. Perusteluja asioille kaivattiin, jotta ohjeille ja määräyksille voisi saada ymmärrettävän syyn. Jos perusteluja ei ollut saatu, heräsi ajatuksia siitä, että määräyksiä annetaan vain siksi koska näin voidaan tehdä.

*..meiltä odotetaan et me ollaan hyvin itsenäisiä ja vastuullisia ja kannetaan vastuuta ja hallitaan se oma tontti mut siitä huolimatta meitä kontrolloidaan ihan äärettömän paljon. H6*

*Mä oon sellainen ihminen joka kaipaa perusteluja joka asialle et miksi minä teen tämän asian näin ja näin, mulla pitää olla perustelut sille. Sitteen kun mä en niitä saa.. Et joku haluaa vaan määrätä, sellasta mielivaltaista johtamista.. H6*

## 6.6 Uhka työssä jaksamiselle

Uhkana työssä jaksamiselle koettiin **yksin jääminen ja tunteet syrjäytymisestä**. Maantieteelliset etäisyydet toivat myös tunnetta syrjäytymisestä ja etenkin, jos yhteyttä organisaation muihin toimijoihin ei ollut tai se oli vähäistä. **Työaika** nousi esiin suurimpana uhkana enemmistöllä vastaajista. Työaika ei käytännössä ole ja esimiehet tekevät hoitotyötä että esimiestyötä yhtä aikaa ja tunne riittämättömydestä on läsnä kaiken aikaa. Yksi haastateltava kertoi, että ylitöistä huolimatta hän ei ole pystynyt pitämään vastaavaa määrää vapaata. **Sairaslomalla** ollessa haastateltavat ker-

toivat tekevänsä töitä ja tämä oli myös esimiehen tiedossa ja hänen hiljainen hyväksyntä asialle oli. Yksi kertoi sairaslomalla ollessa sopineensa esimiehensä kanssa tietystä työtehtävistä. Yksi haastateltava kertoi olleensa pitkään sairaslomalla, mutta esimiehen kanssa tästä ei käyty minkäänlaista keskustelua.

*Se on uhka, jos syrjäätty kokonaan. H3*

*Kyllä toi työaika-asia niinku yleisesti, kyllä se uhkaa jaksamista et teet 100 % hoitotyön lisäksi 100 % esimiestyötä, et se ei mee oikein.. Työajat on silleen et eihän niitä ole. H1*

*Mä olin sairaslomalla ja luulin, ettei ole työtunteja mut... sit tuli viesti, et soita asap ja niin sen jälkeen oli sitten sairaslomallakin työtunti. H3*

*Se ei ees tiennyt että mä oon ollut pitkään sairaslomalla eikä minkä takia. H1*

**Oman työn ja työajan rajaaminen sekä ongelmat työntekijöiden saamisessa** nousivat seuraavana uhkana vahvasti esiin. Työajan ollessa määrittelemätön, ylimääräisten työvuorojen tekeminen oli arkipäivää. Esimiehet tiedostivat tämän olevan suuri uhka jaksamiselle; osa kertoi tehneensä jopa muutamia viikkoja töitä ilman vapaapäiviä, hyvin moni teki aamuvuorojen päätteeksi vielä iltavuoron ja yövuoroja tehtiin myös. Keskustelua herätti *liika venyminen ja rajojen asettaminen*; onko aina itse paikattava puuttuvan työntekijän aukko? Ylitöiden tekeminen ja vastaavasti vapaiden saaminen niitä vastaan ei ollut itsestään selvää ja aiheutti hämmennystä ja keskustelua. Suurena uhkana jaksamiselle koettiin työajan ollessa eritelty eri prosenttilukuihin hoivan ja hallinnontyön suhteen. Tämä ei käytännön työssä toiminut vaan työaika oli usein sekaisin molempia ja tällöin fokus katoaa. Tämän koettiin vaikuttavan tehokkuuteen ja työssä suoriutumiseen ja aiheuttavan suurta riittämättömyyden tunnetta.

*Pitääkö niinku aina mennä ite ja mennä paikkaamaan niitä tunteja, se että ite lähet kuuden aikaan töihin niin ei sekään oo oikein.. H2*

*Me ollaan joissain asioissa vähän liian kilttejä...H3*

*Mä pistän itteni likoon, teen niinku yövuoroja ja iltavuoroja. H2*

*Ootteko pystyneet olemaan vaikka viikon lomalla jos on kertynyt ylitöitä näin paljon, mä en ainakaan ole. H5*

*Se uhkaa jaksamista et laitetaan 100 % hoitotyöhön ja edellytetään et 100 % hoitotyön lisäksi tehdään 100 % esimiestyötä.. et se ei mee oikein. H1*

Uhkaksi jaksamisessa nimettiin myös **henkilökohtainen elämä ja sen epätasapaino**. Kuitenkin jos työssä asiat olivat hyvin, tasapainotti se kokonaisuutena vastaajien kertomaa hyvinvointia. Oma **fyysinen vointi** oli myös muutamalla haastateltavalla uhka työssä jaksamiselle. **Työyhteisön ristiriidat** vaikuttivat esimiesten jaksamiseen, ylimääräinen *vääntäminen* vastakkainasettelu työnantajan ja työntekijöiden välillä oli kuormittavaa ja väsyttävää.

*Perhe-elämä ei oo aina kunnossa eikä fyysinen vointi ole aina kunnossa. H1*

*Mulla on tällä hetkellä suurin uhka jaksamiselle niin nää henkilökuntaristiriidat.. H5*

*..että siinä on niin kuin kokoajan asetelma että niinku vastakkain asetelma et työntekijät vastaan työnantaja tai esimies. H5*

Puolet vastaajista toi esille epätietoisuuden tunteen siitä, tietääkö oma esimies mitä hänelle oikeasti kuuluu ja kiinnostaako se häntä aidosti. Onko esimies liian kiireinen olemaan aidosti läsnä ja jos näin on, voisiko asialle tehdä jotain. **Tunne kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta** oli kaikille vastaajille tärkeää ja epäily siitä, onko minulla ja minun jaksamisella oikeasti väliä nousi esiin. Tunne, että esimiestä ei kiinnosta oli selkeä uhka ja vaikutti voimavaroja kuluttavasti. Hakanen (2011, 61 – 62) kertoo havaitusta organisaation tuesta, joka toimii vastavuoroisesti: kun työntekijä havaitsee, että organisaatio on kiinnostunut juuri minun hyvinvoinnista, on työntekijä tällöin kiinnostuneempi organisaatiostaan ja motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä. Tunne kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta on siis tärkeää jotta positiivinen kierre voi alkaa.

*..ja sit se et se tietäis et mitä tapahtuu yksikössä. H2*

*Kyllä se kysy et miten mä voin. H3*

*..ehkä olisi voinut tehdä eri tavalla (oma esimies) et olisi voinut sanoa, et nyt kuule mä sanon tässä et mulla on niin hyvät esimiehet ja haluan antaa teille jokaiselle tästä kukkakimpusta yhet ruusut et ootte hoitaneet kaikki hommat niin hyvin. H1*

## 6.7 Omien voimavarojen lisääminen

Omien voimavarojen lisäämisestä kysyttäessä suurin yksittäinen keino oli **oman työajan selkeä rajaaminen ja itsensä tunteminen ja arvostus**; muutama esimies kertoi tietävänsä, milloin on tarve levätä ja vetää jarrua ja näin rajata omaa työntekoaan. Kuitenkin epäsäännöllinen työaika ja ohjeiden puute työaikaa koskien nousi tämän teeman aikana jälleen keskusteluun. Itsensä ja omien tunteidensa rajaaminen suhteessa työntekijöihin oli myös kolmen esimiehen mukaan keino lisätä omaa jaksamista työssä. Työntekijät eivät ole oikeutettuja purkamaan omaa pahaa oloaan esimiehelle ja rajojen veto, **hyvän käytöksen vaatiminen työntekijöiltä**, oli tärkeä havainto oman työhyvinvoinnin edistämiseksi. Yksi haastateltava kertoi, että on vetänyt selkeän rajan vajaiden työvuorojen paikkaamisen suhteen ja ilmaissut asian työntekijöilleen. Tämä oli selkeä keino vaikuttaa itse omaan jaksamiseen ja haastateltava koki myös tämän olevan itsensä ja oman työnsä arvostamista. Esiin tuotiin myös työvuorosunnittelun tärkeys ja omien työvuorojen suunnittelu; tällä pystyttiin lisäämään omaa jaksamista.

*Ehkä se on sitä oman työn arvostamista, itsensä arvostamista jotenkin, ei mun tarvii liikaa venyä. H2*

*Ei sen esimiehen tarvi olla se tunteiden tynnyri johon voi kaikki työntää. H6*

*..opettelin sen että minä vastaan pelkästään omista tunteistani en vastaa sinun tunteista, sanoitan tämän niinku työntekijälle. H6*

*Ei mun tarvii! Tää esimiestyö on ihan tarpeeks vaativaa ilman, että me aletaan tekemään jotain yövuoroja sen päälle. H1*

Myös **työntekijöiden haastaminen mukaan työyhteisön kehittämiseen ja ratkaisujen löytämiseen** oli yhden haastateltavan keino saada itse lisää voimia työntekoon.

Asioiden negatiivissävytteinen käsittely pyrittiin muuttamaan ratkaisukeskeiseksi asioiden päättämiseksi yhdessä. Työntekijöiden mukaan ottaminen ja myös vastuun antaminen auttoi koko työyhteisöä voimaan paremmin.

*Mä sanoin henkilöstöpalaverissa suoraan, kun sanoivat et enempi porukkaa, et en mahda sille mitään, älkää tuoko mulle tota viestiä vaan kertokaa mulle miten voidaan tällä henkilöstöllä tehdä muutokset noihin asioihin. H4*

Suurena uhkana koettiin työntekijöiden hankkimisen vaikeus ja tähän ratkaisuna kaksi esimiestä kertoi, kuinka suuren työn he tekevät ajallisesti päivittäin työntekijöiden rekrytoimisen suhteen. **Aktiivinen yhteydenpito oppilaitoksiin ja opiskelijoihin sekä työvoimatoimistoon** tuotti kuitenkin lopulta lähes aina tulosta.

*Mä teen joka päivä töitä sijaisten eteen, soitan molliin, oppilaitoksiin, opiskelijoille. Soitan niinku aktiivisesti haen, meillä on pitkä sijaislista, eläkeläisiä, opiskelijoita. H1*

**Avun saaminen organisaatiolta, luottamusmieheltä sekä omalta esimieheltä** tuotiin esiin haastattelussa. Muutama haastateltava kertoi saaneensa apua yllämainituilta ja he totesivatkin, että kaikkiin ongelmiin ei toki aina ole ratkaisua heti saatavilla, mutta jo kuunteleminen ja kiinnostuksen osoittaminen esimiehen haasteita kohtaan auttaisi. Tukea ja kiinnostusta erityisesti omalta esimieheltä toivottiin henkilökohtaisella tasolla. Mietittiin voisiko esimies olla fyysisesti läsnä vaikeissa tilanteissa, missä esimiehet kokivat tarvitsevansa tukea esimerkiksi varoituksen antamis- tai irtisanomiskeskusteluissa. Tiedostettiin kuitenkin oman esimiehen kiireet, mutta toiveet tuen määrän lisäämisestä tuotiin esiin.

*Aiemmassa työpaikassa me esimieheni kanssa yhdessä oltiin siinä tilanteessa, ei ollut niin kuin itsestään siinä..kun sitä paskaa tuli niin paljon niin, kun toisella loppu ne sanat kesken niin se toinen jatko siitä viereistä. En tiiä olisko se tässä työpaikassa mahdollista, must tuntuu et meidän esimies on tällä hetkellä melko kiireinen. H4*

*Henkilöstöhallinto oli kerran apuna ja luottamusmies kerran apuna henkilökunnan kanssa. H5*

*Mä koen että mä oon saanut apua näissä hankalissa tilanteissa.. H4*

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

### 7.1 Esimiestyön voimavaratekijät

Hakanen (2014) käsittelee työntekijän yksilöllisiä voimavaratekijöitä, jotka vaikuttavat suuresti siihen, miten työ koetaan yksilötasolla. Yksilölliset tekijät kuten työssä pärjäämisen kokemus ja itseluottamus vahvistavat myös työn imun tunnetta. Kyky toimia järkevästi haastavissa tilanteissa tuo omaan työhön myönteisiä kokemuksia. (Hakanen 2011, 71 – 72.)

Haastateltavat kertoivat, että esimiestyössä tulee olla vahva, että pärjää. Tämä tukee Hakasen väittämää myönteisestä käsityksestä ammatillisesta pystyvyydestä ja sinnikkydestä. Voimavarojen tunnistaminen on ensimmäinen askel, jonka jälkeen niitä voidaan alkaa hyödyntää omassa työssä ja vahvistaa arjessa. Yksilölliset ja sosiaaliset voimavarat tulivat teemaosioiden vastauksissa sekaisin; nämä koettiin lähes samoina asioina. Henkilökohtaiseen elämään liittyvät voimavarat, esimiesten kokemuksen mukaan jaksamista työhön sai perheestä, harrastuksista ja fyysisen hyvinvoinnin vaalimisesta. Organisaatio voi näyttää oman tukensa esimiehille tukemalla perheen ja työn yhdistämistä erinäisillä menettelytavoilla.

Perhemyönteisyys vaikuttaa sitoutumiseen ja tukee kokonaisvaltaisesti esimiesten hyvinvointia työssä, se on myös osoitus työntekijän arvostamisesta. (Hakanen 2011, 71; 66 – 67.) Tuloksista nousi esiin voimavaratekijöinä esimiestyön vapaus ja vaikuttamismahdollisuudet työssä. Tämä tulos löytyi myös Salon (2008, 14 - 16) tutkimuksesta.

### **Asiakastyö ja kollegat**

Vuorovaikutteinen asiakastyö ja asiakkaiden kohtaaminen koettiin kannattelevana voimavarana. Myös Hakasen (2011, 54) mukaan asiakastyö palkitsee ja vahvistaa omia myönteisiä tunteita työhön liittyen. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön saivat aikaan myönteisiä tunteita ja voimaantumista. Feldt (2003, 300) kertoo vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksien optimitasosta, jonka ylittymisen jälkeen niillä oli terveydelle haitallisia vaikutuksia.

Tuloksia tulkittaessa voidaan todeta vastuu- ja vaikutusmahdollisuuksien olevan tutkittavilla kohtuullinen, vaikka osa toikin esiin epäselvyydet liittyen päätöksentekoon eri tilanteissa. Päätöksentekoa eri osa-alueilla tulisi siis tarkentaa. Säännölliset esimiestapaamiset koettiin työn voimavaratekijänä. Toive vapaamuotoisemmista tapaamisista nousi esiin, toivottiin lisää aikaa keskusteluille ja yhdessäololle. Tuloksissa tiedostettiin oman roolin olevan tärkeä sosiaalisten kontaktien ylläpitämisessä. Tämä usein jäi vähemmälle työarjen kiireissä.

Warshawsky ja Havens (2014) totesivat tutkimuksessaan työnohjauksen olevan yksi keino työtyytyväisyyden lisäämiseksi esimiehillä. Työnohjauksen mahdollistaminen esimiehille toisi heille lisää voimavaroja työhön ja mahdollistaisi vertaistuen, avoimen keskustelun ja toisilta oppimisen.

#### 7.2 Mikä uhkaa jaksamista esimiestyössä

Esimiehet halusivat työhönsä lisää työyhteisön kehittämistyötä sekä aikaa lähiesimiestyölle. Kaikki edellä mainitut jäivät puutteelliseksi resurssien niukkuuden vuoksi; työtunnit kuluivat suurimmaksi osaksi perushoitotyön suorittamiseen. Työn voimavaroja heikentäviä tekijöitä olivat kokemus yksinjämisestä arjessa, vähäinen tuki organisaatiolta ja esimieheltä sekä vähäinen palaute tai sen puuttuminen kokonaan. Oman työn rajaamisen ongelmat olivat uhka jaksamiselle, sillä vapaapäivät puuttuivat osalta vastaajista kokonaan. Liiallinen venyminen, työvuorojen tekeminen toisensa perään, aiheutti tunteita työuupumuksesta.



Mankan (2015) mukaan työuupumuksen taustalla on todettu olevan pitkäaikaista väsymistä ja epätasapaino omien voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Työuupumuksen ehkäisyyn olisi syytä panostaa organisaation toimesta nopeasti. (Manka 2015.)

### **Organisaation tuen puute**

Tuloksista nousi esiin organisaation tuen puute ja toive kuulluksi tulemisesta. Havaittu organisaation tuki ja sen merkitys työhön sitoutumisessa ja työn imussa on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa (Hakanen 2011, 61-62, Vuosmaa ym.2019, 11). Tuen tarpeen tärkeyttä ei tulisi vähätellä vaan ryhtyä toimiin, jotta ehkäistään esimiesten työuupumusta. Tukea on tutkimuksen mukaan saatu sähköpostilla, se ei ole konkreettista ja henkilökohtaista vuorovaikutusta ja tätä myös kritisoitiin. Organisaation välimatkat aiheuttavat haasteen henkilökohtaiselle kanssakäymiselle mutta asia on myös ratkaistavissa. Henkilökohtaiset puhelinkeskustelut, videopuhelut, organisaation eri toimijoiden jalkautuminen konkreettisesti kentälle, säännölliset ja ennalta suunnitellut tapaamiset ovat tutkijan ratkaisuehdotuksia.

### **Vastakkainasettelu työyhteisössä**

Vastakkainasettelu työyhteisössä koettiin uhkana ja vaikutti selkeästi työssäjaksamiseen näillä esimiehillä, jotka olivat tätä kokeneet. Pyöriän (2012) mukaan työnantajan ja työntekijän vastakkainasettelu on vahingollista, sillä työhyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen asia. Paremman työyhteisön saavuttamiseksi tarvitaan vastavuoroisuutta ja keskinäistä luottamusta, ei vastakkainasettelua (Rytkönen 2018, 28).

Työyhteisön ristiriitojen ja vastakkainasettelun korjaamiseksi oleellista on organisaatiosta saatu tuki ja konkreettinen apu ongelmakohtiin, jos tilanne pääsee kulminoitumaan liian pitkälle.

### 7.3 Miten esimies voi lisätä omia voimavarojaan

Esimiesten kyky tunnistaa omia voimavaratekijöitä oli pääsääntöisesti hyvä. Osalla itsetuntemus ja omien rajojen selkeys toivat tunnetta työn hallinnasta ja sitä kautta nämä piirteet nousivat voimavaroiksi. Vapaa-aika, perhe, kollegat ja oma esimies koettiin voimavaratekijöiksi. Jos näillä osa-alueilla koettiin epätasapainoa, ne heikensivät jaksamista ja koettua hyvinvointia. Myös Hakasen (2011, 64- 67) mukaan perhemyönteinen työkuulttuuri lisää työn voimavaroja ja työn imun tunnetta.

Manka ym.(2012, 11) toteavat osallistavan johtamisen lisäävän työhyvinvoinnin kokemuksia ja tämän tutkimuksen tuloksissa kerrotaan samaa. Osa vastaajista kertoi, että työyhteisön mukaan ottaminen ratkaisujen ja päätösten tekoon oli tuonut haastateltavalle lisää voimia omaan työhön.

Työyhteisön hyvä henki koettiin suurena voimavarana. Yhdessä työyhteisönä selviäminen vaikeistakin asioista sai aikaan onnistumisen tunteita. Hakanen (2011, 71) kertoo henkilökohtaisesta pääomasta, joka lisääntyy, kun selviytyy vaikeista tilanteista. Tuloksissa nostetaan esiin työyhteisönä selviäminen, joka saa todennäköisesti aikaan koko työyhteisön voimavarojen lisääntymisen.

### 7.4 Johtopäätökset

Esimiesten työn voimavaratekijät ovat moninaisia ja myös sidoksissa eri persoonallisuuksiin ja luonteenpiirteisiin. Osa koki olevansa liian kilttejä, ja se myös vaikutti pidemmän päälle omaan jaksamiseen, vahva luonne nähtiin hyvänä ominaisuutena. Rajanveto työn ja vapaa-ajan välille on ratkaisevaa. Työnantajan tuki ja ohjaus rajojen löytämisessä olisi tärkeää. Työajan epäselvyys ja sairauslomalla työskentely nousivat esiin tutkimuksessa voimavaroja heikentävinä tekijöinä. Työaika ei osattu rajata, eikä tiedetty, mikä on oikea tapa toimia. Suurin osa esimiehistä tekivät työvuoroja, joihin ei ollut saatu muutoin työntekijää. Suurin osa työskenteli sairauslomalla. Oman

esimiehen tuen puute nousi merkittävänä uhkatekijänä tuloksissa. Tukea myös todettiin löytyvän, mutta ei riittävästi ja toive tuesta nousi esiin.

Koettu stressi ja omien työtehtävien onnistunut hoitaminen työajan puitteissa, on todettu perustuvan yksilöllisiin kokemuksiin. Ne ovat henkilökohtaisia tuntemuksia, jokainen omaa omanlaisensa keinot ja tavat selviytyä stressitekijöistä. (Pihlajasaari 2015, 54.) Tutkimustulosten mukaan toive kuulluksi tulemisesta oli suuri. Oman esimiehen tuen merkitys arkisissa tilanteissa oli konkreettinen toive tutkittavilta. Myös Puttonen ym.(2016, 13) sekä Böckerman ym.(2017, 3) tutkimukset kertovat samaa, kuin tämän tutkimuksen tulokset. Esimiehen tuki luo pohjan työhyvinvoinnin tuntemiselle ja vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin.

Kollegoiden tuki ja yhteistyön vaaliminen, tunteiden tuulettaminen ja vertaistuki nimettiin voimavaratekijöiksi. Nämä tunnistettiin suurimmiksi voimavaratekijöiksi oman perheen ja henkilökohtaisen elämän ohella. Kaikilla aktiivisuus keskinäisten yhteyksien hoitamisessa ei ollut samalla tasolla. Työnantajan taholta tuleva suunnitelmallinen yhteistyön tukeminen on yksi kehittämisehdotuksista. Tuloksissa nousi esiin, että yhteisiä tapaamisia järjestetään jo nyt, mutta niitä toivottiin myös lisää. Myös Böckerman ym.(2017, 3) tutkimuksessa todetaan työkavereiden merkityksen työhyvinvoinnin kokemiseen olevan suuri tekijä.

Vaikuttamismahdollisuus omaan työhön ja työssä koettu vapaus oli tunnistettava voimavaratekijä. Työn vaihtelevuus ja onnistuneet asiakaskontaktit toivat tunnetta työn imusta. Työnkuvan selkeyttäminen toisi myös voimavaroja toimia omassa roolissaan odotusten mukaisesti. Se, mitä esimiehiltä odotetaan, oli jossain määrin myös ristiriidassa vastaajien kesken ja aiheutti hämmennystä. Tuen lisäämisen tarve organisaatiotasolla oli suuri. Tuen puuttuminen aiheutti osalle katkeruuden tunteita ja voimisti yksinäisyyden tunnetta ja sitä kautta oli uhka työssäjaksamiselle. Johtamisen ristiriitaisuus aiheutti keskustelua, ohjeita ja kehotuksia toimia tietyllä tapaa saatiin, mutta perustelut olivat puutteelliset. Tämä vähensi vastaajien tunnetta vaikuttavuudesta ja vapaudesta päättää ja vaikuttaa omaan työhön. Selkeästi perustellut toimintaohjeet

ja tehtävät luovat myös luottamusta työnantajaa kohtaan ja tämä nousi esiin kehittämisehdotuksena. Ongelmat saada riittävästi työntekijöitä tunnistettiin.

## 8 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja luotettavuus

### 8.1 Oman esiymmärryksen arviointia

Lähtökohta tutkimuksen aloittamisessa on miettiä eettisen pohdinnan kautta, miksi tutkimukseen lähdetään ja kenen toimesta aihe tutkimukseen valitaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154). Tutkimukseni juuret ulottuvat oman esimiestyöni alkutaipaleelle. Mietin omia keinojani jaksaa työssä, ja ajatukset työhyvinvoinnin lisäämisen keinoista alkoivat kiinnostaa. Näin muiden tapoja toimia haasteellisissa tilanteissa ja sitä kautta opin tunnistamaan myös omia keinojani ja voimavaroja näissä tilanteissa. Hain vastauksia ongelmatilanteisiin esimieheltäni ja organisaatiolta. Huomasin, että työn imuun liitettyjä tunteita esiintyi työssä, vaikka stressi ja työpaineet olivatkin suuret. Lähdin tutustumaan työhyvinvoinnin tutkimuksiin, ja tutkimusprofessori Jari Hakasen teokset tulivat tutuiksi. Tutustuin myös Martin Seligmanin hyvinvointiteoriaan, joka pohjautuu positiivisen psykologian suuntaukseen. Seligmanin teoriassa ajatellaan, että tutkitut voimavaratekijät ehkäisevät mielenterveysongelmia ja voimavaratekijöiden vaaliminen on erityisen tärkeää. Hän nostaa esille työetiikan, tulevaisuussuuntautuneen ajattelutavan, rohkeuden, optimismin, toivon ja rehellisyyden muutaman mainitakseni. (Seligman 2002, 5.)

Minulle muodostui käsitys voimavaramalleista ja halusin lähteä tutkimaan, onko näitä voimavarojen eri osa-alueita tutkimuskohteeni organisaation työntekijöillä. Tätä kautta olisi myös mahdollisuus vaikuttaa konkreettisesti työhyvinvointiin ja työn

imun tunteisiin. Sillä jos voimavaratekijöitä löytyisi, näiden vahvistaminen auttaisi tutkittavia jaksamaan työssä paremmin.

### **Reflektiivisyys**

Oma henkilökohtainen kokemukseni esimiestyön haasteista on vaikuttanut tutkimukseni kulkuun suurella todennäköisyydellä. Olen kuitenkin pyrkinyt tutkimuksen kaikissa vaiheissa suhtautumaan tutkittuun tietoon ja saamaani tutkimustuloksiin objektiivisesti ja arvioivasti. Tekemäni johtopäätökset ovat vahvasti sidoksissa myös omaan työhöni, mutta kuitenkin täysin johdettavissa tutkimukseni tuloksista. Tietoisuus omista lähtökohdista suhteessa tutkimukseen on ollut tiedossa läpi tutkimusprosessin. (Kylmä & Juvakka 2014, 129.)

### **Tutkittavien asema**

Tutkimuseettisesti tulee miettiä aineistoa hankkiessa tutkittavien asemaa. Heitä tulee kunnioittaa, välttää kaikenlaista haittaa ja kohdella oikeudenmukaisesti. Aihe oli monella tapaa sensitiivinen ja kuvasti tutkittavien kokemusmaailmaa ja henkilökohtaisia tuntemuksia. (Kylmä & Juvakka 2014, 147.) Tarkoitukseni oli saada tulokset esitettyä tutkittavien kunnioitus ja arvostus edellä, ja uskon tässä onnistuneeni. Koen, että vahvuuteni tässä tutkimuksessa oli nimenomaan henkilökohtainen asemani esimiehenä, vaikka samalla se asetti minulle tutkijana joitain haasteita. Omien kokemusteni poissulkeminen tuloksia analysoitaessa oli tutkijana haastavin kohta, mutta mielestäni sain tähän myös vahvan näkökulman ongelmien ratkaisujen ja työuupumuksen ehkäisyn kontekstissa. Saavutin tutkimuksella sen, mitä taipaleen alussa jo toivoin: selkeitä, konkreettisia keinoja, joilla voi lähteä parantamaan esimiesten työoloja, ehkäisemään työuupumuksen syntyä ja saamaan aikaan työn imun tunteita.

## 8.2 Luotettavuus ja eettisyys tutkimuksessa

Jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tutkimuseettisen toimikunnan ohjeet tulivat tutuksi ja kulkivat mukana koko työn tekemisen ajan. Tutkimuksen alussa haettiin tutkimuslupa asianmukaisesti kohdeorganisaation henkilöstöpäälliköltä ja sopimus

opinnäytetyöyhteistyöstä kirjoitettiin aluepäällikön kanssa, henkilöstöpäällikön suostumuksella. Tutkimuslupa edellyttää salassapidon kohdeorganisaatiota kohtaan ja siksi organisaatiota ei mainita nimeltä tutkimuksessa. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.)

### **Tiedonantajat**

Tutkimuksessa on kuusi tiedonantajaa, he valikoituivat tutkimukseen tutkijan oman valinnan perusteella kohdeorganisaation joukosta. Tutkijan oma suhde tutkittaviin on kollega, joten luotettavuutta arvioidessa on otettu huomioon tämä seikka. Valikoi- tuun joukkoon ei vaikuttanut tutkijan suhde heihin vaan kohdeorganisaatiossa työ- kentely oli määräävä tekijä. Muutama haastateltava oli osoittanut oman mielenkiin- tonsa tutkimusta kohtaan. Haastateltavat ovat tienneet tutkimuksen aiheesta ”*työn voimavaratekijät ja työn imu*” jo etukäteen, noin puoli vuotta ennen tutkimusta. He ovat saaneet aikaa miettiä tätä teemaa ja saivat myös saatekirjeessään tietoonsa haastattelun teemat etukäteen. Tiedonantajat eivät saaneet tutkimustuloksia tie- toonsa tutkimuksen ollessa kesken. Luotettavuutta arvioitaessa mietitään, mitä ol- laan tutkimassa ja miksi, sekä mitä tutkija on olettanut tutkimusta aloittaessaan. Olettamus tutkimusta aloittaessa oli, että työn voimavaratekijät ovat eri esimiehillä hyvin erilaisia, mutta tiettyjä samankaltaisuuksia löytyy. Tutkimuksen edetessä tutki- jan olettamukset osittain muuttuivat ja esiin nousi monia uusia ajattelumalleja. Toi- silta oppimisen ja kehittämistyön tärkeys korostui ja tämä ei tutkijan esiolettamuk- sissa ollut noussut esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163 – 164.)

### **Luotettavuuden arviointia**

Luotettavuuden arvioimisessa on hyvä tuoda esiin tutkimusprosessin julkisuus ja tut- kijakollegoiden arviointi prosessin edetessä. Tutkijakollegat arvioivat prosessia ja an- toivat omia kehitysehdotuksiaan tutkimuksen eri vaiheissa, tämä lisäsi tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165.) Luotettavuutta on syytä myös arvioida koko opinnäytetyöprosessin ajan, sen eri vaiheissa alkaen ilmiön tunnistamisesta ja nimeämisestä ja loppuen tutkimustulosten raportointiin. Tutki- muksen on perusteltu ja myös eettisesti oikeutettu, tarkoitus on nimetty ja perus- teltu. Aineiston teoreettisen osuus on tutkijan arvion mukaan riittävä. Mukana on

työhyvinvointitutkimuksen tärkeimpiä tutkimuksia ja tutkijoita Suomesta ja ulkomailta. Aiheen ollessa laaja ja monitahoinen, tutkimusta olisi voinut laajentaa ja syventää edelleen, mutta tässä kohtaa tutkimus rajattiin siinä mukana oleviin tutkimuksiin. (Kylmä & Juvakka 2014, 130–133.)

### **Aineistonkeruu**

Aineistonkeruu tapahtui teemahaastattelulla ja ongelmallisina tutkija koki hetket, kun haastattelusta poikettiin muihin työasioihin. Tutkijan suhde kollegana nousi tässä esiin, mutta näistä tilanteista tutkija sai palautettua fokuksen takaisin haastatteluun. Henkilökohtainen haastattelu olisi voinut olla tältä osin parempi ratkaisu tiedonkeruussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164.)

Tutkimus on tärkeä ja perusteltu, sillä työn voimavaratekijät ovat esillä esimiesten päivittäisessä työssä. Aineistonkeruussa luotettavuus ja eettisyys tulee arvioida myöskin aineiston keräämisen jälkeen aineiston säilyttämisen turvallisuudella. Aineisto ei ole joutunut ulkopuolisten käsiin vaan säilytetty erillisinä tiedostoina tutkijan hallussa, ja aineiston asianmukainen hävittäminen tapahtuu tutkimustulosten julkistamisen jälkeen. (Kylmä & Juvakka 2014, 110 – 111.)

### **Tulokset ja raportointi**

Tutkimus kesti kokonaisuudessa 2 vuotta ja organisaation rakenteissa tapahtui tuona aikana muutoksia. Tämä ei vaikuta tulosten luotettavuuteen, mutta antaa aiheen jatkotutkimusaiheelle. Tarkastelin tutkimustuloksiani kriittisesti ja toin esiin ne siitä näkökulmasta, jonka katsoin keskeisimmäksi oman työni kannalta. Tulosten raportoinnissa on tärkeää tutkimukseen osallistuneiden suojeleminen ja tunnistamattomuus. Haasteena tässä tutkimuksessa oli haastateltavien vähyys, sillä etenkin silloin haastateltavien tunnistamisen riski on suurempi. (Kylmä & Juvakka 2014, 154–155.) Tutkitavien anonymiteetin suojelemisessa on tässä tutkimuksessa onnistuttu. Mitään tunnistettavia asioita ei haastateltavista kerrota, mitä voisi heihin yhdistää. Myöskin tutkimuskohteena olevan organisaation ollessa salattu, se suojaa myös haastateltavien anonymiteettia.

### 8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksia, joita nousi tämän tutkimuksen pohjalta.

1. Esimiestyö kohdeorganisaatiossa on ollut tutkimuksen tekemisen aikana muutoksen alla ja työn voimavaratekijöihin on organisaation tasolta panostettu merkittävästi. Mikä vaikutus näillä muutoksilla voisi olla työn imun kokemiselle organisaation esimiehille tällä hetkellä?
2. Toive työnkierrosta nousi esiin haastatteluissa. Toisilta oppiminen koettiin suurena voimavarana ja kollegoiden tuki oli ensiarvoisen tärkeää. Miten organisaatiot voisivat hyödyntää eri käytänteitä ja tapoja toimipisteidensä välillä? Voisiko vertaisoppiminen ja työnkierto olla hyötynä esimiesten kehittämissä? Jatkotutkimuksena voisi selvittää työnkierron vaikutuksia esimiesten työn kehittämisessä.
3. Tutkimuksessa nousi esiin oman esimiehen tuen tärkeys. Mikä on lähiesimiehen kokemana riittävä tuen tarve omalta esimieheltään ja miten se käytännössä toteutetaan, kun useimmiten on kysymys etäjohtamisesta. Miten etäjohtaminen toteutettaisiin niin, että lähiesimiehet saisivat riittävän tuen omaan esimiestyöhönsä?
4. Suurena haasteena koettiin työntekijöiden riittävä saatavuus. Jatkotutkimuksena voisi tutkia mitä keinoja esimiehillä on työvoimapulan saavuttaessa hoitoalan? Miten voisi rekrytoida onnistuneesti ja sitouttaa henkilökunta työpaikkaansa?



## LÄHTEET

Bakker, A. B. & Schaufeli, W.B. 2014. Work engagement. Electronic article 15.1.2014. Refer to 24.11.2019. [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_407.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_407.pdf)

Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Esimiehen tuki –olennainen osa työhyvinvointia. ETLA Muistiot. Viitattu 1.10.2019. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Toim. Valli, R. Keuruu: PS-Kustannus.

Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. 2003. Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä? Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 4/2003, 17.vuosikerta. Viitattu 1.7.2019. [https://www.researchgate.net/profile/Jouni\\_Lohi/publication/242362334\\_Systemaattinen\\_katsaus\\_munuaissyovan\\_vaaratekijoihin/links/00b4952fcb2699d474000000/Systemaattinen-katsaus-munuaissyoevaen-vaaratekijoeihin.pdf#page=16](https://www.researchgate.net/profile/Jouni_Lohi/publication/242362334_Systemaattinen_katsaus_munuaissyovan_vaaratekijoihin/links/00b4952fcb2699d474000000/Systemaattinen-katsaus-munuaissyoevaen-vaaratekijoeihin.pdf#page=16)

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Seppälä, P. & Kaltiainen, J. 2019. Työn imu. Työterveyslaitos www-sivut. Viitattu 29.9.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 9 (2). Viitattu 1.7.2019. [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tyoelaman\\_tutkimus%202-2011\\_Verkkoversio.pdf#page=34](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tyoelaman_tutkimus%202-2011_Verkkoversio.pdf#page=34)

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 1.10.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Hyvönen, K., Feldt, T. Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2009. Young manager's drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. Article in Journal of Vocational Behavior. Electronic reprint of the original article. Refer to 6.5.2019, 11.5.2019, 23.6.2019, 29.9.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48978/khyvonen%20et%20al%202009youngmanagers.pdf?sequence=1>

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa, 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 1.10.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.

Manka, M-L. 2015. Työstressi mistä virtaa? Alma talent Oy. Viitattu 29.9.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JAJ-BJXGUG#/kohta:STRESSIKIRJA\(\(20\)/piste:b11](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JAJ-BJXGUG#/kohta:STRESSIKIRJA((20)/piste:b11)

Manka, M-L & Manka, M., 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Viitattu 28.9.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b118](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b118)

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A., 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus, henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 29.9.2019. [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf)

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P, 2001. Job burnout. Annual Review Psychol. 2001. 52:397–422 Refer to 12.5.2019. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>

Pihlajasaari, P. 2015. Eettinen organisaatiokulttuuri, yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä university printing house. Viitattu 30.9.2019, 1.10.2019. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47856/978-951-39-6410-8\\_vaitos12122015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47856/978-951-39-6410-8_vaitos12122015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016, Työhyvinvointi paremmaksi keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos, Tampere: Juvenes Print. Viitattu 28.9.2019 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Tyohyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1>

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. Hyvärinen, M. Nikander, P & Ruusuvuori, J. Tampere: Vastapaino.

Rytkönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. Viitattu

30.9.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104482/978-952-03-0829-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.4.2018, 5.11.2019. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Salo, M. 2008. Esimiesten työssäjaksaminen, mikä antaa voimavaroja työhön? Lisen-siaatintutkimus, Tampereen yliopisto. Viitattu 4.12.2018. <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Lisen-siaatintutkimus. Tampere. Viitattu 1.10.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistuksen loppuraportti valmistui 2019. Alueuudistus.fi-sivusto, Sosiaali- ja terveysministeriö. Artikkelit www-sivustolla. Viitattu 23.6.2019. [https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistuksen-loppuraportti-valmistui](https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistuksen-loppuraportti-valmistui)

Seligman, M. E. P, 2002. Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. Refer to 11.12.2019. [http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/seligman\\_intro.pdf](http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/seligman_intro.pdf)

Seppälä, P. 2013. Work engagement Psychometrical, Psychosocial, and Psychophysiological Approach. University of Jyväskylä. Refer to 24.3.2018. [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41998/978-951-39-5301-0\\_vaitos16082013.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41998/978-951-39-5301-0_vaitos16082013.pdf?sequence=1)

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

Vuosmaa, S., Vanhala, M. & Blomqvist, K. 2019. Organisaation tukitoimintojen vaikutus esimiehen organisatoriseen luottamukseen irtisanomisiin johtaneissa yt-prosesseissa. Hallinnon tutkimus. LUT University. Viitattu 1.10.2019 [https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159871/vuosmaa\\_et\\_al\\_luottamus\\_yt\\_proses-sissa\\_final\\_draft.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159871/vuosmaa_et_al_luottamus_yt_proses-sissa_final_draft.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on demand. Viitattu 29.9.2019. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=971qYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi+&ots=ghXujVesEJ&sig=BDxavqUwUsYvJhXN7EOwFD\\_qIGk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=971qYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi+&ots=ghXujVesEJ&sig=BDxavqUwUsYvJhXN7EOwFD_qIGk&redir_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false)

Warshawky, N.E. & Havens, D.S. 2014. Nurse manager job satisfaction and intent to leave. Article in Nursing economics 32, 32-29. Electronic reprint of the original article. Viitattu 29.9.2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4330008/>

Yleinen suomalainen asiasanasto www-sivut. Viitattu 23.4.2018  
<http://finto.fi/ysa/fi/page/Y171569>

Yleinen suomalainen asiasanasto www-sivut. Viitattu 30.9.2019  
<http://finto.fi/ysa/fi/search?clang=fi&q=burn+out&vocabs=>

## LIITTEET

Liite 1. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje

Hei!

Opiskelen johtamisen- ja kehittämisen ylempää korkeakoulututkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni esimiestyön voimavaratekijöistä. Tutkimusluvan tutkimuksen tekemiseen olen saanut Sinun työnantajanasasi toimivasta organisaatiosta ja kuulut siten kohderyhmääni. Tutkimukseni tavoite on selvittää työn voimavaroihin vaikuttavia tekijöitä ja löytää keinoja lisätä omia työn voimavaratekijöitä ja työn imua. Tutkimuksen tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä organisaation esimiesten työhyvinvoinnin edistämisessä ja niistä on siten hyötyä myös Sinun työssäsi.

Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja jos jossain vaiheessa haastattelua haluat keskeyttää osallistumisesi, se on mahdollista. Haastatteluun tulee varata aikaa 90 minuuttia. Sitoudun tutkijana noudattamaan tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyviä ohjeita sekä suojelemaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä. Tutkimus on ehdottoman luottamuksellinen ja saatuja tuloksia tullaan käyttämään vain opinnäytetyöni kokoamiseen, jonka jälkeen kerätty aineisto hävitetään. Yksittäistä haastateltavaa ei voida tunnistaa raportista.

Toteutan tutkimukseni haastatteluosuuden ryhmähaastattelun muodossa ja ehdotankin Sinulle alla olevaa ryhmähaastattelu-aikaa. Toivon, että vahvistat minulle osallistumisesi haastatteluun viimeistään viikkoa ennen haastattelupäivää. Kerron Sinulle nyt etukäteen teemat, joita haastattelussani käsitellään: Oman työn voimavaratekijät, Mikä uhkaa jaksamistasi, Miten voit lisätä omia voimavarojasi työssä ja Mitä on työn imu sinun työssäsi? Voit miettiä näitä halutessasi jo ennen haastattelua.

Suuri kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,

Susanna Kokko puh. xxx

[susannaxxx@xxx](mailto:susannaxxx@xxx)

Ohjaava opettaja Kari Jaatinen, [xxx@jamk.fi](mailto:xxx@jamk.fi) puh. xxx

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

Haastattelun tavoite ja tarkoitus → tavoitteena selvittää työn voimavaroihin vaikuttavia tekijöitä ja löytää keinoja lisätä omia työn voimavaratekijöitä ja työn imua

### Taustatiedot:

Ikä

Sukupuoli

Ammatti/ koulutus

Työtehtävä

Työkokemus alalla

Työkokemus tässä työpaikassa

### **Teema-alueet**

#### **1. Työntekijän yksilölliset voimavarat**

- Kerro mitkä ovat oman työsi voimavaratekijät?
- Mitä tarkoittaa työn imu sinun työssäsi?
- Oletko koskaan kokenut työssäsi tunteita loppuun palamisesta?

#### **2. Tehtävää koskevat voimavarat**

- Koetko työtehtäväsi monipuolisena ja kehittävinä?

#### **3. Työn sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat**

– Keneltä ja mistä saat tukea työhösi?

#### **4. Työn järjestelyjä koskevat voimavarat**

Kerro työn kuvastasi ja työhösi liittyvistä tavoitteista

#### **5. Mikä uhkaa jaksamistasi?**

#### **6. Miten voisit lisätä omia työn voimavarojasi?**

→keinoja?

## Liite 3. Aineiston teemoittelun ja analysoinnin eteneminen

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yhdistävä luokka
Asiakkaan hoito ja hoitaminen antaa niitä voimavaroja	Asiakkaan hoito on työn voimavaratekijä	Asiakastyö	Yksilölliset voimavarat
Henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat jos on kaikki tasapainossa	Voimavarana se että, henkilökohtainen elämä on tasapainossa	Sosiaalinen elämä	
Kyllä se perhe siihen kuuluu, että perheellä on kaikki hyvin	Perhe voimavarana	Perhe	
...ja sitten omat harrastukset.	Harrastukset	Harrastukset	
Omien rajojen tunteminen siinä työssä	Omat rajat työssä	Omat rajat	
Mä saan aika hyvin nollattua kotona sitten	Vapaa-aika	Vapaa-aika	
..toi sano mulle nyt tolee ja et jos olis kauheen heikko ja kaikesta ottais itteensä niin sitten olis aika heikoilla tässä työssä	Luonteenpiirteet	Itsensä tunteminen	
Sä pystyt ite vaikuttamaan siihen työhön ja asukkaiden asioihin ja työyhteisön asioihin ja omaan työhön pystyt vaikuttamaan	Tunne, että pystyy vaikuttamaan oman työn kautta moneen asiaan	Vaikutusmahdollisuudet	
On se itsestäkin kiinni, pitäis vaan enemmän meidänkin soitella.	Oma aktiivisuus kontakteissa	Sosiaalinen aktiivisuus	
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yhdistävä luokka
Jotain konkreettista mitä sä voit tehdä, mihin sä voit vaikuttaa	Tunne, että saa vaikuttaa	Vaikutusmahdollisuus työssä	Työn imun kuvaukset
Jos on liian semmonen tasainenkin vaihe, työn imu niinkun häviää	Työn tasaisuus negatiivista	Vaihteleva työ	
Sit mä tarviin sellaista tietynlaista stressiä, selasta positiivista stressiä	Positiivinen stressi työssä toivottavaa	Hyvänlaatuista stressiä	
Työn imun näkee sellasena motivaationa	Työn imu on motivaation tunnetta työssä	Motivaatio	
Teen jossain koneella töitä ja unohan käydä vessassa, uppoudun siihen työhön aivan täysin..vapaa-aikanakin pulpahtelee ideoita ihan missä sattuu	Tunne että uppoutuu työhön, ideoita pulpahtelee	Uppoutuminen työhön	
Työn imu tulee näkyviin mitä enemmän pystyy sisällyttämään kehittämistoimenpiteitä.	Kehittäminen työssä synnyttää työn imua	Kehittämistyö	

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yhdistävä luokka
Oikeesti tää haastaa monipuolisesti tää tehtävänkuvaa	Tehtävänkuvaa monipuolinen	Tehtävänkuvaa	Tehtävää koskevat voimavarat
..kehittyminen on minun mielestä paljon itsestä kiinni.	Oman työn kehittämisen itsestä kiinni	Kehittämistyö	
Pitää kehittää ja ottaa selvää	Tiedonhaku itsenäisesti	Tiedonhaku	



Työtehtävän kehittämisenä semmonen työnkierto, käytäs kiertämäs näitä yksiköitä ja olla vaikka yks päivä toisessa yksikössä.. Samalla vois sanoa sille toiselle et meillä on tehty näin.	Toiseen yksikköön tutustuminen	Vertaisoppiminen	
Voisko sitä tietoa jotenkin jakaa?	Tiedon jakaminen toisille	Tiedon jakaminen	
..jos mä käytän niinku puolet päivästä tai enemmänkin semmoseen työhön missä mä en oo hyvä	Tunne omasta osaamisesta	Omien osaamisalueiden tunnistaminen	
Mulla on tosi paljon esimiestyössä opittavaa ja kehitettävää	Ikuinen oppiminen	Opiskelu	
..mut joko tehtäväkuva tai siihen käytettävä aika niin se ei oo tällä hetkellä ihan balanssissa	Aika tehtävien hoitamiseen ei ole riittävä	Työaika	
Ei pysty kaikkee tekemään hyvin, pitää vaan priorisoida ne asiat	Priorisoiminen	Tehtävien jakaminen	
..täällä puhutaan vaan siitä hallinnosta mikä on vaan yksi pieni osa sitä esimiestyötä, se lähiesimiestyö on niin kuin vielä tärkeämpää.	Esimiestyön eri osa-alueet ja niiden kokeminen	Työroolin moninaisuus	
Tosi paljon pystyn aikatauluttamaan niitä tehtäviä ja priorisoida, tulee ne tietyt deadlinet sieltä yritykseltä mutta onhan se itsenäistä, kyllä.	Saa tehdä päätöksiä itsenäisesti ja aikatauluttaa oma työ	Työn itsenäisyys	
<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yhdistävä tekijä</b>
Mä ajattelen et hyvin suppeaa palautteen antamista, mä ymmärrän palautteella sellasta keskustelua joka niin kuin kehittää sua esimiehenä.	Oma esimiehen palaute koetaan suppeaksi	Kanssakäyminen oman esimiehen kanssa	Työn sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat
Mun mielestä se hyvin kuuntelee..	Esimes kuuntelee alaisia	Kuunteleminen	
Kaipaisin enemmän sitä keskustelua, et mun se katsantokanta siihen työhön ei kaventuisi vaan että se laajentuisi	Toive keskusteluyhteydestä	Keskusteluyhteys	
Työntekijät saattaa ohimennen sanoa et hienoa et sä huolehdi meidän hyvinvoinnista	Palaute työntekijöiltä	Työstä saatu palaute	
Omaisilta tulee hyvin erilaista palautetta,	Palaute omaisilta	Omaisysteistyö	
Siinä tuli esille tosi vahvasti, että jokaisella yksilöllä on se oma vastuu sen palautteen pyytamisestä mä sen ymmärrän ja mä ainakin oon siinä älyttömän huono.	Vastuu palautteen pyytamisestä ja antamisesta	Palautteen pyytäminen	
Mä ehkä tuohon ajattelen sillä tavalla että se moniammatillinen yhteistyö mitä mä saan tehdä..niin mä varmaan saan näistä tapaamisista sitä peiliä niin kuin et voinko tän tehdä toisin	Tuki moniammatillisesta yhteistyöstä	Moniammatillinen yhteistyö	
Mä odotan kun sinne henkilöstöhallintoon on palkattu lisää resursseja niin mä toivoisin, et sieltä rupeais tulemaan nyt enemmän tukea	Tuki organisaatiotasolla vähäistä	Tuki organisaatiolta	
Ei sieltä ainakaan sosiaalista tukea saa	Sosiaalisen tuen puute	Tuen puute	
Mulla oikeestaan suurin voimavarakelijä on se hyvä työyhteisö siellä, sillä on ihan äärettömän iso merkitys mulle	Voimavarana hyvä työyhteisö	Työyhteisö	

Sä olet eri tavalla osa työyhteisöä kuin sun työntekijät. Täällä on enemmän sellainen tasa-arvoisempi olo et on osa tätä esimiesten yhteisöä, voi sanoa eri tavalla kuin omassa työyhteisössä	Tunne, että on osa esimiesten yhteisöä tuo voimavaroja	Esimiesten työyhteisö	
Oot saanut jakaa sen huolen toisten kanssa, toiset niinku kuuntelee vaikka ei osais mitään neuvoa mut se auttaa mua et pystyy jakaan	Asioiden jakaminen kollegojen kanssa	Kollegat	
Itellä se kun alkuun olin niin yksin siinä. Olin tullu uutena isoon konserniin ja sä oot täysin yksin.	Tunne, että on jäänyt alussa yksin on vienyt voimavaroja	Yksin jäämisen tunne	

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yhdistävä luokka
Työnkuva varmaan kaikilla aika sama, henkilöstöjohtamista ja hoivatyötä, markkinointi liittyy siihen myös	Työnkuva selkeä	Työnkuva	
..onhan se tärkeää että ne tavoitteet ja työnkuva on selvä ja oma rooli, et sul on selkee se et mikä se sun fokus on, mitä sä teet ja mitä sulta odotetaan.			Työn järjestelyjä koskevat voimavarat
Multa puuttuu kokonaan niinkun esimiehen perehdytys et mä en käytännössä tiää et mitä multa loppupeleissä odotetaan	Työnkuva epäselvä		
..toivoisin et mulle olis selkeästi kerrottu et mitä multa odotetaan.			
Työhön liittyvät tavoitteet, se että asukkailla on hyvä olla ja henkilökunnalla hyvä olla, talo on täynnä, pitäis olla ja tunnit pysyvät aisoissa.	Työn tavoitteena asukkaiden ja henkilökunnan hyvinvointi	Työn tavoitteet	
Mun päättavoite on se että asukkaat elää niinkun riittävän hyvää arkea ja että mun hoitohenkilökunnalla on mahdollisuus toteuttaa sitä hoitoa.			
Ehkä tuo tavoite se et talo täynnä, on noita aloittavia yksiköitä niin olis hirveen tärkeitä et niillekin oltaisiin tietyllä tavalla armollisia, olis niin kuin niitä tavoitteita, sanottais ääneen niitä asioita et ei oo liian iso taakka siten kantaa...	Tavoitteena "täysi talo"	Budjetin mukaiset tavoitteet	
..meiltä odotetaan et me ollaan hyvin itsenäisiä ja vastuullisia ja kannetaan vastuuta ja halitaan se oma tontti mut siitä huolimatta meitä kontrolloidaan ihan äärettömän paljon.	Ristiriitainen tunne itsenäisyydestä ja liiallisesta kontrolloinnista	Johtamisen epäkohdat	

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yhdistävä luokka
Se on uhka jos syrjäytyy kokonaan.	Yksin jääminen	Yksinäisyys	Mikä uhkaa jaksamistasi
Kyllä toi työaika-asia niinku yleisesti, kyllä se uhkaa jaksamista et teet 100 % hoitotyön lisäksi 100 % esimiestyötä, et se ei mee oikein..	Esimiestyön sekä hoitotyön suhde ei ole balanssissa	Työn jakautuminen	
Työajat on silleen, et eihän niitä ole.			
Me ollaan joissain asioissa vähän liian kilttejä..	Esimiehet ovat liian kilttejä ja venyvät tehden ylimääräisiä työvuoroja	Oman työn rajaamisen ongelmat	

Mä aina pistän itteni likoon, teen niinku yövuoroja ja iltavuoroja			
Perhe-elämä ei oo aina kunnossa	Henkilökohtainen elämä ei ole aina tasapainossa	Psyykinen ja fyysinen vointi	
...fyysinen vointi ei ole aina kunnossa.	Fyysinen vointi		
Mulla on tällä hetkellä suurin uhka jaksamiselle niin nää henkilökuntaristiriidat..	Henkilökuntaristiriidat aiheuttavat uhkaa työssäjaksamiselle	Ristiriidat työyhteisössä	
..että siinä on niin kuin kokoajan asetelma että niinku vastakkain asetelma et työntekijät vastaan työnantaja tai esimies	Vastakkainasettelu työyhteisössä		
...se ei ees tiennyt että mä oon ollut pitkään sairaslomalla eikä minkä takia.	Oman esimiehen tietoisuus puutteellista	Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunne puutteellinen	
..ja sit se et se tietäis mitä tapahtuu yksikössä.			
En tuu paikkaamaan. Mä en vaan sitä tee kun se uhkaa mun jaksamista ja mä tunnen itseni..	Omien rajojen vetäminen	Itsekunnioitus ja omat rajat	Miten lisätä työn voimavaroja
Ehkä se on sitä oman työn arvostamista, itsensä arvostamista jotenkin, ei mun tarvii liikaa venyä.	Itsekunnioitus		
Mä teen joka päivä töitä sijaisten eteen, soitan molliin, oppilaitoksiin, opiskelijoille. Soitan niinku aktiivisesti haen, meillä on pitkä sijaislista, eläkeläisiä, opiskelijoita.	Aktiivinen työntekijöiden rekrytointi	Panostus rekrytointiin	
Henkilöstöhallinto oli kerran apuna ja luottamusmies kerran apuna henkilökunnan kanssa	Avun saaminen organisaatiolta ja luottamusmieheltä	Apu organisaatiolta	
Mä sanoin henkilöstöpalaverissa suoraan kun sanoivat et enempi porukkaa, et en mahda sille mitään, älkää tuoko mulle tota viestiä vaan kertokaa mulle miten voidaan tällä henkilöstöllä tehdä muutokset noihin asioihin	Työntekijät mukaan muutosten tekemiseen	Työntekijöiden osallistaminen	
Aiemmassa työpaikassa me esimieheni kanssa yhdessä oltiin siinä tilanteessa, ei ollut niin kuin itsestään siinä..kun sitä paskaa tuli niin paljon niin kun toisella loppu ne sanat kesken niin se toinen jatko siitä vierestä. En tiä olisiko se tässä työpaikassa mahdollista, must tuntuu et meidän esimies on tällä hetkellä melko kiireinen.	Tuki esimieheltä vaikeissa tilanteissa	Oman esimiehen tuki	
Mulle ei tulis yhtään mitään jos ei olis kollegaa jolle soittaa työmatkalla	Tuki kollegoilta	Kollegat	