



# **Työhyvinvointi ja työn hallinta Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöillä ja esimiehillä**

Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hanke

Emmi Nisula

Elina Rintamäki

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen  
YAMK tutkinto

NISULA, EMMI & RINTAMÄKI, ELINA:

Työhyvinvointi ja työn hallinta Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöillä ja esimiehillä  
Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hanke

Opinnäytetyö 125 sivua, joista liitteitä 21 sivua  
Huhtikuu 2020

---

Sosiaali- ja terveystieteet kokee tällä hetkellä suuria muutoksia, joissa korostuu digitalisaatio ja sähköistyvät palvelut. Tämä muutos tulee johtamaan osaamisen kehittämiseen sekä vaatii uudenlaista johtamista. Sote-muutoksessa esimiehet tulevat työskentelemään maantieteellisesti kaukana alaisistaan. Tämä opinnäytetyö on osa Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hanketta, jonka tarkoituksena on kehittää etätyöskentelyä ja vahvistaa henkilöstön osaamista. Opinnäytetyö toimii osana hankkeen alkukartoitusta, jonka tarkoituksena on selvittää Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnin sekä työn hallinnan tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa Pirkanmaan sote-työntekijöiden ja -esimiesten työhyvinvoinnista ja työn hallinnasta. Saatua tietoa voidaan hyödyntää hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kuntien työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen mittarina käytettiin valmista kyselylomaketta, joka sisälsi Likert-asteikollisia kysymyksiä sekä yhden avoimen kysymyksen. Kysely lähetettiin sähköisesti Pirkanmaan alueelle 103 henkilölle, joista 61 (työntekijöitä n=30 ja esimiehiä n=31) vastasi kyselyyn. Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja avoimen kysymyksen aineisto puolestaan sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointiin ja työn hallintaan löytyi jonkin verran samoja edistäviä kuin kehitettäviäkin tekijöitä. Erot eri tekijöiden välillä liittyivät lähinnä työntekijöiden ja esimiesten työnkuvien sisältöihin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijät sekä esimiehet voivat työssään hyvin. Työn hallinnan suhteen esimiehet omaavat enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin työntekijät. On tärkeää kuitenkin huomioida, että molempien osapuolten työn hallintaa tulisi silti kehittää entisestään.

Kohdeorganisaatioiden tulee työhyvinvoinnin osalta kehittää palautteen antoa, palkitsemistapoja, perehdytystä sekä kuormitustekijöiden minimointia. Työn hallinnassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien edistämisen lisäksi esimiesten työmäärää tulee vähentää. Huomioimalla työhyvinvointia ja työn hallintaa, voivat kohdeorganisaatiot edistää kumpaakin; ilmiöiden liittyessä ja vaikuttaessa vahvasti toisiinsa.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, työn hallinta, sosiaali- ja terveystieteet (sote), työntekijä, esimies

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

NISULA, EMMI & RINTAMÄKI, ELINA:  
Well-being at Work and Job Autonomy among Pirkanmaa Social and Health Care Employees and Managers

Master's thesis 125 pages, appendices 21 pages  
April 2020

---

The social and health care sector is undergoing major changes which will highlight the importance of competence development and will require a new kind of leadership. This study was a part of The More Remotely - Work in Social and Health Care is Changing project, the aim of which was to improve telecommuting skills. The study was one of the initial assessments and its purpose was to determine the factors that improve managers' and employees' well-being at work and job autonomy. The aim was to gather new information of those factors and will be used in the project later.

The cross-sectional, quantitative study was carried out in selected health care institutions in Pirkanmaa using a survey questionnaire which included Likert questions and one open question. The survey was sent to 103 people by email and 61 responded. The data were analyzed using SPSS software.

The results indicated that there were some of the same factors (e.g. feedback, work commitment and humor) that improve employees' and managers' well-being at work and job autonomy. There were still factors that needed to be improved, especially in job autonomy. In conclusion employees and managers were satisfied with their work but job autonomy needed improvements.

---

Key words: well-being at work, job autonomy, social and health care, employee, manager

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT .....	8
3	SOSIAALI- JA TERVEYSALA TUTKIMUSKONTEKSTINA .....	9
	3.1 Tutkimuksen kohderyhmä .....	10
	3.1.1 Vanhustenhuollon palvelut.....	10
4	HYVINVOINTIJOHTAMINEN .....	12
	4.1 Kirjallisuuskatsaus.....	13
	4.2 Työhyvinvointi .....	15
	4.2.1 Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	21
	4.2.2 Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	26
	4.3 Työn hallinta.....	29
	4.3.1 Työntekijöiden työn hallintaan vaikuttavat tekijät .....	33
	4.3.2 Esimiesten työn hallintaan vaikuttavat tekijät.....	35
	4.4 Käsi kädessä -malli .....	38
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	40
	5.1 Tutkimusmenetelmät .....	40
	5.2 Aineistonkeruumenetelmä.....	40
	5.3 Aineiston analysointi .....	43
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	49
	6.1 Vastaajien taustatiedot.....	49
	6.2 Työhyvinvoinnin ja työn hallinnan tulokset .....	49
	6.2.1 Työn piirteet ja työhyvinvointi.....	49
	6.2.2 Työn kuormittavuus .....	54
	6.2.3 Palaute ja palkitseminen.....	56
	6.2.4 Lähiesimiehen johtamisen piirteet .....	59
	6.2.5 Esimiehen näkemys omista johtamisen piirteistä .....	64
	6.2.6 Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön .....	65
	6.2.7 Työn ilon lähteet ja tekijät .....	68
7	POHDINTA .....	73
	7.1 Tutkimuksen eettisyys .....	73
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	74
	7.3 Keskeiset tulokset .....	75
	7.3.1 Työhyvinvointi.....	75
	7.3.2 Työn hallinta .....	88
	7.4 Johtopäätökset.....	92
	7.5 Kehittämisehdotukset.....	94

7.6 Jatkotutkimusaiheet .....	96
LÄHTEET .....	98
LIITTEET.....	105
Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen kulku Prisma-mallia mukailleen .....	105
Liite 3. Saatekirje .....	113
Liite 4. Frekvenssitaulukot .....	114
Liite 5. Sisällönanalyysi.....	122

## 1 JOHDANTO

Työ tukee ihmisen onnellisuutta tai pahimmassa tapauksessa se heikentää hyvinvointia. Tämä kaikki riippuu siitä, minkälainen ihminen on, mitä hän tekee ja kuinka häntä kohdellaan töissä. Työ edistää ihmisen psyykkistä hyvinvointia, kun se on palkitsevaa, tukee kollegoiden keskinäisiä hyviä välejä sekä antaa tasaisin väliajoin onnistumisen kokemuksia. Psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi töissä on tärkeää voida hyvin myös fyysisen, että sosiaalisen toimintakyvyn kannalta. (Johnson, Robertson & Cooper 2017, 3.)

Työhyvinvointi käsitteenä ajatellaan usein yksilön henkisen hyvinvoinnin kautta. Pelkkä henkinen hyvinvointi ei huomioi muita organisaation yleisiä ominaisuuksia, joita ovat muun muassa henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapolitiikka. (Tarkkonen 2012.) Tarkkonen (2012) käsittelee työhyvinvointia kahden käsitteen avulla, jotka ovat yksilöpsykologinen lopputulema sekä toiminnan tasolla tapahtuva työhyvinvointi. Yksilöpsykologinen lopputulema tarkoittaa työhyvinvoinnin tilannetta, jossa työntekijä saa arvostusta, mielekkyyttä sekä terveyden ja turvallisuuden tunnetta. Toiminnan tasolla työhyvinvointi käsittää organisaation tapaa huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta, työkyvystä sekä henkisestä työhyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös hyvinvoinnin tai pahoinvoinnin kautta. Suurin osa tutkimuksista painottuu työpahoinvointiin ja vasta 2000-luvulla syntyi kiinnostus tutkia positiivista työhyvinvointia. (Seeck 2012, 315.) Työpahoinvointi kustantaa 25 miljardia euroa vuodessa. Ennenaikaiset eläkkeelle jäämiset sekä huonosti voivat ja työssä viihtyvät työntekijät madaltavat työpaikan tuottavuutta. (Häggman-Laitila 2013, 301.)

Eurooppalaisessa vertailussa Suomessa nähdään vahvuutena muita enemmän työn organisoiminen, mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiin ja ammattitaidon kehittämiseen, tasapainoisuus työn ja muun elämän välillä, itseohjautuvuus sekä sosiaaliset suhteet. Heikkouksina Suomessa nähdään taas väkivallan uhka, työpaikkakiusaaminen sekä hyvinvointi ja terveys. (Häggman-Laitila 2013, 301.)

Opinnäytetyö on osa Etänä enemmän - sotetyö uudistuu -hanketta, joka tutkii etätyön kasvavaa merkitystä kehittyvissä sote-palveluissa. Muuttuvassa sote-työssä korostuu digitalisaatio ja sähköistyvät palvelut. Tämä tulee olemaan merkittävä uudistus niin sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle kuin asiakkaille. Uudistuksen myötä työ- ja toimintakulttuuri tulee kokemaan muutoksen, joka vaatii osaamisen kehittämistä sekä uudenlaista johtamista. Sähköisten palveluiden on tarkoitus tehostaa ja kehittää sote-työn laatua sekä turvata sote-palveluiden saantia. (TAMK 2018.) Sote-muutoksessa esimiehet tulevat työskentelemään kaukana alaisistaan työyksiköiden ollessa maantieteellisesti levittäytyneet. Hankkeen tarkoituksena on kehittää etätyöskentelyä vahvistamalla henkilöstön osaamista. Kokonaisvaltaisena tavoitteena on edistää sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvointia ja tuottavuutta muutosjohtamisen keinoin. Opinnäytetyössä kartoitetaan perusterveydenhuollon työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointia ja työn hallintaa Pirkanmaalla.

Työhyvinvointi on yksi tärkeimpiä tekijöitä työssä jaksamiseen, ja sen säilyttäminen sekä edistäminen muutosten keskellä on hyvin merkittävää. Työn hallinta puolestaan lisää työn mielekkyyttä ja motivoi työssä suoriutumiseen. Opinnäytetyö antaa tärkeää tietoa Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnin ja työn hallinnan tilanteesta. Saaduilla tuloksilla kunnat ja yksityisen sote-alan toimijat pystyvät kehittämään ja ylläpitämään oman työyhteisönsä työhyvinvointia ja työn hallintaa.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Pirkanmaan perusterveydenhuollossa työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointiin ja työn hallintaan liittyviä tekijöitä.

Tutkimustehtävänä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälainen on työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointi ja työn hallinta Pirkanmaan perusterveydenhuollossa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat Pirkanmaan perusterveydenhuollossa työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointiin ja työn hallintaan?

Opinnäytetyö on osa Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hanketta, ja työn tavoitteena on tuottaa uutta tietoa Pirkanmaan sote-työntekijöiden ja -esimiesten työhyvinvoinnista ja työn hallinnasta. Saatua tietoa voidaan hyödyntää hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kuntien työhyvinvoinnin kehittämässä.



### 3 SOSIAALI- JA TERVEYSALA TUTKIMUSKONTEKSTINA

Maaliskuussa 2019 sote- ja maakuntauudistus kaatui hallituksen erottua. Tällä uudistuksella oli tarkoituksena siirtää sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut kunnilta maakunnille, tavoitellen asiakkaan valinnanvapautta ja kustannussäästöjä. Uudistuksen kaatumiseen vaikuttivat perustuslailliset ongelmat sekä kiireinen aikataulu. Tämä ei kuitenkaan vaikuta sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttämiseen heikentävästi. (Niskakangas, Nalbantoglu & Pullinen 2019.) Sote-uudistuksen kaatumisen vaikutus kohdistui kuitenkin sidosryhmiin ja suurhanketta tukeviin pienempiin hankkeisiin, kuten opinnäytetyön taustalla olevaan Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeeseen ja sitä koskevaan rekrytointiin.

Etänä enemmän - sotetyö uudistuu -hanke on kolmivuotinen, valtakunnallinen hanke (2019-2021). Hankkeella pyritään saamaan hyviä toimintamalleja ja työkaluja johtamisen avulla muuttuvaan sote-maailmaan. Hankkeen päätavoite on lisätä työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta. Hanketta rahoittaa Sosiaali- ja terveysministeriö. (TAMK 2018.)

Hankkeen koordinaattorina toimii Tampereen ammattikorkeakoulu. Osatoteuttajina toimivat Itä-Suomen yliopisto, Satakunnan ammattikorkeakoulu sekä Lapin yliopisto. Lisäksi hankkeessa on mukana Pirkanmaan kunta, Pirkanmaan liitto, Tampereen kaupunki sekä Pirkkalan kunta. (TAMK 2018.)

Suomen 19 maakunnasta Pirkanmaa on toiseksi suurin asukasmäärältään. Suomalaisista yli yhdeksän prosenttia elää Pirkanmaalla. Pirkanmaahan kuuluu 23 kuntaa, joita ovat Akaa, Hämeenkyrö, Ikaalinen, Juupajoki, Kangasala, Kihniö, Lempäälä, Mänttä-Vilppula, Nokia, Orivesi, Parkano, Pirkkala, Punkalaidun, Pälkäne, Ruovesi, Sastamala, Tampere, Urjala, Valkeakoski, Vesilahti, Virrat, Ylöjärvi ja Kuhmoinen. (Pirkanmaa n.da ; Pirkanmaa n.db.) Pirkanmaalla sosiaali- ja terveydenhuolto toteutetaan kuntien yhteistoimintana. Useat kunnat ovat siirtäneet toimintansa yksityisille tahoille, kuten Pihlajalinnalle ja Terveystalolle. (THL 2018.)

Hankkeeseen osallistuu myös yksi sosiaali- ja terveysalan yksityissektorin toimija, Tampereen kaupunkilähetys Ry. Tampereen kaupunkilähetys Ry on sosiaalialan järjestö, joka tuottaa ikäihmisten, kehitysvammaisten ja lapsiperheiden palveluita sekä järjestötyötä (Tampereen kaupunkilähetys ry n.d).

Opinnäytetyön tutkimuskontekstina toimii Pirkanmaan kunnista Tampereen, Pirkkalan, Lempäälän, Nokian ja Akaan sosiaali- ja terveydenhuolto, erityisesti vanhustenhuolto ja sen alan työntekijät ja esimiehet.

### **3.1 Tutkimuksen kohderyhmä**

Opinnäytetyön kohderyhmänä toimii Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon, erityisesti vanhustenhuollon työntekijät ja esimiehet. Työntekijät toimivat asiakas- ja potilastyössä. Johtamistyötä voidaan tyypitellä eri luokkiin tarkastelun helpottamiseksi. Ylin johto, esimerkiksi sairaanhoitopiirin johtaja, vastaa usein organisaation strategisesta johtamisesta. Tästä seuraava on keskijohto, johon voidaan lukea kuuluvaksi yksikön johtaja tai ylihoitaja. Lähijohdolla tarkoitetaan taas työntekijän ja johtajan välistä suhdetta. (Rissanen & Hujala 2018, 82.) Opinnäytetyössä esimiestehtävissä tarkastellaan tiiminvetäjän, vastaavan hoitajan, lähiesimiehen sekä keski- ja ylimmän johdon rooleja tai jonkun muun vastaavan rooleja.

#### **3.1.1 Vanhustenhuollon palvelut**

Sosiaali- ja terveysministeriö ohjaa ikääntyneiden kansalaisten palvelujen kehittämisen polkuja, osallistuu lainsäädäntöön sekä on mukana uudistusten toteuttamisessa. Suomen kunnat ovat tärkeässä asemassa iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.da.) Kuntien vastuulla on järjestää sekä myöntää palveluita yksilöllisen palvelutarpeen arvioinnin avulla. Lisäksi kunnat voivat ostaa palveluita yksityisen palvelun tuottajilta. Kunnan palveluihin lukeutuu ehkäisevät palvelut, veteraanipalvelut, asumispalvelut, laitoshoidon palvelut, kotihoidon palvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.db.) Opinnäytetyössä tarkastellaan pääosin kunnan palveluista kotihoidon palveluita. Kotihoidon tehtävänä on avustaa säännöllistä ja hetkellistä kotihoitoa tarvitsevia asiakkaita. Kotihoidon palvelut on tarkoitettu kaikille yli 18-vuotiaille,

joilla on todettu sairaus, alentunut toimintakyky tai jokin muu syy, joka edellyttää kotiin saatavaa apua. (Tampereen kaupunki n.d.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kunnallisten palveluiden toiminnasta säädetään eri laissa, joita ovat sosiaalihoitolaki 1301/2014, terveydenhuoltolaki 1326/2010, kansanterveyslaki 66/1972 ja erikoissairaanhoidonlaki 1062/1989 (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.).

## 4 HYVINVOINTIJOHTAMINEN

Hyvinvointi käsitteenä on laaja ja sitä on määritelty moninaisesti vuosien saatossa niin tieteenaloilla kuin arkielämässäkin. Yksi tunnetuimpia määritelmiä hyvinvoinnista on Erik Allardtin (1976, 38) muotoilema, minkä mukaan hyvinvointi koostuu omistamisesta eli elinoloista, olemisesta eli itsensä toteuttamisesta sekä rakastamisesta eli sosiaalisista suhteista. Terminä se on haastava määrittellä sen subjektiivisen painatuksen vuoksi, jokaisen ihmisen tulkitessa sitä omalla tavallaan. (Allardt 1976, 38; Kuuluvainen 2013, 12; Virtanen & Sinokki 2014, 24.) Hyvinvoinnin tärkeitä tekijöitä ovat myönteinen elämänsäsenne, terveys ja fyysinen kunto, sopeutuva luonne sekä korkea koulutustaso (Häggman-Laitila 2013, 203).

Hyvinvointijohtamisessa huomio kiinnitetään itse hyvinvointiin ja terveyteen. Sen avulla yritetään saavuttaa terveydentilan ja toimintakyvyn lisääviä tekijöitä, torjua syrjäytymistä ja sairauksia sekä vakauttaa osallisuutta. (THL 2019.) Suomessa työpahoinvointia ja -hyvinvointia on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien. Ihmiskeskeinen johtaminen ja sen opit liittyvät läheisesti hyvinvointiin, sillä niillä tavoitellaan työn imun ja työhyvinvoinnin parantamista sekä vastaavasti työpahoinvointia aiheuttavien työuupumuksen, sairauseläkkeiden ja -poissaolojen vähentämistä. (Seeck 2012, 311–312.)

Hyvinvointijohtamisessa esiin nousevat myös työterveys ja työhyvinvointi sekä näkökulma tarkastella organisaatio- ja johtamisoppien ja toimintatapojen vaikutusta terveyteen ja hyvinvointiin. Hyvinvointijohtaminen on yksi keskeisimmistä johtamisopeista, jossa lähdetään liikkeelle yhteiskunnallisista kysymyksistä ja näiden vaikuttavuudesta työn kannattavuuteen. Heikko johtaminen sekä hyvinvointiin liittyvien asioiden laiminlyönti vaikuttavat organisaatioiden talouteen työpahoinvoinnin aiheuttamina kustannuksina. Suomessa vuonna 2011 vuosittaiseksi työpahoinvoinnista aiheutuvat kustannukset olivat 24-30 miljardia euroa. (Seeck 2012, 304-305, 307.)

## 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyöprosessin alussa toteutettiin kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus on kattava tutkimus ja tulkinta kirjallisuudesta, mikä liittyy tiettyyn, ennalta määriteltyyn aiheeseen. Kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään tutkimuskysymyksen vastauksia analysoimalla asiaankuuluvaa kirjallisuutta systemaattisella lähestymistavalla. (Aveyard 2010, 6.) Katsaus pohjautuu prosessimaiseen menettelytapaan, joka tulee olla toistettavissa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on laajentaa teoreettista ymmärrystä, käsitteistöä tai tarkastella jo olemassa olevaa tietoa. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 7.) Katsauksen avulla tutkija pystyy muodostamaan uusia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta (Aveyard 2010, 6) sekä luomaan kokonaiskuvaa asiakokonaisuudesta (Stolt ym. 2016, 7).

Opinnäytetyössä ennen varsinaisen kirjallisuuskatsauksen aloittamista muodostettiin tutkittavista ilmiöistä asiasanat. Asiasanat haettiin YSA-asiasanaston ja MOT-sanakirjan avulla. Alla olevasta taulukosta 1 on nähtävissä kirjallisuuskatsauksessa käytetyt suomen- ja englanninkieliset asiasanat. Opinnäytetyössä kirjallisuuskatsaus toteutettiin tutkimuskysymysten nojalla sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointiin ja työn hallintaan.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt asiasanat

Asiasanat	Englanniksi	Suomeksi
<b>Työhyvinvointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• well-being</li> <li>• well-being at work</li> <li>• job satisfaction</li> <li>• work satisfaction</li> <li>• workload</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työhyvinvointi</li> <li>• työviihtyvyyys</li> <li>• työtyytyväisyys</li> </ul>
<b>Työn hallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• job autonomy</li> <li>• autonomy at work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työn hallinta</li> </ul>
<b>Esimies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manager</li> <li>• superior</li> <li>• leader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esimies</li> <li>• esimiestyö</li> <li>• johtoryhmät</li> </ul>
<b>Sote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• social health care</li> <li>• social care</li> <li>• health care</li> <li>• health care sector</li> <li>• health care services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sote</li> <li>• sosiaaliala</li> <li>• terveydenhuoltoala</li> <li>• terveystalot</li> </ul>

Asiasanoista luotiin suomen- sekä englanninkieliset hakulausekkeet. Hakulausekkeet muodostettiin käsittelemään sekä työhyvinvointia että työn hallintaa. Taulukosta 2 nähdään kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat sekä hakulausekkeet, joista tutkimuksia etsittiin.

TAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja hakulausekkeet

Tietokannat	Ebsco, Elsevier, Pubmed ja ARTO
<b>Hakulausekkeet suomeksi</b>	(työhyvinvointi OR työtyytyväisyys OR työiihtyvyys) AND (esimies OR esimiestyö OR johtoryhmät) AND (Sosiaaliala OR terveydenhuoltoala OR sote OR sosiaaliala OR terveystalvet) "työn hallinta" AND (esimies OR esimiestyö OR johtoryhmät) AND (Sosiaaliala OR terveydenhuoltoala OR sote OR sosiaaliala OR terveystalvet)
<b>Hakulausekkeet englanniksi</b>	("well-being at work" OR "job satisfaction" OR "work satisfaction" OR "work load" OR "workload") AND (manager OR superior OR leader) AND ("social health care" OR "social care" OR "healthcare" OR "healthcare sector" OR "health services")  ("job autonomy" OR "autonomy at work") AND (manager OR superior OR leader) AND ("social health care" OR "social care" OR "healthcare" OR "healthcare sector" OR "health services")  ("job autonomy" OR "autonomy at work") AND ("social health care" OR "social care" OR "healthcare" OR "healthcare sector" OR "health services")

Hakulausekkeiden muodostamisen jälkeen määriteltiin tutkimuksille sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Kriteerien avulla kirjallisuuskatsaukseen valikoidut tutkimukset ovat näin ollen perusteltuja (Valkeapää 2016, 56). Sisäänottokriteereiksi asetettiin julkaisuvuodet 2009-2019, suomen- ja englanninkieliset tekstit, kokotekstin saatavuus sekä tutkittavien ilmiöiden, työhyvinvoinnin ja työn hallinnan, esiintyminen. Poissulkukriteereiksi asetettiin tutkimuksen liian niukka sisältö, liian spesifinen kohderyhmä tai tieteenala sekä tutkimukset, jotka eivät huomioineet sosiaali- ja terveysalaa.

Kirjallisuuskatsauksen systemaattisen valinnan etenemiseen käytettiin mukailtua Prisma-mallia. Prisma-malli on näyttöön perustuva raportointikeino syste-

maattisissa kirjallisuuskatsauksissa. Malli perustuu RTC-tasoisten tutkimusten raportointiin, mutta sitä voidaan myös hyödyntää muiden tutkimusten järjestelmälliseen tarkasteluun. (Prisma 2015.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eri vaiheita kuvataan Prisman Flow Diagrammilla, joka on jaettu neljään eri vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat Identification (tunnistaminen), Screening (seulonta), Eligibility (kelpoisuus) ja Included (mukaan otetut) (Prisma 2009; Valkeapää 2016, 62-63). Tunnistamisvaiheessa asiasanoista muodostetuilla hakulausekkeilla etsitään tutkimuksia päätetyistä tietokannoista. Tämän jälkeen seulontavaiheessa päällekkäisyydet aineistosta poistetaan ja jäljelle jäävät tutkimukset otetaan tarkempaan tarkasteluun. Aineistoja arvioidaan otsikko-, abstrakti- ja kokotekstitasolla. Seulonta- ja kelpoisuusvaiheessa tarkastellaan jatkuvasti ennalta määritellyjä sisäänotto- ja poissulkukriteerejä. Viimeisessä mukaan otetut -vaiheessa määritellään tutkimusten kokonaismäärä laadulliseen tai määrälliseen analyysivaiheeseen.

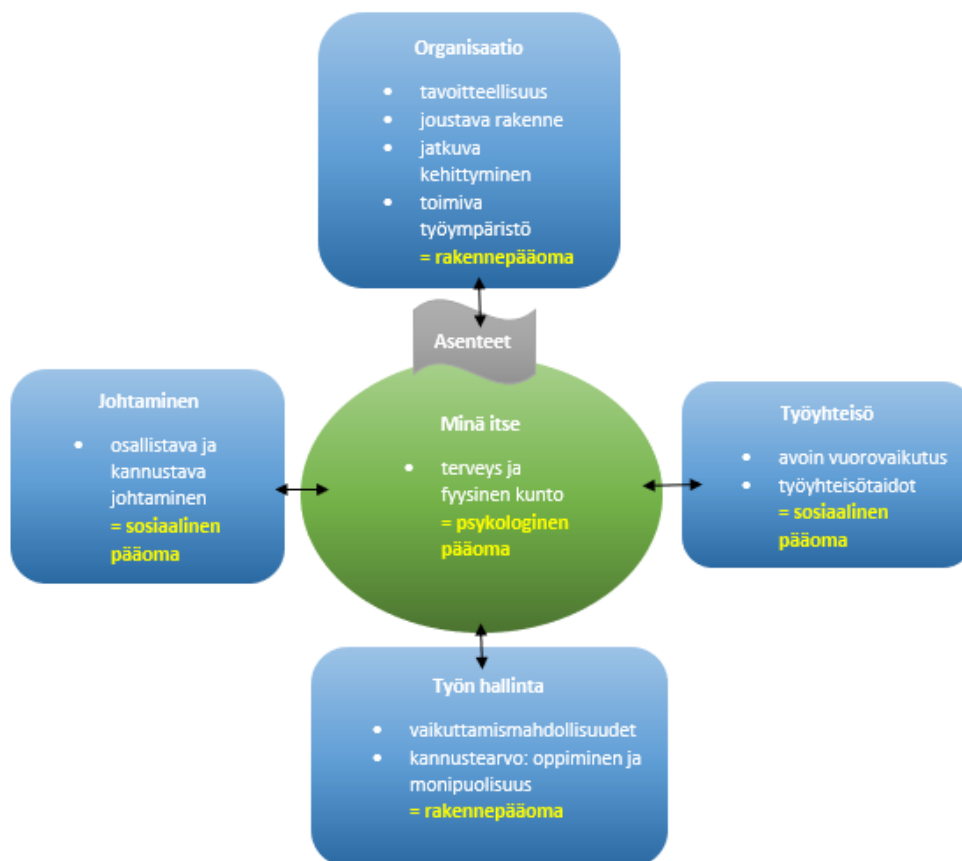
Opinnäytetyön tutkimusaineiston systemaattisen valinnan eteneminen on kuvattu Prisma 2009 Flow Diagrammin mukaisesti liitteessä 1. Opinnäytetyö tarkastelee kahta ilmiötä, minkä vuoksi Flow Diagrammissa on esitetty hakujen tulokset ilmiö- ja tietokantakohtaisesti. Tietokannoista valikoituneita, prosessin läpikäyneitä, tutkimuksia oli yhteensä 13. Lisäksi mukaan otettiin tietokantojen ulkopuolelta olevia tutkimuksia kaksi. Valikoituneet tutkimukset nähdään tiivistetysti liitteessä 2. Tutkimuksista saatua tietoa hyödynnetään opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä. Viitekehyksessä työhyvinvoinnin ja työn hallinnan näkökulmat painottuvat sosiaali- ja terveysalan työntekijöihin ja esimiehiin.

## **4.2 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi käsitteenä on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään fyysisen ja psyykkisen terveyden sekä työsuojelun näkökulman, tehden työn tekemisen turvalliseksi ja tuottavaksi. Se on jokaisen henkilökohtainen tuntemus, johon vaikuttavat työn kuormitustekijät, työn tuottama mielekkyys ja ilo, toimintaympäristö sekä kaikki ne muut tekijät, jotka liittyvät työhyvinvoinnin subjektiiviseen kokemiseen. Työhyvinvointia ei nähdä erillisenä osana vaan se on sidoksissa myös työelämän ulkopuoliseen elämään. (Laine 2014, 11; Työterveyslaitos n.da.; Kuuluvainen 2013, 13-14.) Myös Häggman-Laitila ja Romppanen (2017)

kuvaavat työhyvinvointia monimutkaisena kokonaisuutena, johon psyykkisen ja fyysisen terveyden lisäksi liitetään ammatillisen hyvinvoinnin ja käyttäytymisen suhde henkilön työuraan, talouteen sekä yhteisöön. (Häggman-Laitila & Romppanen 2017.)

Yksi työhyvinvointia käsittelevistä malleista on työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan (2016) luoma työhyvinvoinnin malli. Mallissa (kuvio 1) huomioidaan organisaation kulttuuri sekä toimintatavat, jotka yhdessä rakentavat hyvinvoinnin perustan. Mankan malli muodostuu kolmesta eri tekijästä, joita ovat rakennepääoma sekä sosiaalinen ja psykologinen pääoma. Rakennepääoma pitää sisällään organisaation ja työn hallinnan. Työn tulisi sisältää riittävästi vaikutusmahdollisuuksia sekä sen pitäisi antaa mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja pelisääntöjen muodostamiseen. Sosiaalinen pääoma puolestaan pitää sisällään yhteisön henkisen tilan, johon vaikuttavat johtamistavat sekä työilmapiiri. Psykologinen pääoma käsittää työyhteisön jäsenen omia asenteita ja miten hän näkee työpaikan niiden lävitse. Yhteisön jäsen saattaa kokea työhyvinvointinsa heikoksi, vaikka muut osatekijät olisivat kunnossa. (Manka & Manka 2016, 75-77.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin malli (Manka & Manka 2016, 76)



Alkujaan työhyvinvoinnissa on ollut kyse työvoiman turvaamisesta esimerkiksi kemiallisilta ja fysikaalisilta tekijöiltä. Nykypäivänä puhutaan kuitenkin enemmän työkyvystä ja työelämän laadusta. Määritelmänä sen sisältö on muuttunut ja sen tuottama merkitys työelämässä ja koko yhteiskunnassa on kasvanut. (Virtanen & Sinokki 2014, 30-31.) Työhyvinvoinnin määrittelyssä painottuu vielä henkilön subjektiivinen kokemus työhyvinvoinnista, koska se on terminä melko uusi verrattaessa paljon tutkittuun hyvinvointiin. (Kuuluvainen 2013, 12, 14, 57; Virtanen & Sinokki 2014, 28; Lehto & Viitala 2016, 119.)

Työhyvinvoinnin hallintaan ovat sidoksissa monet toimijat työntekijän lisäksi, kuten työyhteisö, esimies, työnantaja, työterveyshuolto sekä luottamusmiehet ja työsuojeluhenkilöt. Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu jokaiselle osapuolelle ja sen edistämiseksi tarvitaankin yhteistyötä. Työhyvinvoinnilla on merkitystä organisaation toimintaan, sen tuottavuuteen ja menestymiseen. (Laine 2014, 10; Työterveyslaitos n.da.; Lehto & Viitala 2016, 119-120.) Myös Kuuluvaisen (2013) pro gradu -tutkielmasta nousee esille työhyvinvoinnin merkityksellisyys. Sitä ei nähdä erillisenä asiana, vaan se muodostuu jokapäiväisessä toiminnassa työpaikalla ja työyhteisön keskuudessa. (Kuuluvainen 2013.)

Työhyvinvoinnin keskeisimpinä tekijöinä nähdään organisaatio ja siinä tapahtuva johtajuus. Johtajuudessa työhyvinvoinnin kannalta esille nousevat piirteet kuten oikeudenmukaisuus, työyhteisön tukeminen ja kuunteleminen, palkitseminen, tulevaisuuteen tähtäävä asenne, muutosmyönteisyys sekä ihmissuhteisiin panostaminen. (Kanste 2011; Häggman-Laitila 2013, 308; Lehto & Viitala 2016, 120.) Hyvinvointia tukee se, että johtajat ovat tietoisia työntekijöistään, arvioiden ja antaen palautetta heidän tekemästään työstä, tiedottaen asioista sekä huomioiden edut ja palkkaa koskevat asiat. Heidän tulee herättää luottamusta, tukea työntekijöitä sekä pitää yllä vuorovaikutteista toimintaa. (Kanste 2011; Seeck 2012, 312; Häggman-Laitila 2013, 308.)

Palkitseminen on osa johtamista, jossa yhdistyvät organisaatio ja yksilö sen sisällä. Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan palkitsemiseen kuten koulutus- ja kehitysmahdollisuuteen, työpaikan vakinaistamiseen tai aineelliseen palkitsemiseen, kuten henkilöstöetuihin tai palkkiojärjestelmiin. Myös vapaus, haasteet, joustavuus, vastuut sekä saatu kiitos ja arvostus ovat hyviä palkitse-

misen keinoja. (Lammintakanen 2018, 253.) Arvostuksen osoittaminen, etenkin esimieheltä työntekijälle, koetaan merkitykselliseksi, sillä se kertoo esimiehen kiinnostuksesta jokaista työntekijää kohtaan sekä edistää näin ollen työtehtävistä suoriutumista. Molemminpuolinen luottamus on tärkeää ja takaa hyvän yhteistyön. (Sinokki & Virtanen 2014, 148-149.)

Vesterisen, Suhosen, Isolan, Paasivaaran ja Laukkalan (2013) tutkimuksessa todettiin erinäisillä johtamistyyyleillä olevan vaikutusta työssä menestymiseen, työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työhyvinvointiin, ilmapiiriin ja yhteistyöhön. Terveysthuollossa käytetään eri johtamisen tyyliä, joista tärkeimmäksi tutkimuksen mukaan on noussut transformationaalinen eli visionäärinen muutosjohtaminen. (Vesterisen ym. 2013; Häggman-Laitila 2014, 146.) Muutokset terveysthuollossa lisäävät paineita työkentällä ja työ vaatii modifioitumista ja kehittämistä, minkä vuoksi sekä työntekijät että esimiehet tarvitsevat koulutusta. (Vesterinen ym. 2013, 6).

Hyvin johdetussa organisaatiossa johtamisella voidaan vaikuttaa henkilön terveyteen. Oikeudenmukaisella johtamisella on terveyteen vaikuttavia piirteitä. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan, että työntekijä kokee tullessa kuulluksi, heitä jokaista koskevat samat normit ja säännöt sekä päätöksenteot ovat puolueettomia ja avoimia. (Seeck 2012, 319.) Lisäksi johto ja hallinto voivat parantaa työtyytyväisyyden lisäksi myös koko organisaation taloutta ja tuottavuutta. (Seeck 2012, 312; Jaislaw ym. 2015, 131, 137.) Hyvällä johtamisella voidaan minimalisoida sairauspoissaoloja, negatiivisia psyykkisiä oireita ja tunnetiloja sekä aikaisempaa eläkkeelle siirtymistä (Kanste 2011; Häggman-Laitila 2013, 306).

Henkilöstön hyvinvoinnista, työolojen terveellisyydestä ja turvallisuudesta vastaa työnantaja. Työnantajan vastuu jakautuu ylimmälle johdolle, keskijohdolle ja lähiesimiehille. Työkentällä esimiehet toimivat työnantajan edustajana. (Työturvallisuuskeskus n.dc, 4.) Hyvään johtamiseen kuuluu myös uuden työntekijän perehdytyksestä huolehtiminen. Esimiehen tulee huolehtia perehdytyksestä sekä sen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Esimies voi delegoida perehdytykseen kuuluvia eri osa-alueita, mutta päävastuu toiminnasta säilyy hänellä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdytyksellä nähdäänkin olevan vai-

kutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Liian heikko perehdyttäminen vaarantaa työ- ja potilasturvallisuutta, heikentää työn laatua sekä luo huonoa kuvaa organisaatiosta. Lisäksi epäonnistunut perehdytys voi edesauttaa työntekijää vaihtamaan työpaikkaa. (Oksanen 2017.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työntekijän perehdyttämistä uusiin työtehtäviin. Perehdyttämisellä pyritään siihen, että työntekijä tiedostaa työnsä ja siihen kuuluvat vastuut, odotukset ja velvoitteet sekä työpaikan tavat ja siellä työskentelevät ihmiset. Uuteen työtehtävään, esimerkiksi esimiestehtävään, perehdyttäminen takaa turvalliset työtavat ja varmuuden siitä, että kaikki annettu tieto on ymmärretty. Perehdyttämisellä tavoitellaan myönteistä asennetta työhön ja henkilöstöön, itsenäisyyden, aktiivisuuden, työturvallisuuden ja työterveyden lisäämistä sekä valmiuksia kehittää tietotaitoa. Ylimmän johdon tulee huolehtia, että esimies perehdytetään esimiestyön kokonaisuuteen. Johtaminen on esimiehen perustehtävä, jonka avulla hän saavuttaa työn tavoitteita, ohjaa työntekijöitä strategialähtöiseen toimintaan, ymmärtäen perustehtävän ja tämän avulla työtehtävät ja vastuualueet. (Työturvallisuuskeskus n.d.c, 4, 7,10.)

Työhyvinvointiin saattaa vaikuttaa negatiivisesti organisaatiossa jatkuvat huonosti hoidetut muutokset. Työpaikoilla puuttumattomuuden kulttuuri on myös vahvasti yhteydessä työpahoinvointiin ja sen seurauksiin. Näihin puuttuminen on koko organisaation tehtävä, johon osallistuvat johtaja, esimiehet sekä työntekijät. Puuttumattomuus on seurausta huonosta johtamisesta, johon on vasta nyt herätty yhteiskunnallisesti. (Seeck 2012, 318.) Lisäksi jatkuva kuormitus ja resurssipula heikentävät toiminnan laatua ja luovuutta sekä ovat seurausta taloudellisten resurssien puutteesta (Lehto & Viitala 2016, 119). Työstressillä on vaikutusta sairauspoissaoloihin, fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen ja alentuneeseen hyvinvointiin. Pitkäaikainen työstressi saattaa johtaa työuupumukseen, joka aiheuttaa fyysistä ja psyykkistä väsymystä sekä madaltaa ammatillista itsetuntoa. (Seeck 2012, 314.)

Työuupumukseen on yhteydessä työyhteisöstä nousevat tekijät, kuten epävarmuus työyhteisössä, johtajuus, työympäristö sekä sosiaalinen kanssakäyminen. Erityisesti tunneperäistä uupumusta aiheuttaa sosiaali- ja terveysalalla tuen puute, vähäinen itsenäisyys, yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen, pienet

vaikutusmahdollisuudet, erimielisyydet sekä palautteen puuttuminen. Lisäksi uupumusta edistää heikko sitoutuminen työhön, organisaation tavoitteiden ja päämäärien huono tuntemus sekä epävarmuus tulevasta. Työuupuneena työntekijä on antanut itsestään paljon työlle, mutta saanut siitä liian vähän vastinetta. (Häggman-Laitila 2013, 302, 306.) Hyvin johdetussa organisaatiossa hyvinvoiva henkilöstö on valmis uudistumiseen ja kykenee viemään sitä läpi (Lehto & Viitala 2016, 119).

Hyvinvoiva henkilöstö kokee usein työn imua. Työn imu on tunne- ja motivaatiotila, joka positiivisuudellaan sitouttaa työhön. (Seeck 2012, 315; Lehto & Viitala 2016, 11.) Se on työhön omistautumista ja innostumista (Häggman-Laitila 2013, 305). Työn imulla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö on vahvasti motivoitunut työnsä tekemiseen. Henkilöt, jotka kokevat työn imua, ovat terveempiä, työkyvyltään parempia sekä omaavat vähemmän eläke- ja irtisanoutumisajatuksia kuin henkilöt, jotka kokevat työn imun tunteen heikoksi. He ovat myös tarkkakaiteja, omistautuneita ja uppoutuneita työhönsä, mikä näkyy intona, energisyytenä sekä keskittymisenä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10.) Työn imun on siis osoitettu olevan positiivisessa yhteydessä henkilön työkykyyn (Lehto & Viitala 2016, 119).

Vuonna 2013 tehdyssä kuntasektoria koskevassa henkilöstöbarometrikyselyssä työhyvinvointi tunnistettiin tärkeäksi asiaksi. Heikko taloudellinen tilanne suuntaa palveluiden tuottamisen tehostamiseen pienemmällä henkilöstömäärällä, minkä vuoksi työhyvinvoinnin huomiointi on tärkeää. Johtajat ja esimiehet eivät nähneet kuitenkaan oman työnsä kehittämisen tarvetta, kun taas vastaavasti työntekijöiden vastauksista se nousi erittäin tärkeäksi. Näin ollen myös työhyvinvointi painottuu henkilöstössä enemmän kuin johdossa, haasteet asian ympärillä näyttäytyivät haitallisena. Ikääntyvä väestö ja eläköitymiset vaikuttavat alentavasti työhyvinvointiin, kun mietitään työstä suoriutumisen heikkenemistä iän myötä ja teknologiakehityksen kasvua. Vuorovaikutteisella ja oikeudenmukaisella johtamisella voidaan tukea ja kehittää työhyvinvointia suunnitelmallisesti. Täytyy muistaa, että loppukädessä yksilö vastaa kuitenkin omasta hyvinvoinnistaan (Lehto & Viitala 2016, 120, 126-127.).

#### 4.2.1 Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalaa koskevat erilaiset muutokset. Muutospaineita aiheuttavat organisaatioiden rakenteelliset ja hallinnolliset muutostekijät sekä pitkään jatkunut epävarmuus mahdollisesta tulevasta sote-uudistuksesta. (STTK 2017.) Tulevissa muutoksissa työntekijät ovat pääasiallinen kohde, mutta myös muutoksen voimavara. Näiden asioiden vuoksi on tärkeää panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin. (Lehtomäki 2017.)

Sote-alalla työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnin kokeminen on erilaista verrattuna muiden alojen työntekijöihin. Sote-alalla toimivien työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavaa heikentävästi ikääntyminen suhteessa fyysiseen työn kuormittavuuteen sekä organisatorisiin muutoksiin. Lisäksi alalla on pulaa työntekijöistä. (Tanttu & Jaatinen 2016, 12.) ”Tehdään enemmän vähemmällä työvoimalla” -haaste kielii vähenevästä työvoimasta ja samanaikaisista tuottavuuspaineista. Tämä haaste koskettaa eniten vanhempia työntekijöitä, yli 55-vuotiaita, sillä riski fyysisiin ongelmiin työnteossa kasvaa. (Lehto & Viitala 2016, 118.) Fyysiset terveysongelmat ovat yhteydessä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Hoitotyössä fyysinen kuormitus voi johtaa tuki- ja liikuntaelinvammoihin. (Tanttu & Jaatinen 2016, 12.) Työstä aiheutuva fyysinen kuormitus on usein peräisin manuaalisista nostoista, siirroista sekä hankalista ja staattisista työasennoista. Fyysinen kuormitus on liian haitallista, kun se tuottaa työntekijälle väsymystä sekä hidastaa palautumisprosessia. (Tanttu & Jaatinen 2016, 12; Häggman-Laitila & Romppanen 2017, 35; Työsuojelu 2018.) Lisäksi vuorotyö sekä pitkät työjaksot ovat kuormitukselle altistavia (Laine 2014, 13).

Fyysisen kuormituksen lisäksi työntekijät voivat kokea psyykkistä kuormitusta (Tanttu & Jaatinen 2016, 12). Psyykkiset kuormitustekijät aiheuttavat epätasapainoa työn vaatimusten sekä työntekijän voimavarojen välille. Näihin kuormitustekijöihin luetaan muun muassa jatkuvat muutokset työssä, liiallinen työmäärä, jatkuva kiire sekä työssä kehittymisen ja palautteen puute. (Työturvallisuuskeskus n.da.) Myös Häggman-Laitilan ja Romppasen (2017) tutkimus tuo esiin työhyvinvointia psyykkisesti kuormittavia tekijöitä, jotka altistavat burnoutille ja stressille. Näitä tekijöitä ovat vähäiset resurssit, taloudelliset rajoitteet sekä henkilökunnan vaihtuvuus ja puute. Työhön panostaminen ilman riittävää vas-

tinetta johtaa usein työuupumukseen, joka näkyy muun muassa jaksamattomuutena, kiinnostuksen puutteena, ylläritustilana sekä työn ilon kadottamisena. (Häggman-Laitila 2013, 302.)

Psyykkisen kuormituksen ohella työntekijät voivat altistua sosiaalisille kuormitustekijöille. Sosiaalinen kuormitus aiheutuu usein työyhteisössä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Mahdollisia epäkohtia työpaikalla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on muun muassa epätasa-arvoinen kohtelu esimerkiksi iän, sukupuolen ja uskonnon välillä sekä seksuaalinen häirintä. (Työterveyslaitos n.db.) Sosiaaliset kuormitustekijät voivat ilmetä työpaikkakiusaamisena, johon kuuluvat edellä mainittujen tekijöiden lisäksi muun muassa juoruilu, syrjintä ja väkivallan uhka (Työturvallisuuskeskus n.da).

Työpaikkakiusaaminen on yleistynyt ongelma, jota on ajoittain haastava tunnistaa ja havaita. Lisäksi se koetaan hyvin subjektiivisena; kaikki eivät koe samoja asioita työpaikkakiusaamisena, mitä joku toinen voi taas kokea. Näin ollen se voi myös olla myös tiedostamatonta ja tahatonta, pahan olon purkamista esimerkiksi omista kotioloista. (Virtanen & Sinokki 2014, 101-102, 215).

Esimiesasemassa toimivilla on vastuu työn turvallisuudesta, johon kuuluu olennaisesti työpaikan ihmissuhteet. Psykososiaaliset riskit ja epäkohtiin, kuten kiusaamiseen, puuttuminen ovat esimiehen velvollisuuksia. Kiusaaminen on epäasiallista, toistuvaa käyttäytymistä, jossa kiusaamisen kohde on kyvytön puolustautumaan ja joutuu alistetuksi. Se voi esiintyä toisen mitätöintinä, työtehtävien vähentämisenä, tiedon saannin estämisenä tai selän takana puhumisena. Lisäksi myös ilmeet ja eleet voivat kieliä kiusaamisesta. Ristiriidat ovat kuitenkin tavallisia työpaikan arjessa. Tärkeintä on löytää ratkaisuja syyttelyn sijaan, ja tämä onkin tärkeä esimiestaito. Ristiriitojen käsittely yhdessä kehittää myös työyhteisön toimintaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 159-160.)

Terveystuoltoalalla verbaalinen kiusaaminen on fyysistä kiusaamista yleisempää, johon liitetään selän takana puhuminen, juoruaminen, pilkallisuus, kuuntelemattomuus sekä tiedon panttaaminen (Häggman-Laitila 2013, 305). Lisäksi se saattaa ilmetä myös huutamisena, puhumattomuutena, kiroiluna, keskeyttämisenä tai huomautteluna (Laine & Virolainen 2014, 391-392). Kiu-

saamisella on negatiivisia vaikutuksia sekä yksilöön että koko työyhteisöön. Se lisää stressiä, masentuneisuutta, unettomuutta, eristäytyneisyyttä ja ahdistuneisuutta. Lisäksi se kasvattaa sairauspoissaolojen ja virheiden määrää, työstä lähtemistä tai alan vaihtamista sekä heikentää potilasturvallisuutta, työtehoa, empaattisuutta johtaen työtyytyväisyystunteen laskemiseen. Sillä on vaikutusta koko työyhteisöön ja organisaation tuottavuuteen, kun huomio on työn tekemisen sijaan ihmissuhdeongelmissa. Myös lisääntyvä työmäärä ja tehokkuuden vaatimukset, organisaatiomuutokset, epäoikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä kasvattavat riskiä kiusaamiseen hoitajien keskuudessa. Näin ollen myös stressi ja kuormittuminen altistavat kiusaamiselle. (Laine & Virolainen 2014, 392-393.)

Jaiswalin ym. (2015) julkaisemassa tutkimuksessa todetaan, että työn iloa pidetään yhtenä tärkeimpänä tekijänä työn laadun ja tuottavuuden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että positiivisina vaikuttajina työtyytyväisyyteen pidetään kommunikointia, työstä saatuja etuuksia, työolosuhteita ja työkavereita. (Jaiswalin ym. 2015.) Samoja positiivisia vaikutuksia nousee esille myös Lampisen, Viitasen ja Konun (2015) tuottamasta kyselytutkimuksesta, jossa työtyytyväisyyttä tukee työn merkityksellisyys, avoin kommunikatio, informaation hyvä kulku sekä turvallisuuden tunne. (Lampinen ym. 2015).

Työtyytyväisyys on merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa, tukien työpaikan yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Chegini, Janati, Asghari-Jafarabadi & Khosravizadeh 2019, 83). Cheginin ym. (2019, 87-88) tekemän tutkimuksen mukaan positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen olivat työssä koettu oikeus ja työhön sitoutuneisuus. Työhön sitoutuminen lisää työn mielekkyyttä, koska tällöin työntekijä kokee mahdollisuuden vaikuttaa työpaikan asioihin. Sitoutuminen työhön helpottuu, kun työntekijä kokee kuuluvuuden tunnetta työyhteisöön sekä ymmärtää oman osallisuutensa organisaatiossa. (Manka 2012, 130.)

Työntekijät kokevat työn merkityksen subjektiivisesti: työ merkitsee jokaiselle erilaisia asioita. (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010, 92; Virtanen & Sinokki 2014, 207). Työn merkityksellisyyden tuntemiseen on aina vaikuttanut yhteiskunnallinen tilanne, johon on yhteydessä sen hetkiset arvot ja arvostukset. Ar-

voista etenkin demokratia, oikeudenmukaisuus ja vapaus ovat työssä tavoiteltuja. Työstä saadaan palkkaa, mutta se auttaa myös työntekijöitä oman identiteettinsä rakentamiseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 22-23, 207.) Tänä päivänä vanhustyössä työskentelevät pitävät työtä arvokkaana, vaikka resurssipula ja työn kuormittavuus niin psyykkisesti kuin fyysisestikin on suurta (Laine 2014, 13). Työn merkityksellisyys vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin (Kanste 2011; Häggman-Laitila 2013, 306; Kuuluvainen 2013; Lehto & Viitala 2016, 120).

Työn merkityksellisyyden lisäksi toimivalla työyhteisöllä on positiivisia vaikutuksia työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Toimiva työyhteisö tukee työhyvinvointia luomalla työpaikalle avoimen ilmapiirin, yhteiset pelisäännöt ja selkeät työtehtävät sekä huomioi hyvän johtamisen. Työpaikan ilmapiirillä on yhteys työpaikan yhteisöllisyyteen, jolla on vaikutusta työhön sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen. (Virtanen & Sinokki 2014, 162-163; Hankonen 2015.) Yhteisöllisyydellä on lisäksi positiivisia vaikutuksia koko työyhteisön toimintaan ja työntekijöiden terveyteen (Manka 2012, 116). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että yhteisöllisyyteen vahvasti liittyvät työympäristö, työkaverit, työilmapiiri ja vuorovaikutus vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin (Häggman-Laitila 2013, 302, 306, 309; Kuuluvainen 2013; Manan ym. 2015, 45; Lehto & Viitala 2016, 120; Jaislaw ym. 2015, 136). Lehto ja Viitala (2016) korostavat, että kollektiivisuutta eli yhteisöllisyyttä tulisi kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä panostaa siihen entistä enemmän ajatellen sen tuottamaa hyötyä tulevaisuudessa (Lehto & Viitala 2016, 128).

Myös iällä ja työvuosilla saattaa olla vaikutusta työtyytyväisyyteen. Apteekkareita koskevassa tutkimuksessa yli 35-vuotiaat sekä yli kahdeksan vuotta työskennelleet olivat nuorempia työntekijöitä tyytyväisempiä työhönsä. (Manan ym. 2015, 45.) Työhyvinvointiin liittyvät erot eri ikäisten työntekijöiden välillä voi liittyä nuorempien työntekijöiden vähäisempään työkokemukseen tai Y-sukupolven kriittisemmästä asennoitumisesta työelämää kohtaan (Romppanen ym. 2013, 277). Tämä näkyy myös Häggman-Laitilan artikkelissa (2013), jonka mukaan nuoremmat työntekijät voivat vanhempia työntekijöitä heikommin ja ovat alttiimpia vetäytymään töistä (Häggman-Laitila 2013, 306).



Hoitohenkilökunnan vahvuuksia työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat työn imu, ammatillinen itsetunto, valtaistuminen sekä mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Työn luonteella, tehtävillä ja sen organisoinnilla sekä työyhteisöllä ja johtamisella on merkitystä työhyvinvoinnin tai työuupumuksen kokemiseen. Lisäksi hoitotyöntekijöillä työhyvinvointia kasvattavat kokemus ja ilo hyvän hoidon antamisesta, eettinen ja sitoutunut potilastoiminta sekä työn palkitsevuus. (Häggman-Laitila 2013, 302, 308-309.)

On tutkittu, että johtajien hyvinvointi, käyttäytyminen sekä johtamistyyli ovat yhteydessä työntekijöiden koettuun hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Johtamistyyleistä erityisesti transformationaalinen johtamistyyli on lisännyt hyvinvointia sekä vähentänyt työntekijöiden loppuun palamista ja stressiä. (Häggman-Laitinen 2013, 309; Häggman-Laitila & Romppanen 2017, 34-35.) Transformationaalinen johtaminen liittyy käsitykseen, jonka mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisiin, jotka osallistuvat johdettavaan prosessiin tai asiaan. Tällä johtamisella pyritään viemään johdettavia parempaan suuntaan sekä synnyttämään heissä sisäistä motivaatiota. (Tilastokeskus 2009; Seeck 2012, 354.) Transformationalisella johtamisella pystytään rohkaisemaan työntekijöitä itsensä kehittämiseen, mikä puolestaan vaikuttaa työnteon tehokkuuteen (Tilastokeskus 2009).

Hyvään johtajuuteen liittyy myös toimiva suhde työntekijän ja esimiehen välillä, mikä on yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja alhaiseen stressitasoon (Häggman-Laitila & Romppainen 2017, 34). Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijät kokevat suhteensa esimieheen hyvänä silloin, kun esimies ottaa vastuun tekemisistä sallien kuitenkin työntekijöiden roolit ja heidän mielipiteensä työhön liittyvissä asioissa. Lisäksi työhyvinvointia lisää esimiehen avoimuus työntekijöiden ideoille. Työntekijät korostavat myös positiivisina vaikutuksina esimiehen kiinnostusta työtiimiä kohtaan sekä läsnäoloa ja ongelmiin tarttumista, jotta he voisivat tehdä työnsä hyvin. (Persson ym. 2018, 4.) Riittävä johtajien läsnäolo ja tuki ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä (Häggman-Laitila 2013, 309; Häggman-Laitila & Romppanen 2017, 34-35).

Johtamiseen vahvasti liitetään palautteen antaminen. Työntekijät odottavat esimieheltään rakentavaa palautetta. Lisäksi työstä halutaan saada ponnisteluja

vastaava palkkio. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 93; Virtanen & Sinokki 2014, 158-159; Hankonen 2015.) Esimiehen antaman palautteen lisäksi myös asiakkailta saatu palaute ja arvostus ylläpitävät työhyvinvointia (Manka 2012, 146). Palautteenannon apuvälineenä esimies voi hyödyntää kehityskeskusteluita (Virtanen & Sinokki 2014, 157).

Kehityskeskustelut ovat tärkeä tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnin tarkastelussa sekä yksilöllisessä kohtaamisessa osaamisen ja ammatillisen kehittämisen suhteen. Työntekijät kokevat saavansa tällöin paremmin palautetta, ammatilliseen osaamiseen kiinnitetään enemmän huomiota sekä tavoitteet nähdään selkeämmin organisaatiotasolta. Tämä lisää tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan sekä vähentää työstä etäännyttä ja uupumuksen tunnetta. (Nurmeksela, Koivunen, Asikainen & Hupli 2011, 26-27; Häggman-Laitila 2013, 30.)

#### **4.2.2 Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät**

Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten työhön liittyvät tehtävät ovat tänä päivänä vaativia (Salo 2009; Aluehallintovirasto 2018). Esimiehillä on vastuu organisaation toiminnasta sekä sen sujumisesta että tuottavuudesta. Esimies toimii usein itsenäisesti, minkä vuoksi työkuorman jakaminen on hankalaa. (Salo 2009.) Esimiestyöhön liitettävät haitalliset kuormitustekijät, kuten suuri työmäärä, keskeytykset ja velvoitteet, voivat pitkään jatkuneina vaikuttaa heikentävästi esimiehen työhyvinvointiin (Aluehallintovirasto 2018). Yksi esimiehen tehtävistä on tukea työntekijöiden työhyvinvointia, mutta tämän onnistumiseksi tulee esimiehenkin voida hyvin (Hankonen 2015). Esimiesten hyvinvointia työssä ennustavatkin omat voimavarat sekä kyky palautua työpäivästä (Häggman-Laitila & Romppanen 2017, 35).

Esimiestyö on toimimista monen eri tahon paineen alaisena, mistä usein esimiehen työarki muodostuu. On huomattu, että esimiesten on usein vaikea myöntää työhyvinvointinsa heikkenemistä. Tällöin tuen hakeminen voi viivästyä tai jopa estyä kokonaan. (Salo 2009.) Salo (2009) toteaaakin, että keskeisimmäksi tekijäksi esimiesten työhyvinvoinnissa osoittautuu käsitys siitä, miten esimies kokee itsensä esimiehenä ja miten hän asennoituu työhönsä. (Salo 2009).

Maailmanlaajuisesti eri ilmiöt ovat vaikuttaneet sote-alan esimiesten työhyvinvointiin, altistaen heitä stressille sekä burnoutille. Näihin ovat yhteydessä muutostohtamisen luomat paineet, hyvän hoidon tuottaminen resurssien rajoitteista huolimatta sekä hoitohenkilökunnan vaihtuvuus ja puute. (Häggman-Laitila & Romppainen 2017, 35.) Henkistä kuormaa lisää myös työn yksinäisyys, kiire, heikko yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, riittämätön työn hallinta ja koulutus sekä työn todellisen luonteen ja odotusten ristiriita. Esimiehet kokevatkin työuupumusta herkemmin kuin heidän alaisensa. (Häggman-Laitila 2013, 305-306, 308.)

Kiire heijastaa myös kouluttautumisen mahdollisuuteen tai sen suorittamiseen omalla ajalla, itse kustannettuna (Häggman-Laitila 2013, 308). Esimiesten kouluttautumista pidetään tärkeänä: erityisesti omia taitoja kehittävää ja päivittävää koulutusta (Vesterinen ym. 2013, 6) ja sitä tulisikin lisätä, jotta työkentillä pystyttäisiin vastaanottamaan paremmin haasteita sekä pitämään huolta omasta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. (Vesterinen ym. 2013; Häggman-Laitila 2014, 146; Häggman-Laitila & Romppanen 2017, 34-35). Korkeimmin koulutetut kokevat enemmän stressiä ja uupumusta kuin alhaisemmin koulutetut (Häggman-Laitila 2013, 306), mutta myös korkeamman koulutuksen omaavat esimiehet ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin alemmin koulutetut. Lisäksi esimiehen asemalla työpaikalla sekä työkokemuksella nähdään olevan myönteistä vaikutusta työtyytyväisyyteen. (Lampinen ym. 2015, 237.) Lampisen ym. (2015) tutkimustulosten perusteella esimiesten johtamistaitojen arvostaminen edistää myös työhyvinvointia (Lampinen ym. 2015).

Psyykkistä hyvinvointia voidaan parantaa huomioimalla ja arvioimalla esimiesten työmäärää sekä työhön liittyviä vaatimuksia (Lampinen ym. 2015, 239). Lisäksi esimiehet voivat ehkäistä psyykkistä kuormitusta omaksumalla ennakoivan lähestymistavan ongelmanratkaisuun, tunnistamalla työn paineet sekä olemalla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (Häggman-Laitila & Romppanen 2017, 36). Vuorovaikutukseen liitetään myös palautteen saaminen. Esimiesten työhyvinvointia tukevat töistä saatu palaute sekä kunnioitus, työn hallinta, mahdollisuudet ja kyvyt kehittämiseen ja tehokkaaseen muutokseen. Nämä tekijät myös edistävät esimiesten halua jäädä työtehtäväänsä (Brown ym. 2013,

465, 467-469; Häggman-Laitila & Romppanen 2017, 36). Erityisesti ylemmän tason johtajilta saatava palaute edistää esimiesten työhyvinvointia (Lampinen ym. 2015, 238). Toisaalta Persson ym. (2018, 6) tuovat tutkimuksessaan ilmi, että myös työntekijöiltä saatu palaute tuottaa esimiehille työn iloa.

Esimiesten työhyvinvointia parantaa työntekijöiden aloitekyky ja sen tukeminen esimiestaholta sekä sallivan työympäristön luominen. Esimiehet kokevat työttyytyväisyyttä olemalla läsnä, tukemalla ja kuuntelemalla työntekijöitään sekä luottamalla työntekijöiden työn suorittamiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös palautteenantoa työntekijöille pidetään tärkeänä. (Persson ym. 2018, 5.) Avoimen keskusteluilmapiirin luominen työpaikalle kehittää niin esimiesten kuin työntekijöiden työhyvinvointia. Avoin ilmapiiri sallii suoran palautteen annon eri osapuolten välillä ja näin luo arvostuksen tunnetta esimiehissä sekä työntekijöissä. (Lampinen ym. 2015, 239.)

Työhyvinvointia lisää myös esimiesten yhteenkuuluvuuden tunne. Organisaatiossa tunne ryhmäytymisestä ja yhteenkuuluvuudesta edistää työhyvinvointia, työpaikkaan sitoutumista sekä vähentää työperäistä stressiä ja burnoutia. (Lampinen ym. 2015, 229.) Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää myös tunne työyhteisöön kuulumisesta. Esimiehet kokevat, että olemalla osa työryhmää, auttaa se heitä lähestymään paremmin alaisiaan. Yhteiset keskusteluhetket työntekijöiden kanssa luovat kunnioitusta molemmille osapuolille. Tällä on positiivisia vaikutuksia niin esimiesten kuin työntekijöiden työhyvinvointiin. (Persson ym. 2018, 6.)

Työntekijöiden ja esimiesten välinen suhde antaa tukea hyvän työn suorittamiseen sekä keinon saavuttaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvinvoinnin parantamista tukeva suhde työntekijöiden ja esimiesten välillä sallii esimiehen olevan välillä työryhmän ulkopuolinen jäsen sekä välillä osa tiimiä tilanteista riippuen, työntekijöiden tulee vain luottaa esimiehen toimintaan. Lisäksi selvyys kummankin odotuksista toisia kohtaan saattaa tukea hyvinvointia työpaikalla. (Persson ym. 2018, 7.)

Työntekijöiden lisäksi esimiehet saavat työn iloa ylemmän tason johtajilta tulevan tuen kautta. (Häggman-Laitila 2013, 308; Hankonen 2015.) Etenkin lähim-

mältä esimieheltä saatu sosiaalinen tuki, valmiuksien vahvistaminen, toiminnan ja työn kehittäminen sekä potilashoitoon liittyvä tuki edistävät esimiesten työhyvinvointia. Lisäksi tukeen liittyvät kehityskeskustelut, kokoukset ja yhteiset suunnitteluhetket toiminnan parantamiseen koetaan tärkeinä. Edellä mainitut tilaisuudet antavat esimiehille vertaistukea, palautetta sekä mahdollisuuksia kouluttautumiseen. (Häggman-Laitila 2013, 308.) Esimiehille tulee tarjota myös työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen, eikä jättää heitä yksin asian kanssa (Lehto & Viitala 2016, 128).

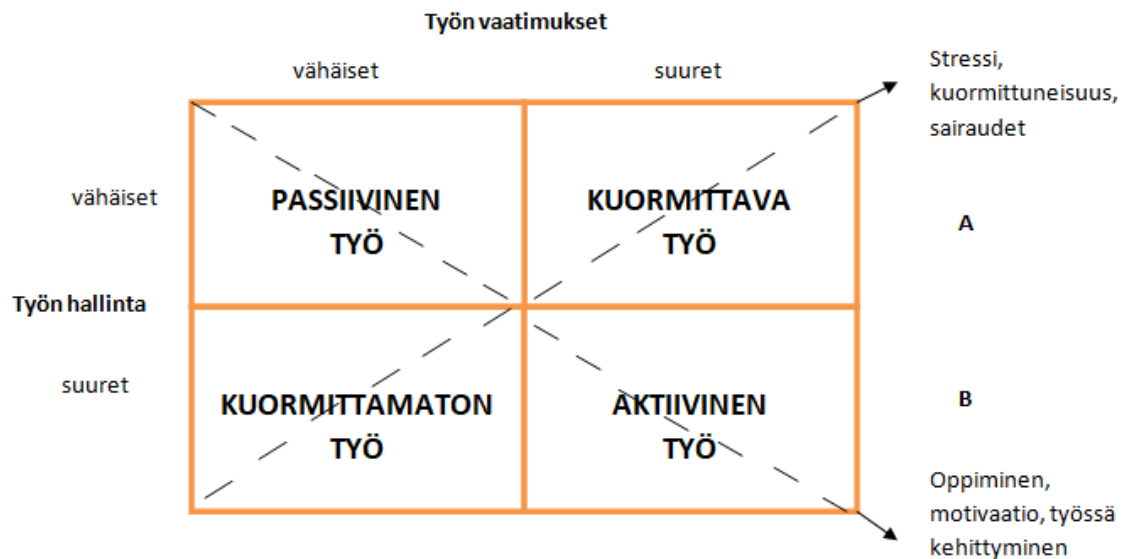
### 4.3 Työn hallinta

Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa työn itsenäisyyteen sekä oman työn pelisääntöihin. Tällöin mittarina toimii se, kuinka paljon työ antaa vapautta, itsenäisyyttä sekä päätösvaltaa aikatauluista ja menettelytavoista. Osaamisen käyttömahdollisuudet, työn merkityksellisyys sekä työtehtävien hahmottaminen lisäävät työn mielekkyyttä. Työskentelyn motivaatiota kehittävät työn vastuullisuus sekä työstä saatu palaute. (Manka & Manka 2016.) Palaute ohjaa oppimista. Se luo tavoitteita työn parempaan ja virheettömämpään toteuttamiseen (Mäkisalo-Ropponen 2014, 120-121).

Työn hallinta on terveydenhuoltoalalla merkittävä asia. Psykkistä kuormittavuutta lisäävät etenkin osaamisvaatimukset, jotka tulevat kasvamaan entisestään ikääntyneiden siirtyessä entistä heikompi kuntoisina vanhainkoteihin. Lisäksi työn epävarmuus ja pätkätyöt lisäävät henkistä kuormittavuutta. (Laine 2014, 13.)

Yksi tunnetuimmista työn hallintaan liittyvistä malleista on Yhdysvaltalaisen Robert Karasekin (1979) 1970-luvulla luoma työstressimalli JDC (Job Demand-Control Model). Mallissa työn kuormitusta selvitetään työn hallinnan ja työn vaatimusten välisillä suhteilla. Työn hallintaan liittyvät työntekijän vaikutusmahdollisuudet työoloihin, työn sisältöön ja monipuolisuuteen sekä omaan työhön liittyvään päätöksentekoon. JDC-malli (kuvio 2) pitää sisällään kaksi työhyvinvoinnin hypoteesia: kuormitushypoteesi ja aktiivisen oppimisen hypoteesi. Kuormitushypoteesi kuvaa työn korkeaa vaatimustasoa sekä vähäisiä työnhallintatilaisuuksia. Puolestaan työssä, jossa vaatimustaso on alhainen ja hallintatilaisuu-

det korkeat, on työn aiheuttamat kuormitustekijät vähäiset. Oppimishypoteesin mukaan työ luetaan aktiiviseksi tai passiiviseksi. Aktiivinen työ on vaatimuksiltaan ja hallinnaltaan korkea. Tällöin työntekijä joutuu urakoimaan työnteossaan, mutta hänellä on kuitenkin vaikutus päättää työnsä sisällöstä. Passiivisessa työssä puolestaan, työntekijällä on niukasti vaatimuksia ja hallintaa. Tämän seurauksena työmotivaatio heikkenee sekä oppiminen hankaloituu. (Karasek 1979, 287-288; Feldt, Kinnunen & Mauno 2005.)

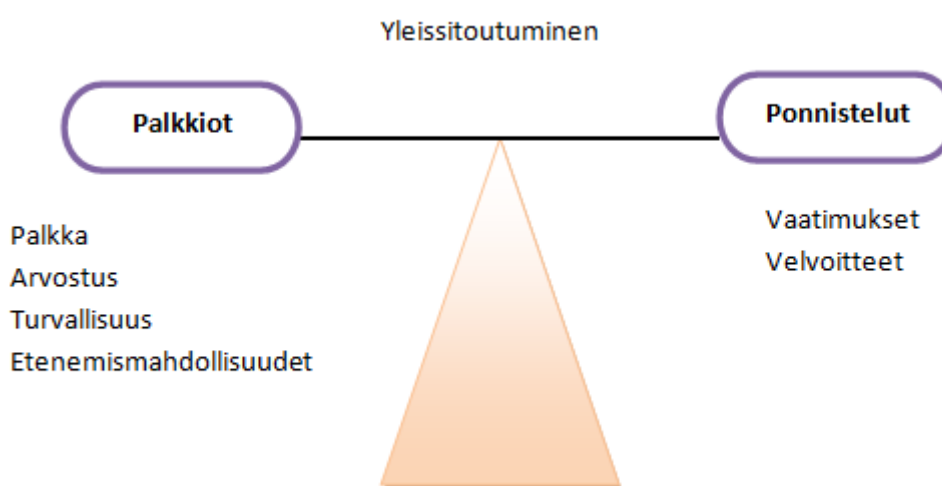


KUVIO 2. JDC-malli: työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malli (Karasek 1979, 288; käänös Feldt, Kinnunen & Mauno 2005)

Mallin kaksi hypoteesia pitävät sisällään Karasekin (1979) asettamia ennustuksia. Kuormitushypoteesi (vinoviiva A) kuvaa työn vaatimusten lisääntymistä suhteessa vähenevään työn hallintaan. Työstä tapahtuvat ennusteet (stressi, kuormittuneisuus ja sairaudet) toteutuvat työn haasteiden ollessa liian suuret henkilön kykyihin tai tilanteen hallintakykyyn verrattaessa. Oppimishypoteesissa (vinoviiva B) työn vaatimusten ja työn hallinnan ollessa korkealla tasolla henkilön työ määritellään aktiiviseksi, mikä puolestaan johtaa työssä kehittymiseen. (Karasek 1979, 288.) Myöhemmin, 1990-luvulla malliin on lisätty sosiaalinen tuki, minkä on todettu lieventävän työstressiä. Mallin mukaisesti työstressiä saa aikaiseksi sosiaalisen tuen puuttuminen, työn määräämät isot vaatimukset sekä vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys. (Seeck 2012, 312-313.)

Johannes Siegristin the Effort-Reward Imbalance (ERI) –malli (1996) liittyy myös vahvasti työhyvinvointiin ja työn hallintaan. Suomessa malli on nimeltään

ponnisteluiden ja palkkioiden malli. (Tuomi 2018, 34.) ERI-malli (kuvio 3) kuvaa työn ponnisteluiden ja palkkioiden välistä suhdetta. Mikäli näiden kahden tekijän välillä on epätasapainoa, henkilön hyvinvointi heikkenee. Mallissa ponnistelut määrittävät työn vaatimuksia ja velvoitteita ja palkkiot puolestaan palkan lisäksi henkilön statusta ja siihen liittyviä tekijöitä kuten työstä arvostuksen saamista, etenemismahdollisuuksia ja työturvallisuutta. Työtilanne, jossa ponnistelutaso on hyvin korkea, mutta työstä saadut palkkiot vähäisiä, ilmenee henkilön työn hallinnan tunne heikentyneenä tai puutteellisena. (Siegrist 1996, 30-31; Tuomi 2018, 34.)



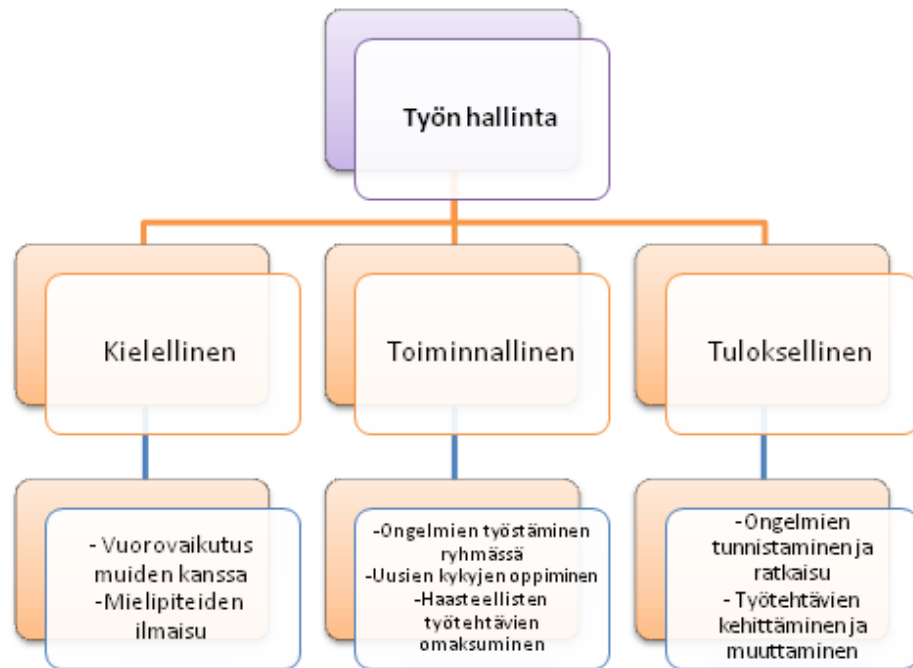
KUVIO 3. ERI-malli (Siegrist 1996, 30; käänös Tuomi 2018, 35)

Blossom, Yung-Kai, Cheng-Chieh ja Tien-Tse nostavat tutkimuksessaan (2011) esille Herzbergin kaksifaktoriteorian, jonka mukaan työn hallinta motivoi työntekijöitä työssä suoriutumiseen (Blossom ym. 2011, 166). Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959) mukaan työtä motivoivia tekijöitä ovat muun muassa onnistumisen kokemukset, vastuullisuus, saavutukset sekä itsenäinen työtehtävistä suoriutuminen (Herzberg ym. 1959, 113-114). Blossom ym. (2011) tarkastelevat työn hallintaa myös Hackmanin ja Oldmanin vuonna 1975 luoman työn piirriteorian (Job Characteristics Theory) mukaan. Teorian mukaan työn hallinta on yksi keskeisin työn piirre, joka aktiivisesti motivoi henkilöitä työntekoon. Työn hallinnan tunne parantaa työstä suoriutumista sekä edistää työhyvinvointia. (Blossom ym. 2011, 167; Hackman & Oldman 1975.)

Motivoitunut työntekijä on innovatiivinen ja kykenee luovaan ongelmanratkaisuun. Ilman riittävää työn hallintaa työntekijältä puuttuu työstä merkityksellisyys. (Casey, Saunders & O'Hara 2010, 24-25.) Työn hallintaa voidaan myös tarkastella kolmesta lähtökohdasta, joita ovat rakenteellinen, kriittissosiaalinen ja psykologinen työn hallinta (Romppanen ym. 2013, 268; Casey ym. 2010, 25-26). Psykologisen työn hallinnan näkökulmasta on kehitetty sairaalaympäristöön ja hoitajien työn hallintaan sopivia teoriapohjia. Nämä mukailevat Irvinen ym. (Work Empowerment Questionnaire, 1999) ja Kuokkasen (Nurse Empowerment, 2013) luomia työn hallinnan mittareita. (Romppanen ym. 2013, 268.)

Irvinen (1999) luoma mittari käsittelee hoitajien työn hallintaa kielellisen, toiminnallisen ja tuloksellisen näkökulman avulla (kuvio 4). Kielellinen työn hallinta mahdollistaa henkilön oman mielipiteen ilmaisun sekä kyvyn keskustella eri näkemyksistä erilaisissa ryhmissä. (Irvine ym. 1999; Suominen ym. 2005, 148.) Kielellinen työn hallinta auttaa työhön liittyvien päätösten teossa sekä hyvien vuorovaikutustaitojen ylläpitämisessä (Romppanen ym. 2013, 267). Toiminnallinen työn hallinta tarkoittaa henkilön kykyä työskennellä ryhmässä ongelmien ratkaisemiseksi. Tällöin työntekijä oppii uusia kykyjä sekä pystyy työskentelemään haasteellisemmissä työtehtävissä. Tuloksellinen työn hallinta puolestaan kuvaa työntekijän taipumusta tunnistaa ja ratkaista ongelmat. Tuloksellisella työn hallinnalla tarkoitetaan myös henkilön kykyä kehittää ja muuttaa työntekoa lisäämällä työpaikan tehokkuutta. (Irvine ym. 1999; Suominen ym. 2005, 148; Romppanen ym. 2013, 267.)





KUVIO 4. Työn hallinnan näkökulmat (mukaillen Irvine ym. 1999)

Romppanen ym. (2013) kuvaavatkin työn hallintaa sateenvarjo-käsitteeksi, joka kattaa avautuvan varjon suojiin työntekijän ammatillisen kasvun sekä työn kehityksen näkökulmat. Useamman aikaisemman tutkimuksen mukaan työn hallinta mielletään työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä. Työn hallinta lisää työntekijän mahdollisuutta kehittää ja järjestää työtään, mikä lisää työhyvinvointia sekä motivoituneisuutta. Työn hallinta parantaa työn laatua sekä puskee työntekijöitä haasteellisten työtehtävien pariin. (Blossom ym. 2011, 167; Romppanen ym. 2013, 268; Jacobsen ym. 2017, 6-7; Malinowska, Tokarz & Wardzichowska 2018, 445-447.)

#### 4.3.1 Työntekijöiden työn hallintaan vaikuttavat tekijät

Tilastokeskuksen viimeisin vuonna 2013 julkaisema työolotutkimus käsittelee suomalaisten työntekijöiden työoloja ja niiden muutoksia. Tutkimuksessa nostetaan esille työn hallinnan näkökulma, jonka mukaan suomalaiset kokevat työssä muita Euroopan maita enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijät pystyvät vaikuttamaan ja kehittämään omaa työtään. Työpaikkojen avoin ilmapiiri koetaan kannustavaksi ja tiimityöskentely on yleistä. (Työolotutkimus 2013, 2.) Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö Tehy nostaa esille tiedotteessaan (2019) puolestaan sote-alan työntekijöiden työolot ja niihin kohdistuneet muutokset.

Tehyn mukaan sosiaali- ja terveysalan henkilöstö on ylikuormittuneessa tilanteessa pitkään jatkuneen kiireen ja vähäisten resurssien vuoksi. Kuormittuminen on vaikuttanut työntekijöiden päätökseen vaihtaa alaa. (Tehy 2019.)

Työn kuormittavuuden kokeminen ei lisääny, mikäli huolehditaan työn hallinnasta. Vaihtelevat työtehtävät rikastuttavat työntekoa sekä helpottavat kuormittavasta työstä suoriutumista. Työn vaikutusmahdollisuuksien lisääminen tehostaa työn hallintaa ja edistää kuormituskestävyyttä. Työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet pitävät sisällään muun muassa työmäärän, -tahdin, -menetelmät sekä työajat. (Parvikko 2010, 20.) Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää merkittävästi työtyytyväisyyttä sekä kiinnostusta omaa työtä kohtaan (Romppanen ym. 2013, 268; Lehto & Viitala 2016, 120; Jacobsen ym. 2017, 9; Malinowska ym. 2018, 453). Työn hallinnalla on todettu olevan merkitystä työpäivien etukäteissuunnitteluun, joka helpottaa työn kuormittavuutta organisoimalla työtehtävät suorittamisen ja ajankäytön mukaan (Jacobsen ym. 2017, 15).

Työntekijöiden mahdollisuus työskennellä tiimissä lisää työn hallinnan tunnetta. Tiimityöskentelyssä ongelmien ratkaiseminen ja avun saaminen on helpompaa (Romppanen ym. 2013, 473; Häggman-Laitila 2013, 305.) Tiimissä yhteisten päätösten tekeminen on matalakynnyksellisempää ja oman äänen saaminen kuuluviin koetaan tärkeänä (Jacobsen ym. 2017, 15). Jacobsen ym. (2017) tuovat tutkimuksessaan esille työntekijöiden välisen tiimityöskentelyn lisäksi esimiesten kanssa tehdyn yhteistyön. Työn hallinnan tunnetta lisää esimiesten aito kiinnostus kuunnella työntekijöitään. Työntekijöiden äänen kuuluminen työyhteisössä lisää työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työhön, mikä puolestaan edistää työhyvinvointia. Esimiehen kyky vastaanottaa ideoita, ja ottaa ne vakavasti, kehittää myös koko työyhteisön työn laatua. (Jacobsen ym. 2017, 8, 10.) Romppanen ym. (2013) nostavat puolestaan esille vahvan organisaation byrokratian vaikutuksen työntekijöiden kokemukseen työn hallinnasta. Liian vähäinen innovatiivisesta työstä saatu tunnustus, työyksikössä keskustelukulttuurin avoimuuden puute sekä liian vähäinen palaute esimiehiltä estävät merkittävästi työntekijöiden työn hallintaa. (Romppanen ym. 2013, 274; Manan ym. 2015, 45.)

Manka (2012) lukee aiemmin esiteltyä Karasekin (1979) työn hallinnan mallia stressiä vähentävänä ja oppimishalua lisäävänä näkökulmana. Manka (2012) näkee, että aktiivinen työ kehittää työntekijöiden oppimista sekä koko organisaation kehittymistä. Passiivinen työ puolestaan syö oppimisen ja innovatiivisuuden sekä vähentää työmotivaatiota. Tällöin työntekijän ei tarvitse hyödyntää työssään oppimiaan kykyjään ja taitojaan, mikä johtaa lopulta taitojen kuihtumiseen sekä oppimis- ja kehittymishalun vähenemiseen. Työn hallinnan puutteella työntekijä kokee vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi sekä hänen kykynsä muuttua erilaisiin työtehtäviin ja -olosuhteisiin heikkenee. Työntekijä ei tällöin usko kykynsä muuttaa tai vaikuttaa tilanteeseen. Tämä turvaton tilanne on vahvasti yhteydessä erilaisiin työstä aiheutuviin stressireaktioihin. (Manka 2012, 57-58.)

Jacobsen ym. (2017) toteavat tutkimuksessaan, että työn hallinnan puutteella on suuri vaikutus työntekijöiden stressin tuntemukseen. Työstä aiheutuva stressi aiheuttaa muita psyykkisiä oireita, kuten masennusta ja ahdistusta (Jacobsen ym. 2017). Myös Trivellas, Reklitis ja Platis (2013) näkevät stressin välittömät seuraukset työhön. Stressi vaikuttaa työntekijän tuottavuuteen sekä työstä suoriutumiseen. Sillä on vaikutusta työntekijän kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin (Trivellas ym. 2013, 719, 723; Jacobsen ym. 2017; 6). Psyykkisistä oireista lisäksi työuupumuksen on havaittu olevan yhteydessä työnhallinnan puutteeseen (Romppanen ym. 2013, 268; Lehto & Viitala 2016, 119). Pitkään jatkuneet työn kuormitustekijät ja psyykkiset oireet voivat johtaa muihin terveydellisiin haittoihin, kuten sydänsairauksiin ja tuki- ja liikuntaelinvammoihin (Jacobsen ym. 2017, 6).

Hoitotyössä autonomia kasvattaa työn hallintaa, millä on merkitystä työssä jaksamiseen ja siihen, millaiseksi kokee työnsä. Potilashoidossa- ja moniammatillisessa tiimityössä autonomiaa on tutkittu vähän, minkä vuoksi esimiehen antama tuki tätä kohtaan on puutteellista. (Häggman-Laitila 2014, 157.)

#### **4.3.2 Esimiesten työn hallintaan vaikuttavat tekijät**

Nykypäivän työmaailma vaatii esimieheltä monitaitoisuutta sekä erilaisten tehtävien hallintaa (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 10). Sosiaali- ja terveysalal-

le tarvitaan johtajia monipuolisiin tehtäviin, antaen mahdollisuuksia monenlaisiin urapolkuihin. Kehittäminen johtamistyössä ja sen osaamisessa on merkittävä tekijä tulevaisuudessa. (Lammintakanen & Rissanen 2018, 269.) Usein tehtäväjaot uusiutuvat päivittäin ja työtehtäviä organisoidaan eri tekijöiden välillä. Tämä on nykyisin tyypillistä esimiehen työssä: esimieheen kohdistuu paineita työnkuvansa laajentamiseen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että monitaitoisuus ja työn vaihtelevuus ovat tärkeitä tekijöitä työelämässä, mutta tehtävien liiallinen lisääntyminen on uhkana työn hallinnan tunteen häviämiseen. (Järvensivu ym. 2011,10.)

Johtajilla on usein työpaikoillaan monia eri rooleja. Näihin rooleihin sisältyy usein perustyöntekijän rooli sekä työyhteisön johtajan rooli. Johtajan rooliin kuuluu henkilöstön johtaminen, hallinnolliset toimet sekä perustyön sujumisesta huolehtiminen. Esimiehen työhyvinvointia lisää työn hallintaan liittyvät osa-alueet, kuten ajanhallinnan keinot sekä oman työn organisointi. (Manka ym. 2010, 78.)

Ajanhallintaa pidetään yhtenä tärkeimpänä tekijänä esimiestyön tehokkuuden arvioinnissa. Ajanhallinnan avulla esimies kykenee kehittämään työn sujuvuutta ja pystyy näin vaikuttamaan myös työn tuottamaan kiireeseen. (Surakka & Laine 2011, 111.) Kiirettä syntyy esimerkiksi isosta työmäärästä, hallinnolta saadusta riittämättömistä ohjeistuksista sekä sijaisten vajeesta. Kiire myös estää herkästi kouluttautumismahdollisuudet työajalla. (Häggman-Laitila 2014, 149-150.) Esimiehen tulee kyetä arvioimaan ajankäyttöään; mitä voi hoitaa nyt ja mitä myöhemmin. Lisäksi esimiehen kannattaa hyödyntää delegoinnin mahdollisuuksia, jotta työkuorma ei muodostuisi liian suureksi. (Surakka & Laine 2011, 111.)

Noronen (2002) tuo artikkelissaan esille, että esimiehen tapa hallita omaa ajankäyttöään vaikuttaa myös koko työpaikan hyvinvointiin sekä hänen omaansa. Mikäli ajanhallinnassa on puutteita, on vaarana, että esimies kuluttaa itsensä täysin loppuun. Toisaalta myös liiallinen asioiden delegoiminen voi heikentää työntekijöiden hyvinvointia. (Noronen 2002.) Esimiehen on tärkeää huomioida tasapuolinen delegointi ja työnjako. Epäoikeudenmukainen työnjako kuormittaa niin sanottuja työn kahmijoita, kun taas vähemmällä työllä pääsevät aiheuttavat

työyhteisössä turhautumista ja ristiriitoja. Liian suuren työmäärän omaavat työntekijät voivat tällöin kokea työuupumusta. (Järvensivu ym. 2011, 6.) Nykypäivänä puhutaan yhteisöllisestä johtajuudesta, jossa alaisten merkitys korostuu, sillä myös heidän panoksensa mahdollistaa tai estää johtamiskokemuksia (Rissanen & Hujala 2018,100). Johtajuuden jakaminen sallii näin ollen esimiehen epävarmuuden ja epätäydellisyyden tuntemisen (Mäki ym. 2014, 11).

Kuten työntekijöiden myös esimiesten työn hallintaa edistävänä tekijänä pidetään työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia. Esimiesten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää heidän jaksamistaan sekä kehittää heidän työhyvinvointia. (Salo 2009; Trivellas ym. 2013, 719; Hankonen 2015.) Sosiaali- ja terveystieteiden alalta vanhustenhoidossa, niin vanhainkodeissa kuin palvelutaloissa, vaikutusmahdollisuudet tunnetaan heikoimmiksi, etenkin johtamistottumuksissa ja sijais-ten resurssoinnissa. Lisäksi työtahtiin ja -määrään, arviointitapoihin, muutoksiin työpaikalla sekä työpäivän keston ei juuri pystytä vaikuttamaan. Riittävillä vaikuttamisen mahdollisuuksilla nähdään olevan positiivinen merkitys työmenetelmiin, koulutukseen ja työn sisältöön. (Laine 2014, 13.) Lisäksi Salo (2009) tuo artikkelissaan esille positiivisina vaikutusmahdollisuuksina ajankäytön hallinnan, työn organisoimisen sekä omien näkemysten esille tuomisen (Salo 2009).

Esimiestyössä korostuvat työn ja vapaa-ajan rajat. Esimiehillä on herkkyyttä tehdä töitä myös työaikojen ulkopuolella. Tämä liittyy usein työn hallinnan puutteellisuuteen. Tällöin esimiesten tulee kiinnittää huomiota riittävään lepoon sekä palautumiseen ja sosiaalisten suhteiden huomioimiseen. (Järvensivu ym. 2011, 10). Salo (2009) nostaa esille käsitteen psykologisesta irrottautumisesta, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö on irtautunut ajatustasolla työstään. Tähän liittyy esimiehen tietoinen päätös siirtää työhön liittyvät ajatukset sivummalle vapaa-aikanaan. (Salo 2009.) Mikäli esimies tekee paljon töitä työajan ulkopuolella, liittyy siihen usein liian sekavat ja epämääräiset tehtäväkuvat (Järvensivu ym. 2011, 10).

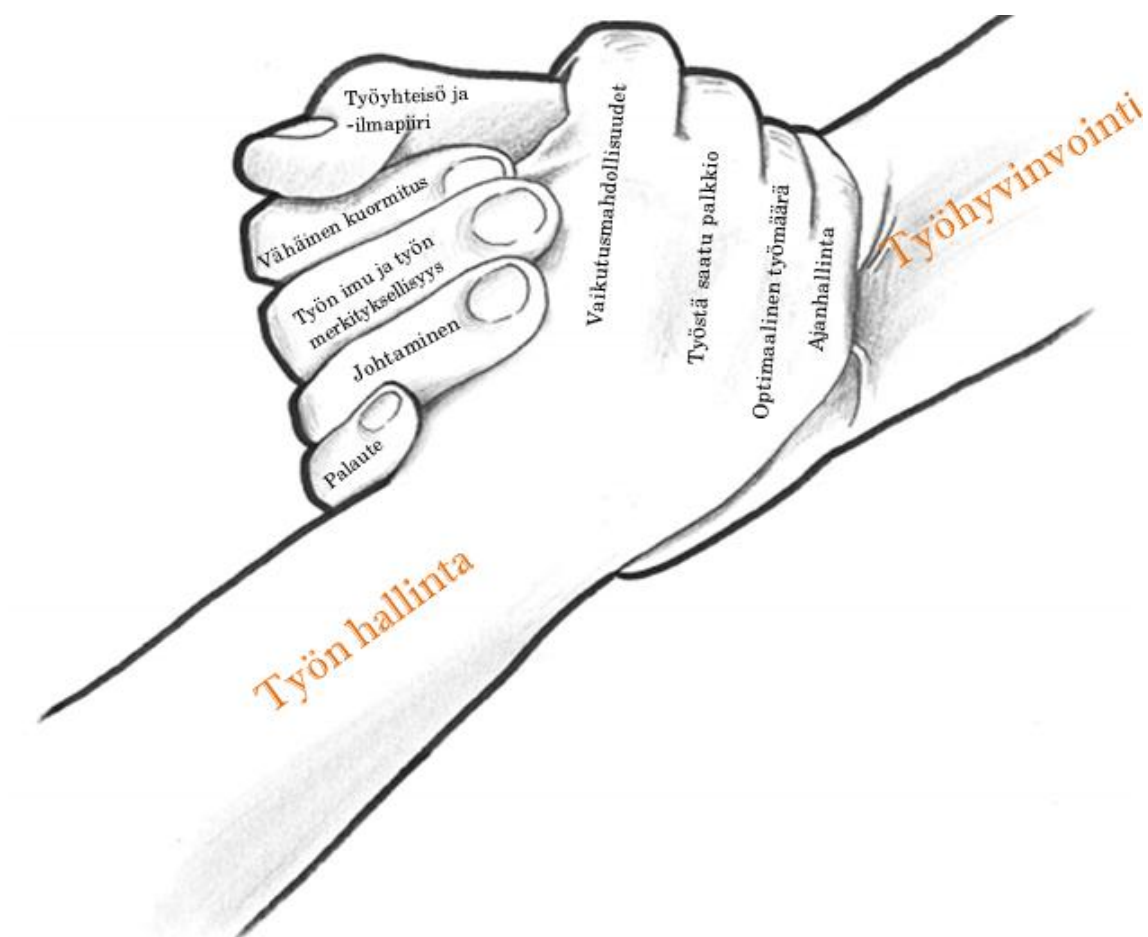
Hoitotyössä työskentelevällä johtoportaalla, esimiehillä ja johtajilla, kuluu eniten aikaa henkilöstöjohtamiseen. Etenkin lähiesimiehiltä aikaa vie sijaisten hankinta. Tämä ajankäyttö vie aikaa hoitotyön kehittämisestä. Tehyn teettämän kyselytutkimuksen (2019) mukaan 82 prosenttia esimiehistä ja johtajista koki työhy-

vinvointinsa erittäin tai jokseenkin hyväksi ja joka viides taas erittäin tai jokseenkin huonoksi. Kuormitusta aiheuttaa yhtenäiset muutokset, liiallinen työn määrä, tehtävien paljous ja niiden kertyminen, kiire sekä ajan puuttuminen. Työkuormitukseen saatava tuki on heikkoa, etenkin julkisella puolella sekä ylimmässä strategisessa johdossa työskentelevillä. Esimiehet tarvitsevat oman esimiehensä ja muun johdon tukea, vertaistukea kollegoiden kanssa sekä työnohjausta ja koulutusta. Tutkimus osoittaa, että jopa 87 prosenttia esimiehistä arvioi alaisten työhyvinvoinnin paremmaksi kuin omansa. (Mäkinen & Turunen 2019, 50, 52.)

#### **4.4 Käsi kädessä -malli**

Opinnäytetyössä toteutetun kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotiin työhyvinvointia ja työn hallintaa käsittelevä Käsi kädessä –malli (kuva 1). Mallissa yksi käsisistä symboloi työhyvinvointia ja toinen käsistä työn hallintaa. Käsien sormet on jaettu koskemaan kirjallisuuskatsauksen perusteella nousseita osa-alueita, jotka muodostavat tutkittavien ilmiöiden, työhyvinvoinnin ja työn hallinnan kokonaisuuden.

Malli kuvaa käsitteiden yhtenäisyyttä: molemmat vaikuttavat toisiinsa, työhyvinvointi työn hallintaan ja työn hallinta työhyvinvointiin. Mitä kovempaa kädet puristavat toisiaan, sitä paremmin ilmiöt toteutuvat. Työhyvinvoinnin toteutuessa hyvin, voidaan olettaa työyhteisön työn hallinnan toimivan. Työn hallinnan kokeminen puolestaan viestii hyvästä työhyvinvoinnista. Puhutaan siis käsi kädessä -kulkemisesta, yhdessä eteenpäin menemisestä, jolla mahdollistetaan jokaisen hyvinvointi työssä.



KUVA 1. Käsi kädessä –malli työhyvinvoinnista ja työn hallinnasta (Piiros Pynttari 2020)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä tutkittavasta ilmiöstä saadaan mitattavia ominaisuuksia. Tällöin tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin, kuinka paljon tai miten usein. (Vilkkä 2014, 13.) Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tuotetaan numeraalista tietoa ja se soveltuu käytettäväksi, kun halutaan löytää syy-seuraussuhteita. Tutkimuksessa puhutaan muuttujista, asioista, joiden eroavaisuuksia ja suhteita toisiinsa pyritään etsimään. (Vilkkä 2015, 66-67.) Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan esittää erilaisin taulukoin tai kuvioin. Tuloksista pyritään tekemään yleistyksiä tutkittuun ilmiöön tilastollisin keinoin. (Heikkilä 2010, 16.) Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tulokset halutaan yleistää perusjoukkoon. Lisäksi hankkeessa hyödynnetään valmista tutkimusmittaria (Syvänen ym. 2015, 10; Laaksonen 2018, 8), joka soveltuu määrälliseen tutkimukseen.

Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää, kuvata, kartoittaa, ennustaa tai vertailla (Heikkilä 2010, 14-15; Vilkkä 2014, 19). Opinnäytetyössä määrällinen tutkimus toteutetaan kartoittavan tutkimuksen keinoin. Kartoittavassa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan usein esitutkimuksena, jossa ilmiötä selittäviä tekijöitä pyritään löytämään (Heikkilä 2010, 14). Kartoittavan tutkimuksen avulla ilmiöstä voidaan tunnistaa muun muassa malleja, teemoja ja luokkia (Vilkkä 2014, 20).

### 5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Kyselylomake on yleisin aineistonkeruumenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Vilkkä 2015, 94). Sen avulla voidaan mitata ja testata kyseistä tutkittavaa ilmiötä, nojaten aiempaan tutkittuun tietoon ja teoriaan. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen tavoitteet tulee olla selvillä ennen kyselylomakkeen tekemistä. (Vilkkä 2015, 101-102.) Tässä tutkimuksessa käytetään



valmista ja maksullista kyselylomaketta, jota on aikaisemmin hyödynnetty Työn ilolla -hankkeessa (2016-2018) (Laaksonen 2018, 8). Tämän vuoksi tutkittavat ilmiöt, työhyvinvointi ja työn hallinta, nousevat valmiista kyselylomakkeesta.

Aineistonkeruumenetelmänä voidaan hyödyntää empiirisissä eli kokeellisissa tutkimuksissa kahta eri tapaa: pitkittäis- tai poikkileikkaustutkimusta. Pitkittäis-tutkimuksessa selvitetään tietyn kohderyhmän ominaisuuksia eri ajankohtina, kun taas poikkileikkaustutkimuksessa kohderyhmää tarkastellaan vain yhtenä ajankohtana. (Heikkilä 2010, 15.) Opinnäytetyö toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena, sillä aineistonkeruu toteutettiin vuonna 2019 kyselylomakkeella noin kuuden viikon ajalta, viikolta 17 viikon 22 puoliväliin asti.

Kyselylomakkeen suunnitteluun vaikuttavat tutkittavien ilmiöiden nimeäminen, kyselylomakkeen rakenteen suunnittelu ja kysymysten muokkaaminen sekä kyseisen lomakkeen testaaminen ja virheiden korjaaminen ennen lopullista versiota (Heikkilä 2010, 48). TAMKin tietotekniikan lehtori modifioi opinnäytetyötä koskevan kyselylomakkeen teknisesti e-lomake-editoriin. Lisäksi Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen projektityöntekijät osallistuivat sähköisen alustan luomiseen.

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla suljettuja monivalintakysymyksiä valmiiden vastausvaihtoehtojen kera, avoimia kysymyksiä tai näitä molempia. (Vilkkä 2015, 106). Monivalintakysymykset ovat usein Likert-asteikko muodossa. Likertin asteikko on useimmiten neljä- tai viisiportainen järjestysasteikko. Tämän asteikon ääripäät ovat vastakohtia, yleisimmin täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä -väittämien välillä. Näiden avulla vastaaja pystyy antamaan mielipiteensä kysytyyn asiaan. (Heikkilä 2010, 53.) Opinnäytetyössä Likert-asteikko luokitellaan järjestysasteikolla. Järjestysasteikko tarkoittaa, että kyseiset muuttujien arvot voidaan laittaa tietynlaiseen, luontevaan järjestykseen. Mielipidemittauksissa halutaan antaa yleensä yleiskuvaa tutkittavista ilmiöistä, jonka vuoksi keskiarvot voidaan sallia. (Heikkilä 2014, 81.)

Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset ovat pääasiassa strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä (5-portaisia Likert-asteikkoja) ja lisäksi joukossa on muutama avoin kysymys. Lisäksi havainnollistamisen ja tulkinnan helpottamiseksi

Likert-asteikko on tiivistetty 3-portaiseksi asteikoksi: 1 = erittäin / melko huonosti, 2 = ei hyvin eikä huonosti 4 = melko / erittäin hyvin. Tuloksissa kerrotaan vain melko / erittäin hyvin -osiot.

Kyselylomake on lähtöisin monitieteellisen dialogisen johtamisen tutkimusohjelmasta, Dinnosta, joka toteutui 2012-2014 välisenä aikana. Dinno kuvastaa dialogisen johtamisen tärkeitä osioita, joita ovat dialogia, innostus ja innovaatio. (Syvänen ym. 2015, 10.) Kyseistä kyselylomaketta on testattu tämän jälkeen myös Työn ilolla -hankkeessa, joka toteutui vuosina 2016-2018. Tässä hankkeessa tuettiin ja edistettiin erikokoisten yritysten kilpailukykyä, kustannustehokkuutta, tuottavuutta sekä työhyvinvointia. (Laaksonen 2018, 8.) Kyselylomakkeessa esiintyi seuraavat osiot: taustatiedot (1), työn piirteet, vaikutusmahdollisuudet, vastuut sekä tavoitteet (2), oppiminen, kehittäminen, sekä uudistuminen (3), johtamistapa ja työolosuhteet (4), sote-työn digitaalisuus (5), työyhteisön sisäinen toiminta ja työilmapiiri (6) sekä kysymykset esimiehille (7).

Opinnäytetyöhön valikoituvat ne kysymykset, jotka koskevat työhyvinvointia ja työn hallintaa. Valittujen kysymysten teemat työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat työn piirteet sekä työn ilon ja työhyvinvoinnin lähteet, työn kuormittavuus, työn palkitsevuus ja palaute sekä johtamisen piirteet. Valittujen kysymysten teemat työn hallinnan näkökulmasta ovat työn piirteet, joilla pystytään vaikuttamaan omaan työhön, kuten työajat, työn laatu sekä työtahti. Lisäksi opinnäytetyössä huomioidaan kyselylomakkeen taustatiedot sekä ainoastaan esimiehille osoitetut kysymykset.

Kyselylomaketta esiteltiin YAMK-opiskelijoilla keväällä 2019, minkä jälkeen lomakkeesta korjattiin joitakin kohtia palautteen perusteella. Tämän jälkeen kyselylomake lähetettiin saatekirjeen (liite 3) kanssa sähköisesti tutkimukseen osallistuville sote-alan työntekijöille ja esimiehille. Kyselyyn pystyi vastaamaan noin kuuden viikon ajan, minkä jälkeen kysely sulkeutui, ja TAMKin tietotekniikan lehtori valmisti tutkimusaineiston analysointia varten. Kysely lähetettiin Pirkanmaan alueelle 103 henkilölle, joista Tampereelle 54, Lempäälään viidelle, Akaaseen/Urjalaan viidelle, Pirkkalaan/Vesilahteen 28 sekä Nokialle kuudelle. Lisäksi kysely lähetettiin Tampereen kaupunkilähetyksen viidelle työntekijälle.

Kyselyyn vastasi yhteensä 61 henkilöä (taulukko 3). Vastaajille esitettiin tietosuojausunto kyselylomakkeen alussa. Opinnäytetyössä kyselylomaketta ei esitetä liitteenä, koska se ei ole julkinen.

TAULUKKO 3. Kyselyiden lähetetty ja palautettu määrä

Kunta/organisaatio	Kyselyjä lähetetty	Kyselyjä palautettu
Tampere	54	26
Pirkkala/Vesilahti	28	19
Lempäälä	5	1
Akaa/Urjala	5	3
Nokia	6	6
Tampereen kaupunkilähetys	5	2
<b>Yhteensä</b>	<b>103</b>	<b>57</b>
		Vastaajista neljä ei ilmoittanut kuntaa

### 5.3 Aineiston analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston muodostaminen jakautuu kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat tutkimusaineiston kerääminen, käsittely sekä analysointi. Aineiston käsittely aloitetaan, kun kyselyllä, haastatteluilla tai havainnoinnilla saadut aineistot on koottu. Aineiston käsittely puolestaan tarkoittaa sitä, että saatu aineisto tarkistetaan sekä syötetään tietokoneelle. Aineistoa analysoidaan numeraalisesti taulukko- tai tilasto-ohjelmaa apuna hyödyntäen. Tuloksia esitetään keskiarvoina, prosentteina ja frekvensseinä. Muuttujien välisiä riippuvuuksia testataan soveltuvilla testeillä kuten korrelaatio- ja keskiarvotesteillä. (Vilka 2014, 106, 119.) Opinnäytetyössä prosentit on pyöristetty kokonaisluvuiksi helpottamaan tulosten tulkintaa. Tämän vuoksi muuttujien prosentuaalisissa jakaumissa arvo saattaa olla yli 100%.

Opinnäytetyössä tulosten analysoinnissa hyödynnetään tilasto-ohjelmaa nimeltään SPSS. Ohjelmalla voidaan tehdä tilastollisia taulukoita, testejä, graafisia kuvioita sekä laskea tunnuslukuja helpommin kuin taulukkolaskentaohjelmalla (Heikkilä 2010, 122). Opinnäytetyössä kyselylomakkeesta saadut tutkimusaineistot siirrettiin e-lomake-editorista SPSS-ohjelmaan, jonka avulla muuttujien

välisiä eroja tarkasteltiin eri menetelmin. SPSS-ohjelman metodologiaa esitellään seuraavaksi.

Tutkimuksissa muuttujat voidaan jakaa muun muassa taustamuuttujiin sekä varsinaisiin tutkimusmuuttujiin. Tutkimus- ja taustamuuttujien ero on se, että tutkimusmuuttujat liitetään täysin tutkittavaan ilmiöön, kun taas taustamuuttujat kuvaavat yleisempää tietoa tilastoyksiköstä. Yleisimpiä käytettyjä taustamuuttujia ovat ikä, sukupuoli, siviilisääty ja koulutus. (KvantiMOTV 2003.) Tutkimuksissa onkin tärkeää selvittää ne taustatekijät (selittävät muuttujat), joilla arvioidaan olevan vaikutusta tutkittaviin ilmiöihin (selittäviin muuttujiin) (Heikkilä 2010, 47). Etänä enemmän -sote-työ uudistuu -hankkeen kyselylomakkeessa taustamuuttujina olivat työskentelymaakunta, -organisaatio ja -kunta, työnkuva, palvelusaika nykyisessä organisaatiossa, palvelusaika sote-alalla, työaikamuoto ja ikä. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin erikseen esimiestehtävää, toimiaikaa esimiehenä, hallinnon osuutta työstä, alaisten määrää, mahdollista etäjohtamista ja siihen käytettyä aikaa sekä sen ilmenemistä työssä.

Opinnäytetyössä taustamuuttujat esitettiin prosentuaalisina jakaumina ja ikämuuttujasta laskettiin keskiarvo. Ikämuuttuja on tärkeä esittää kyselylomakkeessa avoimena kysymyksenä kuin ikäluokkina. Tällöin tutkijoille jää enemmän analysointimenetelmiä eivätkä havainnot muodostu liian heterogeenisiksi ja muutamaa ikäluokkaa kuvaavaksi. (Heikkilä 2010, 52.) Kyselylomakkeessa noudatettiin samaa kriteeristöä myös kysymyksissä, joissa vastaus tuli antaa avoimesti vuosina ilmoitettuna. Avoimella kysymyksellä kysyttiin työskentelyorganisaatiota sekä -kuntaa. Vastaukset luokiteltiin uudelleen kuntakohtaisesti poistaen työskentelyorganisaatiot, sillä kaikista vastauksista näitä ei selvinnyt.

Opinnäytetyössä mittauksen reliabiliteettia eli luotettavuutta tarkasteltiin käyttäen Cronbachin alfaa. Reliabiliteetti kertoo mittauksen luotettavuuden lisäksi käyttö- sekä toimintavarmuudesta. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin järjestelmällisyyttä, joka takaa sen, että mittari mittaa aina samaa asiaa. Reliabiliteetti määritellään tavaksi toteuttaa ei sattumanvaraisia tuloksia. (Heikkilä 2010, 187; KvantiMOTV 2008.) Cronbachin alfan avulla mitataan mittarin yhtenäisyyttä, joka tarkoittaa muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden laskemista eli kuinka paljon muuttujat mittaavat samaa ilmiötä.

Mittari on sitä yhtenäisempi mitä suurempi alfan arvo on. (KvantiMOTV 2008.) Viitearvona luotettavuuteen voidaan käyttää erilaisia raja-arvoja, kuten 0,60-0,80. Alfa suuruuteen vaikuttaa käsiteltävien kysymysten lukumäärä: mitä enemmän kysymyksiä on, sitä suurempi on alfan arvo. (Laine 2019.)

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 170 väittämää, joista poimittiin työhyvinvointia ja työn hallintaa koskevat väittämät. Väittämät perustuivat teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseisiin aihealueisiin. Väittämiä oli yhteensä 70. Jokaisesta ryhmästä muodostettiin reliabiliteettiin liittyvät Cronbachin alfan arvo. Jokaisen ryhmän Cronbachin alfan arvo oli yli 0,6, joten muuttujien välistä korrelaatiota voidaan pitää hyvänä. Tämä todentaa kyselylomakkeen validiksi. Ryhmät sekä niiden Cronbachin alfa-arvot on kuvattu taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Muuttujista muodostetut ryhmät

Ryhmä	Laajuus	Cronbachin alfa-arvot
<b>Työn piirteet ja työhyvinvointi</b>	22 väittämää	0,826
<b>Työn kuormittavuus</b>	3 väittämää	0,684
<b>Palaute ja palkitseminen</b>	7 väittämää	0,661
<b>Lähiesimiehen johtamisen piirteet</b>	10 väittämää	0,941
<b>Esimiehen näkemys omista johtamisen piirteistä</b>	18 väittämää	0,910
<b>Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön</b>	10 väittämää	0,892

Ryhmien välisten muuttujien yhteyksiä taustamuuttujiin tutkittiin korrelaatioker-toimen avulla. Muuttujien yhteyksiä tarkastellaan usein kahden muuttujan välillä. Näiden muuttujien välistä riippuvuutta ilmaistaan korrelaatiokertoimella ( $=r$ ). (Heikkilä 2010, 203.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella, sillä muuttujat olivat järjestysasteikollisia.

Korrelaatiokertoimen merkitsevyyttä tilastoihin testataan lineaarisella riippuvuudella. 0-hypoteesi tarkoittaa, että riippuvuutta ei ole. Tällöin muuttujat ovat toisistaan lineaarisesti riippumattomia. Jos korrelaatiokertoimen p-arvo on merkitsevyytensä alapuolella (0,05) voidaan korrelaatiota pitää tilastollisesti merkitsevänä. Jos p-arvo on suurempi kuin merkitsevyytensä, ei riippuvuutta tällöin ole. SPSS-ohjelmistossa p-arvoa kuvataan sig-arvona. Ohjelma antaa \*-symbolin merkittävyyden mukaan seuraavasti: jos  $p \leq 0,001$  on riippuvuus tilastollisesti erittäin merkitsevä (\*\*\*), jos  $0,001 < p \leq 0,01$  riippuvuus on tilastollisesti

merkitsevä (\*\*) ja jos  $0,01 < p \leq 0,05$ , riippuvuus on tilastollisesti melkein merkitsevä (\*). Riippuvuus on suuntaa antava, jos  $0,05 < p \leq 0,1$ . (Heikkilä 2010, 206, 194-195.) Opinnäytetyössä käytetyn SPSS-ohjelman versio ei anna kuin \*\*-symbolin, kun riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Tämä on muutettu tekijöiden toimesta: erittäin merkitsevät riippuvuudet kuvataan \*\*\*-symbolilla.

Korrelaatioiden lisäksi määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää tilastollisia testejä. Tilastollisilla testeillä voidaan määrittää riippuvuuksia ja eroavaisuuksia, pitävätkö siis ennalta määritetyt väittämät eli hypoteesit paikkansa vai ei. Testausta tarvitaan tutkimustulosten yleistettävyyden vuoksi. Sen avulla voidaan sulkea pois sattuman mahdollisuus muuttujien välisissä riippuvuuksissa ja ryhmien eroissa. Tämä tarkoittaa, että eron tai riippuvuuden täytyy olla tilastollisesti merkitsevä. Testaus antaa suuntaa tutkimustuloksen päättelyihin kyseisistä eroista tai riippuvuuksista. Täysin varmaa vastausta se ei voi antaa. (Heikkilä 2014, 180-181.)

Testauksissa asetetaan kaksi hypoteesia: nollahypoteesi ( $H_0$ ), joka kertoo, että riippuvuutta tai eroa ei ole sekä vastahypoteesi ( $H_1$ ), joka kertoo, että riippuvuutta tai eroa on. Testin tuloksessa joko  $H_0$  tai  $H_1$  jää siis voimaan. (Heikkilä 2014, 182-183.) Opinnäytetyössä tällä testillä tarkastellaan tilastollisia eroja työntekijöiden ja esimiesten välisistä vastauksista. Testausta varten asetettiin  $H_0$ - ja  $H_1$ -hypoteesit, jotka olivat  $H_0$  = työntekijöiden ja esimiesten välillä ei ole eroa ja  $H_1$  = työntekijöiden ja esimiesten välillä on eroa. Jokainen hypoteesi tarkasteli jokaisen valitun kyselylomakkeessa asetetun kysymyksen välisiä eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Kaksisuuntaisessa testissä keskiarvot voivat suunnata molempiin suuntiin, kun taas yksisuuntaisessa testissä jo hypoteesien asetteluissa näkyy ennakoiva tieto vastauksista. Testejä on useita ja valintaan vaikuttavat tietyt edellytykset, joista tärkein on, valitaanko parametrisen vai ei-parametrisen testi. Parametrisessä testissä voidaan ennalta olettaa testattavan joukon tunnusluvut tai jakauman muoto, kun taas ei-parametrisissa testeissä näitä olettamuksia ei voida tehdä. (Heikkilä 2014, 182-183.) Opinnäytetyössä testiksi valittiin ei-parametrisista testeistä Mann-Whitneyn U-testi, sillä se soveltuu järjestysasteikon tasoisten muuttujien ja pienen perusjoukon testaamiseen.

Mann-Whitneyn U-testiä suositellaan käytettäväksi pienissä otosmäärissä sekä mielipidemittauksissa, koska normaalijakautuneisuutta on haastava arvioida etukäteen. Tämän vuoksi se myös tarkistaa mahdollisen t-testin tulokset, joita voi myös käyttää kyseisessä tapauksessa. Mann-Whitneyn U-testi pohjautuu järjestyslukuihin, joiden taustalla on muuttujien arvojen suuruusjärjestys. Testin avulla selviää merkitsevyystaso (p-arvo), jota hyödynnetään johtopäätöksissä. (Heikkilä 2014, 218-219.) Mann-Whitneyn U-testin tulokset avataan tulosten esittelyosiossa. Lisäksi kaikki testistä saadut merkitsevyyserot (\*, \*\*, \*\*\*) esitetään taulukoissa.

Kyselylomakkeessa oli myös yksi avoin kysymys, jonka avulla kysyttiin vastaajien työn ilon lähteitä ja tekijöitä. Opinnäytetyössä avoin kysymys analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä tarkastellaan aineistoja, jotka ovat tekstimuotoon kirjoitettuja. Sitä hyödyntämällä aineisto eritellään sekä siitä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.) Tällä menetelmällä rakennetaan tutkittavista ilmiöistä kuvaus tiivistettyyn muotoon, jonka avulla tulokset liitetään ilmiön mittavampaan kontekstiin sekä sitä koskeviin toisiin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.; Tuomi & Sarajärvi 2018, 12.) Sisällönanalyysillä voidaan siis kuvailla sanallisesti kyseisen dokumentin sisältö, jossa säilyy sen oleellinen tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119, 122).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa teoria- ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa sisällönanalyysissä aineiston luokittelu pohjautuu valmiiseen malliin tai teoriaan, minkä vuoksi teoreettiset käsitteet tiedetään etukäteen, kun taas aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä aineistoa lähdetään purkamaan vaiheittain, tuottaen teoreettiset käsitteet kyseisestä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-122,127,133.) Täten opinnäytetyö toteutettiin induktiivisesti, koska aineisto saatiin sähköisessä kyselylomakkeessa esitetyn avoimen kysymyksen avulla.

Induktiivisessa sisällönanalyysissä toteutetaan seuraavat vaiheet, joita ovat aineiston pelkistäminen (reduointi), ryhmittely (klusterointi) sekä teoreettisten käsitteiden laatiminen (abstrahointi). Pelkistämässä turha aineisto poistetaan.

Aineistoa tiivistetään siten, että samanlaiset asiat merkitään samalla tavalla, erottaen ne muista aineistosta nousevista ilmiöistä. Tässä täytyy huomioida, että yhdessä lauseessa voi olla monta pelkistettyä asiaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-124.) Opinnäytetyössä pelkistäminen toteutettiin värikoodeilla, merkitsemällä kyselylomakkeen avoimen kysymyksen vastauksista samat asiat samalla värillä. Tämän jälkeen lauseita ja sanoja pelkistettiin ja näistä muodostettiin taulukko, johon pelkistetyt ilmaukset siirrettiin värikoodeittain. Suurimassa osassa vastauksista esiintyi useita eri ilmauksia. Lopuksi pelkistykset merkittiin vastaamaan työntekijöiden ja esimiesten vastauksia koodein T=työntekijä ja E=esimies. Tämä helpottaa aineiston ryhmittelemistä kahteen edellä mainittuun vastaajajoukkoon ja näin selventää paremmin työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työn ilon lähteistä ja tekijöistä.

Pelkistuksen jälkeen samaa ilmiötä kuvaavat asiat ryhmitellään omiksi kokonaisuuksiksi, joista muodostetaan alaluokat. Alaluokille annetaan nimi, mikä kuvaa sen sisältöä. Tämän jälkeen jatketaan ryhmittelyä muodostamalla alaluokista yläluokkia, yläluokista pääluokkia sekä lopuksi muodostetaan kaikkia yhdistävä luokka. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-125.) Opinnäytetyössä alaluokkia muodostui yhteensä kymmenen. Yläluokkia ei muodostunut lainkaan kyseisestä aineistosta, vaan alaluokista oli helpompi muodostaa suoraan pääluokat, joita tuli yhteensä kolme.

Lopuksi aineisto käsitteellistetään eli aineistosta nousseista olennaisista asioista laaditaan teoreettisia käsitteitä. Näin ollen aikaisempi vaihe, ryhmittely on osa tätä prosessia. Luokituksia yhdistetään niin pitkään, kun se on mahdollista, huomioiden, että yhteys alkuperäiseen ilmaisuun säilyy. Luodut käsitteet antavat selityksen kokonaisuudesta, tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-127.) Opinnäytetyössä yhdistäväksi luokaksi muodostui esimiesten ja työntekijöiden kokemukset työn ilon lähteistä ja tekijöistä. Avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 56 henkilöä (n=60), joten neljä henkilöä ei ollut vastannut kysymykseen.



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kaikki kyselyyn vastanneet (n=61) olivat kotoisin Pirkanmaan maakunnasta. Vastaajista 30 henkilöä (49 %) työskenteli asiakas/potilastyössä ja puolestaan 31 henkilöä (51%) johtamistehtävissä. Tukipalveluissa työskenteleviä ei ollut. Vastaajien keski-ikä oli 47 vuotta.

Suurin osa kyselyyn vastanneista työskenteli kunnan kotihoidon palveluiden piirissä. Vastanneet työskentelivät päivätyössä (64%), 2-vuorotöissä (34%) sekä jossakin muussa työvuorossa (2%). Kyselyyn vastanneiden kesken työskentelyaika nykyisessä organisaatiossa vaihteli 0-38 vuoden välillä. Vastaajista 62 % oli työskennellyt samassa organisaatiossa 10 vuotta tai vähemmän ja 36 % taas yli 10 vuotta. Yksi vastaajista ei ollut ilmoittanut työskentelyvuosiaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon piirissä vastanneet olivat työskennelleet keskimäärin 20 vuotta.

Johtamistehtävissä toimivien roolit jakautuivat siten, että 58% heistä työskenteli lähiesimiestehtävissä. Lisäksi tiiminvetäjänä toimi yksi, vastaavina hoitajina neljä, keskijohdossa seitsemän henkilöä ja ylimmässä johdossa yksi henkilö. Esimieskokemuksen pituus vaihteli 0-35 vuoden välillä, 53% vastaajista oli työskennellyt esimiestehtävissä alle 10 vuotta. Yli puolet esimiehistä (55%) käytti hallinnollisiin tehtäviin koko työaikansa. Alaismäärät vaihtelivat 0-60 henkilön välillä ja 59% vastaajista oli 30 alaista tai vähemmän (n=29). Vastaajista 36% työskenteli etänä, eli fyysisesti eri paikassa, kun alaiset.

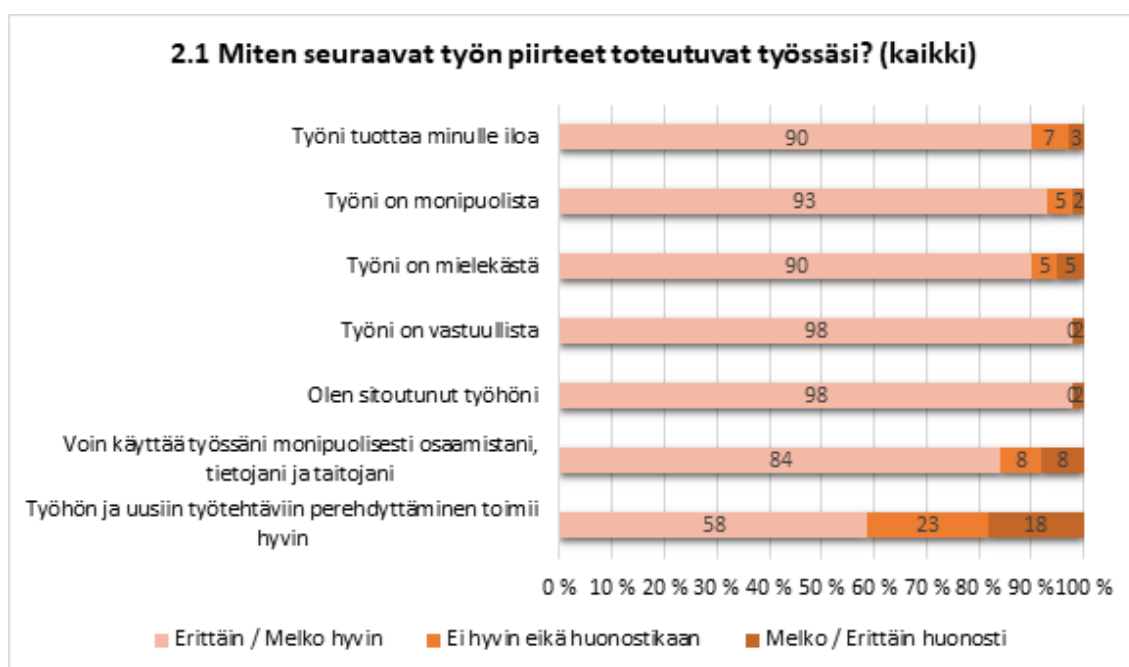
### 6.2 Työhyvinvoinnin ja työn hallinnan tulokset

#### 6.2.1 Työn piirteet ja työhyvinvointi

Työn piirteiden selvittämisen kysymyspatteristoon oli asetettu kysymys erilaisen työn piirteiden toteutumisesta omassa työssään. Tässä kysymyksessä tarkasteltiin työn iloa sekä työn monipuolisuutta, mielekkyyttä, vastuullisuutta ja

sitoutuneisuutta. Lisäksi haettiin vastauksia osaamisen, tietojen ja taitojen käyttämiseen sekä perehdytyksen toimivuuteen.

Suurin osa kaikista vastaajista (98%) koki olevansa sitoutunut työhönsä sekä piti työtään vastuullisena. Lisäksi >90% koki työn tuottavan iloa sekä sen olevan monipuolista ja mielekästä. 84% kaikista vastaajista oli voinut käyttää monipuolisesti osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Työn piirteistä perehdyttämiseen kaikki vastaajat olivat vähiten tyytyväisiä. Yli puolet (58%) vastaajista koki perehdyttämisen erittäin tai melko hyvänä, kun puolestaan 41% vastaajista eivät olleet täysin tyytyväisiä perehdytykseen. Prosentuaaliset jakaumat työssä toteutuviin työn piirteisiin nähdään kuviossa 5.



KUVIO 5. Työn piirteiden toteutuminen (n=61)

Taulukossa 5 on esitetty työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset eroavaisuudet ja jakaumat työn piirteiden toteutumisesta työssä. Taulukossa nähdään ainoastaan vastausvaihtoehdot erittäin hyvin / melko hyvin. Kaikki vastausvaihtoehdot prosentuaalisista eroavaisuuksista ja jakaumista näkyvät liitteessä 4. Työntekijöillä työn piirteistä eniten toteutuivat sitoutuneisuus työhön ja työn vastuullisuus. Vähiten työn piirteistä toteutui perehdytys. Esimiehillä työn piirteistä eniten toteutuivat taas sitoutuneisuus työhön, työn vastuullisuus ja monipuolisuus, kun taas perehdyttämiseen oltiin vähiten tyytyväisiä. Mann-Whitneyn U-

testin perusteella esimiesten ja työntekijöiden välillä ei todettu olevan merkitsevää eroa työn piirteiden toteutumisessa ( $p = >0,05$ ).

TAULUKKO 5. Työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet työn piirteissä

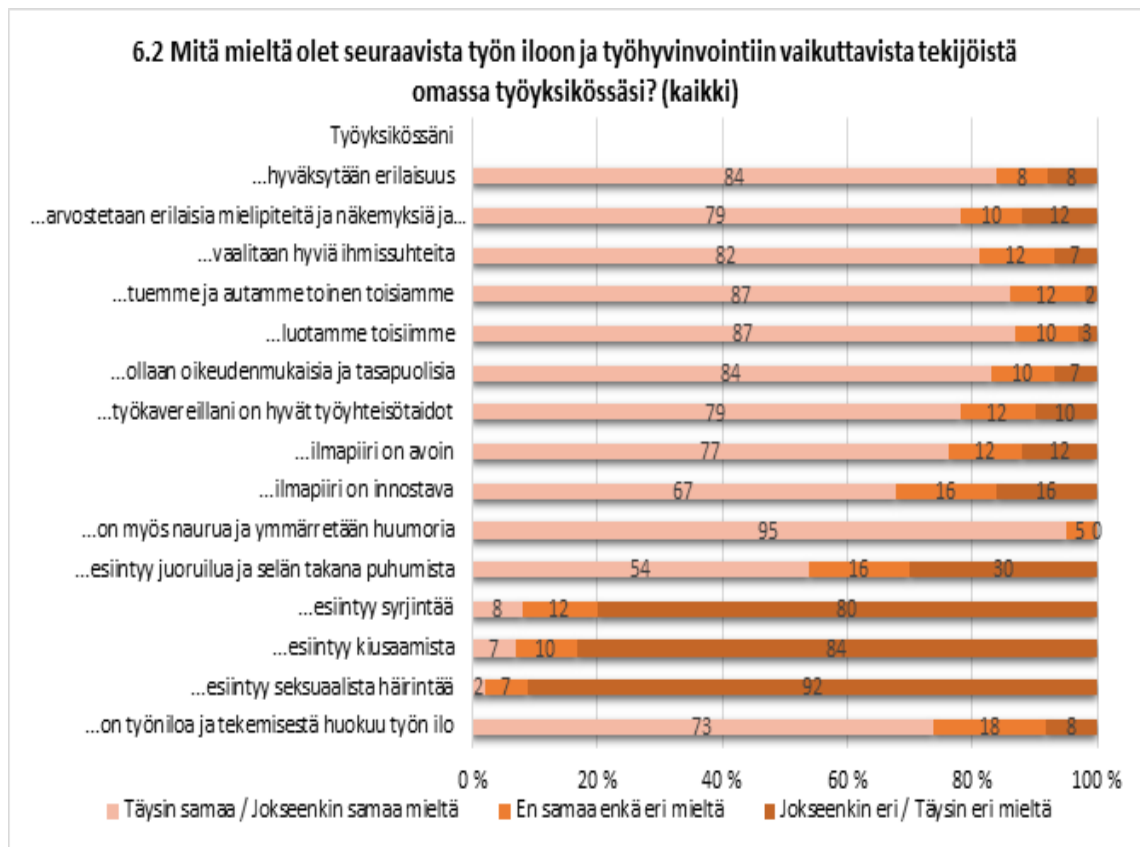
2.1 Miten seuraavat työn piirteet toteutuvat työssäsi?	Erittäin hyvin / Melko hyvin %	
	Työntekijät (n=29-30)	Esimiehet (n=30-31)
Työni tuottaa minulle iloa	93	87
Työni on monipuolista	93	94
Työni on mielekästä	97	84
Työni on vastuullista	100	97
Olen sitoutunut työhöni	100	97
Voin käyttää työssäni monipuolisesti osaamistani, tietojani ja taitojani	87	81
Työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen toimii hyvin	59	58

Spearmanin korrelaation perusteella iäkkäät työntekijät kokivat työn iloa nuorempia enemmän ( $r=0,380$ ,  $p=0,042^*$ ). Esimiehillä päivätyö näytti lisäävän työhön sitoutumista ( $r=-0,719$ ,  $p=0,000^{***}$ ).

Toisessa työhyvinvointia käsittelevässä kysymyksessä tarkasteltiin työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä omassa työyksikössä. Näitä tekijöitä olivat erilaisuuden hyväksyminen, erilaisten mielipiteiden ja näkemysten arvostaminen, hyvät ihmissuhteet, toisten tukeminen ja auttaminen, luottamus toisiin, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, hyvät työyhteisötaidot, avoin ja innostava ilmapiiri, naurun ja huumorin esiintyminen työyksikössä sekä tekemisestä huokuva työn ilo. Lisäksi haluttiin vastauksia työyhteisöä negatiivisesti sävyttäviin tekijöihin; juoruiluun ja selän takana puhumiseen, syrjintään, kiusaamiseen ja seksuaaliseen häirintään.

Työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä suurimmaksi koettiin nauru ja huumorin ymmärtäminen omassa työyksikössä. Kaikista vastanneista jopa 95% koki naurun ja huumorin työhyvinvoinnin yhtenä tärkeimpänä lähteenä. Lisäksi työn iloa ja työhyvinvointia lisäsivät eniten työyksiköissä (>80%) toisten tukeminen ja auttaminen, luottamus työkavereita kohtaan, erilaisuuden hyväksyminen, hyvien ihmissuhteiden vaaliminen sekä oikeudenmukaisuus ja tasa-puolisuus. Alle 80% vastaajista koki erilaisten mielipiteiden ja näkemysten arvostamisen, työkavereiden hyvien työyhteisötaitojen, avoimen ja innostavan ilmapiirin ja tekemisestä huokuvan työn ilon lisäävän työyksikkökohtaista työn iloa ja työhyvinvointia. Vähiten työn iloa ja työhyvinvointia lisäsi innostava ilma-piiri (67%).

Negatiivisista työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä korostui eniten juoruilu ja selän takana puhuminen. Kaikista vastanneista hieman yli puolet (54%) olivat sitä mieltä, että työyksikössä esiintyi juoruilua ja selän takana pu-humista. Työntekijöillä ja esimiehillä juoruilun ja selän takana puhumisen esiin-tyvydessä oli eroa. Esimiehet kokivat, että työyksikössä juoruilua esiintyi 45%, kun taas työntekijöillä vastaava prosentti oli 63. Alle 10% kaikista vastaajista koki työpaikalla esiintyvän syrjintää ja kiusaamista. Seksuaalista häirintää esiin-tyi kaikkien vastaajien mielestä vähiten (2%). Prosentuaaliset jakaumat työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä omassa työyksikössä nähdään kuviossa 6.



KUVIO 6. Työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden toteutuminen (n=61)

Taulukossa 6 on esitetty työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kesken. Työntekijät kokivat työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tärkeimmiksi naurun ja huumorin ymmärtämisen. Vähiten työntekijät kokivat ilmapiirin olevan innostava. Negatiivisävytteisistä tekijöistä korostui juoruilu ja selän takana puhuminen. Esimiehet kokivat työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tärkeimmäksi myös naurun ja huumorin ymmärtämisen. Vähiten esimiehet kokivat tekemisestä huokuvaa työniloa. Negatiivisävytteisistä tekijöistä korostui juoruilu ja selän takana puhuminen. Mann-Whitneyn U-testin perusteella työntekijöiden ja esimiesten välillä ei todettu olevan merkitsevää eroa työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kesken ( $p = >0,05$ ).

TAULUKKO 6. Työntekijöiden ja esimiesten ja prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä

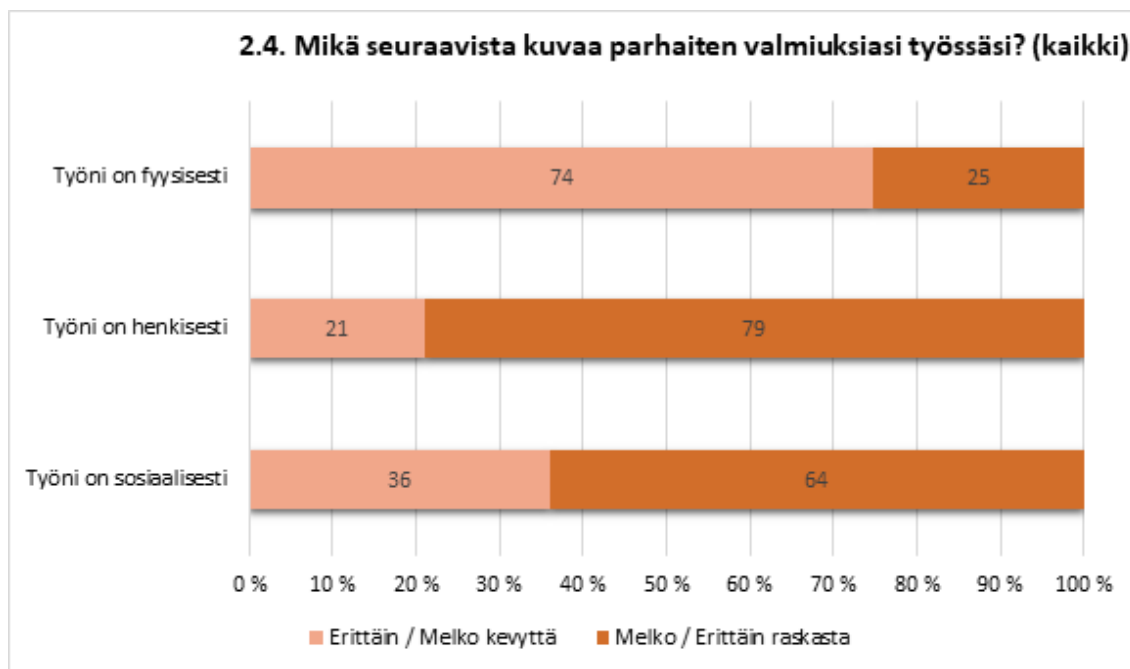
6.2 Mitä mieltä olet seuraavista työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä omassa työyksikössäsi?	Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä %	
	Työntekijät (n=30)	Esimiehet (n=30-31)
<b>Työyksikössäni...</b>		
...hyväksytään erilaisuus	80	87
...arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan	77	81
...vaalitaan hyviä ihmissuhteita	77	87
...tuemme ja autamme toinen toisiamme	87	87
...luotamme toisiimme	90	84
...ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia	83	84
...työkavereillani on hyvät työyhteisötaidot	80	77
...ilmapiiri on avoin	77	77
...ilmapiiri on innostava	67	68
...on myös naurua ja ymmärretään huumoria	97	94
...esiintyy juoruilua ja selän takana puhumista	63	45
...esiintyy syrjintää	7	10
...esiintyy kiusaamista	7	7
...esiintyy seksuaalista häirintää	-	3
...on työniloa ja tekemisestä huokuu työn ilo	83	63

Spearmanin korrelaation perusteella työpaikalla esiintyi työntekijöiden kesken sitä vähemmän syrjintää, mitä pidempään he olivat työskennelleet samassa organisaatiossa ( $r = -0,384$ ,  $p = 0,040^*$ ).

### 6.2.2 Työn kuormittavuus

Työn kuormitusta käsittelevässä kysymyksessä tarkasteltiin fyysisen, henkisen sekä sosiaalisen kuormittavuuden kokemista. Kaikkien vastaajien kesken työn henkinen kuormittavuus koettiin kaikista kuormitustekijöistä raskaimmaksi. Jopa 79% kaikista vastanneista koki työn henkisesti kuormittavana. Yli puolet (64%) vastaajista tunsivat työnsä sosiaalisesti raskaaksi, kun taas vain 25% vastaajista

koki työnsä fyysisesti raskaaksi. Prosentuaaliset jakaumat työn kuormitustekijöistä nähdään kuviossa 7.



KUVIO 7. Työn kuormitustekijöiden kokeminen (n=61)

Taulukossa 7 on esitetty työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet kuormitustekijöistä. Fyysinen kuormitus oli huomattavasti suurempaa työntekijöiden kuin esimiesten välillä: työntekijöistä 45% koki työnsä fyysisesti melko tai erittäin raskaaksi, kun vastaava prosentti esimiesten kohdalla oli 7%. Tämä tilastollisesti erittäin merkitsevä ero nähtiin myös Mann-Whitneyn U-testin avulla ( $p=0,001$ ). Työn henkinen kuormittavuus oli suurinta esimiesten keskuudessa, 90% koki kuormittavuuden melko tai erittäin raskaaksi. Vastaava luku työntekijöillä oli 67%. Tilastollisesti melkein merkitsevä ero nähtiin myös Mann-Whitneyn U-testillä ( $p=0,025$ ). Työn sosiaalinen kuormittavuus oli samalla tasolla sekä työntekijöillä kuin esimiehillä.

TAULUKKO 7. Työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet työn kuormittavuudessa

2.4. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksiasi työssäsi?	Erittäin kevyttä /Melko kevyttä		Melko raskasta / Erittäin raskasta		Mann-Whitneyn U-testi
	%		%		
	Työntekijät (n=29-30)	Esimiehet (n=31)	Työntekijät (n=29-30)	Esimiehet (n=31)	P-arvo
Työni on fyysisesti...	55	94	45	7	<b>0,001***</b>
Työni on henkisesti...	33	10	67	90	<b>0,025*</b>
Työni on sosiaalisesti...	37	36	63	65	

Spearmanin korrelaation perusteella työn fyysinen kuormitus oli korkeinta asiakas- ja potilastyössä ( $r = -0,443$ ,  $p = 0,000^{***}$ ). Puolestaan henkinen kuormitus koettiin korkeimpana johtotehtävissä työskentelevillä ( $r = 0,289$ ,  $p = 0,024^*$ ). Nämä kaksi edellä mainittua eroa tukevat Mann-Whitneyn U-testillä saatua tulosta, joka osoittaa, että esimiesten ja työntekijöiden välillä on eroa.

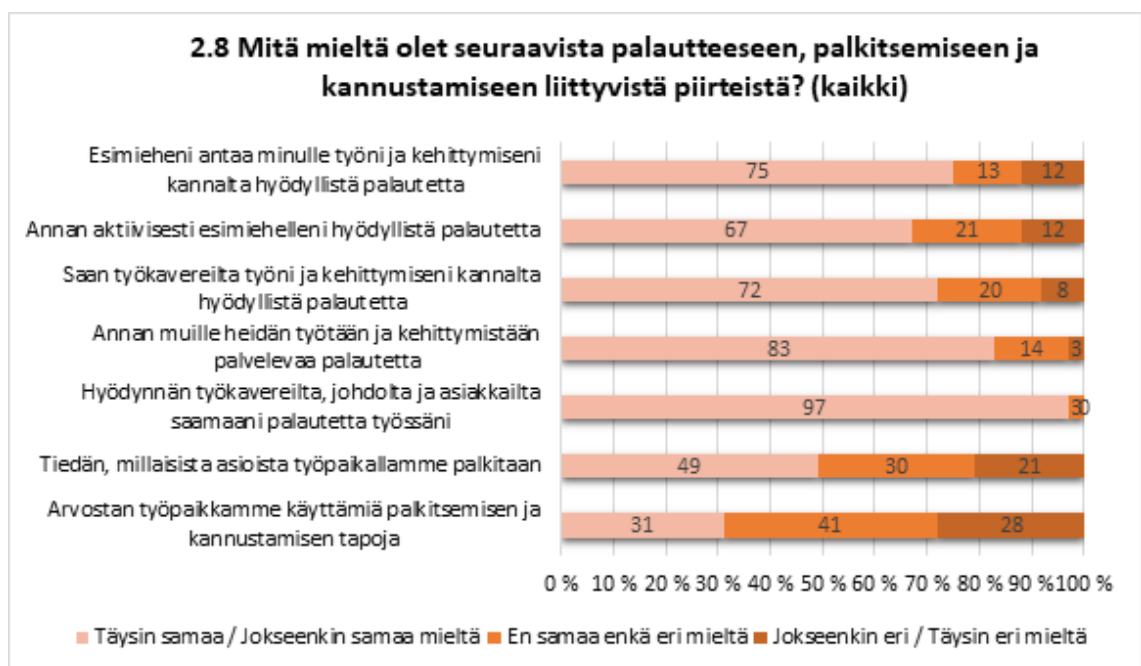
Fyysinen kuormitus oli Spearmanin korrelaatiotestin perusteella korkeampaa vuorotyössä työskentelevillä ( $r = 0,579$ ,  $p = 0,000^{***}$ ). Lisäksi pidempään sote-alalla työskennelleet kokivat työn vähemmän fyysisesti kuormittavana kuin vähemmän alalla olleet ( $r = -0,344$ ,  $p = 0,007^{**}$ ). Tämä näkyi erityisesti esimiesten keskuudessa: pitkään alalla toimineet kokivat vähemmän fyysistä kuormitusta ( $r = -0,427$ ,  $p = 0,017^*$ ). Fyysinen kuormitus oli myös yhteydessä ikään. Lääkäämmät työntekijät kokivat työn vähemmän kuormittavana kuin nuoremmat työntekijät ( $r = -0,295$ ,  $p = 0,023^*$ ).

### 6.2.3 Palaute ja palkitseminen

Tässä kysymyksessä tarkasteltiin vastaajien mielipidettä palautteesta, palkitsemisesta ja kannustamisesta. Mielipidettä kysyttiin seuraavista työpaikalla tapahtuvista palautteeseen ja palkitsemiseen liittyvistä tavoista: esimiehen antama palaute, esimiehelle annettava palaute, työkavereilta saatu palaute, muille annettava palaute, saadun palautteen hyödyntäminen sekä palkitsemistapojen tiedostaminen ja niiden arvostaminen.



Kaikki kyselyyn vastanneet hyödynsivät paljon tai jonkin verran työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaansa palautetta (97%). Lisäksi 83% vastaajista antoi paljon palautetta muille heidän työstään ja kehittymisestään. Hyvänä asiana koettiin myös esimiehen antama hyödyllinen palaute työntekijöille heidän työn ja kehittymisen kannalta (75%). Myös esimiehille annettiin aktiivisesti palautetta (67%). Vähiten vastaajat olivat samaa mieltä palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä. Vastaajista 49% tiesi, millaisista asioista työpaikalla palkitaan ja vain 31% arvosti työpaikalla käytettyjä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja. Prosentuaaliset jakaumat palautteen, palkitsemisen ja kannustamisen piirteistä nähdään kuviossa 8.



KUVIO 8. Palautteen, palkitsemisen ja kannustamisen piirteiden toteutuminen (n=61)

Taulukossa 8 on esitetty työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet palautteesta, palkitsemisesta ja kannustamisesta. Kyselyn mukaan työntekijöistä suurin osa arvosti työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaansa palautetta. Vähiten työntekijät arvostivat työpaikalla käytettyjä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja ja tietämys palkitsemista koettiin heikoksi. Kaikki esimiehet hyödynsivät johdolta, työntekijöiltä ja asiakkailta saamaansa palautetta. He myös kokivat muille palautteen antamisen tärkeäksi. Myös esimiehet arvostivat vähiten työpaikalla käytettyjä palkitsemisen ja kannustamisen

tapoja. Mann-Whitneyn U-testin perusteella työntekijöiden ja esimiesten välillä ei todettu olevan merkitsevää eroa kuormitustekijöiden kesken ( $p = >0,05$ ).

TAULUKKO 8. Työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet palautteesta, palkitsemisesta ja kannustamisesta

2.8 Mitä mieltä olet seuraavista palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä?	Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä %	
	Työntekijät (n=30)	Esimiehet (n=29-31)
Esimieheni antaa minulle työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta	67	84
Annan aktiivisesti esimiehelleni hyödyllistä palautetta	57	77
Saan työkavereilta työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta	63	81
Annan muille heidän työtään ja kehittymistään palvelevaa palautetta	77	90
Hyödynnän työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaani palautetta työssäni	93	100
Tiedän, millaisista asioista työpaikallamme palkitaan	37	61
Arvostan työpaikkamme käyttämiä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja	23	39

Spearmanin korrelaation perusteella pitkään sote-alalla ( $r=0,397$ ,  $p=0,002^{**}$ ) ja samassa organisaatiossa ( $r=0,328$ ,  $p=0,0010^{*}$ ) työskennelleet antoivat esimiehelleen muita enemmän palautetta. Lisäksi vuorotyössä työskentelevät saivat työkavereiltaan vähemmän palautetta työstä ja sen kehittämisestä kuin päivätyössä toimivat ( $r=-0,264$ ,  $p=0,040^{*}$ ).

Vuorotyössä työskentelevät tiesivät vähemmän työpaikkansa palkitsemisen ja kannustamisen tavoista kuin muissa työajoissa toimivat ( $r = -0,331$ ,  $p=0,009^{**}$ ). Puolestaan pitkään sote-alalla työskennelleet tiesivät muita enemmän palkitsemisen tavoista ( $r=0,305$ ,  $p=0,017^{*}$ ).

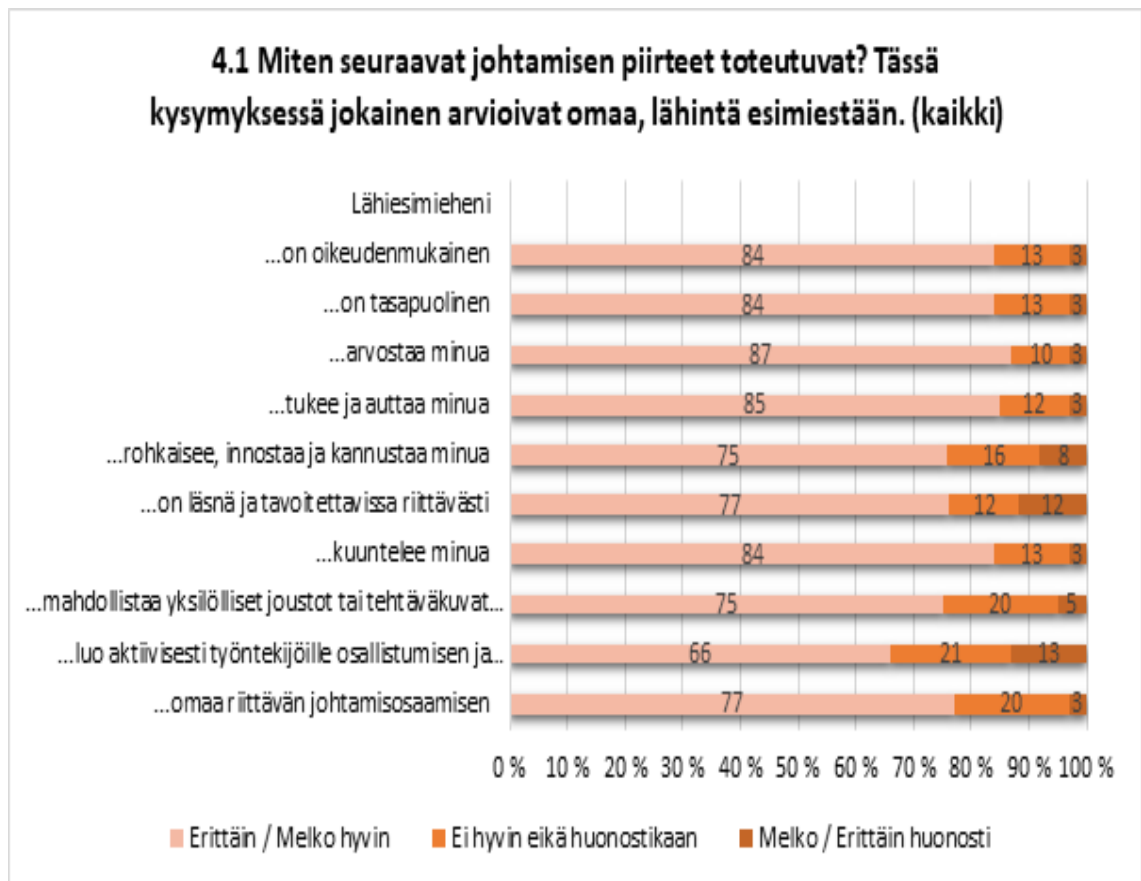
Pitkään samassa organisaatiossa työskennelleet työntekijät antoivat muita aktiivisemmin esimiehelleen palautetta ( $r=0,663$ ,  $p=0,000^{***}$ ). Lisäksi pitkään sote-alalla työskennelleet työntekijät antoivat esimiehelleen enemmän palautetta

kuin vähemmän alalla työskennelleet ( $r=0,560$ ,  $p=0,001^{***}$ ). Puolestaan esimiehistä päivätöissä toimivat tiesivät työpaikan palkitsemisen ja kannustamisen tavoista enemmän kuin vuorotyötä tekevät esimiehet ( $r= -0,405$ ,  $p=0,024^*$ ).

#### **6.2.4 Lähiesimiehen johtamisen piirteet**

Tässä kysymyksessä tarkasteltiin oman lähiesimiehen piirteitä. Jokaisen vastaajan tuli arvioida omaa esimiestään. Kysymyksessä kysytyjä piirteitä olivat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, arvostaminen, tukeminen ja auttaminen, rohkaiseminen, innostaminen ja kannustaminen, läsnäolo ja tavoitettavuus, kuunteleminen, yksilöllisten joustot ja tehtävänkuvien mahdollistaminen sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien luominen. Lisäksi tuli arvioida lähiesimiehen riittävää johtamisosaamista.

Kaikkien vastaajien kesken lähiesimiestä koskevat piirteet toteutuivat suurimassa osin erittäin tai melko hyvin. Lähiesimies koettiin oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi, hänen koettiin arvostavan, tukevan ja auttavan sekä kuuntelevan alaistaan erittäin tai melko hyvin (>80%). Lisäksi lähiesimies nähtiin rohkaisevana, innostavana, kannustavana, läsnäolevana ja tavoitettavissa olevana sekä yksilöllisten joustojen ja tehtävänkuvien mahdollistajana (>70%). Vastaajat kokivat, että oma lähiesimies omasi riittävän johtamisosaamisen (77%). Vähiten kaikki vastaajat kokivat, että esimies loi aktiivisesti osaamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia: 66% koki edellä mainittuihin tekijöihin olevan erittäin tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia ja taas 13% koki niitä olevan erittäin tai melko vähän. Prosentuaaliset jakaumat lähiesimiehellä toteutuneista johtamisen piirteistä nähdään kuviossa 9.



KUVIO 9. Lähiesimiehen johtamisen piirteiden toteutuminen (n=61)

Taulukossa 9 on esitetty työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet lähiesimiehen johtamien piirteiden toteutumisesta. Työntekijät kokivat lähiesimiehen eniten arvostan ja kuuntelevan heitä. Prosentuaalisesti heikoiten työntekijät kokivat, että lähiesimies antoi heille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Esimiehet kokivat eniten johtamisen piirteistä toteutuvan lähiesimiehen antaman tuen ja auttamisen. Prosentuaalisesti heikoiten esimiehet kokivat toteutuvan lähiesimiehen läsnäolon ja riittävän tavoitettavuuden sekä osaamisen ja vaikutusmahdollisuuksien luomisen.

TAULUKKO 9. Työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet lähiesimiehen johtamisen piirteiden toteutumisessa

4.1 Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat? Tässä kysymyksessä jokainen arvioivat omaa, lähintä esimiestään.	Erittäin hyvin / Melko hyvin %		Mann-Whitneyn U-testi
	Työntekijät (n=30)	Esimiehet (n=31)	P-arvo
Lähiesimieheni...			
...on oikeudenmukainen	87	81	
...on tasapuolinen	87	81	
...arvostaa minua	93	81	
...tukee ja auttaa minua	83	87	
...rohkaisee, innostaa ja kannustaa minua	70	81	
...on läsnä ja tavoitettavissa riittävästi	83	71	
...kuuntelee minua	93	74	<b>0,041*</b>
...mahdollistaa yksilölliset joustot tai tehtäväkuvat niitä tarvitseville	70	81	
...luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia	60	71	
...omaa riittävän johtamisosaamisen	77	77	

Spearmanin korrelaation perusteella johtotehtävissä toimivat kokivat esimiehen kuuntelevan heitä heikommin kuin asiakas- tai potilastyössä työskenteleviä ( $r = -0,264$ ,  $p = 0,040^*$ ). Mann-Whitneyn U-testillä todettiin melkein merkitsevää eroa lähiesimiehen kuuntelutaidossa ( $p = 0,041$ ). Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden ja esimiesten välillä oli eroa.

### Lähiesimiehen johtamisen piirteiden vaikutus työntekijöiden ja esimiesten omaan työhyvinvointiin

Spearmanin korrelaatiota käytettiin myös tarkastelemalla lähiesimiehen piirteitä työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnin ja työn hallinnan eri osa-alueisiin ja tekijöihin.

Työntekijät pystyivät paremmin hyödyntämään osaamistaan, tietojaan ja taitojaan, kun esimies koettiin oikeudenmukaisena ( $r = 0,480$ ,  $p = 0,007^{**}$ ), rohkaise-

vana, innostava, kannustavana ( $r=0,463$ ,  $p=0,010^{**}$ ), läsnäolevana ja tavoitettavissa olevana ( $r=0,681$ ,  $p=0,000^{***}$ ).

Työntekijöiden työhyvinvointia tarkasteltaessa etenkin lähiesimiehen oikeudenmukaisuudella oli useita tilastollisia merkitsevyyseroja. Esimiehen oikeudenmukaisuus edisti työntekijöiden ihmissuhteiden vaalimista ( $r=0,495$ ,  $p=0,005^{**}$ ), työntekijöiden välistä tukemista ja auttamista ( $r=0,463$ ,  $p=0,010^{**}$ ) sekä työpaikan avointa ilmapiiriä ( $r=0,477$ ,  $p=0,008^{**}$ ).

Työntekijöillä näkyi myös esimieheltä saadun palautteen tärkeys. Lähiesimies antoi heille enemmän palautetta, kun seuraavat johtamisen piirteet toteutuivat: tuen ja avun anto ( $r=0,589$ ,  $p=0,001^{***}$ ), rohkaiseminen, innostaminen ja kannustaminen ( $r=0,730$ ,  $p=0,000^{***}$ ), arvostuksen anto ( $r=0,463$ ,  $p=0,010^{**}$ ) ja yksilöllisten joustojen ja tehtävänkuvien mahdollistaminen ( $r=0,522$ ,  $p=0,003^{**}$ ). Työntekijät kokivat myös, että he tietävät palkitsemistavoista enemmän, kun esimies loi aktiivisesti vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia ( $r=0,614$ ,  $p=0,000^{***}$ ).

Palautteeseen liittyvistä tekijöistä merkitseviä eroja löytyi myös työkavereilta saadusta palautteesta sekä muille annettavasta palautteesta. Työkavereilta saatu palautteen anto lisääntyi, kun lähiesimies oli oikeudenmukainen ( $r=0,547$ ,  $p=0,002^{**}$ ). Lisäksi muilla johtamisen piirteillä oli vaikutusta muille annettavan palautteen määrään. Esimiehen ollessa oikeudenmukainen ( $r=0,495$ ,  $p=0,005^{**}$ ), tasapuolinen ( $r=0,483$ ,  $p=0,007^{**}$ ) sekä tukea ja apua antava ( $r=0,588$ ,  $p=0,001^{***}$ ), oli sillä vaikutusta muille annettavan palautteen määrään.

Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttivat useat johtamisen piirteet. Esimiehet kokivat, että lähiesimiehen johtamisen piirteillä oli vaikutusta työn ilon kokemiseen. Työn iloa koettiin, kun esimies oli tasapuolinen ( $r=0,560$ ,  $p=0,001^{***}$ ), arvostusta antava ( $r=0,560$ ,  $p=0,001^{***}$ ), tehtävänkuvia ja yksilöllisiä joustoja mahdollistava ( $r=0,596$ ,  $p=0,000^{***}$ ), osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia luova ( $r=0,637$ ,  $p=0,000^{***}$ ) sekä oma riittävän johtamisosaamisen ( $r=0,515$ ,  $p=0,003^{**}$ ).

Esimiehet kokivat, että lähiesimies pystyy vaikuttamaan omalla johtamisellaan etenkin työpaikalla esiintyvään nauruun ja huumoriin. Naurua ja huumoria esiintyi ja ymmärrettiin työpaikalla, kun esimies antoi tukea ja auttoi ( $r=0,681$ ,  $p=0,000^{***}$ ) sekä rohkaisi, innosti ja kannusti ( $r=0,555$ ,  $p=0,001^{***}$ ). Lisäksi esimiehen oikeudenmukaisuus ( $r=0,513$ ,  $p=0,003^{**}$ ), tasapuolisuus ( $r=0,419$ ,  $p=0,005^{**}$ ), antama arvostus ( $r=0,419$ ,  $p=0,005^{**}$ ), työntekijöiden kuunteleminen ( $r=0,480$ ,  $p=0,006^{**}$ ), yksilöllisten joustojen ja tehtäväkuvien mahdollistaminen ( $r=0,491$ ,  $p=0,005^{**}$ ) ja riittävä johtamisosaaminen ( $r=0,464$ ,  $p=0,009^{**}$ ) lisäsivät naurua ja huumoria työpaikoilla.

Työhyvinvointiin vahvasti liittyvällä palautteella ja sen annolla oli myös yhteyksiä lähiesimiehen johtamisen piirteisiin. Esimiehillä korostui oman lähiesimiehen antama palaute. Esimiesten lähiesimies antoi esimiehille enemmän palautetta seuraavien johtamisen piirteiden toteutuessa: tuen ja avun antaminen ( $r=0,667$ ,  $p=0,000^{***}$ ), rohkaisu, innostus ja kannustus ( $r=0,717$ ,  $p=0,000^{***}$ ), läsnäolo ja tavoitettavuus ( $r=0,714$ ,  $p=0,000^{***}$ ), riittävä johtamisosaaminen ( $r=0,635$ ,  $p=0,000^{***}$ ), oikeudenmukaisuus ( $r=0,501$ ,  $p=0,004^{**}$ ), tasapuolisuus ( $r=0,478$ ,  $p=0,007^{**}$ ), arvostuksen anto ( $r=0,478$ ,  $p=0,007^{**}$ ), yksilöllisten joustojen ja tehtäväkuvien mahdollistaminen ( $r=0,478$ ,  $p=0,007^{**}$ ) sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien luominen ( $r=0,482$ ,  $p=0,006^{**}$ ).

### **Lähiesimiehen johtamisen piirteiden vaikutus työntekijöiden ja esimiesten omaan työn hallintaan**

Työn hallintaan liittyvistä piirteistä esiin nousi etenkin muuttuja "voin vaikuttaa oman työni muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa" niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin. Työntekijät pystyivät vaikuttamaan enemmän omaan työhönsä jo suunnitteluvaiheessa, kun lähiesimies rohkaisi, innosti ja kannusti ( $r=0,622$ ,  $p=0,000^{***}$ ) sekä antoi tukea ja apua ( $r=0,500$ ,  $p=0,005^{**}$ ). Esimiehet puolestaan pystyivät vaikuttamaan enemmän omaan työhönsä jo suunnitteluvaiheessa, kun lähiesimies oli läsnä- ja tavoitettavissa oleva ( $r=0,511$ ,  $p=0,003^{**}$ ), alaisiaan kuunteleva ( $r=0,470$ ,  $p=0,008^{**}$ ), loi osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia ( $r=0,490$ ,  $p=0,005^{**}$ ) sekä omasi riittävän johtamisosaamisen ( $r=0,476$ ,  $p=0,007^{**}$ ).

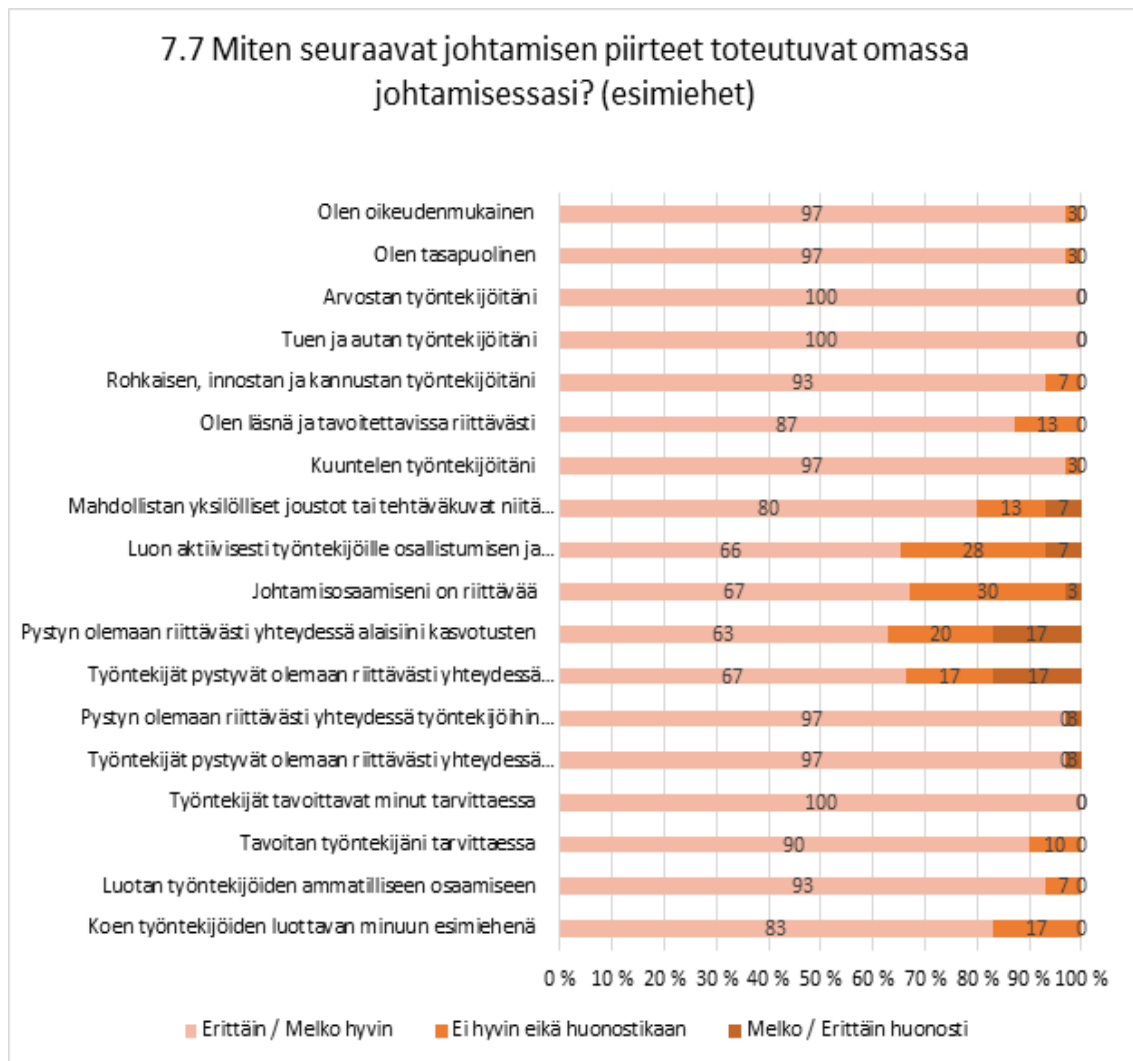
### 6.2.5 Esimiehen näkemys omista johtamisen piirteistä

Kyselylomakkeessa oli myös oma kysymysosoio esimiehille, jossa tarkasteltiin esimiehen näkemystä omista johtamisen piirteistä. Kysymyksessä kysyttiin samat piirteet, joita kysyttiin omaa lähiesimiestä arvioitaessa. Lisäksi kysymykseen oltiin sisällytetty muita piirteitä, joita olivat riittävä kasvotusten ja sähköisesti käytävä yhteydenpito alaisiin sekä esimieheen, tavoitettavuus esimieheen ja työntekijöihin sekä luottamus alaisten osaamiseen ja esimieheen.

Esimiehet arvioivat, että omista johtamisen piirteistä parhaiten toteutuivat prosentuaalisesti työntekijöiden arvostaminen, tukeminen ja auttaminen sekä tavoitettavuus (100%). Lisäksi esimiehet arvioivat olevansa erittäin tai melko hyvin (97%) oikeudenmukaisia, tasapuolisia sekä he kuuntelivat työntekijöitään ja kokivat vuorovaikutuksen sujuvan hyvin sähköisesti. He kokivat myös rohkaisevansa, innostavansa ja kannustavansa työntekijöitä, luottavan työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen sekä tavoittavansa työntekijät tarvittaessa (>90%).

Esimiehet näkivät omissa johtamisen piirteissä eniten puutetta kasvotusten tapahtuvassa yhteydenpidossa työntekijöihin (63%). 17% esimiehistä koki, että he eivät ole riittävästi yhteydessä alaisiin kasvotusten kuten eivät myös alaiset häneen (17%). Lisäksi esimiehet kokivat muita piirteitä vähemmän luovansa aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia (66%). 67% esimiehistä arvioi oman johtamisaosaamisen riittävyden erittäin tai melko hyväksi, 30% koki sen taas sopivana. Prosentuaaliset jakaumat esimiehen johtamisen piirteistä nähdään kuviossa 10.





KUVIO 10. Johtamisen piirteiden toteutuminen omassa johtamisessa (n=30)

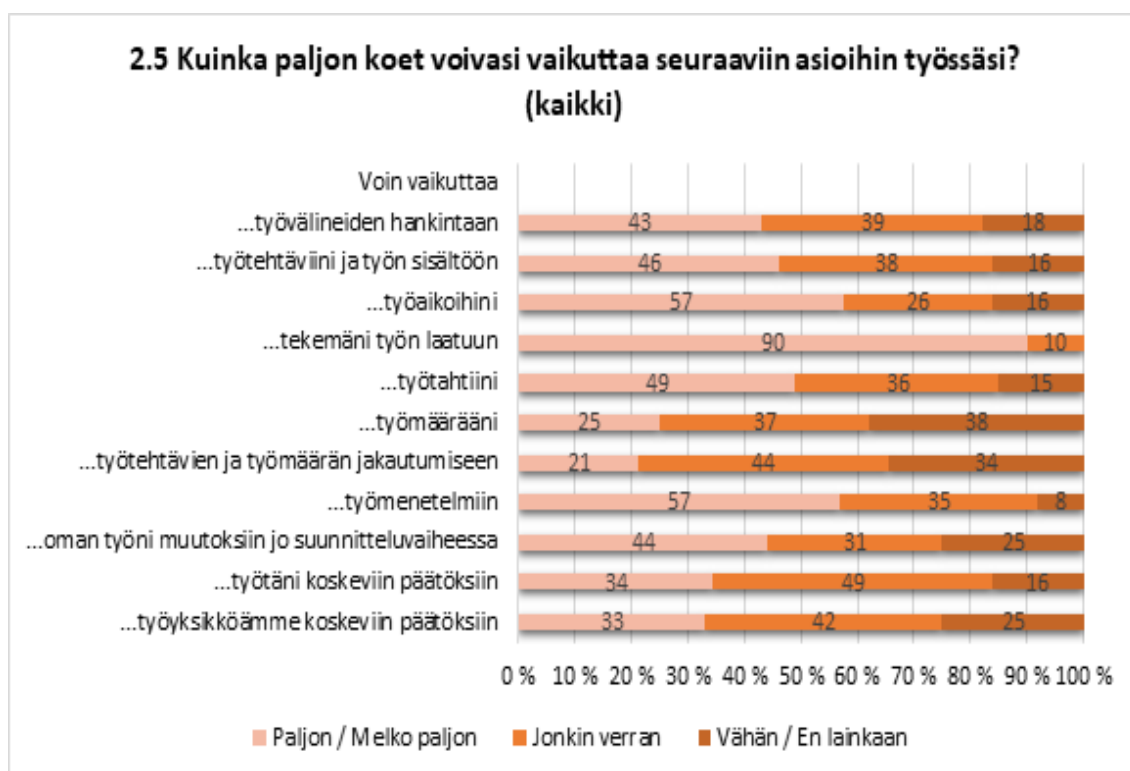
Spearmanin korrelaation perusteella päivätyössä työskentelevät esimiehet kokivat antavansa yksilöllisiä joustoja tai tehtäväkuvia työntekijöilleen enemmän kuin vuorotyössä toimivat ( $r = -0,431$ ,  $p = 0,017^*$ ). Lisäksi enemmän hallinnollisia työtehtäviä omaavat esimiehet tavoittivat työntekijänsä paremmin kuin vähemmän hallinnollista työtä tekevät esimiehet ( $r = 0,390$ ,  $p = 0,033^*$ ).

### 6.2.6 Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön

Työn hallintaa tarkasteltiin vaikutusmahdollisuuksia kartoittavassa kysymyksessä. Vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon heillä on mahdollisuutta vaikuttaa eri työn osa-alueisiin. Tarkasteltavat osa-alueet olivat työvälineiden hankinta, työtehtävät ja työn sisältö, työajat, tehdyn työn laatu, työtahti ja -määrä, työtehtävien ja

työmäärän jakautuminen, työmenetelmät, suunnitteluvaiheen muutokset sekä omaa työtä ja työyksikköä koskeviin päätöksiin vaikuttaminen.

Kaikki kyselyyn vastanneista pystyivät vaikuttamaan paljon (90%) tai jonkin verran (10%) oman työnsä laatuun. Tämä osoittautui eniten vaikutusmahdollisuuksia tarjoavaksi työn osa-alueeksi. Yli puolet (>50%) vastaajista koki voivansa vaikuttaa paljon työmenetelmiin ja työaikoihin. Alle 50% vastaajista koki vaikutusmahdollisuuksia työvälineiden hankinnassa, työtehtävissä ja -sisällössä, työtahdissa, työmäärässä, työtehtävien ja -määrän jakautumisessa, oman työn muutoksiin vaikuttamisessa suunnitteluvaiheessa sekä omaa työtä ja työyksikköä koskevissa päätöksissä. Vähiten tai ei lainkaan koettiin vaikutusmahdollisuuksia olevan työmäärään (38%) sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen (34%). Huomioitavaa on, että jokaiseen työn vaikuttamisen osa-alueeseen koettiin voivan vaikuttaa jonkin verran 10-49 prosentin välillä. Prosentuaaliset jakaumat vaikuttamismahdollisuuksista nähdään kuviossa 11.



KUVIO 11. Työn vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen (n=61)

Taulukossa 10 on esitetty työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet työn vaikutusmahdollisuuksien kesken. Työntekijöistä suurin osa koki voivansa vaikuttaa eniten tekemänsä työn laatuun. Vähiten työntekijät

kokivat vaikutusmahdollisuuksia olevan työyksikköä koskeviin päätöksiin ja työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen. Myös esimiehistä suurin osa koki voivansa vaikuttaa tekemänsä työn laatuun. Vähiten esimiehet kokivat vaikutusmahdollisuuksia olevan työmäärään sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen.

Mann-Whitneyn U-testillä merkitsevää eroa oli työvälineiden hankinnassa ( $p=0,001$ ), työtehtävissä ja työn sisällössä ( $p=0,041$ ), työajoissa ( $p=0,028$ ) sekä työyksikköä koskevissa päätöksissä ( $p=0,001$ ). Näin ollen H1-hypoteesi astui voimaan eli työntekijöiden ja esimiesten välillä oli eroa vaikutusmahdollisuuksien suhteen työvälineiden hankinnassa, työtehtävissä ja työn sisällössä, työajoissa sekä työyksikköä koskevissa päätöksissä.

TAULUKKO 10. Työntekijöiden ja esimiesten prosentuaaliset jakaumat ja eroavaisuudet työn vaikutusmahdollisuuksien toteutumisessa

2.5 Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?	Paljon / Melko paljon %		Mann-Whitneyn U-testi
	Työntekijät (n=29-30)	Esimiehet (n=30-31)	P-arvo
<b>Voin vaikuttaa</b>			
...työvälineiden hankintaan	23	61	<b>0,001***</b>
...työtehtäviini ja työn sisältöön	33	58	<b>0,041*</b>
...työaikoihini	47	68	<b>0,028*</b>
...tekemäni työn laatuun	87	93	
...työtahtiini	57	42	
...työmäärääni	24	26	
...työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen	13	29	
...työmenetelmiin	52	61	
...oman työni muutoksiin jo suunnittelu- vaiheessa	37	52	
...työtäni koskeviin päätöksiin	27	42	
...työyksikköämme koskeviin päätöksiin	13	53	<b>0,001***</b>

Spearmanin korrelaation perusteella esimiestyössä toimivat henkilöt pystyivät enemmän vaikuttamaan työvälineiden hankintaan ( $r=0,418$ ,  $p=0,001^{***}$ ) sekä työyksikössä tapahtuvaan päätöksentekoon ( $r=0,422$ ,  $p=0,001^{***}$ ). Lisäksi johdotehtävissä toimivat omasivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia työaikaan ( $r=0,283$ ,  $p=0,027^*$ ) sekä työtehtäviin ja työn sisältöön ( $r=0,264$ ,  $p=0,040^*$ ). Puolestaan vuorotyössä toimivilla vaikutusmahdollisuuksia oli muita vähemmän työvälineiden hankintaan liittyen ( $r= -0,495$ ,  $p=0,000^{***}$ ). Nämä erot tukevat Mann-Whitney U-testillä saatuja tuloksia.

Sote-alan työskentelyvuosilla oli myös yhteys vaikutusmahdollisuuksiin. Pitkään alalla työskennelleillä oli enemmän vaikutusmahdollisuuksia työvälineiden hankintaan ( $r=0,408$ ,  $p=0,001^{***}$ ), työtehtäviin ja työn sisältöön ( $r=0,387$ ,  $p=0,002^{**}$ ), työmäärään ( $r=0,32$ ,  $p=0,013^*$ ) sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen ( $r=0,326$ ,  $p=0,010^*$ ). Lisäksi kauemmin samassa organisaatiossa työskennelleet pystyivät muita enemmän vaikuttamaan työvälineiden hankintaan ( $r=0,297$ ,  $p=0,021^*$ ) sekä työtehtäviin ja työn sisältöön ( $r=0,310$ ,  $p=0,016^*$ ). Tulokset myös osoittivat, että vuorotyötä tekevillä oli vähemmän vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviin ja työn sisältöön ( $r=-0,304$ ,  $p=0,017^*$ ), työmenetelmiin ( $r=-0,257$ ,  $p=0,047^*$ ) sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen ( $r=-0,259$ ,  $p=0,044^*$ ).

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltaessa huomattiin pitkään sote-alalla työskennelleiden omaavan enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin vähemmän alalla toimineiden. Nämä työntekijät pystyivät paremmin vaikuttamaan työtehtävien sisältöön ( $r=0,416$ ,  $p=0,022^*$ ) ja työmäärään ( $r=0,453$ ,  $p=0,014^*$ ). Lisäksi vuorotyössä työskentelevät työntekijät omasivat vähemmän vaikutusmahdollisuuksia työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen ( $r=-0,423$ ,  $p=0,020^*$ ) sekä työvälineiden hankintaan ( $r=-0,643$ ,  $p=0,000^{***}$ ). Tämä tulos tukee aikaisemmin saatua tulosta: vuorotyöläisillä oli vähemmän vaikutusmahdollisuuksia työn eri osa-alueisiin.

### **6.2.7 Työn ilon lähteet ja tekijät**

Kyselylomakkeen avoimessa kysymyksessä tarkasteltiin työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työn ilon tekijöihin ja lähteisiin. Aineiston analyysi toteutet-

tiin sisällönanalyysin (liite 5) avulla. Tuloksia tarkastellaan sisällönanalyysin alaluokkien mukaan, jotta tulokset antavat mahdollisimman tarkan kuvan työn ilon lähteistä ja niihin liittyvistä tekijöistä. Nämä tekijät löytyvät kuviosta 12.

Työstä saatu palaute oli yksi suurimpia työn ilon lähteitä niin työntekijöiden ja esimiesten kesken. Tutkimustulokset osoittivat, että etenkin asiakkaat olivat tärkeimpiä työn ilon tekijöitä. Tämä näkyi etenkin työntekijöiden vastauksissa, jotka kokivat saavansa iloa etenkin asiakkailta saadusta palautteesta ja kiitoksesta. Esimiehet korostivat myös asiakkailta, mutta myös työntekijöiltä, saadun positiivisen palautteen tärkeyttä.

*”Hyvä palaute asiakkailta sekä työyhteisöltä”*

*”Positiivinen palaute työntekijöiltä ja asiakkailta”*

*”Kiitos, tyytyväiset asiakkaat ja hyvinvoiva henkilökunta”*

*”Asiakkaiden hyvä palaute ja kun on itsellä tunne, että on tehnyt työnsä hyvin.”*

*”Asiakkaiden kiitollisuus saamastaan avusta ja tyytyväisyys hoitoon“*

Tutkimustulokset osoittivat, että positiivisen palautteen lisäksi hoidettavat asiakkaat yksinään lisäsivät työn iloa. Mukavat ja hyvinvoivat asiakkaat esiintyivät niin työntekijöiden kuin esimiesten vastauksissa.

*”Tyytyväinen, hyvinvoiva asiakas”*

Asiakkaiden tuoma ilo edisti myös työssä onnistumisen tunnetta. Onnistumisen tunne työssä lisäsi työn iloa. Työntekijät näkivät asiakastyössä onnistumisen parantavan onnistumisen tunnetta omaan työhön, kun taas esimiehet näkivät onnistuneiden rekrytointien ja haastavien tilanteiden ratkaisujen tuovan työn iloa.

*“Asiakkaat ja asiakastyössä onnistumisen tunne, kun onnistuu.”*

*”Hetkittäiset onnistumiset asiakkaiden kanssa.”*

Työntekijät ja esimiehet kokivat työnsä mielekkäänä. Tulokset osoittivat, että työntekijöiden työn iloa lisäsi sopivasti haasteelliset työtehtävät ja oman osaamisen hyödyntäminen töissä. Esimiehillä puolestaan korostui työn merkittävyys ja tärkeys. Lisäksi esimiehet näkivät ihmiskontaktien ja omalla persoonalla tehdyn työn edistävän työn iloa.

*“Voin tehdä työtäni omalla persoonallani.”*

Työyhteisö oli vastaajien mielestä yksi tärkeimpiä työn ilon lähteitä. Työntekijät ja esimiehet näkivät merkittävänä tekijänä hyvän työyhteisön ja siihen kuuluvat mukavat työkaverit. Lisäksi työntekijät ja esimiehet pitivät positiivisina tekijöinä toisiansa: työntekijä oikeudenmukaisen esimiehen ja esimies hyvinvoivia alaisia. Esimiehet myös kokivat hyvän oman esimiehen lisäävän työn iloa. Lisäksi työyhteisöön kuulumisen tunne edisti esimiesten työhyvinvointia.

*“Asiakkaat ja hyvä työyhteisö. Työkaverit.”*

*”Mukava työyhteisö”*

*”Hyvät työkaverit, ja hyvä esimies. Myös asiakkaat tuovat iloa”*

Työyhteisön lisäksi myös työpaikan tunnelmalla oli positiivista merkitystä työn iloon. Työntekijät ja esimiehet näkivät avoimen ja hyvän ilmapiirin tärkeiksi työn ilon lähteiksi. Lisäksi kannustava työympäristö ja jokaiselle annettu työrauha lisäsivät työssä koettua iloa.

*”Työkaverit, hyvä työilmapiiri ja iloiset asiakkaat.”*

*”Asiakkaalta saatu palaute, hyvä yhteishenki työntekijöiden kesken, avoin ilmapiiri, oikeudenmukainen esimies”*

Monista esimiesten vastauksista tärkeäksi työn ilon lähteeksi osoittautui kommunikointi. Tulokset osoittivat, että esimiehet kannattivat yhteistyötä työntekijöiden ja kollegoiden kesken sekä arvostivat hyvää vuorovaikutusta. Työntekijöiden vastauksista työn ilon lähteeksi nousivat työpaikalla tapahtuvat moniammatilliset kohtaamiset.

*”Vuorovaikutus toisten kanssa.”*

*”Työntekijät ja muut kollegat, joiden kanssa teen yhteistyötä.”*

Työn hallinta nousi useassa vastauksessa esille. Työntekijät ja esimiehet kokivat työn tuottavan iloa, kun sitä pystyi itse suunnittelemaan ja organisoimaan. Työntekijät näkivät tärkeänä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, työtahtiin sekä omalla osaamisella työn tekemiseen. Esimiehet puolestaan korostivat päivätyötä, sopivaa työmäärää sekä työn ja perheen sovittamista yhteen. Lisäksi esimiehet kokivat itsenäisyyden ja vapauden edistävän työn iloa.

*”Työn monipuolisuus ja vapaus. Saan organisoida työtäni itse hyvin paljon.”*

*”Päivätyö, pitkälti saa itse suunnitella työpäiviensä kulkua”*

*”Riittävästi haasteita. Työn ja perheen yhteensovittaminen”*

*”Vaihtelevuus ja se että voin vaikuttaa omaan työhöni”*

*”Asiakkaat ja se, että kokee kokemuksella, tiedoillaan ja taidoillaan auttavansa asiakasta”*

Työn vaikutusmahdollisuuksien lisäksi vastaajat kokivat työn moninaisuuden merkittävänä työn ilon lähteenä. Työntekijät näkivät työn iloa lisäävinä tekijöinä työpäivien sisällön vaihtelevuuden ja erilaisuuden. Esimiehet puolestaan kokivat työnsä mielekkäänä sen monipuolisuuden ja riittävän haasteellisuuden vuoksi.

*”Monipuolinen työ, hyvät työkaverit ja mukava työyhteisö.”*

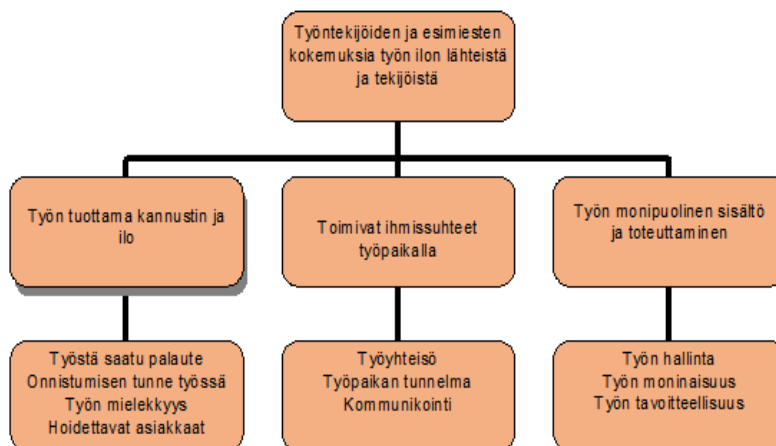
*”Työni on monipuolista, jokainen päivä on erilainen.”*

Tutkimustulokset osoittivat, että työn tavoitteellisuudella on merkitystä työn ilon kokemiseen. Erityisesti esimiehet halusivat kehittää asiakastyötä ja näin edistää ihmisten hyvinvointia. Työntekijät puolestaan halusivat toteuttaa laadukasta kotihoitoa sekä luoda luottamuksellisia hoitosuhteita asiakkaiden kanssa.

*”Ihmisten hyvinvoinnin lisääminen suorasti ja epäsuorasti. Ihmisten kohtaaminen.”*

*”Hyvä työyhteisö sekä tavoite tehdä laadukasta kotihoitoa”*

*”Luottamuksellisen hoitosuhteen saaminen.”*



KUVIO 12. Työn ilon lähteet ja tekijät (n=61)



## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys

Opetus- ja kulttuuriministeriön alainen Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) jakaa lähtökohdat tutkimuksen eettiselle tarkastelulle hyvän tieteellisen käytännön avulla. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen takaa tutkimuksen luotettavuuden, eettisen pätevyyden sekä tutkimustulosten vakuuttavuuden. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4,6.) Se tarkoittaa periaatteita, joita kaikki asianomaiset noudattavat samalla tavalla. Tutkimusta tehdessä käytetään tiedeyhteisön hyväksymiä, eettisiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen edetessä tutkija todistaa näiden menetelmien hallinnan ja takaa tutkimustulosten luovan uutta tietoa tai aikaisemman tiedon käyttämistä tai sulauttamista uusien keinoin. (Vilkkä 2015, 41-42.) Näin ollen tutkimuksesta tulee olla jotakin hyötyä. Tähän vaikuttaa oleellisesti tutkimusmenetelmän valinta, miten ja millä tavalla tutkimusaineisto on kerätty (Heikkilä 2014, 30).

Opinnäytetyöprosessi alkoi tutkimussuunnitelman luomisella ja sen hyväksymisellä. Työskentely jatkui teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta tulosten analysointiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin. Koko prosessin ajan yhteistyötä toteutettiin ohjaavan opettajan kanssa ja lisäksi työn eri vaiheita esitettiin opintoihin kuuluvissa seminaareissa. Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiö on myöntänyt myös stipendin tätä opinnäytetyötä varten.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, koska tuloksia haluttiin yleistää perusjoukkoon ja valmis tutkimusmittari soveltui määrälliseen tutkimukseen. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, jota oli käytetty jo aikaisemmin Dinnossa sekä Työn ilolla -hankkeessa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja kyselylomakkeen alussa kysyttiin lupa vastaajan tietojen hyödyntämiseen. Kyselylomakkeesta saatua aineistoa analysoitiin niin, että siitä ei pystynyt tulkitsemaan vastaajaa tai työnantajaa.

Tutkimusaineistojen säilyttäminen tulee huomioida, jotta ne eivät joudu väärin käsiin tutkimuksen aikana tai sen jälkeen (Vilkkä 2015, 47). Opinnäytetyössä

käytettyä sähköistä mittaria pääsivät hyödyntämään vain hankkeessa mukana olleet osapuolet. Sähköinen mittari ja sen vastaukset jaettiin TAMKin e-lomake-editoria hyödyntäen, mikä vaati jokaiselta sitä käyttävältä käyttäjätunnuksen ja salasanan. Tutkimusaineistoa käsiteltiin ainoastaan sähköisesti. Tutkimusaineistoa ja saatuja tuloksia ei tulostettu tai käsitelty missään muussa muodossa.

Tutkijan tulee olla puolueeton, ja tutkimustulokset tulee esittää rehellisesti (Heikkilä 2014, 28-29; Vilkka 2015, 42). Tutkijan tulee olla kriittinen ja huolellinen (Heikkilä 2014, 28-29) sekä kunnioittaa toisia tutkijoita ja heidän saavutuksiaan koko tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksessa tulee näkyä myös avoimuus ja kontrolloitavuus. Tämä tarkoittaa, että salassapito- ja vaitiolovelvollisuus huomioidaan ja täten kunnioitetaan tutkittavia sekä toimeksiantajia. (Vilkka 2015, 42. 46.) Tutkimustuloksista ei tule saada selville yksittäistä vastaajaa (Heikkilä 2014, 29).

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällistä tutkimusta voidaan arvioida pätevyyden ja luotettavuuden avulla. Tutkimus on pätevä eli validi, kun tutkimuksen mittari tai menetelmä on mitannut sitä, mitä sen on ollut määrä mitata. Tutkimus on luotettava eli reliabeli, kun tulokset ovat tarkkoja ja ne voidaan toistaa. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus syntyy näistä kahdesta. (Vilkka 2015, 193-194.) Tässä opinnäytetyössä käytetty valmis mittari on todettu luotettavaksi, sillä sitä hyödynnettiin jo aikaisemmassa Työn ilolla -hankkeessa. Kyselylomakkeesta valikoitui kuusi kokonaisuutta, joiden avulla kerättiin aineistoa työhyvinvoinnista ja työn hallinnasta. Näillä kuudella kokonaisuudella todettiin hyvät Cronbachin alfan arvot, jotka varmistivat käytetyn mittarin luotettavuuden. Tutkimusaineistosta laskettiin tilastollisia yhteyksiä ja eroavaisuuksia. Lisäksi tuloksissa analysoitiin ja esitettiin kaikki merkitsevät tulokset.

Luotettavuutta lisää myös se, että opinnäytetyössä käytettiin mahdollisimman tuoreita lähteitä, niin kansallisia kuin kansainvälisiä. Kirjallisuuskatsauksesta mukaan otetut tutkimukset kävivät prosessin aikana läpi tutkijoiden tekemän laadun arvioinnin, jonka mukaan tutkimukset valittiin lopulliseen työhön. Erilais-

ten mallien ja teorioiden lähteissä tutkijat hyödynsivät alkuperäisiä lähteitä. Lähte- ja viitemerkinnöissä käytettiin TAMK:n kirjallisen työn ohjeita.

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin lähes kokonaan tutkijoiden työskennellessä kasvotusten. Tämä lisäsi luotettavuutta muun muassa tulkintavirheiden minimoimisessa sekä mittaustuloksissa. Lisäksi yhteistyö ohjaavan opettajan kanssa mahdollisti sen, ettei suuria tutkimuksen tekemiseen liittyviä virheitä päässyt syntymään.

Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia yleistyksiä, sillä niitä ei voi verrata aikaisempaan tutkimustietoon kohderyhmästä. Tutkimukseen osallistuvien määrä oli pieni, mikä tulee huomioida myös tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa.

### **7.3 Keskeiset tulokset**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Pirkanmaan perusterveydenhuollossa työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointiin ja työn hallintaan liittyviä tekijöitä. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa Pirkanmaan sote-työntekijöiden ja -esimiesten työhyvinvoinnista ja työn hallinnasta, mitä voidaan hyödyntää hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kuntien työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin Pirkanmaan kuntiin ja yhdelle yksityisen sektorin toimijalle (n=103). Kyselyyn vastasi yhteensä 61 henkilöä, joista työntekijöitä oli 30 ja esimiehiä 31. Tuloksia tarkastellaan työhyvinvoinnin ja työn hallinnan kannalta. Aluksi aihealueet ja tutkimustulokset avataan tiivistetysti kaikkien vastaajien kesken (sote-työntekijät ja -esimiehet) ja tämän jälkeen tutkimustuloksia käydään tarkemmin läpi työntekijöiden ja esimiesten kannalta.

#### **7.3.1 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointia käsiteltiin eri osa-alueiden kautta, joita olivat työn piirteet, työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työyksikössä, työn kuormittavuus se-

kä palaute. Lisäksi tarkasteltiin oman lähiesimiehen johtamisen piirteitä sekä esimiehen omaa kokemusta omien johtamisen piirteiden toteutumisesta.

Tutkimustulokset osoittivat prosentuaalisesti, että Pirkanmaan sote-työntekijät (100% vastaajista) ja -esimiehet (97%) olivat sitoutuneita työhönsä ja pitivät sitä vastuullisena, kun taas perehdyttäminen koettiin työn piirteistä heikoimmaksi. Nauru ja huumorin ymmärtäminen koettiin toteutuvan parhaiten (95% vastaajista) omassa työyksikössä, kun kysyttiin työn ilon ja työhyvinvoinnin tekijöitä. Heikoimman prosentuaalisen tuloksen sai innostava ilmapiiri: 67% vastaajista koki ilmapiirin innostavaksi. Kiusaamiseen liittyvistä tekijöistä suurimmaksi nousi juoruilu ja selän takana puhuminen, jota esiintyi vastausten mukaan 54%. Työ koettiin eniten henkisesti (79% vastaajista) ja vähiten fyysisesti kuormittavaksi (25%). Palautteesta hyödynnettiin eniten työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaa palautetta ja vähiten arvostettiin palkitsemisen ja kannustamisen tapoja: palkitsemisen ja kannustamisen tapoja arvosti vain 31% vastaajista. Lähiesimiehen johtamisen piirteet koettiin toteutuvan kokonaisuudessaan erittäin tai melko hyvin, eniten lähiesimiehen koettiin arvostavan työntekijäänsä (87% vastaajista) ja vähiten luovan osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia (66%).

Tutkimustuloksista selvisi myös se, asiakas- ja potilastyötä tekevät kokivat työn fyysisen kuormituksen raskaampana, kun taas johtotyötä tekevät, joilla henkinen kuormittavuus oli raskainta. Lisäksi johtotehtävissä työskentelevät kokivat lähiesimiehensä kuuntelevan heitä vähemmän kuin muita työntekijöitä. Muussa kuin päivätyössä työskentelevät kokivat työn fyysisesti kuormittavampana sekä saivat vähemmän palautetta työkavereilta ja tiesivät muita heikoimmin siitä, millaisista asioista työpaikalla palkitaan. Tuloksista käy myös ilmi, että mitä kauemmin oli työskennellyt samassa organisaatiossa, niin sitä enemmän annettiin palautetta esimiehelle. Myös pidempi työkokemus sote-alalla vaikutti aktiivisempaan esimiehelle annettavaan palautteeseen, vähäisempään fyysisen kuormituksen kokemiseen sekä parempaan tietämykseen siitä, millaisista asioista työpaikalla palkitaan.

## Työntekijöiden työhyvinvointi

### Työn piirteet ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät kokivat työnsä mielekkäänä (97% vastaajista), monipuolisena (93%) ja vastuullisena (100%) sekä työ tuotti heille iloa (93%). Tutkimustulosten mukaan iäkkäämmät työntekijät kokivat työn tuottavan heille iloa nuorempia työntekijöitä enemmän. Vastaavanlaisia tuloksia esiintyi myös Manan ym. (2015) tutkimuksessa, joka osoitti yli 35-vuotiaiden työntekijöiden olevan nuorempia työntekijöitä tyytyväisempiä työssään. Manka (2012) toteaa, että työhön sitoutuminen lisää työn mielekkyyttä. Tämä näkyi myös työntekijöiden vastauksissa heidän mieltävänsä itsensä erittäin sitoutuneiksi työhönsä, sillä heistä kaikki (100%) ilmoittivat olevansa työhönsä sitoutuneita.

Työntekijät pitivät heikoimpana työn piirteenä perehdytyksen onnistumista: vain 59% vastaajista koki perehdytyksen toimivan hyvin. Husin hoitotyön kliininen asiantuntija Kirsi Lindfors pitää perehdytystä merkittävänä tekijänä työntekijän työpaikalla säilymisen takaamiseksi. Liian lyhyt perehdytys vaikeuttaa työntekijän työtehtävistä selviytymistä sekä saattaa synnyttää ajatuksia työpaikan vaihtamiseen. (Oksanen 2017.)

Tutkimustulokset osoittivat, että työpaikoilla esiintyi paljon työn iloa ja työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Työntekijät kokivat, että työyksikössä esiintyi muun muassa erilaisuuden hyväksymistä (80% vastaajista), hyvien ihmissuhteiden vaalimista (77%), toisiin luottamista (90%) sekä naurua ja huumoria. Työntekijät näkivätkin naurun esiintymisen ja huumorin ymmärtämisen suurimpina työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, sillä 97% vastaajista piti sitä tärkeänä työn ilon ja työhyvinvoinnin lähteenä.

Tutkimustulosten mukaan työntekijät pitivät prosentuaalisesti vähiten työpaikan ilmapiiriä avoimena ja innostavana: vain 77% piti ilmapiiriä avoimena ja 67% innostavana. Positiivinen työilmapiiri edistää työntekijän kokonaisvaltaista työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2014, 162-163; Hankonen 2015). Lisäksi vastaajat mainitsivat työn ilon lähteiksi työkaverit ja työyhteisön, jotka yhdessä vai-

kuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Häggman-Laitila (2013), Kuuluvainen (2013), Manan ym. (2015) Lehto ja Viitala (2016) ja Jaislaw ym. (2015) mainitsevat myös tutkimuksissaan työkavereiden ja työyhteisön merkityksellisyyden työhyvinvoinnin edistäjinä.

### Kuormitustekijät

Työyksikössä työn iloa ja työhyvinvointia eniten heikentävänä tekijänä esiintyi juoruilu ja selän takana puhuminen: jopa 63% vastaajista oli sitä mieltä, että juoruilua ja selän takana puhumista esiintyi työyksikössä. Juoruilu ja selän takana puhuminen liitetään työssä koettuun sosiaaliseen kuormitukseen (Työturvallisuuskeskus n.da). Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat työnsä sosiaalisesti erittäin tai melko kuormittavana. Selän takana puhumisella ja juoruilulla ei kuitenkaan ollut merkittävää yhteyttä sosiaaliseen kuormitukseen, joten voidaan olettaa kuormituksen johtuvan joistain muista tekijöistä. Tutkimustulokset antavat kuitenkin osviittaa siihen, että syrjintää esiintyi työpaikoilla vähemmän, kun organisaatiossa oli pidempään työskennelleitä samoja työntekijöitä.

Sosiaalisen kuormituksen lisäksi työntekijät kokivat työnsä henkisesti ja fyysisesti kuormittavaksi. Fyysinen kuormitus koettiin kevyimpänä, mutta silti useat vastanneista pitivät työtään fyysisesti erittäin tai melko raskaana (45%). Tutkimustulokset osoittivat myös työntekijöiden kokevan työnsä fyysisesti raskaampana kuin esimiehet. Lisäksi tulosten mukaan asiakas- ja potilastyössä toimivat henkilöt kuormittuivat työstään fyysisesti enemmän kuin muissa työtehtävissä olevat. Samoin vuorotyössä olevat kokivat fyysisen kuormituksen päivätyössä olevia korkeampana. Nämä tulokset voidaan vahvasti liittää työntekijöihin heidän työskennellessä esimiehiä selvästi enemmän edellä mainituissa työnkuvis- ja työajoissa: työntekijöistä kaikki (100%) toimivat asiakas- ja potilastyössä ja vuorotyössä heitä työskenteli 67% kun taas esimiehistä 94% oli päivätyössä ja 100% johtotehtävissä.

Työn kuormitustekijöistä henkinen kuormitus oli suurinta työntekijöillä, sillä vastaajista 67% koki henkisen kuormituksen erittäin tai melko raskaana. Sairaanhoidajaliiton artikkeli (2018) tuo esille työterveyslaitoksen tutkimuksen, joka käsittelee työterveyttä ja työkykyä. Tämän mukaan henkinen kuormittavuus on

kasvanut hoitoalalla, koska sosiaalista ja emotionaalista työpanosta vaaditaan ja odotetaan työtehtävissä entistä enemmän. (Leppiniemi 2018.) Tämä tukee myös tutkimustuloksia, jossa merkitsevää yhteyttä esiintyi sosiaalisen ja henkisen kuormituksen välillä. Leppiniemen (2018) esille nostetut tekijät voivat olla yhteydessä myös Pirkanmaan sote-työntekijöiden henkisen kuormituksen kokemiseen, sillä muuta merkitsevää henkiseen kuormitukseen ei tutkimustuloksista noussut. Vaikka juoruaminen ja selän takana puhuminen olivat työyksikön työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, ei näiden ja henkisen kuormituksen välillä esiintynyt tilastollisesti merkitsevää eroja.

### Palaute ja palkitseminen

Tutkimustulosten mukaan työntekijät saivat esimieheltään ja kollegoiltaan palautetta työstään. Prosentuaalisesti eniten työntekijät hyödynsivät työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaa palautetta (93% vastaajista). Useat tutkimukset (Mäki ym. 2014; Virtanen & Sinokki 2014; Hankonen 2015) toteavat palautteen saamisen edistävän merkittävästi työhyvinvointia. Tuloksissa esimieheltä tuleva palaute työntekijöille oli verrattain suurempaa kuin työntekijöiden antama palaute esimiehille. Tutkimustulokset osoittivat myös, että pidempään samassa organisaatiossa olleet työntekijät antoivat herkemmin esimiehelleen palautetta. Lisäksi myös sote-alan työskentelyvuosien määrällä oli positiivista vaikutusta esimiehelle annettavaan palautteeseen. Tämä voi mahdollisesti johtua työntekijöiden ja esimiesten välisen suhteen tilasta. Tammikallio (2019) nostaa kirjoituksessaan esille, että palautteen antaminen on helpompaa, kun esimies ja työntekijät tuntevat toisensa hyvin. Pitkään alalla ja samassa organisaatiossa työskennelleet työntekijät tuntevat näin ollen esimiehensä paremmin ja mahdollisesti tämän vuoksi uskaltavat antaa palautetta.

Kollegoiden ja esimiehen lisäksi myös palaute asiakkailta näyttäytyi tutkimustuloksissa. Avoimesta, työn ilon lähteitä tarkastelevasta kysymyksestä nousi vahvasti esille asiakkailta saadun palautteen tärkeys. Työntekijät kokivat, että asiakkailta saatu palaute edisti vahvasti heidän työhyvinvointiaan. Tutkimustulokset osoittivat myös, että työntekijät tiesivät erittäin huonosti millaisista asioista työpaikalla palkitaan ja vielä vähemmän he arvostivat kyseisiä palkitsemisen ja kannustamisen menetelmiä. Tulosten mukaan vuorotyössä olevat tiesivät muis-

sa työajoissa työskenteleviä henkilöitä vähemmän, mistä asioista työpaikalla palkitaan. Tällä on selvä yhteys työntekijöihin, joista suurin osa toimii vuoro-työssä. Lisäksi oli nähtävissä pientä yhteyttä kauan sote-alalla työskennelleiden ja palkitsemisjärjestelmän välillä: kauemmin alalla toimineet tiesivät palkitsemiseen johtavista tekijöistä enemmän kuin vähemmän alalla toimineet.

### Lähiesimiehen johtamisen piirteet

Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat lähiesimiehensä kuuntelevan ja arvostavan heitä. Lähiesimiehen kuuntelevaisuus sekä arvostus työntekijöitä kohtaan nähtiin parhaimpana johtamisen piirteinä: työntekijöistä 93% koki esimiehensä arvostavan ja kuuntelevan heitä. Lähiesimiehen todettiin kuuntelevan enemmän työntekijöitä kuin esimiesasemassa olevia. Lisäksi työntekijät kokivat lähiesimiehensä tasapuolisena (87% vastaajista), tukea ja apua antavana (83%), läsnäolevana ja tavoitettavissa olevana (83%) sekä oikeudenmukaisena (87%). Aikaisemmissa tutkimuksissa juuri oikeudenmukaisuus on nähty merkittävänä johtamisen piirteinä ja työhyvinvointia edistävänä ja se näkyi myös positiivisessa valossa näissä tutkimustuloksissa. Lähiesimiehen oikeudenmukaisuus edisti työyksikössä tapahtuvaa hyvien ihmissuhteiden vaalimista, työntekijöiden kesken tapahtuvaa tukemista ja auttamista sekä myötävaikuttaa avoimen ilmapiiirin syntymiseen. Seeckin (2012) mukaan oikeudenmukainen johtaminen parantaa työntekijöiden kuulluksi tulemistä sekä edistää työpaikan puolueetonta päätöksentekoa. Oikeudenmukainen johtaminen näin ollen tukee erityisesti työntekijöiden työhyvinvointia (Kanste 2011; Häggman-Laitila 2013, 308; Lehto & Viitala 2016, 120).

Lisäksi lähiesimiehen johtamisen piirteillä nähtiin olevan tilastollisia yhteyksiä työhyvinvointia koskeviin osa-alueisiin. Tutkimustulosten perusteella johtamisen piirteillä oli eniten vaikutuksia työntekijöiden osaamisen, tietojen ja taitojen hyödyntämiseen, esimieheltä ja työkavereilta saatuun palautteeseen, muille annettavaan palautteeseen sekä aktiivisesti osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Näissä muuttujissa toistuivat johtamisen piirteistä kahdeksan kymmenestä, joista eniten lähiesimiehen oikeudenmukaisuus.



Lähiesimiehen oikeudenmukaisuus vaikutti myös työpaikalla tapahtuvaan palautteen antoon. Tutkimustulokset osoittivat, että työkaverit antoivat toisilleen ja muille enemmän palautetta esimiehen ollessa oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisuuden lisäksi myös esimiehen antamalla rohkaisulla, innostuksella ja kannustuksella sekä tuella ja avulla oli positiivista vaikutusta palautteen antoon. Edellä mainittujen johtamisen piirteiden toteutuessa, esimies on herkempi antamaan työntekijöilleen palautetta. Esimiehen antama apu ja tuki edistävät myös työntekijöitä antamaan palautetta muille.

## **Esimiesten työhyvinvointi**

### Työn piirteet ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Esimiehet kokivat eniten työnsä olevan monipuolista (94% vastaajista) ja vastuullista (97%) ja he olivat myös erittäin sitoutuneita työhönsä (97%). Sitoutumisen taustalla voidaan tutkimusten mukaan pitää esimiesten yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä (Lampinen ym. 2015, 229) sekä työn imun tunnetta, innostumista ja omistautumista työlleen (Seeck 2012, 315; Lehto & Viitala 2016, 11; Häggman-Laitila 2013, 305). Päivätyö näytti lisäävän työhön sitoutumista esimiesasemassa työskentelevillä. Avoimen kysymyksen perusteella esimiehet korostivat myös työn monipuolisuutta työn ilon lähteeksi ja tekijäksi. Myös prosentuaalisesti esimiehet kokivat työn monipuolisuuden (94%) toteutuvan erittäin tai melko hyvin omassa työssään.

Esimiehet pitivät heikoimpana työnpiirteinä perehdytyksen toteutumista, sillä vain 58% vastaajista koki perehdytyksen onnistuvan erittäin tai melko hyvin. Näin ollen työpaikalla koetussa hyvinvoinnissa sekä työolojen terveellisyydessä ja turvallisuudessa saattaa olla puutteita (Työturvallisuuskeskus n.dc, 4). Tutkimustuloksissa ei todettu perehdytyksen yhteyttä taustatekijöihin tai johtamisen piirteisiin. Tämä voidaan kuitenkin nähdä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Perehdytyksellä varmistetaan muun muassa uuden työnkuvan ja organisaation toiminnan sisäistäminen. Esimiehellä tähän toimenkuvaan kuuluu myös työntekijöitä koskevat asiat, kuten työsopimus- ja palkka-asiat, henkilöstöedut, turvallisuuden, työterveyteen ja työympäristöön liittyvät asiat. (Työturvallisuuskeskus n.dc, 7). Työhyvinvointia ja johtamistyötä ajatellen, riittävä tieto takaa myös su-

juvammen työn. Esimiestyö on vaativaa ja saattaa sisältää haitallisia kuormitustekijöitä, kuten ison työmäärän ja veloitteita. Nämä voivat pitkään jatkuvina heikentää työhyvinvointia. (Salo 2009; Aluehallintovirasto 2018.) Perehdytyksen avulla kuormitustekijöihin voidaan puuttua ennaltaehkäisevästi helpottamalla työnkuvan selkeänä pysymistä.

Vastausten mukaan työpaikoilla esiintyi paljon työn iloa ja työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Suurimmaksi työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä esimiehet kokivat työyksikössä esiintyvän naurun ja huumorin ymmärtämisen (94% vastaajista). Työyhteisössä esiinnousseita tunteita ei pitäisi vähätellä, sillä ne muodostuvat samoista asioista kuin työpaikan ulkopuolellakin. Ne kertovat esimiehelle henkilöstön hyvinvoinnista tai sen puutteista. Esimiehellä on tärkeä tehtävä ilmapiirin vaikuttajana ja tunne-energian ylläpitäjänä. (Virtanen & Sinokki 2014, 149-150.) Kuten Manka ja Manka (2016, 76) kuvaavat työhyvinvointimallissa sosiaalista pääomaa, voidaan tässä tutkimuksessa olettaa positiivisten tunteiden, naurun ja huumorin, kertovan työyhteisön ja vuorovaikutuksen toimivuudesta. Nämä saattavat vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä työyhteisöön kuuluvuutta, mitkä on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi (Lampinen ym. 2015, 229; Persson ym. 2018, 6.)

Esimiesten kesken yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä työyhteisöön kuuluvuutta saattoivat tukea tutkimustuloksissa erilaisuuden hyväksyminen, hyvien ihmissuhteiden vaaliminen ja toisten tukeminen ja auttaminen työyhteisössä. Nämä tekijät esimiehet kokivat melko ja erittäin hyvin toteutuneeksi (87%). Lisäksi avoimesta kysymyksestä työn ilon lähteiksi ja tekijöiksi esitettiin työyhteisö ja siihen kuuluminen, työkaverit sekä esimiesten kohdalla etenkin hyvinvoivat työntekijät. Persson ym. (2018, 6-7) korostivat tutkimuksessa esimiehen kuulumista työryhmään sekä hyvää suhdetta työntekijöihin työhyvinvoinnin kannalta. Myös asiakkaat koettiin suureksi työn ilon lähteeksi ja tekijäksi tässä tutkimuksessa, mitä aikaisemmissa tutkimuksissa ei oltu havaittu.

Työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä esimiehet kokivat heikoiten tekemisestä huokuvan työn ilon: vain 63% vastaajista koki työstä huokuvan työn iloa. Eniten heikentävänä tekijänä esimiehet pitivät juoruilua ja selän takana puhumista, sillä 45% vastaajista koki sitä tapahtuvan. Työyhteisön sosiaaliset

taidot vaikuttavat jokaiseen henkilöön työyhteisössä (Virtanen & Sinokki 2014, 182), joten näin ollen myös kiusaaminen välittyy sen subjektiivisuudesta huolimatta koko työyhteisöön (Laine & Virolainen 2014, 391-392). Kiusaaminen ja arvostuksen puute ovat uhka työhyvinvoinnille (Virtanen & Sinokki 2014, 182). Tämän vuoksi esimiestaidoilla on tärkeä rooli ristiriitojen selvittämisessä, varmistuen turvallisuuden tunteen toteutuvan esimiesten vastuun alaisessa työssä (Virtanen & Sinokki 2014, 159-160).

### Kuormitustekijät

Terveystieteiden tutkimuksissa sanallinen kiusaaminen on fyysistä yleisempää (Häggman-Laitila 2013, 305; Laine & Virolainen 2014, 391). Jatkuvat muutokset, stressaava ympäristö sekä lisääntynyt työmäärä altistavat työpaikkakiusaamiselle (Laine & Virolainen 2014, 393). Tähän voidaan yhdistää tässä tutkimuksessa saatu tulos siitä, kuinka esimiehet kokivat työnsä henkisesti ja sosiaalisesti melko tai erittäin raskaaksi. Nämä kuormitustekijät saattavat vaikuttaa juoruilun ja selän takana puhumisen herkkyyteen. Testatessa ei kuitenkaan löytynyt tilastollista yhteyttä juoruilun ja selän takana puhumisen (eikä muiden kiusaamisen osa-alueiden) ja kuormitustekijöiden kesken. Näin ollen voidaan olettaa muiden asioiden vaikuttavan kuormitustekijöihin.

Tutkimukseen vastanneet esimiehet kokivat työnsä eniten henkisesti kuormittavaksi: jopa 90% vastaajista koki työnsä henkisesti erittäin tai melko kuormittavana. Henkinen kuormittavuus oli suurempaa esimiehillä kuin työntekijöillä. Henkiseen kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yksin työskentely, vähäinen koulutus, heikko työn hallinta, hatara yhteistyö muiden kanssa, henkilöstön ongelmat jaksamisessa ja koettu kiire työkentällä (Häggman-Laitila 2013, 305; Häggman-Laitila 2014, 149). Myös Tehyn teettämässä kyselyssä kuormittavimmiksi tekijöiksi nousivat liiallinen työmäärä, kiire, monet työtehtävät, epäolennaisten asioiden hoitaminen, muutokset sekä ajan puute (Mäkinen & Turunen 2019, 50). Esimiehet kokevatkin kokonaistyöuupumusta työntekijöitä herkemmin (Häggman-Laitila 2013, 308). Työkuormaa on haastava jakaa ja työpainetta tulee monesta suunnasta, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen (Salo 2009). Henkilöstöjohtamiseen, etenkin päivittäisten resurssien var-

mistamiseen sekä tietojärjestelmiin menevä työaika on pois työn kehittämisestä, kuten laadukkaan hoidon kehittämisestä (Mäkinen & Turunen 2019, 50).

Henkisen kuormittavuuden jälkeen toiseksi kuormittavimpana koettiin sosiaalisen kuormitus: 65% esimiehistä koki sosiaalisen kuormittavuuden melko tai erittäin raskaaksi. Sosiaaliseen kuormitukseen luetaan vuorovaikutustekijät, kuten epäasiallinen tai epätasa-arvoinen kohtelu, huono yhteistyö, yksinäisyys, tiedonkulun heikkous (Työterveyslaitos n.db.). Esimiestyössä korostuvat yksinäisyys ja itsenäinen työskentely, jotka voidaan lukea esimiestyötä myös sosiaalisesti kuormittaviksi (Häggman-Laitila 2013, 308; Salo 2009). Tutkimustulosten mukaan esimiesten vuorovaikutusta tukevien tekijöiden voidaan olettaa toteutuvan hyvin työyksiköissä, kun tarkastellaan prosentuaalisia tuloksia työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden sekä lähiesimiehen ja omien johtamisen piirteiden toteutumisesta työyksiköissä. Vuorovaikutus on työhyvinvoinnin kannalta merkittävä tekijä työyksikössä; esimiehen ja työntekijän toimivaa ja muokautuvaa vuorovaikutusta pidetään hyvin tärkeänä (Virtanen & Sinokki 2014, 46). Tätä tukee myös tässä tutkimuksessa työn ilon lähteiksi ja tekijöiksi nostetut työyhteisö, vuorovaikutus ja yhteistyö.

Fyysisen kuormittavuuden esimiehet kokivat kevyeksi, sillä vain 7% vastaajista koki fyysisen kuormituksen työssä melko tai erittäin raskaaksi. Tulokset kertoivat työntekijöiden kokevan fyysistä kuormitusta esimiehiä enemmän. Fyysisen kuormituksen voidaan katsoa olevan vähäisempää esimiestyössä, johtuen esimerkiksi hallinnollisista työtehtävistä. Tässä tutkimuksessa esimiehistä yli puolet käytti hallinnollisiin tehtäviin koko työaikansa. Lisäksi tuloksissa todettiin, että mitä kauemmin oli työskennellyt sote-alalla, niin sitä vähemmän työ koettiin fyysisesti kuormittavana.

### Palaute ja palkitseminen

Tutkimustulosten perusteella kaikki (100%) esimiehet hyödynsivät työssä työ-kavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaa palautetta. Palaute onkin yksi työhyvinvoinnin ylläpitäjä. Palautetta ylemmältä johdolta (Lampinen ym. 2015, 238) sekä työntekijöiltä pidetään tärkeänä (Persson ym. 2018, 6) ja sillä on työhyvinvoinnin lisäksi merkitystä työtehtävässä pysymiseen (Brown ym. 2013, 465,

467-469; Häggman-Laitila & Romppainen 2017, 36). Myös avoimessa kyselyssä työn ilon lähteeksi ja tekijäksi esimiehet olivat maininneet useasti palautteen sekä työntekijöiltä että asiakkailta.

Lisäksi tutkimustulosten mukaan esimiehet kokivat tärkeänä antaa muille heidän työstään ja kehittymistään palvelevaa palautetta, sillä 90% esimiehistä toimi näin. Palautteen antoa pidetään tärkeänä myös työntekijöille (Persson ym. 2018, 5). Palaute lisää työn merkityksellisyyden kokemista sekä kertoo siitä, miten on onnistunut työssään. Työssä onnistumista voidaan pitää työn ilon lähteenä ja tekijänä, mikä näkyy niin esimiesten kuin työntekijöiden avoimen kyselyksen vastauksissa. Palaute lisää myös arvostuksen tunnetta, joka taas lisää työn imua ja halua kehittyä. Kehityskeskustelut ovat yksi osa palautejärjestelmää ja oikein toteutettuna ne parantavat työhyvinvointia (Virtanen & Sinokki 2014, 120, 148-149, 158).

Kyselytutkimuksen mukaan esimiehet arvostivat vähiten työpaikalla käytettyjä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja, sillä vain 39% vastaajista antoi niille arvostusta. Palkkio voi olla raha, uralla eteneminen, työpaikan varmuus tai arvostus. Jokainen työtä tekevä haluaa palkkion tehdystä työstään ja ponnisteluistaan (Virtanen & Sinokki 2014, 159). Teoreettisessa viitekehyksessä kuvatus ERI-mallin mukaisesti työssä toteutuneiden ponnisteluiden, työn vaatimusten ja velvoitteiden hoitamisen ja siitä saatavan palkkion epätasapaino vaikuttavat negatiivisesti hyvinvoinnin kokemiseen ja työn hallintaan (Siegrist 1996, 30-31; Tuomi 2018, 3).

Tutkimustuloksista selvisi myös, että päivätyötä tekevät esimiehet tiesivät enemmän työpaikalla toteutuvista palkitsemisen keinoista kuin muuta työaikaa tekevät esimiehet. Palkitsemiskulttuuri tulisi olla jokaisen tiedossa ja helposti tulkittavissa: mitä työltä odotetaan ja mistä voidaan palkita? Yleensä palkka ei pelkästään motivoi työntekoon, vaan siihen vaikuttavat myös yksilölliset tekijät, jotka olisi hyvä tiedostaa johtamisen näkökulmasta. (Lammintakanen 2018, 253-254.)

### Lähiesimiehen johtamisen piirteet

Kyselytutkimuksen mukaan esimiehet kokivat lähiesimiehensä johtamisen piirteet suurimmaksi osin toteutuvan erittäin tai melko hyvin. Tilastollinen ero työntekijöiden ja esimiesten kesken nähtiin kuuntelemisen taidossa, mikä kertoo lähiesimiehen kuuntelevan työntekijöitä esimiesasemassa toimivia enemmän. Kyselyyn vastanneiden esimiesten mukaan johtamisen piirteistä eniten toteutui lähiesimiehen antama tuki ja apu (87% vastaajista). Saatu tuki koetaankin työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi tekijäksi (Häggman-Laitinen 2013, 308). Tehyn teettämän kyselyn mukaan esimiehet kaipaavat erityisesti oman esimiehen ja johtoryhmän tukea, kiinnostusta ja vuorovaikutusta. Lisäksi esimiehet haluavat vuorovaikutusta kollegoiden kanssa, työnohjausta, esimieskoulutusta sekä apua oman työn kehittämiseen. (Mäkinen & Turunen 2019, 52.) Myös Häggman-Laitinen (2013, 308) kirjoittaa esimieheltä saaman tuen tärkeydestä ja asioiden läpikäymisestä esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Tutkimustulosten mukaan esimiehet kokivat prosentuaalisesti vähiten toteutuvan oman lähiesimiehen läsnäolon ja riittävän tavoitettavuuden (71% vastaajista) sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien luomisen (71%). Läsnäolo koetaan tärkeäksi tekijäksi tukemaan työn tekemistä (Persson ym. 2018, 4) sekä tukemaan myös omia johtamisen piirteitä (Häggman-Laitila 2013, 309). Vaikutusmahdollisuudet kuuluvat työn hallintaan, ja ne lisäävät työssä jaksamista sekä työhyvinvointia (Salo 2009; Trivellas ym. 2013, 719; Hankonen 2015).

Lisäksi johtamisen piirteillä havaittiin olevan tilastollisia yhteyksiä työhyvinvointia koskeviin osa-alueisiin. Tutkimustulosten perusteella johtamisen piirteillä oli eniten vaikutuksia esimiesten työn ilon kokemiseen, työyksikössä esiintyvään nauruun ja huumorin ymmärtämiseen sekä oman lähiesimiehen antamaan palautteeseen. Näissä muuttujissa toistuivat johtamisen piirteistä kaikki kymmenen, eniten lähiesimiehen riittävä johtamisosaaminen.

Mitä tulee johtamisosaamiseen, niin koulutusta esimiehille pidetään tärkeänä (Mäkinen & Turunen 2019, 52; Vesterinen ym. 2013, 6) sillä sen riittämättömyys lisää muun muassa henkistä kuormitusta (Häggman-Laitila 2013, 308). Henki-

nen kuormitus nähtiin myös tässä tutkimuksessa esimiehillä korkeana. Koulutukselle tulee löytää aikaa, kiireestä huolimatta, mikä useimmiten saattaa estää koulutusten mahdollisuudet toteutua (Häggman-Laitila 2013, 308; Häggman-Laitila 2014, 149-150). Lisäksi johtamisen piirteistä toistui tasapuolisuus ja arvostuksen antaminen. Kuulluksi tuleminen sekä kaikkia koskevat normit ja säännöt ovat oikeudenmukaista toimintaa (Seeck 2012, 319), jotka lisäävät tasapuolisuutta ja arvostuksen tunnetta (Sinokki & Virtanen 2014, 148-149).

### Omat johtamisen piirteet

Esimiehet arvioivat myös omat johtamisen piirteet suurelta osin erittäin tai melko hyvin toteutuneiksi. Tutkimustulosten mukaan esimiesten omassa johtamisessa eniten toteutuivat (100% vastaajista) työntekijöiden arvostus, tukeminen ja auttaminen sekä työntekijöiden mahdollisuus tavoittaa esimies. Arvostuksen tunne luetaan työhyvinvoinnin osaksi (Tarkkonen 2012) ja erityisesti esimiehiltä työntekijöille annettu arvostus koetaan merkittävänä: tällöin työntekijä tulee kuulluksi ja näkyväksi (Sinokki & Virtanen 2014, 148-149). Persson ym. (2018, 5) kirjoittavat esimiesten työtyytyväisyyden lisääntyvän työntekijöitä kuuntelemalla, heihin luottamalla, tukemalla ja olemalla läsnä. Myös Häggman-Laitila (2013, 309) sekä Häggman-Laitila ja Romppanen (2017, 24-25) pitävät esimiesten läsnäoloa ja tukea merkittävänä tekijänä työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksissa.

Lisäksi esimiehistä suurin osa (97%) arvioi olevansa oikeudenmukainen, tasapuolinen ja työntekijöitä kuunteleva. Koska johtajuus nähdään huomattavana tekijänä työhyvinvoinnissa, on johtajuuden piirteillä, kuten työyhteisön tukemisella, kuuntelemisella, palkitsemisella ja oikeudenmukaisuudella merkitystä (Kanste 2011; Häggman-Laitila 2013, 308; Lehto & Viitala 2016, 120). Oikeudenmukaisuus tukee tasapuolisuutta ja sillä on todettu olevan terveyteen vaikuttavia piirteitä (Seeck 2012, 319). Lisäksi sillä voidaan ehkäistä myös työpaikkakiusaamista (Laine & Virolainen 2014, 392-393) sekä työn liiallista kuormitusta ja työuupumusta (Järvensivu ym. 2011, 6).

Esimiesten ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteydenpidossa nähtiin eroavaisuuksia prosentuaalisesti. Tulosten mukaan esimiehet kokivat

sähköisen yhteydenpidon onnistuvan hyvin (97% vastaajista), kun taas kasvotusten tapahtuvan yhteydenpidon, jota 63% vastaajista piti heikoiten tapahtuvana johtamisen piirteenä. Sähköistä yhteydenpitoa saattaa tukea se, että tutkimustulosten perusteella enemmän hallinnollisia tehtäviä tekevä esimies tavoitti työntekijänsä paremmin kuin vähemmän hallinnollisia tehtäviä tekevä esimies. Tällöin voidaan olettaa sähköisen viestinnän toimivan hyvin esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiesten tehtäviin kuuluu vuorovaikutteisen toiminnan ylläpitäminen (Kanste 2011; Seeck 2012, 312; Häggman-Laitila 2013, 308) sen tukiessa hyvinvointia (Lehto & Viitala 2016, 120, 126-127). Vuorovaikutustekijät ovat yhteydessä sosiaaliseen ja henkiseen kuormitukseen, mutta tässä tutkimuksessa tilastollista yhteyttä näiden väliltä ei löytynyt. Voidaan siis olettaa, että kasvotusten tapahtuvaan yhteydenpidon vähyyteen vaikuttaa muut tekijät. Tutkimustulosten perusteella kävi myös ilmi, että päivätyössä työskentelevät esimiehet mahdollistavat yksilölliset joustot ja tehtäväkuvat niitä tarvitseville paremmin kuin vuorotyössä työskentelevät.

### **7.3.2 Työn hallinta**

Työn hallintaa tarkasteltiin tässä opinnäytetyössä yhden osa-alueen avulla. Tässä osa-alueessa tutkittiin vastaajien mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltiin työvälineiden hankintaan, työtehtäviin ja työn sisältöön, työaikoihin, tehdyn työn laatuun, työtahtiin, työmäärään, työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen, työmenetelmiin, oman työn vaikuttamiseen jo suunnitteluvaiheessa, työtä koskeviin päätöksiin sekä työyksikköä koskeviin päätöksiin liittyen.

Tutkimustulokset osoittivat, että Pirkanmaan sote-työntekijät ja -esimiehet pystyivät vaikuttamaan prosentuaalisesti eniten tekemänsä työn laatuun ja vähiten työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen sekä itse työmäärään. Johtotehtävissä työskentelevät pystyivät vaikuttamaan enemmän työvälineiden hankintaan, työyksikköä koskeviin päätöksiin, työaikaan sekä työtehtäviin ja työn sisältöön. Muu kuin päivätyö näytti vähentävän vaikutusmahdollisuuksia työvälineiden hankintaan, työtehtäviin ja työn sisältöön, työmenetelmiin sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen. Tuloksista käy myös ilmi, että mitä kauemmin oli työskennellyt samassa organisaatiossa, niin sitä enemmän pystyi vaikuttamaan



työvälineiden hankintaan sekä työtehtäviin ja työn sisältöön. Lisäksi sote-alan pidempi työkokemus tuki sitä, että vaikutusmahdollisuuksia oli enemmän työvälineiden hankintaan, työtehtäviin ja työn sisältöön, työmäärään sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen.

### **Työntekijöiden työn hallinta**

Työn hallinnalla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Romppanen ym. 2013, 268; Lehto & Viitala 2016, 120; Jacobsen ym. 2017, 9; Malinowska ym. 2018, 453). Työn hallintaa puolestaan edistävät riittävät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (Parvikko 2010, 20). Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa prosentuaalisesti eniten oman työnsä laatuun, sillä 83% vastaajista koki voivansa vaikuttaa siihen. Lisäksi vaikutusmahdollisuuksia nähtiin olevan erittäin tai melko paljon työaikoihin (47%) ja työtahdin määräytymiseen (57%). Edellä mainitut vaikutusmahdollisuudet esiintyivät myös työntekijöiden vastauksissa tarkasteltaessa työn ilon lähteitä ja tekijöitä.

Tutkimustulosten mukaan työntekijöillä oli heikoiten vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviin ja työmäärän jakautumiseen (13% vastaajista) sekä päätöksenteon työyksikössä (13%), johon taas esimiehillä oli työntekijöitä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa. Tutkimustulokset osoittavatkin, että työntekijöillä oli vähemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin esimiehillä. Tulosten mukaan etenkin työvälineiden hankinnassa, työajoissa sekä työtehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisessa oli työntekijöillä vähemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin esimiehillä. Lähiesimiehen johtamisen piirteitä tarkasteltaessa työntekijät näkevätkin, että esimiehen tulisi enemmän luoda aktiivisesti heille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Esimiehen luomat osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet vaikuttivat positiivisesti aiemmin mainittuun palkitsemistapojen heikkoon tietämiseen. Tutkimustulosten mukaan työntekijät tiesivät työpaikan palkitsemisen ja kannustamisen tavoista paremmin, mitä enemmän esimies mahdollisti työhön osallistumista ja vaikuttamista. Näin ollen voidaan olettaa, että osallistumalla ja vaikuttamalla omaan työhönsä, työntekijä on motivoitunut ja kokee työnsä merkittävänä (Manka & Manka 2016). Ponnistelusta saadaan tällöin palkkio (Siegrist

1996, 30-31), mikä on suora jatkumo siihen, että työntekijä tietää työpaikkansa palkitsemisen tavoista.

Tutkimustulosten mukaan työntekijät, jotka olivat kauemmin työskennelleet so- te-alalla, pystyivät paremmin vaikuttamaan työtehtävien sisältöön ja työmää- rään. Tähän voi mahdollisesti vaikuttaa pitkään alalla toimineiden tietämys työs- tään ja siihen liittyvistä sisällöistä - kokemuksen ääni painaa enemmän kuin vä- hemmän alalla toimineiden.

Esimiehen toiminnalla on vaikutusta työntekijöiden työn hallintaa. Tutkimustu- lokset osoittivat, että työntekijöiden kokiessaan esimiehensä rohkaisevana, in- nostavana ja kannustavana, lisäsi tämä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön jo sen suunnitteluvaiheessa. Lisäksi vaikutusmahdollisuuksia työn suunnitteluvaiheeseen edisti esimiehen antama tuki ja apu. Jacobsen ym. toteavat tutkimuksessaan (2017) työpäivien etukäteissuunnittelun keventävän työstä aiheutuvaa kuormitusta. Liian pitkään jatkuva työn hallinnan puute altis- taa erilaisilla kuormitustekijöille, kuten stressille (Jacobsen ym. 2017; Trivellas ym. 2013, 719, 723) ja työuupumukselle (Romppanen ym. 2013, 268; Lehto & Viitala 2016, 119). Tutkimustulokset osoittivat, kuten aiemmin on mainittu, että työntekijät kokivat työnsä henkisesti ja sosiaalisesti erittäin tai melko paljon kuormittavaksi. Näin ollen voidaan tutkimustuloksiin peilaten todeta, että esi- miehen on hyvä kiinnittää huomiota mahdollisimman paljon työntekijöidensä rohkaisemiseen, kannustukseen sekä tuen ja avun antamiseen, jotta työnteki- jöiden työn hallinnan tunne kasvaa sekä kuormitustekijät vähenevät.

### **Esimiesten työn hallinta**

Tutkimustuloksista selvisi, että esimiehet pystyivät prosentuaalisesti eniten vai- kuttamaan tekemänsä työn laatuun, sillä 93% esimiehistä koki voivansa vaikut- taa tähän. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa työn hallinnan tunteen on todettu lisäävän työn laatua (Blossom ym. 2011; Romppanen ym. 2013, 268, Jacobsen ym. 2017, 6-7; Malinowska ym. 2018, 445-447). Verrattaessa hyvinvointia kos- kevien kysymysten prosentuaalisiin vastauksiin, nähdään vaikutusmahdolti- suuksien toteutumisessa eniten vaihtelevuutta ja puutteita. Tämä on huomion- arvoista, sillä esimiesten työhyvinvointia parantavana sekä työssä jaksamista

lisäävänä tekijänä nähdään vaikutusmahdollisuudet oman työn toteuttamiseen (Salo 2009; Trivellas ym. 2013, 719; Hankonen 2015). Karasekin JDC-mallin mukaisesti esimiestyö voidaan nähdä nykypäivänä kuormittavana lisääntyvien vaatimusten kasvaessa, jolloin työn hallinta on siihen nähden vähäisempää (Karasek 1979, 288).

Tässä tutkimuksessa esimiehet olivat kuitenkin nostaneet työn ilon lähteiksi ja tekijöiksi myös työn hallintaa koskevia asioita, kuten työn itsenäisyyden, vapauden, organisoinnin, kehittämisen, työn loppuunsaattamisen sekä työn ja perheen yhteensovittamisen. Selvästi siinä missä työn itsenäisyys koettiin kuormittavana, se koettiin myös työn iloa lisäävänä tekijänä.

Myös oman lähiesimiehen toiminnalla oli vaikutusta esimiehen työn hallintaan ja sitä kautta vaikutusmahdollisuuksiin työssä. Esimiesten kokiessa oman lähiesimiehensä läsnäolevaksi, tavoitettavaksi, heitä kuuntelevaksi, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia luovaksi sekä omaavan riittävän johtamisosaamisen, lisäsivät nämä tutkimustulosten mukaan esimiesten vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön jo sen suunnitteluvaiheessa. Myös lähiesimiehen johtamisen piirteistä toistui joustojen ja tehtäväkuvien mahdollistaminen. Häggman-Laitila (2013, 308) nostaa artikkelissaan johtamisen piirteistä tutkimusten nojalla tärkeiksi muun muassa työntekijöiden tarpeita huomioivan ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia painottavan johtajuuden. Tämä kasvattaa luottamusta alaisiin, mitä pidetäänkin tärkeänä (Sinokki & Virtanen 2014, 148-149), sillä se lisää työtyytyväisyyttä (Persson ym. 2018, 5) sekä yhteistyötä (Sinokki & Virtanen 2014, 148-149).

Tutkimustulosten perusteella esimiehet pystyivät prosentuaalisesti vähiten vaikuttamaan työmäärään (26% vastaajista) sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen (29%). Työmäärä liitetään esimiesten kohdalla epäedullisiin kuormitustekijöihin sen ollessa liian suuri (Aluehallintovirasto 2018). Liiallinen määrä töitä vaikuttaa heikentävästi työn hallintaan (Järvensivu ym. 2011,10) ja sillä on vaikutusta myös psyykkiseen hyvinvointiin (Lampinen ym. 2015, 239), minkä esimiehet kokivat tässä tutkimuksessa olevan eniten kuormituksen alla. Kuten aiemmin jo todettiin, voidaan johtamisen piirteillä vaikuttaa esimiesasemassa

toimivien vaikutusmahdollisuuksiin, ja sitä kautta mahdollisesti ennaltaehkäisevästi työmäärään jo suunnitteluvaiheessa.

Verrattaessa työntekijöiltä saatuihin tutkimustuloksiin, nähtiin esimiehillä olevan kuitenkin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön kuin työntekijöillä. Erityisesti eroavaisuus esimiesten ja työntekijöiden välillä nähtiin tulosten mukaan työvälineiden hankinnassa, työyksikköä koskevissa päätöksissä, työtehtävissä ja työn sisällössä sekä työajoissa. Hyvät työvälineet ja työympäristö luovat hyvinvointia työkentällä. Teknillisiä ratkaisuja ei voida muuttaa jatkuvasti ja niiden hankintaan vaikuttaa aina resurssit, kun taas työtehtävissä ja työtavoissa voidaan nähdä muutoksia ja vaihtuvuutta. (Virtanen & Sinokki 2014, 175). Työn vapaus, päätösvalta, menettelytavat sekä itsenäisyys kertovat työn hallinnan tunteesta ja sen määrästä. Tällöin voi itse vaikuttaa työntekoon ja sitä koskeviin pelisääntöihin. (Manka & Manka 2016.) Näin ollen esimiesasemassa työn hallinta saattaa olla parempaa, esimerkiksi työnkuvan moninaisuuden ja itsenäisyyden vuoksi, kuten aiemmin on jo todettu.

#### **7.4 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset käsittelivät sitä, minkälainen on työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointi ja työn hallinta Pirkanmaan perusterveydenhuollossa, ja mitkä tekijät vaikuttivat työhyvinvointiin ja työn hallintaan. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella voidaan johtopäätöksensä todeta, että Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät sekä esimiehet kokivat työhyvinvoinnin hyväksi. Opinnäytetyössä tutkitut työhyvinvoinnin osa-alueet toteutuivat pääosin erittäin tai melko hyvin sekä työntekijöillä että esimiehillä. Oman työn vaikutusmahdollisuuksissa esiintyi enemmän vaihtelua, jonka puolesta voidaan todeta, että työn hallintaa ei ole koettu riittäväksi omassa työssä, jolta osin kehitettävää olisi joka kohdeorganisaatiossa. Taustatekijöiden pohjalta voidaan todeta tästä tutkimuksesta, että työhyvinvointia ja työn hallintaa lisäsivät positiivisesti ikä, päivätyö sekä pidempi työkokemus samasta työpaikasta ja sote-alalta.

Työn piirteistä työ koettiin eniten vastuullisena, mielekkäänä, monipuolisena, iloa tuottavana ja siihen oltiin sitouduttu. Työn ilon ja työhyvinvoinnin lähteitä

esiintyi runsaasti työyksiköissä, joista parhaiten koettiin toteutuvan työpaikalla esiintyvä nauru ja huumorin ymmärtäminen. Työyhteisö koettiin tärkeäksi työn ilon lähteeksi ja tekijäksi. Myös palaute nousi työn ilon lähteistä ja tekijöistä yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa palautetta saatiin eniten kollegoilta, esimieheltä ja asiakkailta sekä saatua palautetta hyödynnettiin työssä.

Myös johtaminen, johtamisen piirteet koettiin toteutuvan suurimmaksi osin hyvin. Työntekijät kokivat lähiesimiehen eniten kuuntelevan heitä, kun taas esimiehet kokivat saavansa eniten tukea ja apua lähiesimieheltään. Myös oikeudenmukaisuus toteutui hyvin johtamisessa. Lisäksi riittävällä johtamisosaamisella koettiin olevan positiivista merkitystä. Omassa johtamisessa esimiehet kokivat arvostavansa, tukevansa ja auttavansa työntekijöitään sekä olevansa tavoitettavissa. He pitivät itseään oikeudenmukaisina ja tasapuolisina sekä kuuntelivat työntekijöitään.

Työhyvinvointia ylläpitävien, työyksikössä hyvin toteutuvien asioiden lisäksi työ koettiin myös kuormittavana, etenkin henkisesti. Fyysinen kuormittavuus oli suurempaa työntekijöillä ja sitä näyttäisi lisäävän asiakas- ja potilastyö, muu kuin päivätyö, lyhyt työkokemus sote-alalta sekä nuori ikä.

Työn hallinta koettiin työhyvinvointia heikommaksi sekä työntekijöillä että esimiehillä. Esimiehillä oli työntekijöitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, etenkin työvälineiden hankinnassa, työtehtävissä ja -ajoissa, työn sisällössä sekä työyksikköä koskevissa päätöksissä. Kaikista heikompana koettiin molempien osalta vaikuttamisen mahdollisuudet työtehtäviin ja työmäärän jakautumiseen sekä työmäärään. Lisäksi vaikutusmahdollisuuksia näytti tulosten mukaan vähentävän työnkuvan lisäksi muu kuin päivätyö, vähäinen työkokemus sote-alalla sekä samassa organisaatiossa.

Opinnäytetyö on osa Etänä enemmän – sote-työ -uudistuu -hanketta. Tutkimustulokset osoittivat että, hankkeen aihealue, etäjohtaminen, on erittäin ajankohdainen. Kohdeorganisaatioissa tapahtuva kasvotusten tapahtuva viestintä oli vähäistä verrattuna sähköisesti tapahtuvaan viestintään. Tämä viestii mahdollisesta kohdeorganisaatiossa tapahtuvasta etäjohtamisesta tai sen kasvusta.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan myös havaita, että osa esimiehistä hyödynsi työssään transformationaalisen johtamisen piirteitä: työntekijöitä rohkaistaan, kuunnellaan, ja he pystyvät hyödyntämään työssään osaamistaan, tietoaan ja taitoaan (Tilastokeskus 2009; Seeck 2012, 354). Juuri tällä johtamistyyllillä voidaan kehittää kohdeorganisaation tuottavuutta lisäämällä työntekijöiden motivaatiota ja itsensä kehittämistä - vaikka johtaminen tapahtuisikin etänä.

## 7.5 Kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista nousi esiin muutamia kehittämiskohteita, joita kohdeorganisaatioiden olisi hyvä huomioida jatkossa. Nämä kehittämisehdotukset sekä niihin liittyvät mahdolliset toimenpiteet nähdään tiivistetysti taulukossa 11. Työhyvinvointiin ja työn hallintaan vahvasti liitettävä palaute lisää työntekijöiden ja esimiesten työn iloa. Palautetta annetaan molempien osapuolten kesken, mutta tulosten mukaan työntekijöiden antama palaute esimiehelle oli vähäisempää kuin esimiesten antama palaute työntekijöille. Tulokset osoittivat, että samassa organisaatiossa ja alalla pitkään työskennelleet antoivat esimiehelleen enemmän palautetta. Kohdeorganisaatioiden tulisikin luoda työpäikälle ilmapiiri, joka mahdollistaa avoimen ja innostavan työympäristön. Palautteen antamiselle on tärkeää luoda matalakynnyksinen kanava, jotta jokainen uskaltautuisi palautteen antoon. Palautteen saaminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kehittämisessä niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin. Se lisää tutkitusti arvostuksen tunnetta sekä sitouttaa sen myötä työtehtävään.

Lisäksi työn kuormitusta aiheuttavia tekijöitä voisi selvittää tarkemmin kohdeorganisaatiossa. Kiusaamisen muodoista juoruamista ja selän takana puhumista näytti esiintyvän eri organisaatioissa. Yhteyttä kuormitustekijöihin ei kuitenkaan ollut tutkimustulosten mukaan. Tämä voi mahdollisesti johtua liian ylimalkaisesta kysymyksen asettelusta kuormitustekijöitä kysyttäessä: eri kuormitustekijöitä, fyysistä, henkistä ja sosiaalista, ei avattu kyselylomakkeessa tarpeeksi. Vastajat voivat kokea juoruilun ja selän takana puhumisen sosiaalisena tai henkisenä kuormituksena. Näin ollen vastaukset saattoivat jakautua eri kuormitustekijöiden välille eikä tämän vuoksi selkeää yhteyttä minkään kuormitustekijän välillä esiintynyt.

Kyselylomakkeessa ei kysytty stressistä tai kiireestä, jotka aiheuttavat paljon kuormitusta nykyisessä sote-maailmassa. Etenkin esimiesten työssä henkistä kuormitusta tapahtui paljon, johon voidaan puuttua työn organisoinnilla, työn määrän jakamisella tai vähentämällä sekä riittävällä ylemmän johdon tuella. Työntekijöiden kokemaan fyysiseen kuormitukseen tulisi myös puuttua kartoittamalla vuorotyön työnkuvaa ja siihen liittyviä kuormittavia tekijöitä. Fyysistä kuormitusta pystytään vähentämään muun muassa työvuorosuunnittelulla, potilassiirron apuvälineillä sekä riittävällä johtamisosaamisella.

Tutkimustulokset osoittivat, että tutkimuksessa käsitellyistä työn piirteistä pehdytys oli heikointa. Pehdytystä tulisikin huomioida ja kehittää enemmän jokaisessa kohdeorganisaatioissa. Pehdytyksen onnistumisen takaamiseksi kiire ja ajankäytön haasteet tulee minimoida mahdollisimman vähäisiksi. Kehittämällä ja parantamalla pehdytystä, pystyvät kohdeorganisaatiot vähentämään työpaikoilla esiintyviä kuormitustekijöitä sekä edistämään työn hallintaa.

Lisäksi kohdeorganisaatioissa tulisi tiedottaa enemmän palkitsemisen tavoista ja keinoista, sillä tietämys ja arvostus niitä kohtaan oli opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan heikkoa. Työstä saatu palkkio edistää huomattavasti työhyvinvointia ja työn hallintaa. Kohdeorganisaatioiden tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmää jokaista työntekijää ja esimiestä palvelevaksi. Palkitseminen motivoi työntekijöitä ja edistää koko organisaation tuottavuutta ja hyvinvointia.

Työn hallintaa olisi tärkeä kehittää entistä enemmän kohdeorganisaatioissa. Tutkimustulosten mukaan etenkin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön tulisi lisätä entisestään. Pehdytyksen onnistumisen lisäksi esimiesten tulee luoda työntekijöilleen mahdollisuuksia tulla kuulluksi. Tutkimustulokset osoittavat, että nimenomaan esimiehet pystyvät paremmin vaikuttamaan työyksikköä koskeviin päätöksiin, mutta osallistamalla työntekijät päätöksentekoon, voi työpaikka lisätä kokonaisvaltaista työn hallintaa sekä työhyvinvointia. Mahdollisesti transformationaalisen johtamistyylin lisäksi osallistavaa johtamista olisi merkittävää harjoittaa jokaisessa kohdeorganisaatioissa, jotta työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet kasvaisivat entisestään.

Työn hallinnan kehittämisen tueksi esimies pystyy osallistamaan työntekijöitään vaikuttamaan eri työn osa-alueisiin. Esimiestyössä vaikutusmahdollisuuksia omaan työmäärään oli vähän. Näin ollen voidaan olettaa, että työmäärä on varsin suurta esimiestyössä. Delegoimalla työmäärää työntekijöille, voidaan kehittää niin työntekijöiden työn hallintaa sekä esimiesten kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja työn hallintaa. Tällöin työpaikalla vallitsee tilanne, joka palvelee molempia osapuolia.

TAULUKKO 11. Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukset	Mahdolliset toimenpiteet
<b>Työhyvinvointi</b>	
<b>Palautteen antamisen parantaminen - etenkin työntekijöiltä esimiehelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimen ja innostavan ilmapiirin ja työympäristön luominen</li> <li>• Matalakynnyksinen kanava palautteen antoon</li> </ul>
<b>Eri kuormitustekijöiden minimointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkempi selvitys mistä kuormitus johtuu</li> <li>• Esimiesten henkinen kuormitus: työn parempi organisointi ja johdon tuki</li> <li>• Työntekijöiden fyysinen kuormitus: työnkuvan kartoitus, apuvälineet, johtaminen</li> </ul>
<b>Perehdytyksen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riittävä aika perehdytyksen toteuttamiseen</li> </ul>
<b>Palkitsemistapojen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedottaminen eri palkitsemistavoista</li> <li>• Palkitsemistapojen muuttaminen, jotta niitä arvostetaan enemmän</li> </ul>
<b>Työn hallinta</b>	
<b>Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehen tehtävä antaa työntekijöille mahdollisuus tulla kuulluksi</li> <li>• Osallistaminen päätöksentekoon</li> </ul>
<b>Esimiesten työmäärän vähentäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegointi</li> </ul>

## 7.6 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään Etänä enemmän - sote-työ uudistuu - hankkeen edetessä. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat osa alkukartoitusta työhyvinvoinnin ja työn hallinnan osa-alueilta. Hankkeen päättyessä tuloksia voidaan vertailla, mikä antaa kokonaisvaltaisen kuvan sote-työntekijöiden ja -



esimiesten työhyvinvoinnin ja työn hallinnan tilanteesta. Kokonaisvaltaisemman kuvan takaamiseksi, voisi kyselylomakkeeseen liittää lisäkysymyksiä työn eri kuormitustekijöihin liittyen. Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymyspatteristosta uupui kuormitustekijöitä tarkemmin tarkastelevat tekijät, kuten stressi ja uupumus, minkä vuoksi työstä aiheutuneiden kuormitusten syyt jäivät epäselviksi.

Tämän opinnäytetyön tulokset voivat antaa suuntaa mahdollisen sote-uudistuksen tullessa ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida herkemmin.

## LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Ennakoivaa työsuojelua. Luettu 14.11.2019. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)
- Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo: WSOY.
- Aluehallintovirasto. 2018. Esimiestehtävän kuormituksen tunnistaminen ja hallinta vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä koko työyhteisön toimivuuteen. Tiedotteet 2018. Luettu 18.6.2019. <https://www.avi.fi/web/avi/-/esimiestehtavan-kuormituksen-tunnistaminen-ja-hallinta-vaikuttaa-sosiaali-ja-terveydenhuollon-tyossa-koko-tyoyhteison-toimivuuteen>
- Aveyard, H. 2010. Doing A Literature Review In Health And Social Care: A Practical Guide. 2. painos. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Blossom, Y-J., Yung-Kai, L., Cheng-Chieh, L. & Tien-Tse, L. 2011. Job autonomy, its predispositions and its relation to work outcomes in community health centers in Taiwan. *Health Promotion International* 28 (2), 166–177.
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C.A., Muise, M. & Cummings, G. 2013. Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management* 21 (3), 459–472.
- Casey, M., Saunders, J., O'Hara, T. 2010. Impact of critical social empowerment on psychological empowerment and job satisfaction in nursing and midwifery setting. *Journal of Nursing Management* 18 (1), 24–34.
- Cheginin, Z., Janatin, A., Asghari-Jafarabadin, M. & Khosravizadehin, O. 2019. Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Journal of Nursing Practice Today* 6 (2), 83–90.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hackman J. R., Oldman G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology* 60 (2), 159–170.
- Hankonen, R. 2015. Esimies, huolehdi itsestäsi! *Tehy-lehti* 9/2011. Luettu 18.6.2019. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/esimies-huolehdi-itsestasi>
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.-8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation to Work*. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.

Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus - Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* 43 (4), 301–310.

Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. *Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014*. Porvoo: Bookwell Oy, 143–161.

Häggman-Laitila, A. & Romppanen, J. 2017. Outcomes of interventions for nurse leaders' well-being at work: A quantitative systematic review. *Journal of Advanced Nursing* 74 (1), 34–44.

Irvine, D., Leatt, P., Evans, M.G. & Baker, R.G. 1999. Measurement of staff empowerment within health service organizations. *J Nurs Meas* 7 (1), 79–96.

Jacobsen, F., Day, S., Laxer, K., Lloyd, L., Szebehely, M., Choiniere, J. & Rosenau, P. 2017. Job Autonomy of Long-Term Residential Care Assistive Personnel: A Six Country Comparison. *Ageing International* 43 (1), 4–19.

Jaislaw, P., Gadpayle, A.K., Singhal, A.K., Sachdeva, S., Modi, R.K., Padaria, R. & Ravi, V. 2015. Job satisfaction among hospital staff working in a Government teaching hospital of India. *Medical Journal of Dr. D.Y. Patil University* 8 (2), 131–137.

Johnson, S., Robertson, I. & Cooper, C.L. 2017. *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*. 2. painos. Sveitsi: Springer International Publishing.

Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. *Esimiehen työhyvinvointi*. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö* 9 (4), 30–36.

Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-designing. *Administrative science quarterly* 24 (2), 285–308.

Kuuluvainen, V. 2013. *Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta*. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

KvantiMOTV. 2003. Mittaaminen: Tilastoyksikkö ja muuttujat. Luettu 4.7.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/tilastoyksikko.html>

KvantiMOTV. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Luettu 4.7.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Laaksonen, H. 2018. *Työn ilolla!: Dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä*. Tampere: TAMK.

Laine, L. AMK Lehtori. 2019. Cronbachin alfa. Luento. 23.3.2019. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen - Mission impossible? Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Bookwell Oy, 9–27.

Laine, K. & Virolainen, H. 2014. Työpaikkakiusaaminen sairaanhoitopiirien erikoissairaanhoidossa hoitajakeskijohdon kuvaamana. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/14.

Lammintakanen, J. 2018. Henkilöstö voimavarana - osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S & Lammintakanen, J (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3–4. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen, S & Lammintakanen, J (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3–4. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2015. Sense of community and job satisfaction among social and health care managers. *Leadership in Health services* 28 (3), 228–244.

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 2/2016, 117–131.

Lehtomäki, L. 2017. Sotelaisten työhyvinvointi - pitääkö olla huolissaan? Luettu 17.6.2019.  
[https://www.terveydenhoitajaliitto.fi/uutishuone/blogi/sotelaisten\\_tyohyvinvointi\\_pitaako\\_olla\\_huolissaan.631.blog](https://www.terveydenhoitajaliitto.fi/uutishuone/blogi/sotelaisten_tyohyvinvointi_pitaako_olla_huolissaan.631.blog)

Leppiniemi, S. 2018. Mielen kuormitustekijät hoitotyössä ovat lisääntyneet. Luettu 7.10.2019. <https://sairaanhoitajat.fi/2018/mielen-kuormitustekijat-hoitotyossa-ovat-lisaantyneet/>

Malinowska, D., Tokarz, A. & Wardzichowska, A. 2018. Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 31 (4), 445–458.

Manan, M., Azmi Y., Lim, Z., Neoh, C., Khan, T. & Ming, L. 2015. Predictors of job satisfaction amongst pharmacists in Malaysian public hospitals and healthcare clinics. *Journal of Pharmacy Practice and Research* 45 (4), 404–411.

Manka, M-L. 2012. Työn ilo. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy

Mäki, T., Liedenpohja, A-K. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Mäkinen, T. & Turunen, V. 2019. Tulipalojen sammuttelua. *Tehy-lehti* 5/2019.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) *Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014*. Porvoo: Bookwell Oy, 108–124.

Niskakangas, T., Nalbantoglu, M. & Pullinen, J. 2019. Hallitus erosi: sote kaatui: Kolme seurausta historiallisesta päivästä. Luettu: 6.5.2019.  
<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006027476.html>

Noronen, R. 2002. Ajanhallinta ja johtaminen. Luettu 20.6.2019.  
[https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=t1l00005](https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=t1l00005)

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

Oksanen, E. 2017. Hyvä perehdytys vaatii aikaa ja halua. Luettu 14.11.2019.  
<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-perehdytys-vaatii-aikaa-ja-halua>

Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.) *Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Persson, S., Lindstöm, P., Pettersson, P., Andersson, I. & Blomqvist, K. 2018. Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, health and vulnerability* 9 (1), 1–9.

Pirkanmaa. N.da. Pirkanmaa perustietoa. Luettu 9.2.2019.  
<https://www.pirkanmaa.fi/tutki/pirkanmaa-perustietoa/>

Pirkanmaa. N.db. Pirkanmaan kunnat. Luettu 9.2.2019.  
<https://www.pirkanmaa.fi/tutki/pirkanmaa-perustietoa/pirkanmaan-kunnat/>

Prisma. 2009. Prisma 2009 Flow Diagram. Luettu 31.5.2019. <http://www.prisma-statement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

Prisma. 2015. Prisma Statement. Luettu 31.5.2019. <http://www.prisma-statement.org/>

Pynttari, J. 2020. Piirros Käsi-kädessä -malliin. Julkaisematon. Seinäjoki.

Rissanen, S. & Hujala, A. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). *Sosiaali- ja terveysalan johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Romppanen, T., Rantanen, A., Kuokkanen, L., Roine-Mentula, K., Vuorinen, R. & Suominen T. 2013. Reumapotilaita hoitavan hoitohenkilökunnan työn hallinta sekä työn hallintaa estävät ja edistävät tekijät. *Hoitotiede* 25 (4), 266–278.

Rosso, B., Dekas K. & Wrzesniewski A. 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior* 30 (1), 91–127.

Salo, M. 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Luettu 18.6.2019. [https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=tll00612#s1](https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=tll00612#s1)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. N.d. KvaliMOT. Sisällönanalyysi. Luettu 2.8.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista Innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (1) 27–41.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Johtaminen uudistuvissa sote-palveluissa. Luettu 16.1.2019. <https://alueuudistus.fi/documents/1477425/0/Po%CC%88ysti+inhimillinen+sote+johtaminen+2016+0520.pdf/28a6bdce-f9be-456f-9379-88997d7da400>

Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d.a. Iäkkäiden palvelut. Luettu 14.6.2019. <https://stm.fi/iakkaiden-palvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d.b. Palvelut ja etuudet iäkkäille. Luettu 14.6.2019. <https://stm.fi/ikaantyneiden-palvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d.c. Iäkkäiden ihmisten palveluja ja etuuksia koskeva lainsäädäntöä. Luettu 14.6.2019. <https://stm.fi/lainsaadanto/iakkaat-ihmiset>

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. *Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A73*. Turku: Turun yliopisto.

STTK. 2017. Tehy: Sote-alalla yhteistoiminta tärkeämpää kuin koskaan. Luettu 17.6.2019. <https://www.sttk.fi/2017/08/18/tehy-sote-alalla-yhteistoiminta-tarkeempaa-kuin-koskaan/>

Suominen, T., Savikko, N., Puukka, P., Irvine D.D. & Leino-Kilpi, H. 2005. Work Empowerment as Experienced by Head Nurses. *Journal of Nursing Management* 13 (2), 147–153.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Syvänen S., Tikkamäki K., Loppela K., Tappura S., Kasvio A. & Toikko T. 2015. Dialoginen Johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

TAMK 2018. Etänä enemmän - sote-työ uudistuu. Hankesuunnitelma. Julkaisematon. Tampere.

Tammikallio, T. 2019. Miten antaa pomolle kriittistä palautetta polttamatta näppejään? Luettu 29.11.2019. <https://www.monsterklubi.fi/miten-antaa-pomolle-kriittista-palautetta/>

Tampereen kaupunki. N.d. Mitä on kotihoito? Luettu 14.6.2019.  
<https://www.tampere.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/ikaihminen-palvelut/apua-kotiin/kotihoito/palvelut.html>

Tampereen kaupunkilähetys Ry. N.d. Yhdistystoiminta. Luettu 5.5.2019.  
<https://tamperecitymission.fi/kaupunkilahetys/yhdistystoiminta>

Tanttu, A. & Jaatinen, K. 2016. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Tanttu, A. (toim.) Turvallisuus, osaaminen ja työhyvinvointi hoitotyössä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 223. Juvenes Print.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIPress.

Tehy. 2019. Tehyn näkemyksiä sote-palveluiden uudistamisesta. Luettu 11.6.2019.  
[https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu\\_dokumentti/tehy\\_nakemyksia\\_sote-palveluiden\\_uudistamisesta\\_id\\_1570.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_nakemyksia_sote-palveluiden_uudistamisesta_id_1570.pdf)

THL. 2018. Tiedosta arviointiin - tavoitteena paremmat palvelut. Sosiaali- ja terveyspalvelut Pirkanmaa. Asiantuntija-arvio. Luettu 5.2.2019.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136056/URN\\_ISBN\\_978-952-343-056-3.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136056/URN_ISBN_978-952-343-056-3.pdf?sequence=1)

THL. 2019. Hyvinvointijohtaminen kunnassa. Luettu 9.2.2019.  
<https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa>

Tilastokeskus. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Kannustavaa johtamista tarvitaan tulevaisuudessa. Luettu 18.6.2019.  
[https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-09-30\\_005.html?s=6](https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=6)

Trivellas, P., Reklitis, P. & Platis, C. 2013. The Effect of Job Related Stress on Employees' Satisfaction: A survey in Health Care. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 73 (2), 718–726.

Tuomi, J. (toim.) 2018. Työhyvinvoinnin hyviä käytänteitä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja B107. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 23.9.2019.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työolotutkimus. 2013. Työolotutkimus 2013. Tilastokeskus. Luettu 11.6.2019.  
[https://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf)

Työsuojelu. 2018. Fyysinen kuormitus. Luettu 17.6.2019.  
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. N.da. Työhyvinvointi. Luettu 21.12.2018.  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. N.db. Stressi ja työuupumus. Luettu 14.11.2019.  
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Työturvallisuuskeskus. N.da. Psykososiaalinen kuormitus. Luettu 17.6.2019.  
[https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ ja\\_ tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija- ja\\_ toimistotyö/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ ja_ tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija- ja_ toimistotyö/tyoyhteiso)

Työturvallisuuskeskus. N.db. Asiantuntijatyön työyhteisö. Luettu 14.11.2019.  
[https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ ja\\_ tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija- ja\\_ toimistotyö/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ ja_ tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija- ja_ toimistotyö/tyoyhteiso)

Työturvallisuuskeskus. N.dc. Esimiesten perehdyttäminen - Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Luettu 12.11.2019.  
[https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttaminen\\_nettti.pdf](https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_nettti.pdf)

Valkeapää, K. 2016. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A73. Turku: Turun yliopisto

Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A., Paasivaara, L. & Laukkala H. 2013. Nurse Managers' Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas—A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland. Hindawi Publishing Corporation. ISRN nursing, Volume 2013, 1–8.

Vilka H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

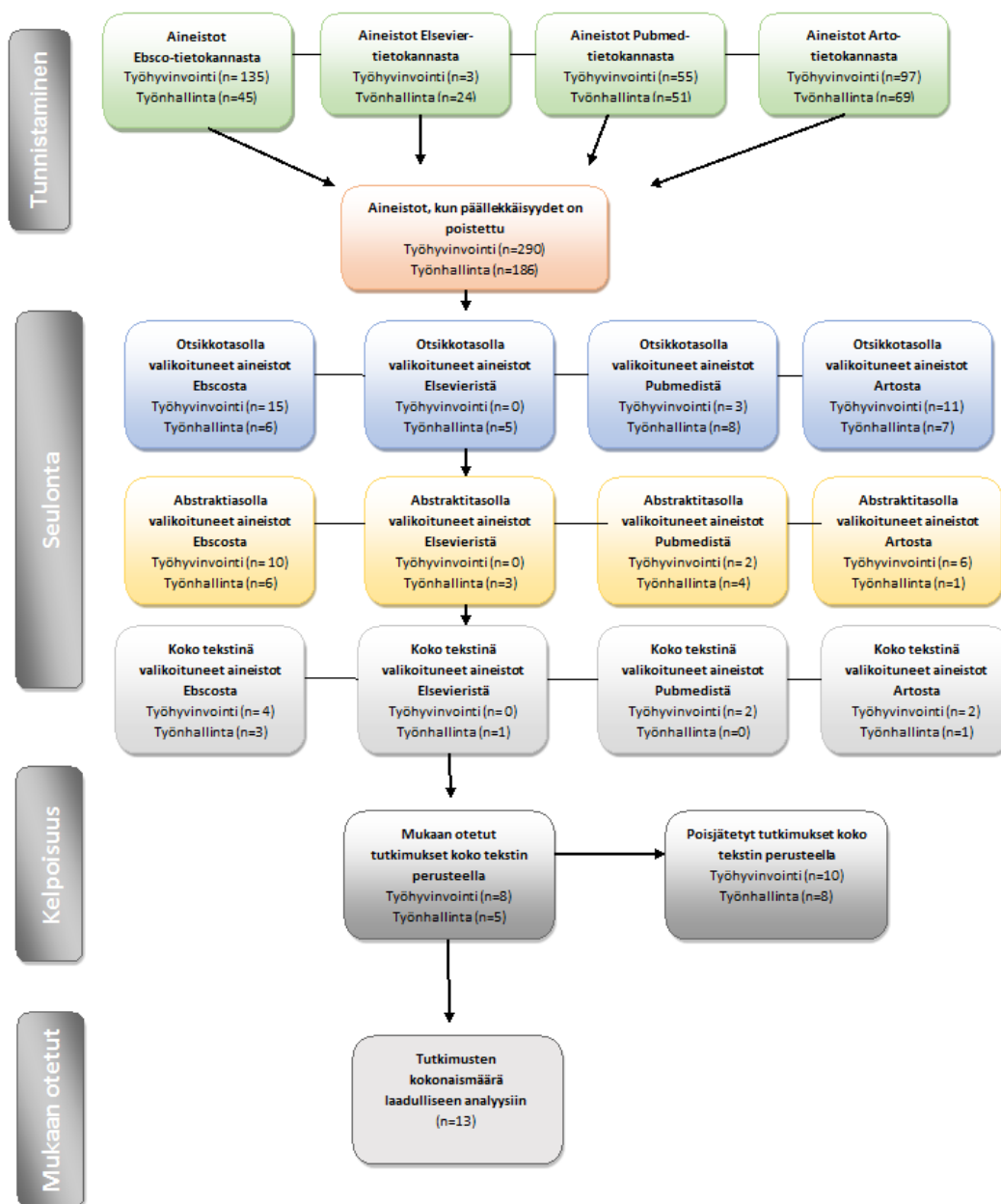
Vilka H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.



## LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen kulku Prisma-mallia mukailten



## Liite 2. Kirjallisuuskatsaus

Tekijä, vuosi tutkimuksen tyyppi	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodi ja aineistonkeruu	Tulokset
<b>Blossom Yen-Ju Lin ym. 2011</b> Tutkimusartikkeli	Job autonomy, its predispositions and its relation to work outcomes in community health centers in Taiwan	Tarkoituksena oli tutkia työn hallintaa ja sen vaikutuksia työn tuloksiin kunnallisissa terveyskeskuksissa Thaimaassa	Kvantitatiivinen metodi  Kyselylomake	Tutkimuksessa todettiin, että työn hallinnalla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä halukkuuteen jäädä työpaikalleen
<b>Chegnini Zahra ym. 2019</b> Tutkimusartikkeli	Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses	Tarkoituksena oli arvioida organisatorisen sitoutumisen ja oikeuden, työtyytyväisyyden sekä minäpystyvyyden välisiä suhteita hoitajilla	Poikkileikkauksellinen tutkimus	Organisatorisella oikeudella ja sitoutumisella nähtiin olevan positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen
<b>Häggman-Laitila Arja 2013</b> Katsausartikkeli	Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus - Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin	Tarkoituksena oli kuvata työhyvinvointia ja työuupumusta suomalaisten hoitotyöntekijöiden kokemana, tunnistaa näihin liittyviä tekijöitä sekä löytää toimintatapoja työuupumusta ehkäisevistä ja työhyvinvointia parantavista keinoista	Kirjallisuuskatsaus	Hoitotyöntekijöiden onnistumisen kokemukset, hyvän työn tuottaminen, yhteisöllisyyden kokeminen, tuki sekä työn ulkopuolinen elämä määrittävät työhyvinvointia Työuupumusta määrittävät taas työstä loittoneminen, emotionaalinen väsymys, vetäytyminen vuorovaikutustilan-

				teista, jaksamattomuus ja huono suhtautuminen ammattitaitoon ja omaan itseensä Kumpaankin on yhteydessä yksilö, työ, työyhteisö, organisaatio ja johtaminen
<b>Häggman-Laitila Arja ja Romppanen Johanna 2017 Tutkimusartikkeli</b>	Outcomes of interventions for nurse leaders' well-being at work: A quantitative systematic review	Tarkoituksena oli kerätä ja analysoida systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla tämän hetkistä tietoa eri interventioista, jotka parantavat osastonhoitajien työhyvinvointia	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Interventioista käyttäytymisharjoitukset paransivat ryhmätöskentely- ja kommunikointitaitoja Psyykkiset harjoitukset vähensivät osastonhoitajien stressiä, ahdistusta ja masentuneisuutta Johtamisvalmiuksia kehittävät interventiot turhauttivat osastonhoitajia, koska eivät pystyneet siirtämään opittuja asioita työpaikalleen johdon vastahakoisuuden vuoksi Tutkimus osoitti, että stressinhallinta interventioista etenkin psyykkiset harjoitukset edistävät osastonhoitajien työhyvinvointia
<b>Jacobsen</b>	Job Autonomy of	Tarkoituksena oli	Kvalitatiivinen	Työntekijät miel-

<b>Frode ym. 2017 Tutkimusar- tikkeli</b>	Long-Term Residential Care Assistive Personnel: A Six Country Comparison	tutkia hoiva-avustajien työn hallintaa kuudessa eri maassa: Kanadassa, Saksassa, Norjassa, Ruotsissa, Englannissa ja USA:ssa	metodi  Havainnointi ja haastattelut	tävät työn hallinnan tärkeäksi ja kokevat sen eri tavoin  Työn hallinnan tunnetta ei kuitenkaan kaikki työntekijät tunteneet
<b>Jaislaw Poonam ym. 2015 Tutkimusar- tikkeli</b>	Job satisfaction among hospital staff working in a Government teaching hospital of India	Tarkoituksena oli tutkia työtyytyväisyyttä Intian kunnallisessa opetussairaalas- sa työskentelevillä vakituisilla työntekijöillä	Kvantitatiivinen metodi  Kyselylomake (Likert-asteikko)	Työntekijät kokivat positiivisina vaikuttajina työtyytyväisyyteen kommunikoinnin, etuudet, työolosuhteet ja työkaverit  Negatiivisina vaikuttajina olivat puolestaan valvontajärjestelmä, työmäärä, palkka ja työssä etene- mismahdollisuu- det  Tutkimuksessa todettiin, että on tärkeää tarkastella säännöllisesti työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sillä työtyytyväisyyden parantaminen ja kehittäminen auttavat työntekijöiden henkiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin
<b>Kuuluvai- nen Viljo</b>	Suomalaisen johtajien työhy-	Tarkoituksena oli luoda uutta nä-	Kvalitatiivinen metodi	Yhteenveto: Työhyvinvoinnin

<p><b>2013</b> <b>Pro gradu - tutkielma</b></p>	<p>vinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta</p>	<p>kökulmaa johtajien työhyvinvointiin ja tuoda esille nimenomaan johtajien omia kokemuksia ja näkemyksiä heidän työhyvinvoinnistaan</p>	<p>Teemahaastattelu</p>	<p>yhteisiä tekijöitä: työn merkityksellisyys, terveys, fyysinen terveys, työyhteisö Työn mielekkyys → oikea asennoituminen peittosi negatiiviset asiat työhyvinvointi ei erillinen yksikkö → syntyy arjen toiminnassa määrittelyn vaikeus konkretisoitui → huomioitava subjektiivisuus</p>
<p><b>Lampinen Mai-Stiina, Viitanen Elina ja Konu Anne 2015 Tutkimusar- tikkeli</b></p>	<p>Leadership in health services Sence of community and job satisfaction among social and health care managers</p>	<p>Tarkoituksena oli tunnistaa, kuinka työpaikan yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen esimiehillä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa Suomessa</p>	<p>Kvantitatiivinen metodi Kyselylomake</p>	<p>Työn merkityksellisyys, avoin kommunikaatio, informaation hyvä kulku, turvallisuuden tunne → läheiset ihmissuhteet töissä, esimiesten johtamistaitojen arvotus ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen</p>
<p><b>Lehto, Kirsi ja Viitala Riitta 2016 Artikkeli</b></p>	<p>"Enemmän tulosta vähemmällä väellä"? Työhyvinvoinnin ja tu- loksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia millaisia työhyvinvointiin liittyviä haasteita kuntien johtajat ja esimiehet, henkilöstöä edustavat luottamusmiehet sekä henkilöstöammattilaiset näkevät</p>	<p>Henkilöstöbarometriksely 2013</p>	<p>Haasteina nähtiin taloudelliset resurssit, ikääntyvä väestö ja eläkeiän nostaminen Työhyvinvointia pidettiin tärkeänä ja siitä koettiin myös huolta Työhyvinvointia koskeva näkemys ja sen parantamisen keinot vaihte-</p>

				<p>livat esimiesten ja työntekijöiden välillä</p> <p>Työhyvinvoinnin kannalta esimiestyö ja johtaminen nähtiin tärkeinä, oikeudenmukainen ja vuorovaihteinen johtajuus</p>
<p><b>Mohamed Manan ym. 2015</b></p> <p><b>Tutkimusartikkeli</b></p>	<p>Predictors of job satisfaction amongst pharmacists in Malaysian public hospitals and healthcare clinics</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia työtyytyväisyyden tasoa farmaseuttien joukossa, jotka työskentelivät julkisella puolella Malesiassa</p>	<p>Poikkileikkauksellinen tutkimus</p>	<p>Tutkimukseen vastanneista vain noin puolet olivat tyytyväisiä työhönsä</p> <p>Työtyytyväisyyttä tuki yli seitsemän vuoden työkokemus, mahdollisuudet autonomiaan ja luovuuteen, haasteet sekä työpanos</p> <p>Työpaikassa pysymistä tuki myös hyvä palkka, esimiehen palaute ja hyvä työilmapiiri</p>
<p><b>Malinowska Diana, Tokarz Aleksandra ja Wardzichowska Anna 2018</b></p> <p><b>Tutkimusartikkeli</b></p>	<p>Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: mediation of autonomous and controlled work motivation</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia työn hallinnan suhdetta työn imuun sekä työnarkomaniin</p>	<p>Kvantitatiivinen metodi</p> <p>Kyselylomakkeet: Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</p> <p>Workaholism Battery</p> <p>“Autonomy” subscale of the Work Design Questionnaire (WDQ)</p> <p>Situational Intrinsic</p>	<p>Työn hallinta lisäsi työntekijöiden kykyä itsesäätelyyn ja näin johti työn energisöitymiseen, innostukseen sekä siihen omistautumiseen</p>

			Motivation Scale (SIMS)	
<b>Persson Sophie ym. 2018 Tutkimusartikkeli</b>	Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work	Tarkoituksena oli saavuttaa parempi ymmärrys positiivisista suhteista työntekijöiden ja johtajien välillä kunnallisessa terveydenhuollossa	Kvalitatiivinen ja vertaileva metodi	Työntekijöiden ja esimiesten välinen suhde voi toimia voimavarana hyvälle työlle ja yhteenkuuluvuudelle Hyvinvointia parantavissa suhteissa esimiehellä on kaksi roolia: välillä esimies on osa ryhmää ja välillä taas ryhmän ulkopuolella Lisäksi työntekijöiden ja esimiesten odotusten tiedostaminen lisää terveyttä edistävää suhdetta
<b>Romppanen Tiina Ym. 2013 Tutkimusartikkeli</b>	Reumapotilaita hoitavan hoitohenkilökunnan työn hallinta sekä työn hallintaa estävät ja edistävät tekijät	Tarkoituksena oli tutkia reumapotilaita hoitavan hoitohenkilökunnan työn hallintaa ja siihen liittyviä tekijöitä	Kvantitatiivinen metodi Kyselylomake	Työnhallintaa edistäviä tekijöitä löytyi enemmän kuin estäviä tekijöitä Työntekijät, jotka voivat hyvin töissä kokivat parempaa työn hallintaa kuin heikommin töissä voivat Työn hallintaa edistäviä tekijöinä esiin nousivat motivaatio, työtyytyväisyys ja työstä saatu arvostus Voimakkaammin

				työn hallintaa estäviä tekijöitä olivat työn heikot kehittämismahdollisuudet ja organisaation byrokraatia
<b>Trivellas Panagiotis, Reklitis Panagiotis ja Platis Charalambos 2013 Tutkimusartikkeli</b>	The Effect of Job Related Stress on Employees' Satisfaction: A Survey in Health Care	Tarkoituksena oli tutkia kreikkalaisen sairaalan 271 hoitajan kokemuksia eri kuormitustekijöistä ja niiden vaikutuksista työhyvinvointiin	Kvantitatiivinen metodi Kyselylomake	Liian raskaalla työkuormalla ja työn hallinnan puutteella on negatiivista vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin Puolestaan riittäväällä viestinnällä ja palautteella on positiivista vaikutusta työhyvinvointiin
<b>Vesterinen Soili ym. 2013 Tutkimusartikkeli</b>	Nurse Managers' Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas—A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland	Tarkoituksena oli tutkia hoitoyöesimiesten käsityksiä johtamistaidoista, tiedoista ja taidoista terveyskeskusosastoilla Suomessa	Kvantitatiivinen metodi Strukturoitu kyselylomake	Eniten esiintyvä suunta näyttävä johtamistyyli (m=4.51) Vähiten eristäytyvä johtamistyyli (m=2.41) Tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi listattiin: valmentava, demokraattinen, yhdistävä ja suuntaa näyttävä johtamistyyli Eristäytyvää tai pakottavaa johtamistyyliä käytettiin vähiten Tieto ja taidot johtamistyyleissä olivat melko riittävät tai riittävät



## Liite 3. Saatekirje



TIEDOTE

(23.4.2019)

***Valtakunnallisen hankkeen kysely: Etänä enemmän -sote-työ uudistuu***

Valtakunnallisessa Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu hankkeessa (2019–2021) vastataan sote-työn muutokseen etäjohtamista, etätyönohjausta, etävertaistukea, muutosjohtamista sekä etätyötä kehittämällä ja uudelleen muotoilemalla sekä näiden osaamista vahvistamalla. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sotehenkilöstön työhyvinvointia ja tuottavuutta sekä osallisuutta ja tukea henkilöstöä muutosjohtamisen haasteissa.

**Teitä pyydetään osallistumaan tähän sähköiseen kyselyyn**, jolla kartoitetaan hankkeeseen mukaan sitoutuneiden organisaatioiden työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista, työn hallinnasta, muutosjohtamisesta ja tuottavuudesta. Kysely toistetaan hankkeen lopussa keväällä 2021. Osallistumisenne kyselyyn on vapaaehtoista, mutta hankkeen vaikuttavuuden näkökulmasta teidän osallistumisenne tähän kyselyyn on ensiarvoisen tärkeää. Nyt toteutettavan hankkeen alkukartoituksen tuloksia käytetään hyväksi organisaatioiden kehittämisessä hankkeen aikana. Hankkeen tutkimuksellisille osioille on myönnetty tutkimusluvat hankkeeseen mukaan sitoutuneiden organisaatioiden toimesta.

Aineisto kerätään sähköisenä siten, että linkki kyselyyn lähetetään kunkin organisaation yhdyshenkilölle ja hän lähettää linkin osallistujille. Sähköiset vastaukset tallentuvat Tampereen ammattikorkeakoulun eLomake-editorille ilman yksilöitäviä tietoja, joten vastaajia ei voida identifioida vastauksista eikä sähköisestä kyselystä synny henkilökisteriä. Kerättävästä aineistosta vastaa lehtori Tapio Yrjölä ja analysoinnista hankkeen toimijat sekä hankkeessa mukana olevat opiskelijat ohjatusti. Aineisto ja sen osat turvataan salasanoina eikä aineistoa luovuteta ulkopuolisille tahoille.

Hankkeen aikana tuotettavat artikkelit, loppujulkaisu ja opinnäytetyöt toimitetaan osallistuville organisaatioille sähköisessä muodossa.

Mikäli teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja tästä sähköisesti kyselystä, vastaan mielelläni.

Tarja Heinen

Projektipäällikkö

Tampereen ammattikorkeakoulu,  
Kuntokatu 3, 33520 Tampere

p. +358 50 5685354  
tarja.heinenen@tuni.fi

## Liite 4. Frekvenssitaulukot

2.1 Miten seuraavat työn piirteet toteutuvat työssäsi?	Erittäin hyvin / Melko hyvin %			Ei hyvin eikä huonosti %			Melko huonosti / Erittäin huonosti %		
	Työntekijät (n=29-30)	Esi-miehet (n=30-31)	Kaikki (n=60-61)	Työntekijät (n=29-30)	Esi-miehet (n=31)	Kaikki (n=60-61)	Työntekijät (n=29-30)	Esi-miehet (n=30-31)	Kaikki (n=60-61)
Työni tuottaa minulle iloa	93	87	90	3	10	7	3	3	3
Työni on monipuolista	93	94	93	3	7	5	3	-	2
Työni on mielekästä	97	84	90	-	10	5	3	7	5
Työni on vastuullista	100	97	98	-	-	-	-	3	2
Olen sitoutunut työhöni	100	97	98	-	-	-	-	3	2
Voin käyttää työssäni monipuolisesti osaamistani, tietojani ja taitojani	87	81	84	7	10	8	7	10	8
Työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen toimii hyvin	59	58	58	24	23	23	17	19	18

6.2 Mitä mieltä olet seuraavista työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä omassa työyksikössäsi?	Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä %			En samaa enkä eri mieltä %			Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä %		
	Työntekijät (n=30)	Esimiehet (n=30-31)	Kaikki (n=60-61)	Työntekijät (n=30)	Esimiehet (n=30-31)	Kaikki (n=60-61)	Työntekijät (n=30)	Esimiehet (n=30-31)	Kaikki (n=61)
...hyväksytään erilaisuus	80	87	84	10	7	8	10	7	8
...arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan	77	81	79	7	13	10	17	7	12
...vaalitaan hyviä ihmissuhteita	77	87	82	17	7	12	7	7	7
...tuemme ja autamme toinen toisiamme	87	87	87	10	13	12	3	-	2
...luotamme toisiimme	90	84	87	7	13	10	3	3	3
...olla on oikeudenmukaisia ja tasapuolisia	83	84	84	7	13	10	10	3	7
...työkaverillani on hyvät työyhteistyötaidot	80	77	79	10	13	12	10	10	10
...ilmapiiri on	77	77	77	7	16	12	17	7	12



	(n=30)	(n=29-31)	(n=59-61)	(n=30)	(n=29-31)	(n=59-61)	(n=30)	(n=31)	(n=59-61)
<b>Esimieheni antaa minulle työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta</b>	67	84	75	17	10	13	17	7	12
<b>Annan aktiivisesti esimiehelleni hyödyllistä palautetta</b>	57	77	67	27	16	21	17	7	12
<b>Saan työkaluista työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta</b>	63	81	72	23	16	20	13	3	8
<b>Annan muille heidän työtään ja kehittymistään palvelevaa palautetta</b>	77	90	83	17	10	14	7	-	3
<b>Hyödynnän työkaluista, johdolta ja asiakkailta saamaani palautetta työssäni</b>	93	100	97	7	-	3	-	-	-
<b>Tiedän, millaisista asioista</b>	37	61	49	43	16	30	20	23	21

<b>työpaikal- lamme pal- kitaan</b>									
<b>Arvostan työpaik- kamme käyttämiä palkitse- sen ja kan- nustamisen tapoja</b>	23	39	31	60	23	41	17	39	28

<b>4.1 Miten seuraavat johtamisen piirteet toteu- tuvat? Tässä kysymykses- sä jokainen arvioivat omaa, lähintä esimiestään.</b>	<b>Erittäin hyvin / Melko hyvin %</b>			<b>Ei hyvin eikä huonos- takaan %</b>			<b>Melko huonosti / Erittäin huonosti %</b>		
	<b>Lähiesimie- heni</b>	<b>Työn- tekijät (n=30)</b>	<b>Esi- miehet (n=31)</b>	<b>Kaik ki (n=6 1)</b>	<b>Työn- tekijät (n=30)</b>	<b>Esi- miehet (n=31)</b>	<b>Kaik ki (n=6 1)</b>	<b>Työn- tekijät (n=30)</b>	<b>Esi- miehet (n=31)</b>
<b>...on oikeu- denmukainen</b>	87	81	84	10	16	13	3	3	3
<b>...on tasapuo- linen</b>	87	81	84	13	13	13	-	7	3
<b>...arvostaa minua</b>	93	81	87	7	13	10	-	7	3
<b>...tukee ja auttaa minua</b>	83	87	85	17	7	12	-	7	3
<b>...rohkaisee, innostaa ja kannustaa minua</b>	70	81	75	20	13	16	10	7	8
<b>...on läsnä ja tavoitettavis-</b>	83	71	77	7	16	12	10	13	12

<b>sa riittävästi</b>									
...kuuntelee minua	93	74	84	7	19	13	-	7	3
...mahdollista yksilölliset joustot tai tehtäväkuvat niitä tarvitseville	70	81	75	27	13	20	3	7	5
...luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia	60	71	66	23	19	21	17	10	13
...omaa riittävän johtamisosaamisen	77	77	77	20	19	20	3	3	3

<b>7.7 Miten seuraavat johtamisen piirteet toteutuvat omassa johtamisessasi? (n= 29-31)</b>	<b>Erittäin hyvin / Melko hyvin %</b>	<b>Ei hyvin eikä huonostikaan %</b>	<b>Melko huonosti / Erittäin huonosti %</b>
	<b>Esimiehet (n=31)</b>	<b>Esimiehet (n=31)</b>	<b>Esimiehet (n=31)</b>
<b>Olen oikeudenmukainen (n=30)</b>	97	3	-
<b>Olen tasapuolinen (n=30)</b>	97	3	-
<b>Arvostan työntekijöitäni (n=30)</b>	100	-	-
<b>Tuen ja autan työntekijöitäni (n=29)</b>	100	-	-
<b>Rohkaisen, innostan ja kannustan työntekijöitäni (n=30)</b>	93	7	-
<b>Olen läsnä ja tavoitettavissa riittävästi (n=30)</b>	87	13	-
<b>Kuuntelen työntekijöitäni (n=30)</b>	97	3	-
<b>Mahdollistan yksilölliset joustot tai tehtäväkuvat niitä tarvitseville (n=30)</b>	80	13	7
<b>Luon aktiivisesti työntekijöille osallistu-</b>	66	28	7

misen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia (n=29)			
Johtamisosaamiseni on riittävää (n=30)	67	30	3
Pystyn olemaan riittävästi yhteydessä alaisiini kasvotusten (n=30)	63	20	17
Työntekijät pystyvät olemaan riittävästi yhteydessä minuun kasvotusten (n=30)	67	17	17
Pystyn olemaan riittävästi yhteydessä työntekijöihin sähköisesti (n=30)	97	-	3
Työntekijät pystyvät olemaan riittävästi yhteydessä minuun sähköisesti (n=30)	97	-	3
Työntekijät tavoittavat minut tarvittaessa (n=30)	100	-	-
Tavoitan työntekijäni tarvittaessa (n=30)	90	10	-
Luotan työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen (n=30)	93	7	-
Koen työntekijöiden luottavan minuun esimiehenä (n=30)	83	17	-

2.5 Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?	Paljon / Melko paljon %			Jonkin verran %			Vähän / En lainkaan %		
	Työntekijät (n=29-30)	Esimiehet (n=30-31)	Kaikki (n=60-61)	Työntekijät (n=29-30)	Esimiehet (n=30-31)	Kaikki (n=60-61)	Työntekijät (n=29-30)	Esimiehet (n=31)	Kaikki (n=60-61)
Voin vaikuttaa									
...työvälineiden hankintaan	23	61	43	47	32	39	30	7	18
...työtehtäviini ja työn sisältöön	33	58	46	43	32	38	23	10	16
...työaikoihini	47	68	57	23	29	26	30	3	16
...tekemäni työn laatuun	87	93	90	13	7	10	-	-	-
...työtahtiini	57	42	49	27	45	36	17	13	15
...työmäärääni	24	26	25	35	39	37	41	36	38
...työtehtävien	13	29	21	50	39	44	37	32	34



<b>ja työmäärän jakautumiseen</b>									
<b>...työmenetelm iin</b>	52	61	57	38	32	35	10	7	8
<b>...oman työni muutoksiin jo suunnittelu- vaiheessa</b>	37	52	44	37	26	31	27	23	25
<b>...työtäni kos- keviin päätök- siin</b>	27	42	34	53	45	49	20	13	16
<b>...työyksikköä mme koske- viin päätöksiin</b>	13	53	33	50	33	42	37	13	25

## Liite 5. Sisällönanalyysi

<b>Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työn ilon lähteet ja tekijät?</b>			
<b>Pelkistykset</b>	<b>Alaluokat</b>	<b>Pääloukat</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
<b>Asiakkaalta saatu palaute (T)</b> <b>Hyvä palaute asiakkailta sekä työyhteisöltä (E)</b> <b>Positiivinen palaute työntekijöiltä ja asiakkailta (E)</b> <b>Asiakkaiden hyvä palaute (2) (T)</b> <b>Kiitos (E)</b> <b>Positiivinen palaute (E)</b> <b>Asiakkailta saatu positiivinen palaute (E)</b> <b>Palaute työntekijöiltä, asukkailla ja omaisilta (E)</b> <b>Asiakkaiden kiitollisuus avusta (T)</b> <b>Asiakkaiden tyytyväisyys hoitoon (T)</b> <b>Asiakkailta ja työntekijöiltä tuleva positiivinen palaute (E)</b>	Työstä saatu palaute	Työn tuottama kannustin ja ilo	Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia työn ilon lähteistä ja tekijöistä
<b>Asiakastyössä onnistuminen (T)</b> <b>Onnistuminen (T)</b> <b>Hetkittäiset onnistumiset asiakkaiden kanssa (T)</b> <b>Onnistuneet ihmiskontaktit (E)</b> <b>Työssä onnistuminen (T)</b> <b>Onnistuneet rekrytoinnit (E)</b> <b>Haastavien tilanteiden onnistuneet ratkaisut (E)</b> <b>Pienet onnistumiset (E)</b> <b>Tunne hyvin tehdystä työstä (T)</b>	Onnistumisen tunne työssä		

<p><b>Mielekkäät työt, joista saa sopivasti haastetta (T)</b></p> <p><b>Työn mielekkyys (E)</b></p> <p><b>Työn merkittävyys (E)</b></p> <p><b>Koettu tärkeys (E)</b></p> <p><b>Persoonalla tehty työ (E)</b></p> <p><b>Työssä mahdollistuva kokonaisvaltainen hyvinvointi (E)</b></p> <p><b>Tasa-arvoinen palkkaus (E)</b></p> <p><b>Ihmisten kohtaaminen (E)</b></p> <p><b>Työskentely ihmisille ihmisten kanssa (E)</b></p> <p><b>Osaamisen käyttäminen (T)</b></p>	<p>Työn mielekkyys</p>		
<p><b>Hyvinvoivat asiakkaat (E)</b></p> <p><b>Asiakkaat (14) (E ja T)</b></p> <p><b>Tyytyväiset asiakkaat (5) (E ja T)</b></p> <p><b>Mukavat asiakkaat (2) (T)</b></p> <p><b>Asiakkaiden tuoma ilo (E)</b></p> <p><b>Ihanat ikäihmiset (T)</b></p> <p><b>Asukkaat (T)</b></p>	<p>Hoidettavat asiakkaat</p>		
<p><b>Hyvä työyhteisö (4) (E ja T)</b></p> <p><b>Kuuluminen työyhteisöön (E)</b></p> <p><b>Työyhteisö (2) (E)</b></p> <p><b>Mahtava työyhteisö (T)</b></p> <p><b>Joustavuus työyhteisössä (E)</b></p> <p><b>Mukava työyhteisö (2) (E)</b></p> <p><b>Henkilökunta (E)</b></p> <p><b>Työkaverit (4) (E ja T)</b></p> <p><b>Hyvät työkaverit (3) (E ja T)</b></p> <p><b>Ihanat työkaverit (T)</b></p> <p><b>Hyvät työtoverit (E)</b></p> <p><b>Työtoverit (T)</b></p> <p><b>Mahtavat työkaverit (T)</b></p> <p><b>Oikeudenmukainen esimies (T)</b></p> <p><b>Hyvä esimies (E)</b></p> <p><b>Hyvinvoivat työntekijät (E)</b></p>	<p>Työyhteisö</p>	<p>Toimivat ihmis-suhteet työpaikalla</p>	

<p>Hyvinvoiva henkilökunta (E)  Tyytyväiset työntekijät (E)  Hyvinvoiva henkilöstö(E)  Hyvinvoivat työtoverit (E)  Työntekijät (E)  Hyvät työyhteisöt, joiden kanssa teen töitä (E)</p>			
<p>Hyvä yhteishenki työntekijöiden kesken (T)  Avoin ilmapiiri (T)  Hyvä työilmapiiri (3) (T)  Ilmapiiri (E)  Työrauha (E)  Kannustava työympäristö (T)</p>	<p>Työpaikan tunnelma</p>		
<p>Yhteistyö (E)  Vuorovaikutus (E)  Yhteistyö työntekijöiden ja muiden kollegoiden kanssa (E)  Moniammatilliset kohtaamiset (T)</p>	<p>Kommunikointi</p>		
<p>Vapaus (E)  Työn oman organisointi (E)  Päivätyö (E)  Työpäivien itsenäinen suunnittelu (E)  Työn suunnittelun toimivuus (T)  Asioiden etenemisen vaikutus omaan työhön (E)  Omaan työhön vaikuttaminen (T)  Omaan tahtiin tekeminen (T)  Itsenäisyys (2) (E)  Kehittäminen (E)  Asiakkaan auttaminen Koke-</p>	<p>Työn hallinta</p>	<p>Työn monipuolinen sisältö ja toteuttaminen</p>	

<p><b>muksella, tiedoilla ja taidoilla (T)</b></p> <p><b>Sopiva määrä työtä (E)</b></p> <p><b>Työn ja perheen yhteensovittaminen (E)</b></p> <p><b>Yksin työskentely (T)</b></p> <p><b>Työn loppuunsaattaminen (2) (E)</b></p>			
<p><b>Työn monipuolisuus (4) (E)</b></p> <p><b>Vaihteleva työpäivä (T)</b></p> <p><b>Vaihtelevuus (3) (T)</b></p> <p><b>Erilaiset työtehtävät (T)</b></p> <p><b>Työn sopiva haasteellisuus (T)</b></p> <p><b>Riittävästi haasteita (E)</b></p> <p><b>Työn vastuullisuus (T)</b></p> <p><b>Arjesta poikkeavat tehtävät, kuten tilaisuudet/tapahtumat (E)</b></p> <p><b>Eri asiakkaat eri päivinä (T)</b></p> <p><b>Joka päivä on erilainen (E)</b></p>	<p>Työn moninaisuus</p>		
<p><b>Tavoitteellisuus (E)</b></p> <p><b>Luottamuksellisen hoitosuhteen aikaansaaminen (T)</b></p> <p><b>Ihmisten hyvinvoinnin lisääminen suorasti ja epäsuorasti (E)</b></p> <p><b>Laadukkaan kotihoidon tavoittelu (T)</b></p> <p><b>Työ ikäihmisten parhaaksi (E)</b></p> <p><b>Asiakastyön kehittäminen (E)</b></p> <p><b>Kehittäminen (E)</b></p>	<p>Työn tavoitteellisuus</p>		