



Tiina Railo
Taija Vuori

Diakonia-ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosionomi (YAMK), sairaanhoitaja (YAMK)
Opinnäytetyö, 2020-2021

SUUNTANA TYÖHYVINVOINTI

Hoiva-alan esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä

TIIVISTELMÄ

Tiina Railo ja Taija Vuori

Suuntana työhyvinvointi – Hoiva-alan esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä

62 sivua, 2 liitettä

Syksy 2021

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomi ja sairaanhoitaja YAMK

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen

Ikäihmisten määrä ja palveluiden tarve kasvaa samalla kuin työikäisen väestön määrä vähenee. Ikäihmisten hoiva-alaa vaivaa yhä paheneva työntekijäpula. Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämisellä parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hanke (myöhemmin tekstissä Laatuhoiva) etsii ja kehittää vastauksia hoivahenkilöstön pysyvyyteen ja työurien pidentämiseen. Opinnäytetyömme tehtiin osana hanketta.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia, miten esihenkilöt hoiva-alan yksiköissä johtavat työhyvinvointia ja miten sen johtamista tulisi kehittää. Tuloksia tullaan hyödyntämään hankkeen käyttöön tuottaen hyviä käytäntöjä esihenkilöiden ja johtajien käyttöön työhyvinvoinnin johtamiseksi sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.

Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla viittä esihenkilöä hoiva-alan yksiköistä ja analysoitiin sisällönanalyysillä. Tuloksena saatiin viisi pääluokkaa, joita ovat 1. Yksilölliset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, 2. Työhyvinvoinnin psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät, 3. Työhyvinvoinnin johtaminen 4. Työhyvinvoinnin arvioiminen ja 5. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamisen koettu tärkeys korostui saaduissa vastauksissa, kuitenkin yhteistyö työhyvinvoinnin osalta koko henkilöstön, johdon sekä työterveyshuollon kanssa tuli myös selkeästi esille. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä tuloksena nousi henkilöstön lisäresursointi, jonka esihenkilöt totesivat olevan heidän toimivaltansa ulkopuolella.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtamisella voidaan vaikuttaa laajastikin työhyvinvointiin. Työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistämisen helpottaminen, joustava työvuorosunnittelu, työn kuormituksen seuraaminen, arjen työn tuntemus sekä esihenkilön fyysinen läsnäolo ovat tekijöitä, jotka esihenkilöt kokivat vaikuttavan eniten työntekijöiden jaksamiseen. Lisätutkimusta esihenkilön fyysisen läsnäolon ja arjen työhön osallistumisesta työhyvinvoinnin kannalta tarvittaisiin, jotta johtamista hoiva-alan yksiköissä voitaisiin kehittää.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, vanhusten hoiva-ala

ABSTRACT

Tiina Railo & Taija Vuori

Heading towards well-being at work – Views of nurse managers on managing well-being at work and developing it

62 pages, 2 appendices

Diaconia University of Social Sciences

Autumn, 2021

Master's Degree in People-Centred and Innovative Leadership in Health Care

Master's Degree in Health Care

Master's Degree in Social Services

Finnish population is ageing, and the need of care is increasing. At the same time the group of working-age people is diminishing, and the care sector suffers from a shortage of qualified elderly caretakers. The project Quality care – Better results in care services by improving skills and well-being at work (later in the text Quality care) is searching for solutions for better work commitment and well-being at work in the care sector. The thesis was made as a part of the project.

The purpose of the thesis was to find out about how nurse managers in elderly care facilities are managing job satisfaction and how they would develop the managing of job satisfaction. The results will be utilised for the use of the project Quality care, producing good practices and guidelines for the use of nurse managers to manage well-being at work and how to develop the management of well-being at work.

The data was collected by a focused interview with five nurse managers from elderly care units and analyzed with content analysis. The result was five main categories: 1. Individual factors affecting well-being at work, 2. Mental, physical, and social factors of well-being at work, 3. Management of well-being at work 4. Assessment of well-being at work and 5. Development of occupational well-being management. The perceived importance of managing well-being at work was emphasized in the responses received, but co-operation on well-being at work with all personnel, management and occupational health care was also clearly highlighted. In the development of occupational well-being management, additional staff resourcing increased, which the supervisors stated was beyond their control.

In conclusion, management can have a broad impact on well-being at work. Flexible shift planning, monitoring the workload, knowledge of everyday work and the physical presence of the nurse manager are factors that the nurse managers felt had the greatest impact on the employees' coping. Further research is needed on how the physical presence of the nurse manager affects the employee's well-being and how nurse managers' participation of daily work affects the employee's coping.

Keywords: well-being at work, management, leading well-being at work, elderly care

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TYÖELÄMÄN JA VANHUSTEN HOIVATYÖN MURROS.....	5
2.1 Työelämän murros	5
2.2 Vanhusten hoivatyön murros	8
3 TYÖHYVINVOINTI.....	11
3.1 Työhyvinvointi sekä siihen liittyvä lainsäädäntö	11
3.2 Työhyvinvointi vanhusten hoivatyössä.....	14
3.3 Työhyvinvoinnin tulevaisuuden kuva ja työhyvinvoinnin arviointi	15
4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN HOIVATYÖSSÄ.....	16
4.1 Johtaminen	16
4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	18
4.3 Vanhusten hoivatyön johtaminen	21
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
6 AINEISTO JA MENETELMÄT.....	25
6.1 Aineiston keruu	25
6.3 Aineiston analysointi	28
5 TULOKSET	31
5.1 Yksilölliset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	31
5.2 Työhyvinvoinnin psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset ulottuvuudet	33
5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	36
5.4 Työhyvinvoinnin arviointi	39
5.5 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen.....	42
6 TUTKIMUKSEN EETTISYYS.....	44
7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	46
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	48

9 POHDINTA	50
LÄHTEET.....	55
LIITE 1. Teemahaastattelun runko.....	63
LIITE 2. Saatekirje	64

1 JOHDANTO

Suomen väestörakenne on muutoksessa. Vuonna 2030 jo joka neljäs suomalainen on yli 65-vuotias ja väestö keskittyy suuriin kasvukeskuksiin. Väestömuutokset aiheuttavat suuria paineita sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiselle sekä varhaiselle palvelutarpeen tunnistamiselle. (THL, 2020 s. 4.) Laki iäkkään väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista määrittelee, että iäkkäiden hoivaa tarjoavien yksiköiden tulee huolehtia riittävästä henkilöstöstä (L980/2012). Lisääntyvän mitoituksen ja nykyisen työntekijävajeen vuoksi on arvioitu alalle tarvittavan noin 100 000 uutta hoitotyöntekijää lähivuosina. Suurten ikäluokkien eläköityminen tulee lisäämään tarvetta edelleen (Sinervo, 2020, s. 11).

Hoitohenkilökunnan saatavuuden ollessa vaikeaa, kiinnitetään yhä enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja työurien pidentämiseen. Työhyvinvointi koetaan merkittäväksi tekijäksi työhön jäämisessä. Erityisesti oikeudenmukaisen johtamisen sekä omaan työhön vaikuttamisen koetaan parantavan työhyvinvointia vanhusten palveluissa (Vehko ym. 2018, s.3–4).

Opinnäytetyömme tuottaa tietoa siitä, miten työhyvinvointia johdetaan vanhusten hoiva-asumisen yksiköissä ja miten työhyvinvoinnin johtamista tulisi kehittää. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelemalla viittä esihenkilöä, jotka toimivat ikääntyvien hoivaa tarjoavissa yksiköissä. Tutkimuksemme yhteistyökumppanina toimii Diakonia-ammattikorkeakoulun hallinnoima hanke; Laatuhoiva - Osamisen ja työhyvinvoinnin edistämisellä parempaan tulokseen hoivapalveluissa. Hankkeen tarkoituksena on etsiä ratkaisuja henkilöstön pysyvyyteen ja työhyvinvointiin vanhusten hoiva-alalla. Hankkeen tavoitteissa korostuvat vahvasti johtamiskäytännöt suhteessa työhyvinvointiin.

2 TYÖELÄMÄN JA VANHUSTEN HOIVATYÖN MURROS

2.1 Työelämän murros

Maailma muuttuu kiivaaseen tahtiin ja työelämä sen mukana. Koska työ on yksi suurimpia elämäämme vaikuttavista tekijöistä, muutokset siinä vaikuttavat väistämättä myös muuhun elämäämme. Toisaalta muutokset ikärakenteessa ja työntekotapojen monipuolistumisessa vaikuttavat ja muokkaavat työtä. (Dufva ym., 2021.) Monet muutoksista ovat globaaleja. Kansainvälinen työjärjestö ILO on kuvannut satavuotisjulistuksessaan työelämän muutoksen vauhdittajiksi väestön muutokset, teknologian kehityksen, ympäristön- ja ilmastomuutoksen sekä globalisaation. ILO painottaa kestäväen kehityksen näkökulmaa työssä sekä taloudellisista, sosiaalisista että ympäristön näkökulmista. Teknologinen kehitys tulisi ILO:n mukaan hyödyntää tuottavuuden kasvuun sekä mahdollistaa sen hyödyt kaikille. Tärkeää on myös koulutus ja jatkuva oppiminen läpi työuran ja iäkkäiden työnteon mahdollisuuksien tukeminen. (International labour organization, 2019)

Tulevaisuustalo Sitra puolestaan nostaa viisi megatrendiä, jotka muokkaavat työn muutosta: ekologinen jälleenrakentaminen, verkostoitumisen merkitys, talouden epästabilius, teknologian integroiminen sekä monimuotoinen ja ikääntyvä väestö. Ekologiseen kriisiin vastaamiseen tarvitaan aktiivista työn muokkaamista ja sopeuttamista sekä ilmaston muutoksen ääri-ilmiöihin varautumista. Vallan verkostomaistumisen takia vuorovaikutus ja vastakkainasettelu lisääntyvät ja samalla tavalla ajattelevat ryhmäytyvät keskenään. Tämä saattaa johtaa eriarvoistumiseen ja riippuvuuteen verkostoista. Kestäväen talouden rakentaminen on tärkeää ja silloin myös työn aiheuttamien ympäristöhaittojen välttäminen pyritään kääntämään ympäristöä hyödyttäväksi ja taloudellisesti kannattavaksi työtavaksi. Teknologian levittäytyessä yhä useampiin työprosesseihin valvonnan ja pelisääntöjen merkitys kasvaa. Elinikäisen oppimisen ja myöhäiskeski-ikäisten työllisyyden tukemisen ja maahanmuuttopolitiikan keinoin pyritään varmistamaan työllisten määrää väestön ikääntymisen tuoman huoltosuhteen takia. (Dufva ym., 2021.)

Työterveyslaitoksen raportti Hyvinvointia työstä 2030-luvulla, tarkastelee puolestaan neljää suurta muutosvoimaa; toimintatapojen- ja teknologinen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö sekä ilmastonmuutos ja työ. Kun työ muuttuu jatkuvasti ja digitalisaatio tulee suuremmaksi tekijäksi arjessamme, muutосkykyisyydestä ja kimmoisuudesta tulee yhä suurempi valtti työmarkkinoilla. Jokaisen oma vastuu työhyvinvoinnistaan korostuu, työkykyisyyden ja henkisen hyvinvoinnin näkökulmista. Työn teko ei ole enää niin sidottua tiettyyn paikkaan ja aikaan, joten erilaisia työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen malleja syntyy. Uusia ammattiryhmiä kehittyy ja vanhat ammattiryhmät muuttuvat sisällöltään toisenlaisiksi. Alle 30-vuotiaat työskentelevät jo nyt enemmän epätyypillisissä työsuhteissa ja erilaisin työtavoin pitäen niitä ihan normaaleina tapoina tehdä työtä. (Työterveyslaitos, 2020, s. 23–24, 93–94.)

On siis nähtävissä isoja globaaleja muutoksen tekijöitä, jotka maailman laajuisesti vaikuttavat työelämään ja sen muokkautumiseen. Nämä ylläkuvatut muutoksen tekijät vaikuttavat erityisesti työnantaja -työntekijä -suhteeseen ja työtapojen muuttumiseen monimuotoisemmiksi. Työnantajien, työntekijöiden ja yrittäjien tulee kiinnittää huomiota työurien kestävyysnäkökulmaan ja monimuotoiseen työhyvinvoinnin tukemiseen. Kestävän työuran kannalta oleellista on työn ja työntekijän yhteensopivuus, jatkuva oppiminen, työllistymiskyvyn ylläpitäminen ja työn sekä muun elämän yhteensovittaminen. Työnantajalle tämä tarkoittaa sopeutumiskykyisiä työntekijöitä ja siksi työntekijöiden osaamiseen ja kehittymiseen panostaminen on tärkeää. Lisäksi omien arvojen ja työpaikan kohtaaminen sekä yksilöllisyyden toteuttaminen työssä korostuvat. (THL 2020, s. 25–27.)

Työ tulee muuttumaan henkisesti vaativammaksi mutta samalla yksilöllisemmäksi, jolloin jatkuva oppiminen korostuu. Työn sisältö muokkautuu alakohtaisesti digitalisaation, tekoälyn ja automaation vähentäessä rutiinitehtäviä, vapauttaen siten ihmisen työpanosta asiantuntijatyöhön ja ongelmien ratkaisuun. Työntekijältä vaaditaan enenevässä määrin luovuutta, joustavuutta, ketteryyttä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Lisäksi työntekijällä on oltava kykyä johtaa itseään sekä sosiaalista pääomaa ja monitaitoisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018, s. 11, Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, s.12–13, TTL, 2020, s.28.)

Kansallisella tasolla suuressa roolissa on Suomen väestörakenteen muutos syntyvyyden alenemisen, suurten ikäluokkien eläköitymisen sekä elinajanodotteen nousun takia. Ennenaikainen kuolleisuus (ennen 80 ikävuotta) on vähentynyt samalla kun työikäisten ja lasten määrä on vähentynyt. Yhteiskunnassamme on siis yhä enemmän iäkkäitä, joista huolehtimiseen tarvitaan enemmän työntekijöitä. Koska nuoremmat ikäpolvet pienenevät, se aiheuttaa paineita työurien pidentämiselle ja laajemmalle elämäkaariajattelulle. Työnteon edellytyksiä tulee parantaa, jotta työvoima saadaan pysymään pidempään työelämässä. Osa-työkykyisten työskentelyn mahdollistaminen työtä muokkaamalla on yksi keino työvoiman saatavuuden parantamiseksi. Onkin todennäköistä, että tulevaisuudessa ihmisten toimeentulo perustuu enemmän monimuotoisiin työsuhteisiin, projekteihin, rinnakkaisiin työpaikkoihin ja itsensä työllistämiseen. (THL, 2020, s.7–8, 24.)

Mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet voimakkaasti sairauspoissaolojen syynä. Niistä on tullut suurin sairauslomien ja työkyvyttömyyden aiheuttaja yhdessä tuki- ja liikuntaelinsairauksien kanssa ja sairauspäivärahaa mielenterveyden syistä saavien määrä on prosentuaalisesti kasvanut 43 % vuodesta 2016 vuoteen 2019. Syytä tälle kasvulle ei tarkkaan tiedetä mutta oma vaikutuksensa lienee monen osa-alueen yhdenaikaisella vaatimusten kasvulla. (KELA, 2020.)

Vuoden 2020 työolobarometrissa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021) todetaan Covid-19 pandemian muokanneen työn tekemisen tapoja ja lisänneen epävarmuutta työmarkkinoille, samalla kuitenkin myös luoden työtä. Nopealla tahdilla on siirrytty käyttämään uudenlaisia toimintatapoja, sähköisiä työtiloja sekä verkkomateriaaleja uuden oppimisessa. Etätöiden määrä on selvästi lisääntynyt pandemian aikana, riippuen toki työalasta. Palkansaajien vastauksissa työn ja työnteon mielekkyyden arvioitiin muuttuvan positiiviseen suuntaan. Paikkariippumattoman työn ansiosta arvioidaan työssäjaksamisen ja osatyökykyisten työllistymisen paranevan. Vain 11 % palkansaajista kertoi työmäärän lisääntyneen selvästi koronapandemian aikana. Tiedonsaanti sekä itsensä kehittämisen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet olivat kuitenkin laskeneet vuodesta 2019. Erityisesti julkisen sektorin työntekijöiden näkemykset olivat useimmissa osa-alueissa muita palkansaajaryhmiä negatiivisempia. Ylempien toimihenkilöiden vastaukset

olivat pääosin muita ryhmiä positiivisempia. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s.9–11, 25–26, 85–97.)

Työssä tapahtuva muutos heijastuu väijäämättä myös johtamiseen. Johtajan rooli muuttuu siten, että vaikka yhä enenevässä määrin työntekijä johtaa omaa työtään, niin silti esimieheltä saatu tuki on tarpeen. Lisääntynyt itsenäisyys ja vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön vaikuttavat suoraan positiivisesti työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Toisaalta työelämän vaativuuden lisääntyminen haastaa myös työhyvinvointia, kun kuormitus kasvaa. (Anttila, 2018. s. 8, 49–50.) Yhteiskunnallisesti esiintyy painetta työurien pidentämiselle vaiheittain ja tähän tavoitteeseen päästään vain tukemalla työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia (Wallin, 2014, s. 3).

2.2 Vanhusten hoivatyön murros

Vanhusten hoivatyö on ollut voimakkaassa muutoksessa viime vuosina ja tarve muutokselle ja kehittämiselle on edelleen perusteltua ja nykyiseen hallitusohjelmaankin kirjattua. Palveluverkosto painotuksineen muuttuu kasvavan tarpeen sekä STM:n kansallisen ikäohjelman mukaisesti. Ikäohjelma tavoittelee ikäihmisille paremman toimintakyvyn ylläpitämistä ja pidempää työelämässä pysymistä sekä kestävä ja ikäystävällisen asumisen sekä palveluiden kehittämistä. Erityisesti ikäohjelmalla pyritään pidentämään iäkkäiden ikäihmisten palveluissa toimivien työuraa ja parantamaan heidän toimintakykyään. Ikäteknologian tehokkaampi hyödyntäminen nivomalla se sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteisiin on myös merkittävä tavoite. (STM, 2020, s.28, 32–36.)

Jopa vanhusten hoivatyön termistö on muokkautumassa vanhustenpalveluista iäkkäiden tai ikäihmisten palveluiksi. Vanhustyön keskusliiton (2018) teettämän Suomalainen ikägallup -kyselyn vastausten keskiarvon mukaan vanhuus alkaa 74-vuotiaana ja suosituin termi kuvaamaan yli 74-vuotiaita on ikäihminen vain 1 %:n erolla vanhus-sanaan. Käytämme tässä työssä vanhus ja ikäihminen termejä soveltavuuden sekä alkuperäisen lähteen mukaisesti.

Hoivatyö käsitteenä on melko hankala määritellä, se kuitenkin sisältää konkreettisen hoidon lisäksi erilaisia avustamisen muotoja, kuten arjessa pärjäämisen ja yksilöllisen hyvinvoinnin tukemista (Terveyskylä i.a.). Synonyyminä voitaisiin nähdä huolenpito-termi. Hoivatyö voitaisiin määritellä siten, että henkilö vaatii konkreettista hoitajan apua ja sillä pyritään varmistamaan toimintakyvyn, osallisuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen ylläpitäminen. Anttonen (2009, s.108–109) kuvaa hoivapalvelut arkisen elämän selviytymisessä avustamiseksi ja haasteena hoivan määrittelylle ja tutkimukselle on sen moninaisuus (Hasanen, 2009, s.108–109). Sointu (2016, s. 55–56) määrittelee hoivan erityistä toimintaa sisältäväksi suhteeksi vähintään kahden ihmisen välillä, jossa tunnetaan vastuuta ja huolta toisesta. Opinnäytetyössämme hoivaa tarkastellaan ammatillisen- ja vanhusten hoivan näkökulmasta.

Hoivaa saavien vanhusten määrä on kasvanut voimakkaasti. Elinajanodote on noussut ja vuonna 2019 ympärivuorokautisen hoidon piirissä oli 75 vuotta täyttäneistä 8 prosenttia eli n. 40 000 ihmistä. THL:n asiantuntija-arvion (2020, s. 4–7) mukaan vuonna 2030 olemme saavuttaneet tilanteen, jossa joka neljäs suomalainen on 65-vuotias tai yli ja voimakas väestön ikääntyminen keskittyy runsasväkisille kasvualueille. Yli 65-vuotiaiden osuus kasvaa jatkuvasti, ennusteiden mukaan heitä on noin 35 prosenttia väestöstä vuoteen 2070 mennessä, joten hoivatyön tarve tulee edelleen kasvamaan (Tilastokeskus, 2019).

Ikääntyneen väestön lisääntyessä on palveluissa tapahtunut rakennemuutos, jossa tehostettu palveluasuminen ja kotihoito ovat lisääntyneet. Samaan aikaan laitoshoidon sekä vanhainkodeissa että terveyskeskusten vuodeosastoilla on vähentynyt (Sinervo, 2020, s.16). Laadukas vanhusten hoivatyö vaatii riittävää henkilöstöä oikealla ammatillisella osaamisella. Riittävästä mitoituksella ohjeistaa laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja sosiaali- ja terveystaloudessa. Mitoitus koskee suoraa asiakastyötä tekevien työntekijöiden määrää, eikä siinä huomioida välillistä työtä (siivous, pyykki- ja ruokahuolto sekä hallinnolliset tehtävät) tekeviä. (Valvira 2020; L 980/2012.) Todellisuudessa riittävää mitoitusta ei pystytä kaikkialla toteuttamaan, sillä Terveystalouden ja hyvinvoinninlaitoksen (2021) hoitajamitoitusta kartoittavassa tutkimuksessa kymmenen prosenttia

ikäihmisten ympärivuorokautisen (laitos)asumisenyksiköistä alitti lain vaatiman mitoituksen.

Yhtenä syynä pätevien työntekijöiden vaikeaan saatavuuteen on se, että hoivatyö on raskasta ja kuormittavaa. Vuonna 2020 kaikki hoiva-alan suurimmat järjestöt; Tehy, Sairaanhoidajaliitto ja Suomen lähi- ja perushoitajaliitto julkaisivat omat työolobarometrinnsä. Tulokset näistä tutkimuksista olivat huolestuttavia. Hoivatyön vetovoimaisuus koettiin heikoksi ja työntekijät olivat tyytymättömiä (Sairaanhoidajaliitto, 2020, Tehy, 2020, s. 20). Henkilöresurssit ja palkka eivät kohdanneet työn vaativuutta. Samaan aikaan mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön olivat vähentyneet, samoin esihenkilön tarjoama tuki. (Olakivi ym., 2021, s. 141.)

Vanhusten hoitotyö koetaan kuormittavana (Super, 2020) varsinkin henkisesti, koska sijaisia oli vaikea saada ja työtä jouduttiin tekemään omien arvojen vastaisesti. Moni oli harkinnut jopa alanvaihtoa. Työhyvinvoinnin tukemisen suunnitelmallisuuden koettiin olevan puutteellista (Sairaanhoidajaliitto 2020). Työhyvinvoinnin tukeminen on oleellista juuri barometrien nostamien asioiden korjaamisessa. Mitä hoivatyön vetovoimalle ja henkilöstön pysyvyydelle on tehtävissä? Ratkaisuna nähdään palkkatason nostamisen lisäksi esimerkiksi työolojen parantaminen (Pylkkänen, 2021; Sairaanhoidajaliitto, 2021; Tehy 2020).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (myöhemmin tekstissä sote-uudistus) on pitkään ollut jo valmistelussa ja sen suurimmat muutokset palveluiden käyttäjille ja tuottajille tulevat vaikuttamaan hoivatyöhön sekä sen henkilöstöön. Varsinkin sote-alan työtehtävissä tapahtuu runsasta eläköitymistä, joka tarkoittaa sitä, että vuoteen 2035 mennessä eläköityy noin puolet sosiaali- ja terveystalveluiden työntekijöistä. Suurinta tarve terveystalveluiden puolella tulee olemaan lähi- ja sairaanhoidajista. (Tevameri, 2021, s. 65.)

Työn kuormituksen nousu ei ole ainut hoivatyössä tapahtunut muutos vuosien aikana. Työtehtävien muutos ja puutteet johtamisessa ovat lisänneet kuormitusta sekä halua vaihtaa alaa. Työnantajien tulee panostaa siihen, että lähiesihenkilöillä on resursseja tukea alaisiaan. Kiire, haasteet rekrytoinnissa, työntekijöiden tukeminen ja samaan aikaan toiminnan tehostamisen vaateet tuovat esihenkilön

työhön ristipainetta. Puutteellinen tuki lähiesimieheltä nostaa työn kuormittavuuden tunnetta sekä indikoi alanvaihtohalukkuuden kasvua. Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen tuottaa sitoutuneempia työntekijöitä sekä parempaa työtehoa. (Olakivi ym. 2021, s. 146,151.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvointi sekä siihen liittyvä lainsäädäntö

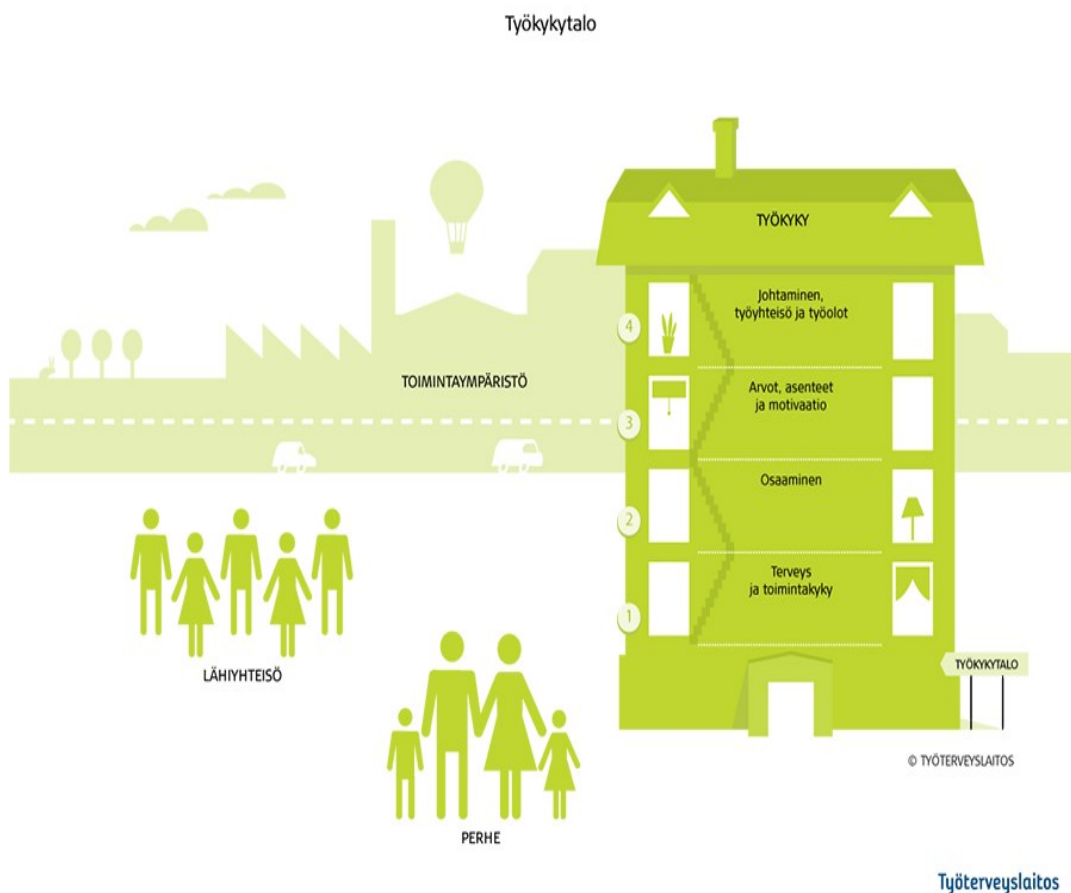
Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole työnantajalle tai esihenkilölle vapaaehtoista. Työhyvinvoinnin perusta on lainsäädännössä, jonka eetos on työntekijää suojaava. Laki työterveyshuollosta määrittelee, että työnantajan tulee järjestää kustannuksellaan työterveyshuoltoa, muun muassa tukeakseen työntekijän työkykyä ja terveyttä (L 1383/2001 4§). Työsopimuslaki puolestaan velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän suoriutumisen työssä sen muuttuessa tai kehittyessä. Työnantajan tulee myös kohdella pääsääntöisesti kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, kun taas työntekijän on puolestaan seurattava työnantajan määräyksiä työtä tehdessään. (L 55/2001.)

Työsuojelulain henki on parantaa työympäristöä ja -olosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi sekä ylläpitämiseksi. Laki pyrkii ennaltaehkäisemään työstä aiheutuvia henkisiä haittoja. Työnantajan tulee suojella työntekijän terveyttä työssä. Työntekijä tulee perehdyttää työhön sekä siihen läheisesti liittyviin käytäntöihin sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti työtä aloittaessa ja siinä tapahtuvien muutosten yhteydessä. (L44/2006.) Työntekijää tulee ohjata välttämään työstä aiheutuvia vaaroja sekä haittoja. Työturvallisuuslaki ohjeistaa toimintaa myös tilanteissa, joissa työntekijä joutuu väkivallanuhan tai häirinnän kohteeksi sekä määrittelee tauot. (L 738/2002.)

Työhyvinvointi koostuu monenlaisista tekijöistä henkilöstössä, organisaatiossa, työympäristössä ja työprosesseissa sekä johtamisessa (Työterveyslaitos, 2020).

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin niin, että työhyvinvointi muodostuu työn sisällöstä, mielekkyydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista sekä niihin vaikuttavista johtamisesta, ammattitaidon ylläpitämisestä ja työilmapiiristä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020). Positiivisessa työpsykologiassa kiinnitetään huomiota voimavaroihin ja niiden vahvistamiseen. Voimavaroja vahvistavina piirteinä nousevat esiin esimiehen tuki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (jonka osaaminen on hyvällä tasolla), mahdollisuus kehittyä työssä, työroolin ja työn selkeys (Manka & Manka 2016, s. 103–104).

Suomessa on laajassa käytössä termi työkyky, jossa ei ole yleistä työntekijän hyvinvointia edistävää näkökulmaa, vaan enemmän työstä suoriutumisen näkökulma. Professori Juhani Laukkasen kehittämä työkykytalo (kuva 1) jakaa työkyvyn osatekijät neljään eri kerrokseen, jotka kaikki vaikuttavat ihmisen työkykyyn ja toisiinsa (Työterveyslaitos, i.a.). Työkykytalo perustuu Terveys 2000-tutkimuksen aineistoon. Sen tuloksissa vastaajat kertoivat eniten työkykyyn vaikuttavina tekijöinä terveyden ja työn. Terveyden osalta tutkimus osoitti, että masennus sekä selkäsairaudet vaikuttavat eniten työllisten työikäisten työkykyyn. Lisäksi osaaminen ja erityisesti asenteet työtä kohtaan nousivat tärkeiksi tekijöiksi työkyvyn osalta. Osaamisen merkitys työkykyyn oli suurinta ja merkityksellisintä koulutetuilla, terveillä ja fyysisesti kevyttä työtä tekevillä, kun taas fyysinen työ itsessään on riski työkyvylle. Hyvä tuki esimieheltä ja työyhteisöltä koettiin työkykyä parantavaksi, samoin kuin työn itsenäisyys. (Gould ym., 2006, s.312–318.)



Kuva 1. Työkykytalo

Työhyvinvointi kuvataan sen sijaan olevan vuorovaikutusta yksilöllisten ja ympäristön tekijöiden kesken, johon vaikuttavat yksilön ja ympäristön voimavarat (Manka & Manka 2016, s. 96–97). Yksinkertaisesti työhyvinvointi voitaisiin määritellä, että työ on turvallista, terveellistä ja merkityksellistä. Laajimmillaan se on työntekijän kokemus työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, onnistuneesta johtamisesta, omasta ammattitaidosta ja kehittymisen mahdollisuudesta. Kyse on myös siitä, kuinka työt on organisoitu ja muutokset johdetaan, saako työyhteisöltä tukea ja siitä onko työ palkitsevaa. (Anttonen & Räsänen, 2009, s. 7–18.)

Työhyvinvoinnin tukeminen on jatkuvaa työtä ja sen monitahoista merkitystä yrityksen tuottavuuteen ei ole ehkä vielä täysin ymmärretty. Sairaslomien ja työkyvyttömyyseläkkeiden kasvanut määrä sekä työterveydenhuollon kustannusten

nousu voivat viestiä työhyvinvoinnin ongelmista. Erityisen huolestuttavana on koettu työntekijöiden mielenterveydellisistä syistä johtuvien sairauslomien määrän nousu, erityisesti vanhusten hoiva-alalla. (Vehko 2018. s. 11.)

Työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia sekä siihen vaikuttavia johtamisen keinoja tulisi tutkia, koska näin saataisiin alalle tarvittavaa työvoimaa, sitoutettaisiin nykyisiä työntekijöitä sekä vaikutettaisiin työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairauslomien määrään positiivisesti. Työhyvinvointi ei ole vain sairauden poissaoloa, vaan työhyvinvointiin vaikuttavat monet työn rakenteelliset ja organisaationaaliset tekijät; erilaiset työn tekemisen mallit, johtaminen sekä psykososiaaliset tekijät (Sinervo, 2018, s. 13). Työterveyslaitos määrittelee vastuun työhyvinvoinnista olevan sekä työntekijän että työnantajan (Työterveyslaitos, 2020a).

3.2 Työhyvinvointi vanhusten hoivatyössä

Vanhusten hoivatyö koetaan sekä fyysisesti että psyykkisesti raskaammaksi kuin aiemmin, erityisesti asumispalveluissa sekä kotihoidossa. Tämä on seurausta vanhusten hoidon voimakkaista muutoksista kohti kotihoito- ja asumispalvelupainotteisuutta (Sinervo, 2018, s.17). Teknologian ja apuvälineiden kehityttyä työn avuksi hoivatyön kuormitus siirtyy enemmän psykososiaaliselle puolelle, vaikka raskaita työvaiheita ja vaikeita työasentoja on työstä riippuen edelleen varsin paljon (Vehko ym., 2020, s.18). Vanhusten hoivan asiakkaiden määrä ja ikä ovat kasvaneet, joka lisää hoitoisuutta ja nostaa siten työn fyysistä raskautta.

Hoivatyön kuormituksen, kiireen ja työpaineen vastapainona työ ikäihmisten parissa koetaan merkitykselliseksi ja esihenkilön tuella on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen (Kröger 2018, s. 18). Työhyvinvointi ja työn mielekkyys ovat laskeneet, koska työ koetaan raskaana fyysisesti ja henkisesti, eikä työssä viihdytä (Suomen lähi- ja perushoitajienliitto, 2020). Samansuuntaisiin tuloksiin ovat päässeet myös mm. Ahopelto (2019) ja Kröger (2018) omissa tutkimuksissaan.

Vanhusten hoiva-ala on ollut jo pitkään muutoksessa, joka väistämättä lisää työntekijöiden kokemusta työnhallinnan vähenemisestä. Hoiva-alan muutosjohtamisesta on todettu, että yhtenä suurena työhyvinvointia vähentävänä tekijänä ovat vanhusten hoidon työntekijöiden kokemus jatkuvasta muutoksesta, sen äkillisyydestä sekä työntekijöiden huonosta mahdollisuudesta vaikuttaa muutokseen. Vehkon ym. (2019 s.19) mukaan työntekijöiden tulisi olla mukana muutoksen suunnittelussa. Omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet ovat tutkimusten mukaan tärkeä työhyvinvoinnin kokemuksen osatekijä. (Vehko ym., 2019, s. 13.)

3.3 Työhyvinvoinnin tulevaisuuden kuva ja työhyvinvoinnin arviointi

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla raportin mukaan suuret globaalit muutokset vaativat uutta työelämän ja työn jatkuvaa uudistumisen ajattelumallia. Työhyvinvointia tulisi miettiä kokonaisvaltaisemmin, yksittäisten työhyvinvointia uhkaavien riskien sijaan. Työelämän kehittämisen tulisi olla suunnitelmallisempaa ja epäterveisiin työelämän suuntauksiin tulisi puuttua. Näistä esimerkkinä suorittava työkuultuuri ja unirytmien rikkova työskentelytapa. Jatkuvaan muutoksen liittyvä psyykinen kuormitus, epävakaas työkentällä ja turvallisuudentunteen puute voi vähentää työhön sitoutumista, työssä pärjäämistä ja työhyvinvointia. (Työterveyslaitos, 2020, s. 16, 18.)

Suomen sote-uudistus asettaa omat haasteensa työhyvinvoinnin tukemiselle. Työn murros ja kiihtynyt digitalisaatio muokkaa ihmisten arkea jatkuvasti. Muutoskykyisyydestä tulee yhä suurempi valtti työmarkkinoilla. Ihmisen oma vastuu työhyvinvoinnistaan korostuu. Työkyky ja riittävä mielenterveys sekä jatkuva oppiminen ovat työhyvinvoinnin keskeisiä sisältöjä. Työnteko ei ole enää niin sidottu tiettyyn paikkaan ja aikaan, joten erilaisia työ- ja vapaa-aajan yhdistämisen malleja syntyy. (Työterveyslaitos, 2020, s. 93–94.)

Tietääkseen, miten henkilöstö voi, tulee työnantajan systemaattisesti mitata työhyvinvoinnin lukuja. Työhyvinvoinnin mittaamisella tavoitellaan tietoa, mitkä asiat toimivat työssä ja mitkä osa-alueet kaipaavat kehittämistä. Erilaisia mitattavia asioita ovat muun muassa sairauspoissaolot, työterveydenhuollon kustannukset,

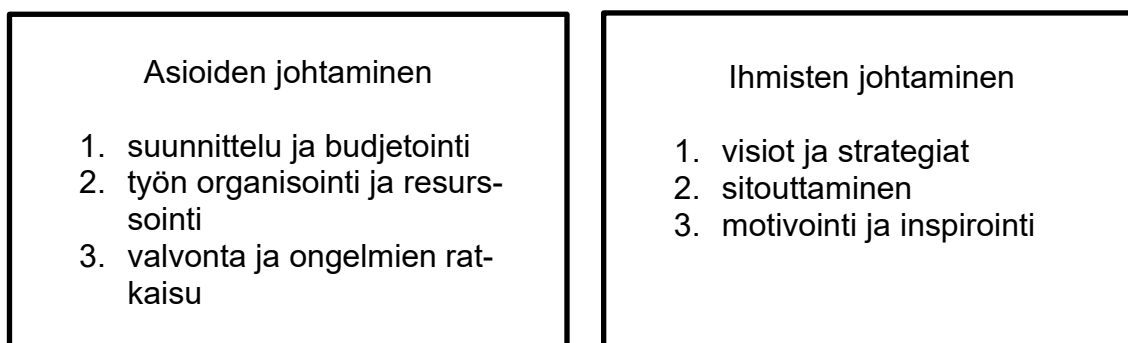
työkykyselvitykset, työntekijöiden vaihtuvuus, suositteluprosentit, työilmapiiri- ja henkilöstökyselyt. Syytä on myös tarkastella säännöllisesti työstä aiheutuvia riskejä ja systemaattisesti pyrkiä niiden vähentämiseen. Työtapaturmaluvut kertovat suurista riskeistä ja/tai siitä, ettei riskeihin ole puututtu. (Manka & Manka, 2016, s.321–336.)

Työhyvinvoinnin kokemus on aina yksilöllinen kokemus, johon yksilön ominaisuudet, odotukset ja asenteet vaikuttavat. Tämä tekee työhyvinvoinnin kehittämisen vaikeaksi. Manka ja Manka (2016, s. 343) toteavat esihenkilöiden tarvitsevan koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi lähteä organisaation johdon tasolta. Tärkeää olisi avoimesti tiedostaa työpaikan toimintatavat ja henkilökunnan ajattelumallit.

4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN HOIVATYÖSSÄ

4.1 Johtaminen

Johtaminen on helppo tunnistaa mutta vaikeampi määritellä. Johtaminen on yksinkertaisuudessaan itsekuria ja luovaa ohjaamista, suuntaamista, motivointia ja innostamista toimimaan kohti yhteistä päämäärää. Johtajuus on kykyä opastaa muita, olipa kyseessä kollegat, vertaiset, asiakkaat tai potilaat. (Marshall & Broome, 2016, s. 14–15.) Seeck (2021) puolestaan määrittelee johtamisen toimintana, jolla ihmisiä ja heidän työpanostaan voidaan hankkia, hyödyntää ja kohdentaa tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada organisaatiossa eri tehtävissä työskentelevät ihmiset yhteistoimintaan toistensa kanssa onnistuneen lopputuloksen takaamiseksi. John P. Kotterin (2014, s. 29) perinteisessä johtajuusmallissa johtajuus jaotellaan asioiden johtamiseen (managing) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Kotter jakaa sekä asioiden johtamisen että ihmisten johtamisen kolmeen osaan (kuvio 1).



Kuvio 1. Asioiden ja ihmisten johtaminen John P. Kotterin mukaan

Leppänen ja Rauhala (2012, s. 11–12) esittävät, että johtaminen olisi nykyisin enemmän ihmisten johtamista; personoitua ja erilaisten työntekijöiden ymmärtämistä, sillä työntekijät haluavat tulla kohdatuksi yksilöinä. Pelkästään asioita johtava johtaja ei menesty. Marshall ja Broome (2016, s. 15) puolestaan korostavat sitä, että johtaminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Johtajan tulee tuntea organisaation perustehtävä ja tavoitteet, joihin toiminnalla tähdätään. Tavoitteiden saavuttamiseksi johtajan tehtävänä on kehittää toimintasuunnitelmia, kantaa vastuu päätöksenteosta ja viestinnästä. Johtajan tulee huomata mahdollisuudet, pitää tarkoituksenmukaisia kokouksia ja omaksua me-ajattelu.

Suomalaisessa johtamiskäsityksessä korostuvat suoruus, rehellisyys ja tavoitteellisuus. Suomalaisen johtamiskulttuurin taustalla ovat vahvasti aina 1900-luvun puoliväliin saakka vaikuttaneet Taylorilainen liikkeenjohtamisoppi, armeijan johtamisperiaatteet ja luterilainen etiikka. Suomessa ei kuitenkaan olla oltu kovin innokkaita ottamaan uusia johtamisoppeja vastaan, eikä suomalaisista johtamistraditiosta ja ominaispiirteistä olla kovin tietoisia, varsinkin kun johtamista varsinkin alemmilla tasoilla tehdään oman työn ohessa. (Seeck, 2021.) Ehkä tämä osittain voisi selittää sen, että johtamisen koetaan edelleen olevan puutteellista. 2010-luvulla on Suomeen alkanut nousta esille hyvinvointijohtaminen, joka perustuu työhyvinvoinnin ja työterveyden ajattelumalliin. Hyvinvointijohtamisessa kiinnitetään huomiota johtajien ja työntekijöiden työhyvinvointia sekä työterveyttä edistäviin käytäntöihin. Toisaalta voidaan nähdä, että kyse on muoti-ilmiöstä, jossa pyritään kaupittelemaan erilaisia työhyvinvointia lisääviä ja mittaavia keinoja organisaatioihin. (Seeck, 2021.)

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja tehtäväkokonaisuus, joka lähtee siitä, että esihenkilö tunnistaa ne uhkat ja riskit, jotka vaarantavat työntekijöiden hyvinvointia. Tällaisia riskejä ovat kuormitustekijät, jotka voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia. Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työvuorot, toimitilat ja niiden varustelu. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi palautteen vähyys, arvostuksen puute ja jatkuvat muutokset. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat muun muassa huono työilmapiiri, kokemus epätasa-arvosta ja haastavat asiakastilanteet. Työntekijä voi myös kärsiä alikuormituksesta, jolloin työtehtävät ovat vähäisiä tai liian helppoja työntekijän kykyihin nähden. Tällöin työntekijä voi kokea itsensä kokonaisuuden kannalta merkityksettömänä ja turhautua. Työntekijän kyky vastata erilaisiin kuormitustekijöihin vaihtelee riippuen yksilöllisestä kuormituksen kestokyvystä ja muuttuvista tekijöistä, kuten henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvissa muutoksista. (Viitala, 2021.)

Vakkayilin ym. (2017 s. 552–555, 557) tutkimuksessa huomattiin, että työn ja oman elämän yhteen sovittaminen on yksi esimiesten tunnistama työhyvinvoinnin ulottuvuus. Muita työhyvinvoinnin ulottuvuuksia olivat sosiaalinen- ja fyysinen ympäristö sekä ammatillinen kehittyminen. Esihenkilöt kokivat erilaisten jännitteiden syntyvän työssä, kun ihanteiden ja todellisuuden sekä organisaation odotusten välillä syntyi ristiriitaa. Jännitteitä syntyi myös, kun yksilöiden tarpeet kohtasivat tarjottavat mahdollisuudet ja yhteiset linjaukset. Jännitteiden syntyminen vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin ja siksi esihenkilöt pyrkivät ratkaisemaan näitä jännitteitä joustavasti eri tavoin.

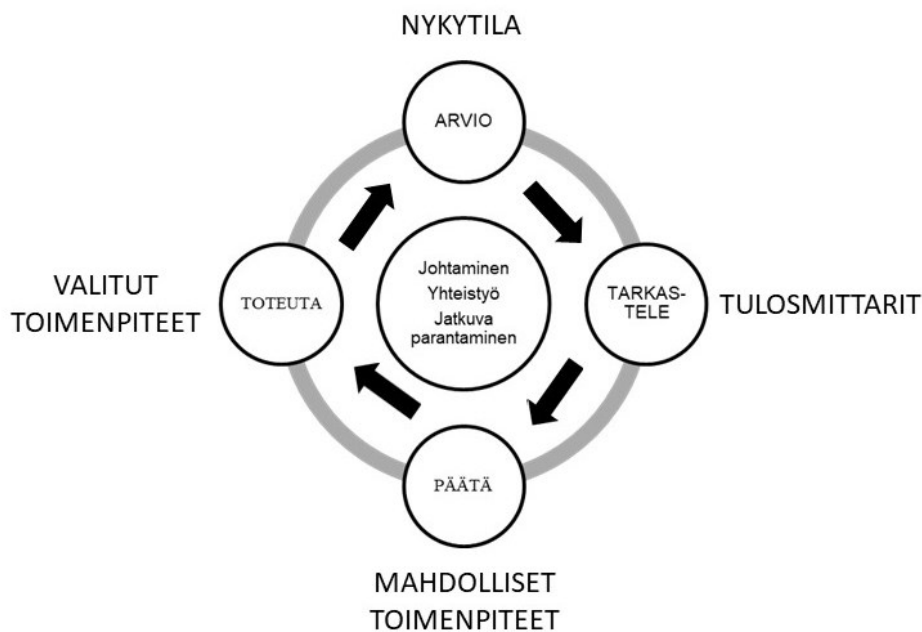
Juuti ja Vuorela (2015) teoksessaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi määrittelevät johtamisen keskeisimmät periaatteet suhteessa työhyvinvointiin. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin huomioivassa johtamisessa työntekijän voimavarat tulevat käyttöön, asioista keskustellaan ja johtaminen on yhteistoimintaa. Jokainen työyhteisön jäsen on tasavertainen, työntekijöiden osaamista arvostetaan sekä työyhteisöllä on yhteinen näkemys työn tavoitteesta ja tulevaisuudesta. Johtaja omalla toiminnallaan luo puitteet luottamukselliseen ilmapiiriin, toisten arvostamiseen ja vastuunkantoon. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 199–201.)

Manka ja Manka (2016) tuovat puolestaan esiin työhyvinvoinnin johtamisen sijaan työkykyjohtamisen. Työkykyjohtamisen keskeisenä periaatteena on työntekijöiden, työnantajan sekä työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö. Työhyvinvointi nähdään voimavaralähtöisesti, johon vaikuttavat henkilön omat voimavarat sekä työstä löytyvät voimavarat, jotka luovat työhön innostuneisuutta, merkitystä ja sitoutuneisuutta. Parhaassa tapauksessa seurauksena on tuloksellisuuden paraneminen ja hyvinvointi. Henkilön omina voimavaroina nähdään itseluottamus, positiivinen suhtautuminen työhön, sitkeys ja toiveikkuus. Työn voimavaroja ovat johtaminen, työyhteisö, organisaatio, kehittyminen ja työn hallinta. (Manka & Manka, 2016, s. 68–70.)

Erilaisilla johtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin työssä. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla suunnitelmallista, tavoitteellista ja tehtyjä toimenpiteitä vaikutuksineen tulisi seurata (Manka & Manka 2016, s.119; Viitala, 2021). Tutkimuksissa on pyritty löytämään toimivia käytäntöjä työhyvinvoinnin johtamiseen. Positiivisin vaikutus työhyvinvointiin on nähty olevan transformaalisella (uudistuva) johtamisella (Almeida de Mouran ym., 2017; Asif ym., 2019; Boamah & Laschinger, 2018; Labrague ym. 2020) mutta tutkimuksissa ovat nousseet esiin myös autenttinen johtaminen (Almeida de Moura ym., 2017; Baek ym., 2019; Gomez Maziero ym., 2020), transaktionaalinen johtaminen (Specchia ym., 2021) ja resonoiva johtaminen (Almeida de Moura ym., 2017; Specchia ym., 2021).

Lisäksi on näyttöä siitä, että työhyvinvoinnin johtamisessa on käytössä myös nykyaikaisia johtamistyytlejä, kuten karismaattinen johtaminen (Almeida de Moura ym., 2017; Monzani ym, 2021) ja valmentava johtaminen (Almeida de Moura ym., 2017; Almeida de Moura ym., 2020; Souza de Moraes ym., 2021) Tutkimusten valossa siis näyttää, että monenlaisilla johtamistyyleillä on positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Tärkeintä on tunnistaa, että johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin (lähteet). Voitaisiin nähdä, että parhaiten johtamisessa onnistuvat ne, jotka adaptoivat johtamisensa oman työpaikansa tilanteeseen. (Schermerhorn Jr, 1997, s. 5).

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi käyttää niin sanottua jatkuvan kehittämisen periaatetta (Kuvio 2). Tällöin toiminta on suunnitelmallista ja sillä on selkeät päämäärät. Jatkuvan kehittämisperiaate lähtee siitä, että arvioidaan työhyvinvoinnin vallitseva nykytilanne. Johtajan tulee ottaa arviointiin mukaan esimerkiksi työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies tai työterveyshuolto kattavamman kuvan saamiseksi. Toisessa vaiheessa tarkastellaan saatuja tuloksia sekä huomioidaan erilaisia työhyvinvointia kuvaavia mittareita, kuten sairauspoissaolot tai työtyytyväisyyskyselyt. Seuraavassa vaiheessa on päätettävä millaisiin toimenpiteisiin arviointi ja tulokset johtavat, jonka jälkeen toimenpiteet toteutetaan ja sen jälkeen aloitetaan jälleen arvioimaan tilannetta. Myös työntekijöiden mukaan ottaminen prosessiin on äärimmäisen tärkeää mutta johtajan tulee ottaa työhyvinvointi osaksi omaa johtamistaan. (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 4–13.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen periaate

Teoria osoittaa vahvasti, että johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja esihenkilön on tärkeää tunnistaa se. Esihenkilön tulee tiedostaa työhön eri tavoin vaikuttavat tekijät sekä vaikuttaa niihin. Työnkuormitus, työilmapiiri, yksilöllinen työhyvinvoinnin johtaminen ovat muun muassa niitä tekijöitä, joihin esihenkilö voi vaikuttaa. Esihenkilö ei voi yksin toteuttaa työhyvinvointia ja sen johtamista, vaan hänen tulee osallistaa työntekijöitä sekä työhyvinvointiorganisaatiota. Tällöin esihenkilö

voi saada tarkemman kuvan vallitsevasta tilanteesta ja tehdä niitä toimenpiteitä, joilla tilannetta saadaan parannettua. Työhyvinvointia on arvioitava ja johdettava jatkuvasti, eikä sitä voi tehdä vain niin sanotusti oman työn ohessa. Esihenkilön käyttämällä johtamistyyllillä tai -tavalla ei ole niinkään suurta merkitystä kuin sillä, että oma johtaminen on suhteessa oman työpaikan vaatimuksiin.

4.3 Vanhusten hoivatyön johtaminen

Hoitotyö on hoitotieteeseen perustuvaa ammatillista hoitamista, jonka johtamisen pääperiaatteena on vaikuttava, laadukas ja tuloksellinen hoitotyön toteuttaminen. Hoitotyön johtamisen tavoitteena on turvata hoitoon pääsy, parantaa potilas- ja asiakastyön tuloksellisuutta, lisätä vetovoimaa sosiaali- ja terveysalalle ja parantaa palveluiden laatua. (Meriläinen ym., 2016). Suomalaista palvelujärjestelmää ollaan uudistamassa, joka koskettaa myös vanhusten hoiva-alaa. Nykyhallituksen käytäntöön viemä sote-uudistus tulee merkitsemään uusia näkökulmia toimintaan ja sen johtamiseen. (Pakarinen & Ollila, 2020.) Johtamisen on ajoittain esitetty olevan tärkein vanhusten hoivatyön kehittämisen kohde, jopa hoitajapuolta tärkeämpi (Olakivi ym., 2021, s. 143). Hiltunen (2015, s. 11) toteaa, että vanhusten hoivatyössä johtamisessa tulisi erityisesti kehittää työntekijöiden tukemista ja vahvaa johtamista. Työhyvinvoinnin tukemiseksi hoivatyöhön tulisi olla riittävät resurssit ja työntekijöille tarjolla työnohjausta.

Muutoksen esteenä terveysalalla on yhteiskunnallinen säätely, vakiintuneet toimintatavat ja ammatilliset normit. Johtamiseen tai sen uudistamiseen muutostilanteissa ei juuri olla kiinnitetty huomiota, vaikka muutosten läpivienti vaikuttaa viimekädessä potilasturvallisuuteen. (Laitinen, 2016, s. 157–158.) Muutosjohtamisessa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota henkilöstöjohtamiseen, sillä näin mitattava rakenteisiin kohdistuva sote-uudistus tulee vaikuttamaan sekä johtoon että johdettaviin. Henkilöstöjohtamisen tulisi tässä murroksessa olla ketterää sekä yksilöllisiin ratkaisuihin perustuvaa, sillä näin taataan henkilöstön hyvinvointi myös nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Henkilöstön sitouttaminen uudistuvaan organisaatioon tapahtuu painottamalla organisaation tavoitteita ja työhyvinvointia. Hen-

kilöstön hyvinvointiin vaikutetaan tarjoamalla innostavaa työtä, myönteinen työympäristö sekä tukemalla työntekijän kehittymistä ja osallisuutta. (Pakarinen & Ollila, 2020.)

Vanhusten hoivatyö on henkisesti ja fyysisesti kuormittavaa, jota johdettaessa on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin sekä luoda mahdollisimman hyvät työolosuhteet. Työn kuormittavuus ei tee vanhusten parissa hoivatyötä tekevistä automaattisesti tyytymättömiä, sillä vanhusten kanssa halutaan työskennellä ja työ koetaan palkitsevana. (Kulmala, 2017.) Johtajan on hyvä pyrkiä vahvistamaan niitä asioita, jotka tuovat työhön iloa ja innostumista, koska niiden avulla voidaan tukea sekä ylläpitää työhyvinvointia. Erityisen tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta nähdään toimiva työyhteisö, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, esimiehen tasavertainen kohtelu, arvostus ja saatu palaute. (Kulmala, 2017.)

Johtaminen hoivatyössä vaatii henkilöstö-, laatu-, asiantuntija-, talous- ja verkostojohtamiseen liittyvää osaamista. Uusien käytäntöjen käyttöönotto, kehittäminen ja työn muutokset edellyttävät johtajan läsnäoloa sekä tukea. Johtaminen hoivatyössä huomioi myös henkilöstön jaksamisen, motivoinnin ja työhyvinvoinnista huolehtimisen. Kasvavat vaatimukset haastavat johtajia ja tekevät kokonaisuuksien johtamisesta haastavaa. (Viitanen ym., 2007, s. 13–15). Yhä useampi johtaja huomaa ”hukkuvansa” hallinnollisiin töihin, vaikka hänen tukeaan tarvittaisiin työyhteisön jaksamisen tukemisessa. Lisäksi etäännyminen työntekijöistä tarkoittaa usein sitä, ettei johtajalla ole selkeää kuvaa työn kuormittavuudesta tai vallitsevasta työhyvinvoinnista. Myös jatkuvien rekrytointien tekeminen vie voimavaroja johtamisesta (Jumisko ym., 2017).

Hoivatyöhön kohdistuu tällä hetkellä sosiaalipoliittista painetta sekä laki- ja laatuvelvoitteita, puhumattakaan niistä odotuksista, joita veronmaksajilla, hoidettavilla ja heidän omaisillaan on palvelua kohtaan. Tämä haastaa myös hoivatyön johtamista, josta on tullut entistä byrokraattisempaa mutta myös ammattimaisempaa. Hoivatyössä, myös vanhusten hoivan kohdalla, on havaittu johtamisessa puutteita. Johto ja johdettavat ovat erkaantuneet toisistaan, joskin lähiesihenkilöön ollaan yleisesti tyytyväisempiä kuin muihin johtajiin. Ongelma on, että päivittäiset

työt eivät suju, kun perustehtävä ja strategia eivät kohtaa, jolloin myös tuottavuus kärsii. Johtajan tuleekin tuntea käytännön työ, ehkä jopa ajoittain jalkautua sitä tekemään, jotta johtaja kykenee kehittämään työtä, havainnoimaan työhyvinvointia, asiakkaiden elämän- ja palvelunlaatua. Hoitajat kaipaavat johtajalta hyväksyntää sekä kuulluksi tuleamista. (Räsänen & Leppäaho, 2016, s. 78–80.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyömme toteutettiin yhteistyössä Laatuhoiva – osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämisellä parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hankkeen (myöhemmin tekstissä Laatuhoiva-hanke) kanssa. Hankkeen lähtökohtana on työolo-
barometrien huonot tulokset hoivatyön kuormittavuudesta, työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä. Yhtenä hankkeen päätavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja ammattitaidon parantaminen hoivatyössä. Hankkeessa parannusta vallitsevaan tilanteeseen haetaan johtamiskäytäntöjä kehittämällä. Hankeen toteutusaika on 1.9.2020–31.8.2022 (Euroopan sosiaalirahasto, 2020, Laatuhoiva-hanke, 2020, s.2.)

Laatuhoiva-hankkeen sisältö on suunniteltu yhdessä hoiva-alan yritysten kanssa. Hankkeen kartoitusvaiheessa nousivat vahvasti esiin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden ongelmat hoivayrityksissä. Hoivatyön vaativuus, kiire, sijaisten saannin vaikeus sekä pieni palkka suhteessa työn luonteeseen haastavat tällä hetkellä hoivapalveluiden tuottajia. Laatuhoiva-hanke pyrkii yhdessä hoivapalveluiden tuottajien kanssa hakemaan vastauksia näihin haasteisiin. Hanke tarjoaa työpakettien avulla erilaisia koulutuskokonaisuuksia yritysten henkilöstölle työhyvinvointia, osaamista, työnlaatua ja tuottavuutta lisäten. Tavoitteena on, että hankkeen tuloksena henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys on lisääntynyt, osaaminen on vahvistunut sekä yrityksen toiminnan laatu ja tuloksellisuus on parantunut. (Laatuhoiva-hanke, 2020, s. 4–6.)

Hankkeen kohderyhmänä ovat ikääntyneiden hoivapalveluita tuottavat pienet ja keskisuuret hoiva-alan yritykset Kainuun, Pohjois-Pohjanmaan, Meri-Lapin ja osittain Länsi-Lapin alueella. Erityisenä haasteena näiden alueiden yrityksillä on osaavan työvoiman saatavuus ja pysyvyys. (Euroopan sosiaalirahasto, 2020.) Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuottaa tietoa hankkeelle ja siihen osallistuville organisaatioille jo käytössä olevista työhyvinvoinnin johtamisen käytänteistä. Kerätyllä aineistolla saadaan lisää tietoa vanhusten hoiva-alan työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi, työurien pidentämiseksi ja työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Tuotettu tieto on oleellista hoivatyön johtamisen kannalta laajemminkin, sillä työhyvinvointi tulee olemaan yksi vetovoimaisen työyhteisön tunnusmerkki.

Tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat:

Miten esihenkilöt vanhusten hoiva-alan yksiköissä johtavat työhyvinvointia?

Miten työhyvinvoinnin johtamista vanhusten hoiva-alan yksiköissä tulisi kehittää?

Saadaksemme tietoa, miten työhyvinvointia johdetaan vanhusten asumispalveluissa, toteutimme Laatuhoiva-hankkeen kanssa haastattelututkimuksen. Tutkimukseen osallistuvat asumisyksiköiden esihenkilöt vastasivat työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin, jotka olivat teemoitettu tutkimuskysymystemme pohjalta.

6 AINEISTO JA MENETELMÄT

6.1 Aineiston keruu

Haastattelu tai keskustelu on usein ainut keino kerätä tietoa ihmisiltä heidän kokemuksestaan sekä siitä minkälaisia ajatuksia, merkityksiä ja tulkintoja he antavat tutkittaville ilmiöille. Haastattelun etuna on, että pystytään valitsemaan haastateltavat siten, että heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija kykenee tällöin asettamalla kysymyksensä hyvin saamaan parhaan mahdollisen tiedon sekä pyytämään haastateltavaa tarkentamaan tai selittämään kertomaansa. Tutkijan tulee rakentaa kysymyksensä niin, että haastateltava pystyy vastaamaan niihin ilman teorioiden tuntemusta. (Puusa, 2020, s. 178–183.)

Aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelu menetelmän mukaisesti. Teemahaastattelu sopii melkein kaikkien ilmiöiden tutkimiseen, sillä teemahaastattelu menetelmänä lähtee liikkeelle siitä, että kaikkea haastateltavan ilmiölle antamia merkityksiä, kokemuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia. Teemahaastattelu sisältää etukäteen päätettyjä teemoja, joiden avulla tutkija kykenee ohjamaan keskustelua kuitenkin kontrolloimatta sitä. Teemahaastattelun etuna voidaan nähdä sen joustavuus, jolloin kysymysten kronologisen esittämisen sijaan haastateltavaa voidaan kannustaa puhumaan varsin vapaasti. (Puusa 2020, s. 192–193) Hirsjärvi ja Hurme (2015, s. 35) toteavat, että teemahaastattelun etuna on sen mahdollisuus syventää teoriasta saatua tietoa sekä mahdollisuus saada laaja-alaisia ja monitahoisia vastauksia.

Teemahaastattelulla voidaan saada tutkijan ja haasteltavien näkökulmasta varsin tehokkaasti tietoa käytännöntasoisesta työhyvinvoinnin johtamisesta sekä mahdollisesti keskeisesti eriäviä ajatuksia ilmiöstä. Edellä esitetyt näkökulmat perustelevat teemahaastattelun valitsemista tämän tutkimuksen menetelmäksi, sillä tutkimuksemme kohdistuu johtajien kokemuksiin. Muodostimme haastattelun teemat tutkimuskysymystemme sekä teorian tiedon pohjalta. Testautimme haastattelurunkoa opinnäytetyöryhmässämme sekä yhdellä koehaastattelulla. Haas-

tattelukysymykset muodostimme siten, että niissä oli tutkimuskysymyksiimme liittyvä tematiikka. Kysymykset olivat riittävän avoimia ja väljiä haastateltavien omille ajatuksille, ideoille sekä pohdinnoille. Haastattelussa oli neljä teemaa, jotka käsittivät työhyvinvoinnin määrittelyn, työhyvinvoinnin johtamisen, sen arvioinnin sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen. Teemahaastattelunrunko on esitelty liitteessä 1.

Tutkimuksen aineisto kerättiin huhti-toukokuussa 2021 teemahaastattelemalla viittä johtajaa tai esihenkilöä hoiva-alan yksiköstä. Haastateltavien valinnassa huomioitiin tutkimuskysymykset ja se, että haastateltavilla olisi tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija on se, joka haluaa saada tiedon haastateltavalta ja suuntaa haastattelua siten, että saa tietoa tutkimuksen aiheesta. (Ruusuvuori & Tiittula, 2017). Haastattelija suhtautuu haastateltavan kertomukseen pääosin totuutena, haastateltavan kokemuksesta, kyseenalaistamatta sitä. Tutkimukseemme saimme keskustelunomaisilla haastatteluilla tietoa haastateltavien ajatuksista ja kokemuksista. Puhuimme vastavuoroisesti ja täydentäviä kysymyksiä ja vastauksia antaen, päästäksemme yhteisymmärrykseen siitä, mitä haastateltava tarkoittaa. Saatu tieto muodostui vuorovaikutuksessa, meidän heijastaessamme omaa käsitystämme tutkittavasta aiheesta jo muodostettujen kysymysten kautta. Pyrimme olemaan johdattelematta haastateltavan ajattelua ja vastauksia kysymyksillämme tai mikrovastauksilla, vahvistaen kuitenkin kuullun ja vastauksen ymmärtämisen äännähdyksellä tai myötäilemällä (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s.9, 11–15).

Aineistoa varten haastatellut johtajat ja esihenkilöt työskentelevät yksityisissä hoiva-alan yrityksissä tai -yhdistyksissä. He valikoituvat haastatteluun hankkeen yhteyshenkilön kautta sekä aiheeseen soveltuvuuden ja vapaaehtoisuutensa vuoksi. Aineiston keruun aikana kaksi jo sovittua haastattelua peruuntui haastateltavien kiireisen aikataulun vuoksi. Tutkijat joutuivat odottelemaan uusien haastateltavien löytymistä. Kaikki hoiva-alan organisaatiot ovat mukana Laatuhoiva-hankkeessa. Aineistoon saatiin mukaan viisi haastatteluaineistoa. Nauhoitettujen haastatteluiden pituudet vaihtelivat 35 minuutista 45 minuuttiin ja litteroitua aineistoa kertyi 48 sivua. Kirjasintyyppinä Times Roman fonttikoko 12, riviväli 1, marginaalit 2,5.

Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen kautta, koska se mahdollisti kuvayhteyden lisäksi haastattelun nauhoittamisen. Haastattelut nauhoitettiin kahdelle ulkoiselle nauhurille, joilta ne siirrettiin tutkijoiden omille salasanasuojatuille koneille. Ensimmäisessä haastattelussa ulkoisten nauhurien toiminta varmistettiin ja haastattelu nauhoitettiin myös Teams-sovelluksella siten, että se poistettiin heti haastattelun jälkeen pilvipalvelun muistista tietosuojan takaamiseksi. Teams-sovelluksen kautta tehdyn tutkimuksen haasteena voi olla tietoliikenneyhteyksien katkeileminen, jolloin ääni voi lakata kuulumasta. Lisäksi haastattelija voi tuntua haastateltavasta liian etäiseltä, joka voi vaikuttaa saataviin vastauksiin. Kuvayhteys ja epävirallinen alkukeskustelu ennen varsinaisen nauhoitettavan haastattelun aloittamista auttaa luottamuksen ja keskusteluyhteyden luomista. Ruusuvoori ja Tiittula (2005, s. 44) kuvailevat vaihetta valmistautumiseksi yhteiseen maape-rään.

Jokaisessa haastattelussa olivat molemmat tutkijat läsnä. Roolit jaettiin haastat-teluissa siten, että toinen tutkijoista teki kysymykset eli toimi haastattelijana. Haastattelijan tulisi osata teema-alueet hyvin ja välttää paperin käyttöä. Molem-mat tutkijat huolehtivat ulkoisten nauhoituslaitteiden toiminnasta. Lisäksi toinen teki yleisiä havaintoja haastattelutilanteesta, jota hankaloitti se, että haastattelut toteutettiin etäyhteyksillä. Rooleja vaihdettiin haastatteluiden välillä. Haastatteli-jan roolissa oleva tutkija oli vastuussa ajankäytöstä sekä luottamuksellisen ilma-piirin luomisesta sekä haastateltavan ohjeistamisesta haastattelun aluksi. Haas-tattelut nauhoitettiin, sillä näin haastattelu voitiin tehdä ilman katkoja ja saatiin sujumaan nopeasti. Nauhoittamalla saadaan tallennettua myös sellaista tietoa, jota käsin tehtäviin muistiinpanoihin ei pystytä tekemään. Tällaisia etuja ovat muun muassa tarkat sanamuodot, äänenpainot ja –vivahteet. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Huomasimme kehittyvämme haastattelijoina haastatteluiden edetessä, kun laitteiden toimintaa tai omaa roolia ei tarvinnut enää jännittää.

6.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineisto käsitellään tyypillisesti sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi väljänä viitekehystenä tarkoittaa sen tarkoitusta etsiä tarkennusta tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. Sisällönanalyysillä pyritään aineiston kuvaamiseen tiiviissä ja selkeässä sanallisessa muodossa. Näin saadaan tarkempi kuva tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysi voidaan nähdä myös yksittäisenä metodina käsitellä aineistoa. Analyysiprosessi koostuu useasta eri vaiheesta, jotka tapahtuvat osittain samanaikaisesti ja samalla tutkija tekee jo tulkintaa. Analyysin lopputuloksena tulisi esittää onnistunut tulkinta aineistosta suhteessa ennestään jo tiedettyyn tietoon asiasta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 365–369; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Analyysi muodostetaan haastatteluaineistosta, joten kyseessä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Olemme hakeneet teoritietoa aineiston hankintaa varten ja teoritiedon pohjalta muodostimme teemahaastattelun teemat, kuitenkin analyysin tekoon ei enää teoreettinen viitekehys vaikuttanut vaan luokittelu tapahtui täysin aineistosta nousevista samankaltaisuuksista eri vastausten välillä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Jotta haastatteluun kerättyä aineistoa päästiin analysoimaan, purettiin se litteroinnilla kirjoitetuksi tekstiksi. Jaoimme haastattelut puoliksi niin, että toinen tutkija litteroi kolme ja toinen kaksi haastattelua. Litterointi suoritettiin sanastaan sanaan litteroimalla, litteroimme myös toistot, naurahdukset, kesken jääneet sanat sekä lauseet. Lisäksi merkitsimme tekstiin keskeytykset ja poikkeamat. Halusimme tallentaa kaiken tekstimuotoon, jotta emme menettäisi mitään tietoa litterointivaiheessa. Litteroinnissa apuna käytimme Wordin sanelinta, tarkistaen ja täydentäen kuitenkin vielä sen suorittaman työn täsmällisyyden. Suorissa lainauksissa opinnäytetyöhön jätimme kuitenkin täytesanat ja toistot pois turhina lainauksien merkitystä kuitenkin muuttamatta. Muutimme yleiskieliseksi murteella sanottuja asioita haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi. Täytesanat ja toistot eivät tuoneet tutkimuskysymyksiämme ajatellen lisätietoa, emmekä tutkimuksemme tutkineet, miten haastatellut kertoivat asioista tai millaista tunnelatausta

kerrotut asiat heissä aiheuttivat. Myöskään kielellisiä asioita emme lähteneet tutkimuksessamme tulkitsemaan. Haastateltavat merkittiin tunnisteilla H1-H5, heidän erottamiseksi.

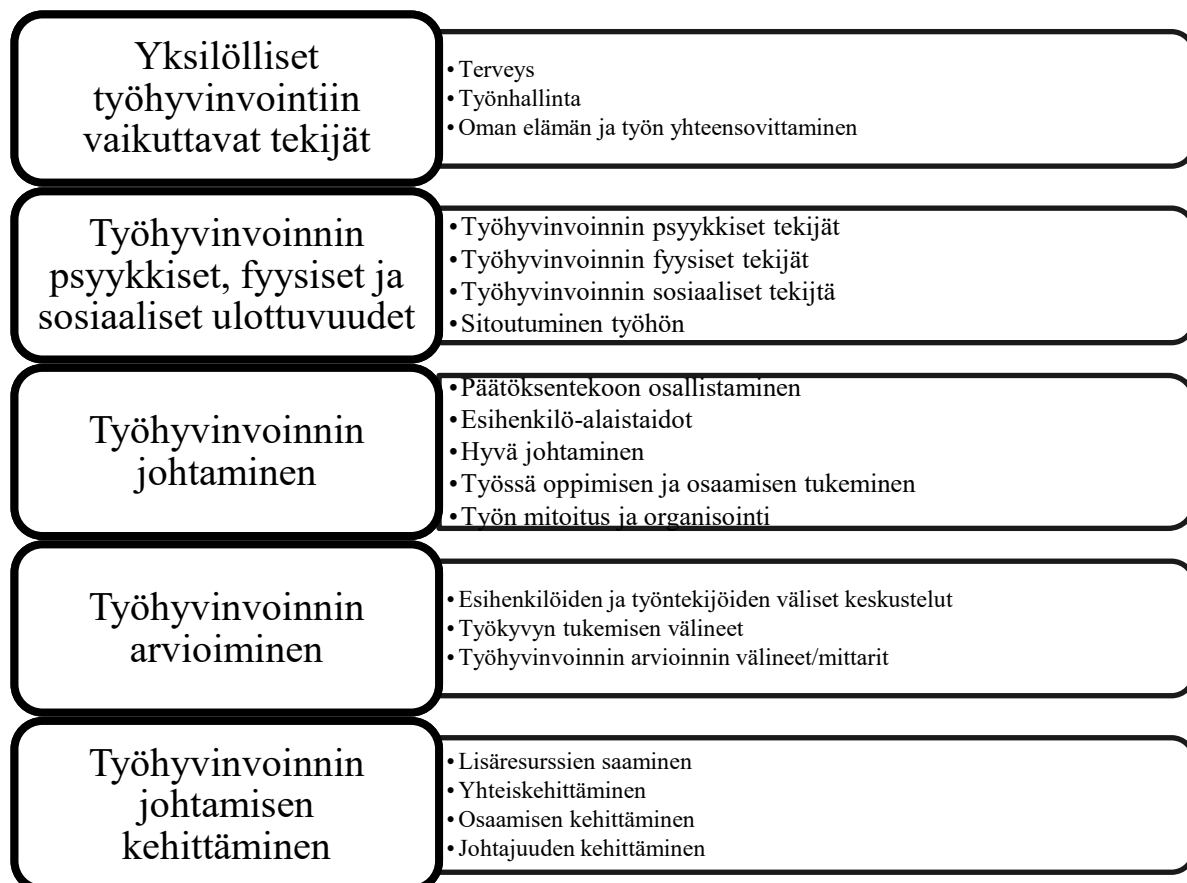
Luimme litteroidut tekstit useampaan kertaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset huomioiden. Analysoinnin aluksi alkuperäisilmaisut pelkistettiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Pelkistämisen tarkoituksena on lisätä aineiston tietoarvoa (Puusa, 2020). Alkuperäisilmaisuja kertyi 108 pelkistyksessä. Pelkistetystä aineisto lähdimme hakemaan samankaltaisuuksia, yhtenäisiä teemoja ja eroavaisuuksia, joista muodostimme 59 alaluokkaa. Samankaltaiset ilmaisut pantiin samaan luokkaan, joka nimettiin kuvaavasti. Tässä vaiheessa tutkija tekee ratkaisun siitä, mitkä ilmaisut kuuluvat samaan luokkaan. (Puusa, 2020). Alaluokista muodostettiin seuraavassa vaiheessa yhdistelemällä yläluokkia. Yläluokkia muodostui 19. Taulukossa 1 esimerkki luokitteluprosessista alkuperäisilmaisusta yläluokkaan saakka.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Kehityskeskustelut käydään joka vuosi	Vuosittaiset kehityskeskustelut	Kehityskeskusteluiden pitäminen	Esihenkilön ja työntekijöiden väliset keskustelut
esimerkiksi sitten niinku kehityskeskusteluissa ja muutenkin totta kai siinä kehityskeskusteluiden välissäkin	kehityskeskusteluissa ja niiden välissäkin		
niinku palaute on tärkeä puolin ja toisin	palaute puolin ja toisin	Palautteenanto	
Varmaan saan minäkin jotain palautetta	palautteen saanti		
pidetään semmoinen varhaisen tuen keskustelun työntekijän kanssa	pidetään varhaisen tuen keskustelun työntekijän kanssa	Varhainen puuttuminen ja tukeminen	

No varhaisen tuen keskustelut esimerkiksi ja kehityskeskustelut	varhaisen tuen keskustelut ja kehityskeskustelut		
---	--	--	--

Taulukko 1. Esimerkki luokitteluprosessista alkuperäisilmaisuista yläluokkiin

Lopuksi yläluokat yhdisteltiin soveliaisiin pääluokkiin (kuvio 3). Pääluokat nimettiin siten, että ne olisivat mahdollisimman toisensa poissulkevia ja kuvaisivat yläluokkia. Luokkia muodostaessa huomasimme, että osa asioista saattaa myös liittyä toisiin luokkiin, kuten esimerkiksi työvuorosunnittelu. Työvuorosunnittelu vaikuttaa toisaalta työn ja oman elämän yhteensovittamiseen mutta on toisaalta myös johtamisen väline. Näin ollen luokkien välillä on myös hieman yhtäläisyyksiä ja ristikkäisyyksiä. Tutkijan tulkintapäätöksien merkitys tulokseen korostuu tässä vaiheessa analyysia. Lopuksi luokat tuodaan yhteen ja luodaan synteesi aineistosta suhteessa taustateoriaan. Analyysi ei ole riittävä ilman synteisiä ja sen avulla tuotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa & Juuti, 2020, s. 376–387.)



Kuvio 3. Pääluokat muodostettuna yläluokista

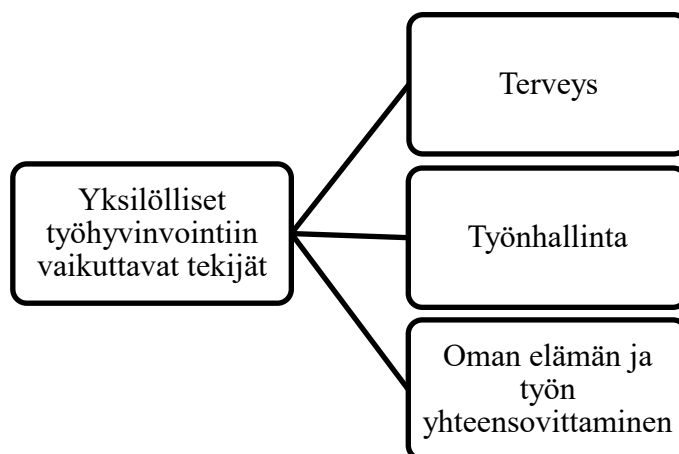
Aineiston analyysin tulisi valitusta analyysimenetelmästä tai tekijöistä huolimatta olla systemaattinen ja jäljitettävä prosessi, jossa noudatetaan avoimuutta ja tehdyt ratkaisut ovat perusteltuja. Teorian ohjaamana ja oman älyllisen herkkyytensä avulla tutkijat työstävät aineistosta tietyn analyysin. Samasta aineistosta ja samoilla taustatiedoilla voi tutkijoista johtuen nousta erilaisia tutkimustuloksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 261–265.)

5 TULOKSET

5.1 Yksilölliset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä niitä johtamisen keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan tukea, jotta hoiva-alan työhyvinvointi ja vetovoimaa voidaan lisätä sekä työhyvinvoinnin johtamista kehittää. Kyetäkseen tukemaan ja edistämään työntekijöiden työhyvinvointia on esihenkilöllä oltava käsitys siitä, mitä työhyvinvointi on ja miten se vaikuttaa kaikkeen muuhun (Lehto, 2017, s.55).

Haastateltavilla oli selkeä käsitys työhyvinvoinnin käsitteestä ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluissa esihenkilöt erittelivät useita yksilöllisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (kuvio 4). Yksilön työhyvinvointiin haastateltavat näkivät vaikuttavan työntekijän terveyden, työnhallinnan sekä oman elämän ja työn yhteensovittamisen.



Kuvio4. Yksilölliset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

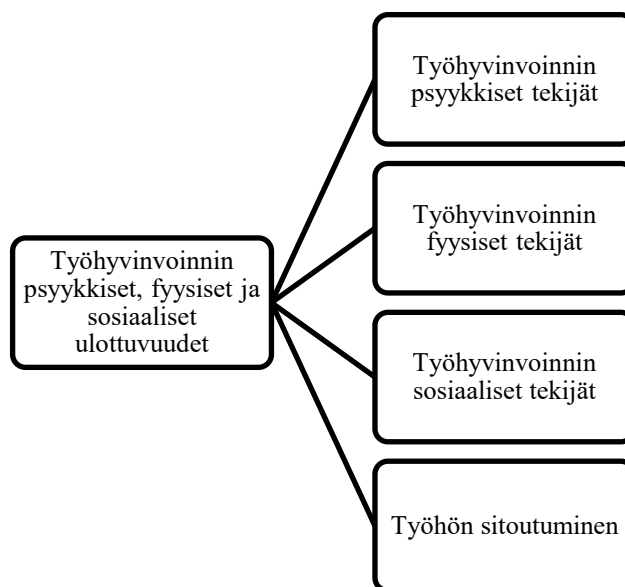
Työhyvinvoinnin käsitteen pohjalla nähtiin ajatus siitä, että työntekijän tulee olla sellaisessa kunnossa, että hän kykenee hoitamaan työnsä. Terveydellä ei tässä kohtaa tarkoitettu vain fyysistä suorituskykyä, vaan myös henkistä ja sosiaalista terveyttä. Lisäksi työntekijän työhyvinvointia edistää mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työhallinnan tunne. Esihenkilöt toivat esille sen, ettei työ yksin vaikuta työhyvinvointiin, vaan myös henkilökohtaisen elämän tapahtumat vaikuttavat siihen, miten työssä jaksetaan. Esihenkilöt olivat valmiita toteuttamaan työssä joustoja, jotta työntekijän työhyvinvointi parantuisi ja työn sekä oman elämän yhteensovittaminen olisi helpompaa. Toisaalta mitkään työhyvinvointiin tehnyt muutokset eivät välttämättä riitä, jos työntekijän omassa elämässä olevat asiat ovat hyvin kuormittavia.

”Meil on kaks yksikköä tässä ja toisessa on kolmivuorotyö niin sehän jos mikä pitemmän päälle on aika raskasta – useimmille. Toki on ihmisiä, jotka tykkää et se heille ihan tosi hyvin sopii. Mut sit jos ajatellaan, että on vaikka pienet lapset ja on muutakin elämää siellä kotona, joka...” (H4)

”...kyllähän ihminen on niin kokonaisvaltainen, että se ei pelkästään auta, jos töissä on hyvä olla, jos siellä töistä lähtee, niin onkin paha olla...” (H2)

5.2 Työhyvinvoinnin psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset ulottuvuudet

Ihminen on kokonaisvaltainen ja näin ollen myös työhyvinvointiin liittyvät psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia (kuvio 5). Haastatteluissa esihenkilöt kuvasivat työhyvinvoinnin eri puolia useilla eri tekijöillä sekä työhön sitoutumisella, joka vaikutti suoraan hyvinvointiin työssä. Esihenkilöiden kuva työhyvinvoinnista oli laaja ja haastateltavat suhtautuivat työhyvinvointiin sitoutuneesti.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset ulottuvuudet

Työhyvinvoinnin psyykkisinä tekijöinä esihenkilöt pitivät työmotivaatiota, henkistä kuormitusta ja viihtymistä työpaikalla yleisesti. Työmotivaatio näkyi suoraan asiakastyössä sekä sitoutumisena työhön ja työn kehittämiseen. Työn henkistä kuormitusta lisää kiire ja ajatus siitä, ettei työntekijä pysty toteuttamaan sellaista työtä kuin itse haluaisi. Omien toiveiden mukaisen työn esteenä on usein hoidettavien huono kunto ja alimitoitus. Esihenkilö toivat esiin, että tiedostivat työn henkisen vaativuuden ja halusivat olla työntekijöiden tukena. Toisaalta yleinen tyytyväisyys työhön lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön. Työn mielekkäällä sisällöllä on puolestaan suora yhteys työssä viihtymiseen.

”...minä niinku painotan niinku sitä, että pitää olla kipinä tähän työhön. Hyvä motivaatio sillä lailla, että sitä jaksaa, kun tekee tätä työtä

halulla ja innolla, löytää jokaisesta päivästä sen kivan jutun, jolla jaksaa jatkaa eteenpäin.” (H2)

”...vaikka he tekee riittävästi, hoitavat riittävästi ja tekevät parhaansa, niin silti hirveen monelle hiipii mieleen se, kun mä en kerkee istua tarpeeksi. Mä en kerkee jutella tarpeeksi ja tota et siihen tarvii sitten sitä tukea.” (H4)

Esihenkilöt monesti havainnoivat työhyvinvointia työnsä lomassa ja olivat virittäytyneitä huomaamaan mahdollisia muutoksia henkilöstössä sekä työilmapiirissä. Suurin osa havainnoista tehtiin ilman suoria keskusteluja työntekijöiden kanssa, jolloin merkittäväksi muodostui sanaton viestintä, kuten kehonkieli, äänenpainot ja yleinen tunnelma työpaikalla. Tällaista havainnointia on mahdotonta toteuttaa, mikäli esihenkilö itse ei ole läsnä työpaikalla riittävän säännöllisesti. Työntekijöiden luonteiden tuntemus auttaa havainnoinnissa, sillä työntekijät reagoivat yksilöllisesti asioihin. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työntekijän työsuoritteeseen ja näin ollen myös asiakkaiden saamaan hoivaan.

”Ihmiset voi hyvin siellä, kuulee just äänenpainot, puheensorina, naurut, kaikki tämmöiset, kun ohi kulkiessaan huomaa, miten työntekijä on asukkaan kanssa, miten juttelee, tekee sitä työtä...” (H1)

Työhyvinvoinnin sosiaalisissa tekijöissä nähtiin merkittävänä ennen kaikkea työhön tulemisen mielekkyys ja työyhteisöön liittyvät asiat. Työyhteisön osalta korostui mahdollisuus jakaa asioita. Työssä kuin työssä on läsnä myös sosiaalinen puoli eli yhteys työkavereihin ja esihenkilöihin. Lisäksi hoiva-alalla ollaan kontaktissa myös asiakkaiden kanssa. Työssä vietetty aika on suhteellisen suuri osa päivästä, jolloin myös osa niin sanotuista henkilökohtaisista asioista tulee väistämättä työpaikalle. Mahdollisuus jakaa myös henkilökohtaisia asioita lisää yhtenäisyyttä sekä esihenkilön ymmärrystä työntekijän elämäntilanteesta sekä sen vaikutuksista työntekoon.

”Iloja ja suruja niin sitten näitten asioiden jakaminen jonkun verran mitä nyt työpaikalla pystyy tai vapaa-aikana, miten nähdään niin se auttaa myös siinä työssäjaksamisessa.” (H4)

Hoivatyön tiedetään olevan fyysisesti raskaampaa kuin aiemmin vanhusten hoidon kasvetta suuremmaksi. Haastateltava toivat myös esille asukkaiden/hoidettavia/asiakkaiden huonontuneen kunnon sekä työn fyysisen kuormittavuuden lisääntymisen. Vaikka erilaisia laitteita on saatu purkamaan fyysistä kuormittavuutta, niin siitä huolimatta on työssä edelleen fyysistä kuntoa vaativia osia. Ihmisten heikentynyt toimintakyky heidän muuttaessaan asumispalveluihin lisää sitä, että vuodet asumispalvelussa ovat fyysisesti huonoimpia ja hoitajien fyysinen rasitus suurempaa.

”...se perushoidon määrä on niinku lisääntynyt niin kyllä siinä helposti hoitajille tulee se riittämättömyyden tunne.” (H4)

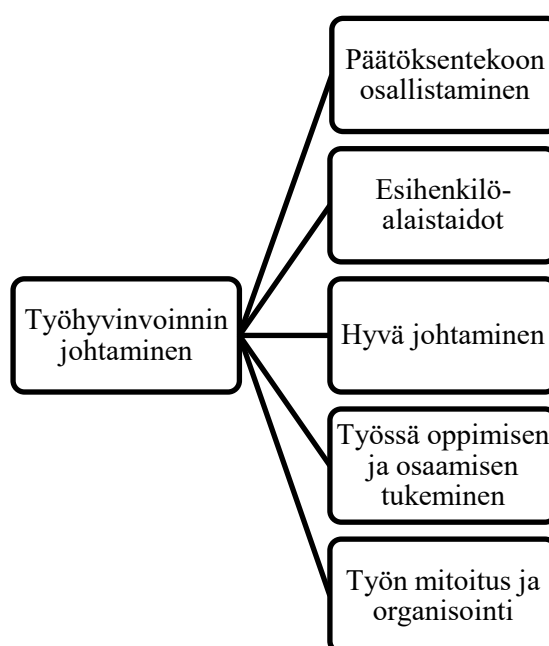
Työhyvinvointiin vaikutti myös henkilökunnan sitoutuminen, joka näkyi haastateltujen kertomuksissa henkilökunnan pitkäaikaisena sitoutumisena työnantajaan. Sitoutumiseen vaikutti se, että työyhteisö oli koettu hyväksi ja työ antoisaksi, myös yksikön koko ja kodinomaisuus olivat oleellisia. Pisimmät työsuhteet olivat kestäneet yksikön perustamisesta aina eläköitymiseen asti. Pitkään sitoutuneita työntekijöitä arvostettiin ja heidän osaamisensa koettiin arvokkaana.

”Tääl on niin aika paljon semmosta henkilökuntaa, joka on ollut pitkään niin on ne ihan mahtavia tyyppejä kyllä siis.” (H3)

”...monet on sanonut, että kun on kysymys tällaisesta pienestä yksiköstä... sen he ovat kokeneet mukavana, että on pieni asukasmäärä ja sitten tää kodinomaisuus, et meillä edelleen tehdään ruokaa, pestään pyykkiä ja siivotaankin.” (H4)

5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kaikki haastateltavat pitivät työhyvinvoinnin johtamista tärkeänä osana työtään. Erityisesti johtamista pohtiessa nousivat esiin päätöksen tekoon osallistaminen, esihenkilö-alaistaidot, hyvä johtaminen, työssä oppimisen ja osaamisen tukeminen sekä työn mitoitus ja organisointi (kuvio 6). Suhtautuminen johtamiseen oli osittain ristiriitaista, sillä esihenkilöasemasta huolimatta tahdottiin olla vain yksi työntekijä muiden joukossa.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin johtaminen

Esihenkilöiden kertomuksissa viikoittaiset kokoukset ja palaverit ovat merkityksellisiä työn sekä sen kehittämisen näkökulmasta. Kokoontumisissa pidettiin tärkeänä, että työntekijöillä oli mahdollisuus nostaa esille ajankohtaisia asioita ja kehittämisen kohteita. Yhdessä asioiden käsitteleminen osallistaa koko työyhteisön päätöksentekoon, vaikka lopullisen päätöksen tekisikin lopulta esihenkilö. Säännöllisten kokousten nähtiin vahvistavan työhyvinvointia.

"...yhteistä niinku meillä on viikottain. Nuo sanotaan, että porinat semmoiset työyhteisöpalaveri, sillä lailla, että se niihin halutaan osallistua ja halutaan tuoda asioita." (H1)

Esihenkilöt johtavat päivittäistä työtä jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutuksessa tärkeintä on ammatillinen esihenkilöalaissuhde, jossa työntekijän ja esihenkilö välillä vallitsee riittävä avoimuus. Avoimuuden lisäksi haastatteluissa nousivat esiin tasapuolisuus ja luottamuksellisuus. Tasapuolisuus vahvistaa luottamusta johtajaan. Työntekijä, joka luottaa esihenkilöön kykenee jakamaan sekä positiivisia että negatiivisia asioita työstään ja yksityiselämästään.

”Ja miksi näin ja miksi ei noin ja niinku palaute on tärkeää puolin ja toisin. Ja se että me keskustellaan niistä asioista niin niistä ei kasva möykkyä. Ja että vuorovaikutuksessa puolin ja toisin pystytään keskustelemaan niin silloin se säilyy se avoimuus, eikä tule sitä semmosta kyräilyä tai selän takana puhumista niin paljon.” (H3)

”...yhä tärkeämpää on se niin, että on se luottamus ja avoimuus ja että väki uskaltaa tulla puhumaan, kysymään, esittämään puolensa.” (H2)

Jokainen haastateltava tunnisti oman johtamisensa vaikutuksen työhyvinvointiin sekä vastuunsa työhyvinvoinnista esihenkilöroolista käsin. Omalla asenteella ja esimerkillä koettiin olevan merkitystä työhyvinvointiin. Kaikki esihenkilöt olivat fyysisesti läsnä, joka mahdollisti työntekijöiden käytettävissä olemisen ja työympäristöön aistimisen. Käytännön työn haluttiin tuntea, sillä esihenkilöt kokivat, etteivät saaneet muutoin riittävästi tietoa työntekijöiden suorittamasta työstä ja työhyvinvoinnista. Esihenkilöt halusivat olla helposti lähestyttäviä ja he kokivat velvollisuudekseen tarttua epäkohtiin ja ristiriitoihin. Esihenkilöt luottivat työntekijöiden osaamiseen ja arvostivat työntekijöitä.

”Että se läsnäolo on myös tosi tärkeää, että en ole mikään irrallinen jossakin, vaan oon yks osa tätä, että me onnistutaan tässä, et me tehdään yhdessä tätä homma ja puhalletaan yhteen hiileen. Että en

halua olla missään erikseen, vaan osa tiimiä ja niin sen haluan jatkuvankin, että tuota haluan myös käytännön työtä tehdä sen takia, että tiedän mitä käytännössä tapahtuu...” (H5)

Yksi haastateltavista toi esiin ristiriitaisen suhtautumisen johtamiseen ja johtajana olemiseen. Haastateltava koki liiallisen johtamisen etäännyttävän työntekijöistä ja vaikeuttavan kontaktin ottamista puolin ja toisin. Vastaaja pyrki välttämään johtajuuden esille tuomista.

”...mä oon hirveen käytännönläheinen ja helposti lähestyttävä ja aika rento sillä lailla, et joskus tulee palautetta, että liiankin rento. Että mä en kyllä itseäni halua nostaa mihinkään jalustalle ja etten haluu olla missään mikään erillinen ihminen jossain, johon ei saa kontaktia ja jonka luo on vaikea mennä. ...että sillai mä en tykkää edes sanoa, että mä oon johtaja et mä mielellään välttelen sitä.” (H5)

Esihenkilöt näkivät tärkeänä osaamisen, oppimisen ja koulutuksen tukemisen. Henkilöstön osaamisen kasvamisen nähtiin vaikuttavan työhön sitä kehittäen. Työnkehittäminen lisää työhyvinvointia, työnhallinnan tunnetta ja hoidettavien saama hoiva on parempaa. Esihenkilöt pitivät kouluttautumismahdollisuuksia esillä sekä tukivat henkilöstön kouluttautumista esimerkiksi työvuorosuunnittelulla. Kouluttautumisen nähtiin tuovan lisäarvoa myös työpaikalle.

”...mutta tuo kouluttautuminen on varmasti yks semmonen kans, mitä mä haluan tukea niinkö enempi. Että ihmiset kävis koulutuksissa, jotka tukis tätä työtä.” (H5)

Lähes kaikissa haastatteluissa nousivat esiin työn mitoitus ja organisointi. Organisoinnissa suurin vaikutus työhyvinvointiin koettiin olevan työvuorosuunnittelulla. Työvuorosuunnittelussa pyrittiin pitkälti ottamaan huomioon työntekijöiden toiveet ja tarpeet, jopa sopimusrikkomusten uhalla. Esihenkilöt tahtoivat varmistaa, että työntekijöiden oli mahdollista yhdistää henkilökohtainen elämä, kouluttautuminen ja työ mahdollisimman joustavasti, jolloin myös työntekijän viihtyminen parantuisi. Haastateltavat huomioivat myös, että yhden työntekijän työvuorosuunnittelua ei

tehdä muiden kustannuksella, vaan pyritään tasapuolisuuteen. Työntekijöiden saatavuus vuosiloma-aikoihin ja muuttuvissa tilanteissa koettiin ongelmalliseksi.

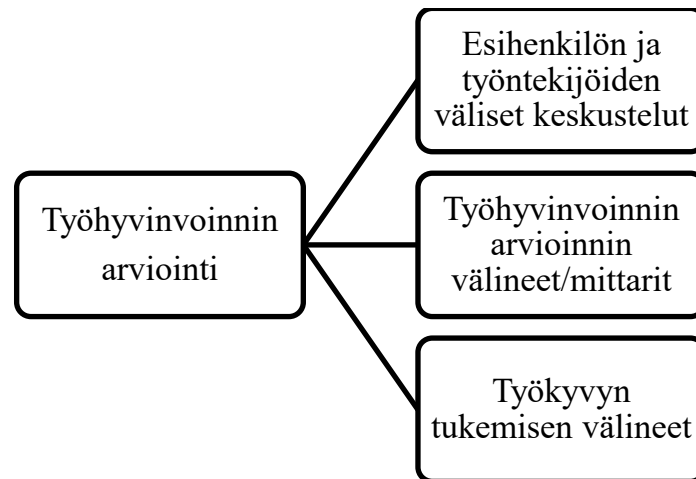
”Ja mä oon joskus sanonutkin, että jos joku viranomainen tutkis näitä meidän työvuorolistoja sillä tavalla, että onko nämä ihan prikulleen TESsin mukasia niin hän varmaan kauhistus ja mä varmaan joutuisin vankilaan... . . . Mutta aina sitten täytyy kattoo totta kai, jos joku toivoo tällaisia vuoroja et se ei oo sitten joltain toiselta pois.” (H4)

”...tässä vaiheessa kevättä menossa niin tuota kun on tätä työvoimapulaan, niin on tuotu vastaavan hoitajan kanssa esille sitä, että vielä ei ole tarpeeksi kesäloman tuuraa...” (H1)

Työhyvinvoinnin edistämisestä viime kädessä on vastuussa johtaja ja yksilötasolla lähiesihenkilö. Johdon tehtävä on huolehtia toimivasta organisaatiosta, jossa fyysisten puitteiden lisäksi ovat kunnossa sosiaaliset ja psyykkiset puitteet. Työntekijöistä tulee pitää huolta, jotta työntekijät pääsevät kehittämään osaamistaan ja saavat palautetta toiminnastaan. Esihenkilö on esimerkki siitä, kuinka työpaikalla toimitaan. Hyvään johtamiseen kuuluu työntekijöihin luottaminen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen sekä henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittaminen joustavin ratkaisuin. (Pennonen, 2021.)

5.4 Työhyvinvoinnin arviointi

Työhyvinvoinnin arviointi on esihenkilöiden mukaan jatkuvasti tapahtuvaa toimintaa. Työhyvinvoinnin arvioinnissa esihenkilö käyttää apunaan esihenkilön ja työntekijöiden välisiä keskusteluja, työkykyä tukevia välineitä sekä käyttää arvioinnin mittareita (kuvio 7).



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin arviointi

Esihenkilöt käyvät työntekijöiden kanssa säännöllisesti keskusteluja päivittäiseen työhön ja toimintaan liittyen mutta erityisesti työhyvinvoinnin arviointia tapahtuu kehityskeskusteluissa, varhaisen tuen keskusteluissa ja palautteenantotilanteissa puolin tai toisin. Kehityskeskustelut nähtiin tärkeimpänä keinona työhyvinvoinnin arvioimiseksi. Kehityskeskustelut antoivat esihenkilöille mahdollisuuden palautteen saamiseen ja työntekijöiden kuulemiseen sekä heidän yksilölliseen huomioimiseensa. Varhaistuen keskusteluita käytiin, kun työntekijöiden työhyvinvointi näytti olevan alhaalla tai työntekijän työsuoritteessa oli jotain erityistä.

”Pitää ottaa niinku työntekijät myös yksilöinä huomioon ja ja tuota esimerkiks sitten niinku kehityskeskusteluissa ja muutenkin totta kai siinä kehityskeskusteluiden välissäkin.” (H4)

Esihenkilöt pyrkivät pysymään kärryillä hoidettavien kuntoisuudessa ja hoitoisuudessa tapahtuvissa muutoksissa, joilla olisi vaikutusta työntekijämitoitukseen. Useampi esihenkilö kertoi kiertävänsä aamuisin, jotta tietäisi onko työntekijöitä tarpeeksi. Työntekijöiden määrällä on suora vaikutus työhyvinvointiin, sillä suurempi työtaakka uuvuttaa pitkään jatkuessaan.

*” Kun meilläkin asukkaiden kunto on hyvinkin muuttuva välillä. Saat-
taa tulla halvaus tai kaatua ja murtaa jonkun kohdan tai sitten se lisää
sitä hoitoisuutta. Minun pitää olla silloin hereillä, että mä niinku osaan*

sitten lisätä sitä työväkeä ensiksi siihen kohtaan, missä sitä sillä hetkellä tarvitaan enemmän.” (H3)

Esimiehet hyödynsivät työhyvinvoinnin arvioinnissa työkykyä tukevia välineitä, kuten työterveyshuoltoa, tarvittaessa myös työsuojelutoimikuntaa. Kaikkien haastateltujen esihenkilöiden työpaikalla suoritettiin työtyytyväisyys-/työhyvinvointikyselyt yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja lisäksi työterveyteen oltiin herkästi yhteydessä, mikäli työntekijän jaksamisessa tai työssä selviytymisestä oltiin huolissaan. Osa mainitsi myös työpaikalla tehdyt työpaikkaselvitykset työhyvinvoinnin arvioinnin tukena.

”...työterveyshuoltoon ollaan yhteydessä ja sitten jos puhutaan se jaksamiskysymyksistä tai sairauskysymyksistä tai työssä selviytymiskysymyksistä tai että fyysinen... on jotain rajoitteita, fyysisiä rajoitteita tai psyykkisiä rajoitteita tai joskus voi olla myös sosiaalisikin rajoitteita.” (H3)

”...työterveyshuollon kautta näitä työtyytyväisyyskyselyjä. Sieltä kautta on ohjelmoitu ja työterveyshuollon kautta yleensäkin.” (H4)

Työhyvinvoinnin arviointiin on perinteisesti käytetty erilaisia kartoituksia ja kyselyitä, joiden ongelma on erityisesti niiden tiettyyn hetkeen sidonnaisuus. Pelkätään niiden tuoma tieto ei kerro koko totuutta työhyvinvoinnista. Haastateltavat toivat esiin, että työhyvinvoinnin arvioinnin mittareina käytetään sairauspoissaolojen määriä, henkilökunnan vaihtuvuutta, työhön sitoutumista, työn kuormitusta ja yleistä hyvinvoinnin havainnointia päivittäisessä kanssakäymisessä.

”Että tuota jos ei ole työhyvinvoivaa porukkaa niin sitten alkaa niinku sairaslomat lisääntyä, syystä jos toisesta.” (H1)

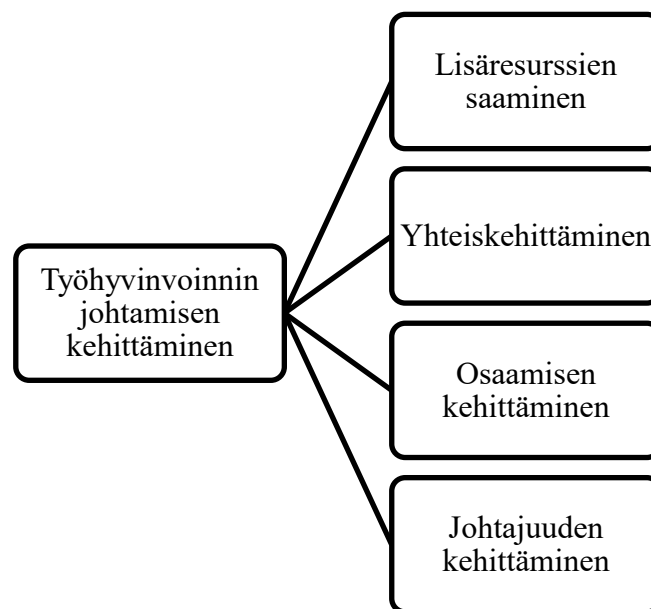
”Niin että siinä kuuluuko sieltä iloista puheensorinaa naurua vai onko semmosia vähän niinku suu viivana käveleviä ihmisiä, jotka niinku kyllä vastaa tervehdykseen ja muuta, mutta näkee jo ilmeestä, että

ei mee hyvin tai näin niin ja päivittäinen tämmöinen, että ihan se ilmapiiri, kunkin päivän niinku sen haisteleminen siinä.” (H1)

Hyvä johtaja johtaa sekä toimintaa että ihmisiä. Johtaminen on vuorovaikutusta muuan muassa työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden kanssa keskusteltaessa on tärkeää kuunnella mutta myös tehdä havaintoja, tulkintoja alaisten tunteista ja käsitellä niitä. Työhyvinvoinnin tai työpahoinvoinnin vaikutukset näkyvät suoraan asiakkaiden palvelukokemuksessa, poissaoloissa, kulujen kasvamisena, työhön sitoutumattomuutena ja työilmapiirissä (Viitala, 2021).

5.5 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Toinen tutkimuskysymyksemme liittyi työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Haastateltavilla oli selkeä käsitys siitä, miten he kehittäisivät johtamista. Eniten toivottiin lisäresursseja. Lisäksi esihenkilöt toivat esille yhteiskehittämisen, osaamisen kehittämisen ja johtajuuden kehittämisen näkökulmia (kuvio 8).



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Enemmän työntekijöitä, isommat tilat, lisää palkkaa ja uudet laitteet voidaan tiivistetysti kuvata esihenkilöiden ajatuksia lisäresursseista työhyvinvoinnin paran-

tamiseksi. Rahan puute esti useimmissa tapauksissa pääsemästä toivottuun lopputulokseen. Esihenkilöt kokivat, ettei heillä kuitenkaan ollut mahdollisuutta vaikuttaa lisäresurssien saamiseksi. Hoidettavien huonompi kunto kuormittaa nykyisen mitoituksen mukaisia työntekijöitä, joten lisähenkilökunnan saaminen näytetään tässä valossa perustellulta.

”Mä lisäisin työntekijöitä, maksaisin enempi palkkaa tai organisaatio maksaisi, mutta kun se ei ole mahdollista.” (H1)

”Kyllä mä varmaan lisäisin henkilökuntaa ja sitten... No, meidän toimitilat on rakennettu silloin 19xx, kun tämä alkoi ja laajennettiin toiseen yksikköön 19xx elikkä päivittäisin näitä tiloja. Siirtäisin seiniä, korottaisin kattoa.” (H4)

Osa haastateltavista näki, että työn, johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuvat yhdessä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden asiantuntijuutta kunnioitettiin sekä pidettiin arvossa. Työntekijöitä pidettiin työn parhaina asiantuntijoina. Esihenkilöt eivät nähneet itseään enemmän osaavina tai halunneet olla työntekijöiden selän takana valvomassa työn suorittamista, vaan esihenkilöt luottivat työntekijöihin. Aidon avoimuuden työhyvinvoinnin kehittämisessä nähtiin lisäävän työntekijöiden osallistumista ja kehittämistä. Oman johtamisen kehittyminen nähtiin tärkeänä, jotta työhyvinvointi työpaikalla voisi lisääntyä.

”Se että niin, että työyhteisö voi itse kehittää monia asioita, ne on parhaita, niitä arjen asiantuntijoita. Että ylhäältä päin ei niinku liikaa ohjeisteta niissä käytännön jutuissa niin se myös antaa sitä semmoista intoa työn kehittämiseen.” (H2)

”...asia mikä minkä niinku lähiesimiehenä toivon että pystyisi siinä aina vaan kehittymään paremmin...” (H2)

6 TUTKIMUKSEN EETTISYYS

Jokaisen tutkimuksen eettisinä pyrkimyksinä tulisi olla avoimuus, rehellisyys, älyllinen kiinnostus, tunnollisuus, sosiaalinen vastuu, yksityisyyden kunnioittaminen, muiden tutkijoiden arvostus, vahinkojen välttäminen ja tutkimuksenteon edistäminen. Tutkijan tulee olla aidosti kiinnostunut tutkimisesta ja uuden tiedon saamisesta tutkimalla, jolloin tutkimus on tutkimuseettisesti perusteltua. Tutkimusetiikka muodostaa perustan tutkimuksen uskottavuudelle, kehitykselle sekä moraalille. Tutkimuksessa eteen saattaa tulla erilaisia eettisiä kysymyksiä, joiden paikantamista, jäsentämistä ja ratkaisuja voidaan johtaa eettisistä tutkimusperiaatteista. (Kuula, 2011.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ihmistieteitä koskevat eettiset tutkimusperiaatteet huomioivat itsemääräämisoikeuden, vahinkojen välttämisen ja yksityisyyden- sekä tietosuojan. Itsemääräämisoikeus toteutuu, kun haastateltava voi valita sen osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. Haastateltavalla on oikeus myös keskeyttää haastattelu ilman syytä tai olla vastaamatta kaikkiin tutkijan esittämiin kysymyksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s.7–8.) Haastateltavan suostumus sekä osallistumiseen että mahdolliseen nauhoittamiseen on hyvä selvittää vielä haastattelun aluksi. Yksityisyyden suojan vuoksi haastateltavaa tulee informoida etukäteen saatekirjeellä, jossa käyvät ilmi haastattelun aika, paikka, arvioitu kesto, mitä tutkitaan ja miten saatua aineistoa käsitellään sekä säilytetään. Saatekirjeeseen on hyvä sisällyttää myös tutkijan yhteystiedot. (Ranta & Kuula-Luumi, 2017.)

Tutkimuksen eettisyys on erityisen tärkeää, kun tutkimuksen aineisto kerätään tavalla, joka muistuttaa arkielämän tilanteita muun muassa haastattelut ja havainnoinnit. Tutkijan on hyvä tiedostaa oma asemansa suhteessa tutkittaviin ja pohtia etukäteen, millaisia eettisiä ongelmia tutkimuksen aikana kohdataan. Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua, sillä laadukas tutkimus on myös eettisesti kestävä siinä tehtyjen valintojen, toimintatapojen ja läpinäkyvyyden osalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Haastateltavat valikoituivat Laatus hoivatyöhön-hankkeen yhteyskoordinaattorin kautta, joten tutkijat eivät vaikuttaneet heidän valintaansa, eivätkä tutkijat tulleet saamaan tietoonsa yhtään enempää tietoa haastateltavista kuin oli tutkimuksen kannalta oleellista. Hankkeen yhteyskoordinaattori myös huolehti, että haastateltavat valikoituivat tutkimukseen soveltuvuuden kautta eli heillä olisi asiaan liittyvää kokemusta tai tietoa. Opinnäytetyön tekijät eivät tunne ketään haastatelluista eivätkä hyödy tutkimuksesta muutoin kuin tiedollisen ja tutkimuksen tekemisen osaamisen karttumisena sekä opinnäytetyön tekemisen kautta.

Tutkimuksessamme haastateltavat saivat saatekirjeen, jossa ilmeni tutkimuksemme lähtökohta ja aineiston käyttötarkoitus. Tutkittavia informoitiin myös haastattelun kestosta, vapaaehtoisuudesta, haastattelun nauhoituksesta sekä siitä, ettei heitä voida tutkimusraportista tunnistaa. Heille myös kerrottiin, että haastatteluaineistoa säilytetään huolellisesti suojatulla verkkolevyllä ja se tuhoetaan, kun opinnäytetyö valmistuu. Näistä asioista haastateltavaa informoitiin vielä ennen haastattelun aloittamista ja haastateltavilla oli vielä haastattelun aluksi mahdollisuus kysyä ja pyytää lisätietoa tutkimuksesta sekä vahvistaa vielä nauhoitukselle halukkuutensa ja vapaaehtoisuutensa osallistumiselle. Kirjallista haastattelulupaa emme Covid-19 pandemian takia voineet haastateltavilta pyytää.

Hankekuvauksessa kerrotaan sen sisältävän myös opinnäytetöitä hankkeen sisältöihin liittyen ja hankekoordinaattori on hankkeen alussa varmistanut sähköpostitse osallistuvien yritysten johdoilta osallistumishalukkuuden. Tuo tiedustelu on pitänyt sisällään opinnäytetöiden mahdollisuuden ja henkilöstön osallistumisen opinnäytetöihin ja siksi erillistä tutkimuslupaa ei organisaatioilta tutkimuksemme tarvita. Tutkimuksen toteuttamisen tapa tai aihe eivät edellytä eettisen toimikunnan ennakoarviointia. Emme myöskään tutkineet erityisen haavoittuvassa asemassa olevia ihmisiä tai kohderyhmiä, jolloin haastateltavan oma lupa on riittävä.

Tutkimus tehtiin hyviä tutkimuskäytäntöjä noudattaen ja lähtökohtana oli ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkimus suoritettiin, analysoitiin ja raportoitiin huolellisesti, läpinäkyvästi ja rehellisesti joka vaiheessa. Lähteet mainitaan asianmukaisesti,

suunnaten kunnian alkuperäiselle kirjoittajalle tekijänoikeuslakia noudattaen. (Helsingin yliopisto, 2020.)

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Kaikki tutkimus on jossain määrin subjektiivista, sillä tutkimuksessa tehdyt valinnat, ratkaisut ja tulkinnat ovat tutkijan tekemiä. Täysin objektiivista tutkimusta ei ole mahdollista saavuttaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvatessa ei toistettavuutta voida pitää kriteerinä, vaan sitä, että tutkija pyrkii kuvaamaan tutkimaansa ilmiötä mahdollisimman avoimesti, monipuolisesti sekä perinpohjaisesti. Tutkijan oma suhde tutkittavaan ilmiöön on myös keskeinen laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Tutkijan tulee osata perustella tekemänsä valinnat sekä ymmärryksessään tapahtunut muutos tutkimuksen aikana. Aineisto kuvaa aina tutkittavien tulkintoja, eikä laadullisella tutkimuksella ole mahdollista löytää mitään yhtä totuutta. (Puusa & Julkunen, 2020, s. 329–333.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkimusprosessiin kuvaukseen, jossa avataan eri vaiheet perusteluineen. Mitä tarkemmin, selvemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija kertoo tutkimuksensa vaiheista, sitä helpompi on lukijan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla voidaan puhua myös uskottavuudesta eli siitä, kuinka totena muut pitävät tutkijan tuloksia ja tuloksia edeltänyttä tutkimusprosessia. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 312–313.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 401) mukaan luotettavuutta lisää tulosten kerroksessa autenttisten ilmaisujen kuvaama polku siitä mistä tulokset ovat muodostuneet. Kuvaamme tulosten muodostumista ja tulkintaamme esimerkein sekä taulukoin siitä, miten olemme muodostaneet alkuperäisilmaisuihin pääluokat. Alkuperäisilmaisuita käyttäessämme olemme huolehtineet, ettei niistä tunnista haastateltavia muuttamalla ilmaisut yleiskielelle, täten varmistaen, etteivät tutkitavat ole tunnistettavissa suorien lainausten osalta (Kuula, 2011). Murre sanojen tai sanontojen muuttaminen yleiskielelle varmistaa anonymiteetin säilymisen,

vaikka haastateltavia olisi saman yrityksen tai yhdistyksen sisältä ja/tai he mahdollisesti muutoin tuntisivat toisensa.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 188–189) puolestaan tuovat esiin ajatuksen perinteisestä reliaabeliudesta ja validiudesta luopumisesta laadullisen tutkimuksen suhteen, sillä luotettavuus ja pätevyys klassisesti ymmärrettynä eivät päde laadullisen tutkimukseen. Tutkijan tulisi silti tallentaa, avata ja analysoida tutkittavien antama aineisto mahdollisimman läpinäkyvästi sekä tieteellisiä periaatteita noudattaen. Tällöin myös samasta aineistosta saatujen eriävien tulosten suhteen ei voida ajatella toiminnan olleen tutkijan heikkoutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tunnusmerkkeinä voidaan pitää uskottavuutta, totuudenmukaisuutta, kriittisyyttä ja rehellisyyttä. Tutkijan vastaanottavuus, metodologinen yhtenäisyys, otannan riittävyys, teoreettiset lähtökohdat ja tiedon kyllästeisyys varmistavat tutkimuksen tieteellisen tarkkuuden. Haastatteluaineiston riittävyttä ja tutkimusongelmiin vastaamisen pätevyyttä olemme arvioineet koko prosessin ajan kysyen, onko niissä tietoa siitä mitä tutkimme. Heti ensimmäisten haastatteluiden jälkeen vertasimme haastatteluista nousevia teemoja, niiden samankaltaisuutta sekä eroja. Viiden haastattelun jälkeen pohdimme tarvetta lisäaineistolle mutta totesimme että aineisto oli riittävä tutkimuskysymysten kannalta eli saturaatio oli saavutettu.

Koska saimme aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiimme, voimme todeta aineistonkeruumenetelmän olleen sopiva ja haastattelun teemat oikein muodostettu. Riittävä väljyys haastattelun tematiikassa, avoimet kysymykset ja haastattelun toteutuksessa mahdollisti aitojen kokemusten esiin tulemisen haastattelijoiden ennakko-oletuksien tai teorian liaksi niitä rajoittamatta.

Tutkijan tehtävä on saada lukija vakuuttumaan saamistaan tuloksista ja sitä edeltäneestä tiedonkeruun- ja analysoinnin prosessista sekä tiedon kehittymisestä. Aineiston tulee tukea saatuja tuloksia ja mahdolliset ilmiöön liittyvät ristiriitaisuudet aineistossa on tuotava esiin. Tutkijan on myös pohdittava, missä määrin tulokset ovat siirrettävissä toisenlaisiin konteksteihin. (Kyngäs ym., s. 42–47.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli saada tietoa siitä, kuinka esihenkilöt johtavat työhyvinvointia ja miten työhyvinvoinnin johtamista tulisi kehittää. Toimeksianto tiedonkeräämiseksi tuli Laatuhoiva-hankkeelta, jonka tarkoituksena on löytää keinoja hoiva-alan työntekijöiden viihtyvyyteen ja saatavuuteen. Omat taustamme loi pohjaa kiinnostukselle työhyvinvointiin ja sen johtamiseen, vaikka olimme toisillemme vieraita, päätimme kuitenkin yhteisen aihevalinnan vuoksi yhdistää voimamme yhteiseen opinnäytetyöhön.

Laadullisten tutkimusperiaatteiden mukaisesti etenimme työssämme taustateoriaan perehtymisen kautta muodostamaan keskeisiä käsitteitä ja opinnäytetyömme viitekehystä. Teimme metodologiset valinnat aineiston keruun ja analysoinnin suhteen saadaksemme tutkimuskysymyksiimme vastaukset, joista voimme tehdä johtopäätöksiä tutkimastamme aiheesta.

Tulosten valossa voidaan todeta, että esihenkilöillä on vahva käsitys työhyvinvoinnin käsitteestä. Haastatteluissa esihenkilöt määrittelivät työhyvinvointia myönteisten asioiden kautta. Useimmat haastatellut liittivät työhyvinvoinnin työssä viihtymisen ja työhön tulemisen mielekkyytenä. Aiemmassa työhyvinvoinnin johtamista käsittelevässä tutkimuksessa Uutela (2019, s. 102–103) on tehnyt samankaltaisia löytöjä työhön tulemisen mielekkyydestä, motivaatiosta ja työn hallinnasta.

Tutkimuksen keskeisin tulos on, että esihenkilöt näkevät työhyvinvoinnin ja sen johtamisen erittäin tärkeänä. Henkilökunnan hyvinvointiin, viihtyvyyteen ja jaksamiseen panostettiin. Esihenkilöt olivat aidosti kiinnostuneet työntekijöistä sekä yksilöinä että ryhmänä. Johtamisessa keskeisinä on fyysinen läsnäolo työpäikällä, joka mahdollistaa arkeen osallistumisen, työhyvinvoinnin havainnoinnin ja työntekijöiden kohtaamisen, joka nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Työvuorosuunnittelu oli toinen asia, jonka haastateltavat nostivat esiin puhuttaessa työhyvinvoinnin johtamisesta. Työvuorosuunnittelulla on tärkeä merkitys työntekijän työssäjaksamisessa sekä työn ja oman elämän yhteensovittamisessa. Myös

aiemmissä tutkimuksissa on noussut esille esihenkilön aktiivinen rooli työpaikalla (Loft & Jensen, 2020; Price ym., 2018) kuunnellen henkilökuntaa (Adam ym., 2019) ja ottaen huomioon heidän toiveensa työvuorosuunnittelussa (Hølge-Hazelton & Berthelsen 2020; Loft & Jensen, 2020).

Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on kolmenlaisia. Sosiaaliset tekijät, jotka liittyvät organisaation työyhteisöön, ilmapiiriin ja ihmisuhteisiin työpaikalla. Psykkiset tekijät, joita ovat muuan muassa motivaatio ja työn henkinen kuormitus. Uutelan väitöskirjassa (2019, s. 108) motivaation taustalla on koettu työn mielekkyys, joka on ensisijaisesti työntekijän omalla vastuulla. Esimiehen vastuulla ovat työhyvinvoinnin puitteiden luominen ja mahdollistaa oman työhyvinvoinnin kehittämisen työpaikalla. Fyysisiä tekijöitä ovat puolestaan työvälineet, työtilat sekä työn fyysinen kuormitus.

Työhyvinvoinnin seuraaminen vaatii erilaisia mittareita, joiden avulla esihenkilö voi seurata, miten työyhteisö voi. Sairauspoissaolot, työterveyden käyttöaste sekä formatoidut (kehityskeskustelu, varhaisen välittämisen keskustelu, varhainen puuttuminen) keskustelut esihenkilön ja työntekijöiden välillä ovat selkeitä mittaristoja, millä esihenkilöt kertoivat arvioivansa henkilöstön hyvinvointia. Vastauksissa he eivät nostaneet taloudellisia näkökulmia sairauslomien tai työterveyshuollon käytön osalta. Toisaalta niiden aiheuttamat kustannukset vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen ja siksi niiden kautta tulee selkeäksi taloudellinen peruste tuottaa parempaa työhyvinvointia (Karttunen, ym. 2017, s.39). Esihenkilöt toivat sen sijaan enemmän esiin poissaoloista ja työkyvyn vajauksista johtuvia puutteita hoivatyön laadussa.

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen suhteen tärkeimmäksi nousi tarvittavien resurssien saaminen, viime kädessä kyse on rahasta. Työntekijöiden työhyvinvoinnin vastuu on aina ylimmän johdon ja sen tulisi tehdä strategista ja suunnitelmallista työtä koko henkilöstön hyvinvoinnin varmistamiseksi. Työhyvinvoinnin johtamisen ottaminen osaksi yrityksen strategiaa ja aktiivinen yhteistyö johdon, lähiesihenkilöiden sekä työntekijätason välillä varmistaa tavoitteet, vastuunjaon, resurssit, mittaamisen ja sen että työhyvinvoinnin strategialla pystytään en-

nakoimaan ja vastaamaan muutoksiin (Karttunen ym., 2017, s.34–35). Haastatellut kertoivat tekevänsä heidän toimivaltaansa kuuluvia resursointiin liittyviä päätöksiä mutta esimerkiksi henkilöstömäärä ei kuulunut siihen.

Esihenkilöiden vastauksissa välittyi heidän kokemansa voimattomuus juuri henkilöstön määrän lisäämisen osalta. Toisaalta lisäresursoinnin vaihtoehtona esitetään työn organisointia, jolla työpanosta suunnataan ydintoimintoihin, kuten ELVO-hankeessakin (työhyvinvoinnin johtaminen-hanke) oli nostettu merkitykselliseksi tehtävä- ja vastuualueiden ja keskeisten tehtävien määrittely, joilla saavutetaan työn sujuvuutta ja joustavuutta (Karttunen ym., 2017, s.15). Sinervo (2018, s.17) nostaa esiin kiireen kokemuksen, joka ei välttämättä liity henkilöstön riittämättömyyteen tai asiakaskunnan hoitoisuuteen.

9 POHDINTA

Tekemämme opinnäytetyö käsittelee työhyvinvoinnin johtamista sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä. Pyrimme löytämään vastauksia siihen, millä tavoin esihenkilöt käsittivät työhyvinvoinnin, miten näkivät työhyvinvoinnin johtamisen ja sen kehittämisen. Hyvään tutkimukseen liittyvät lainsäädännön huomioimisen lisäksi hyvän tieteellisen käytännön huomioiminen ja niiden läpinäkyvä raportointi. Tutkimuksen luotettavuuden mittarina voidaan pitää sen eettistä kestävyyttä, sillä ilman sitä tutkimus ei voi olla luotettavaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 257). Tekemillämme valinnoilla tutkimusaiheen, näkökulman ja tutkimusmenetelmien suhteen olemme pyrkineet huomioimaan läpinäkyvyyden, eettisyyden, hyvän tieteellisen tavan ja lainsäädännön vastaten niiden tavoitteisiin. Opinnäytetyömme tavoitteenamme on ollut lisätä omaa ammatillista osaamistamme ja lisätä tieteellistä tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta.

Työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu melko paljon sekä Suomessa että kansainvälisesti. Vaikka tutkimusta on runsaasti, niin silti näyttää, että työhyvinvointi ja sen johtaminen eivät muutu, vaikka paineita muutokselle selkeästi on. Olemme

peilanneet tuloksia muuhun työhyvinvoinnista, johtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta tehtyyn tutkimukseen ja pyrkineet mahdollisimman laajaan sekä ajantasaiseen lähteiden käyttöön.

Työhyvinvointia tulee johtaa ja sen tulisi olla suunnitelmallista. Saadaksemme tietoa, miten työhyvinvointia johdetaan vanhusten asumispalveluissa, toteutimme Laatuhoiva-hankkeen kanssa haastattelututkimuksen, jossa vanhusten asumispalveluyksiköiden esihenkilöt vastasivat työhyvinvointiin liittyviin teemoihin väljän kysymysrunгон mukaisesti.

Haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja kokivat työhyvinvoinnin johtamisen merkitykselliseksi osaksi työtään. Yksi haastateltavista toi esille myös ristiriitaisia ajatuksia liittyen johtamiseen, joten voidaan olettaa, ettei esihenkilöiden omatkaan ajatukset johtamisesta tai sen merkityksestä ole aina yksiselitteisiä, vaan johtaja on inhimillinen kaikkine puolineen. Kaikilla haastateltavillamme oli jo useamman vuoden kokemus esihenkilötehtävistä ja tuntui, että heidän oli helppo vastata haastatteluun. Haastatteluita oli kaikkiaan viisi, jotka tuottivat runsaasti materiaalia analysoitavaksi ja vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Esihenkilöillä oli käytössään sekä organisaation ohjeistamia tapoja tukea, seurata ja mitata työhyvinvointia mutta paljon myös omia, käytännön työn ja kokemuksen tuomia tapoja.

Yhteiskunnallinen digitalisaatio, ikärakenteen muuttuminen, vanhustyön rakennemuutos sekä vaateet tehokkuudesta ja patoutunut palvelutarve ikääntyneiden palveluissa asettavat vanhusten hoivatyön suurien haasteiden eteen (STM 2020, s.4–5). Asiakkaiden tietoisuus omista oikeuksistaan ovat kasvaneet, samoin vaatimukset hoitoa kohtaan. Omaiset haluavat aktiivisesti vaikuttaa ja osallistua. Rakenteet ja ammattirakenne vanhusten hoivatyössä ovat muuttuneet mutta käytännöt ja menetelmät ovat juuttuneet menneeseen. (Räsänen & Valvanne, 2017). Onko tässä nähtävissä taustasy sille, ettei työhyvinvointi kasva ja sen johtaminen on lähes mahdotonta.

Eriyisesti henkilökunnan saatavuudessa ja pysyvyydessä on suuria ongelmia vanhusten hoivatyön raskauden takia. Vanhusten hoivassa työ koetaan sekä fyysisesti että psyykkisesti kuormittavaksi ja palkka ei kohtaa työn vaativuutta (Vehko ym. 2018, s.33, 37–38). Työn palkitsevuuden kannalta tulee siis tarkastella myös muita kuin konkreettista palkkaa kun mietitään, miten työntekijät saadaan pysymään töissä. Onko mahdollista miettiä resurssien sijaan, miten voitaisiin asiat tehdä eri tavalla?

Työn merkityksellisyyden ja arvostuksen tunne lienevät tärkeimpiä aineettomia palkkioita. Sisäisen motivaation saavuttaminen ulkoisen (raha, status) sijaan sitouttaa tehokkaammin työhön. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa –raportissa todettiin oikeudenmukaisen johtamisen suojelevan kuormituksen aiheuttamilta haitoilta ja parantavan työhyvinvointia (Vehko ym. 2018, s. 36–38). Työhyvinvointiin vaikuttavat seikat nousevat tärkeiksi, kun halutaan sitouttaa henkilöstöä ja taata heille mielekäs ja hyvinvointia tukeva työ. Haastattelussa työhyvinvoinnin seuranta havainnoimalla nousi keskeiseksi keinoksi työhyvinvointiin vaikuttavien seikkojen löytämiseksi. Läsnä olemalla esihenkilö pystyi sekä lisäämään työntekijöiden tuntemusta että työhyvinvoinnin nykytilaa. Apuna voidaan käyttää erilaisia työtyytyväisyys- tai työhyvinvointikyselyitä mutta niiden vastaukset ovat usein hetkeen ja paikkaan sidottuja, joten havainnoinnilla on suuri merkitys, varsinkin nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Vanhusten hoivassa työskentelevien hallinnantunne työssään, riittävyden tunne ja kokemus oikeudenmukaisuudesta ovat merkittävästi heikentyneet. Työn organisoinnilla ja työmäärän tasapuolisella jaolla on suuri merkitys hallinnan tunteeseen. Kun työnsä pystyy tekemään laadukkaasti ja pääosin työaikana, tukee se merkityksellisyyden kokemusta. (Vehko ym., 2018, s.28.) Haastatellut kertoivat työntekijöiden riittämättömyyden kokemuksista ja sitä kautta kuormittumisesta. Esihenkilöt kokivat työvuorosunnittelun olevan yksi keino lisätä työhyvinvointia sekä säädellä työntekijöiden kokemaa kuormitusta.

Työvuorosunnittelulla ja lomien mahdollistamisella esihenkilöt pyrkivät varmistamaan henkilöstön jaksamisen ja työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen. Toiveita haettiin ottaa huomioon tasapuolisuus kuitenkin muistaen. Esihenkilöllä onkin velvoite tasapuolisuuteen ja kuitenkin samalla hänen on varjeltava kunkin työntekijän yksityisiä tietoja. Työyhteisössä voi aiheuttaa ihmetystä jonkun työntekijän saadessa, vaikka aina viikonloput vapaaksi, heidän tietämättä vaikka työntekijän pienestä lapsesta ja yksinhuoltajuudesta.

Esihenkilön fyysisen läsnäolon merkitys ja päivittäisen työn tuntemus suhteessa työhyvinvoinnin johtamiseen ovat asioita, joita olisi syytä kartoittaa enemmän. Haastattelussa yksi esihenkilöistä toi esiin ristiriitaisen suhtautumisensa johtamiseen. Toisaalta vastaaja koki kiinnostavana hallinnon mutta toisaalta toi vahvasti esiin halua olla yksi muiden joukossa, osa tiimiä eikä esitellä edes itseään johtajana. Millaisia ristiriitoja johtamiseen liittyy ja miten näitä ristiriitoja esihenkilöt käsittelevät olisi myös jatkotutkimuksen arvoinen aihe.

Tutkimuksemme tulokset vahvistivat jo aiemmin saatua tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen merkityksestä. Esihenkilöt haluavat panostaa työhyvinvointiin ja ovat valmiit sitä kehittämään sitä. Kehityksen esteenä ovat puuttuvat resurssit sekä makro- ja mikrotason säätely, johon esihenkilöt eivät voi varsinaisesti vaikuttaa. Lisäksi vanhat tavat sekä työkäytänteet näyttävät olevan hoitotyössä edelleen vahvassa osassa. Miten näitä säätelyitä ja vahvoja organisaatiokulttuurisia tekijöitä voitaisiin aidosti rikkoa? Onko mahdollista toteuttaa työhyvinvoinnin johtamista niin, että ei aina mentäisi kustannus edellä ja työntekijä tulee vasta sitten?

Tutkimuksemme rajoitteina voidaan pitää pientä otantaa ja kokemattomuuttamme tutkijoina. Toinen meistä työskentelee vanhusten hoiva-alan yksiköissä esihenkilönä, joka on saattanut vaikuttaa jonkin verran tekemiimme valintoihin ja tulkintoihin. Lisäksi valintamme tutkimusmenetelmäksi olisi voinut olla erilainen, kuten vaikka ryhmähaastattelu tai kysely, jolloin olisimme voineet saada toisenlaisia tuloksia. Aineiston keruussa täytyy ottaa huomioon Covid-19 pandemian vaikutukset, sillä jouduimme näissä olosuhteissa keräämään aineiston etänä, joka eittämättä on vaikuttanut jonkin verran samaamme tietoon. Saattaa olla,

että joku toinen tutkija olisi saattanut saada keräämästämme aineistosta erilaisia tuloksia kuin me, koska tulokset perustuvat aina tutkijan tulkintaan. Ei voida täysin varmasti todeta, että haastateltavat tarkoittivat asiat täysin samoin kuin me ne tulkitsimme.

Tutkimuksemme tulokset ovat kuitenkin laadukkaita ja luotettavia, sillä haastateltavat tulivat mukaan vapaaehtoisesti, eikä meillä ole heistä lainkaan taustatietoja. Haastateltavat saivat kertoa vapaasti kokemuksiaan ja ajatuksiaan tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tuottamaa tietoa jo käytössä olevista työhyvinvoinnin johtamisen käytännöistä hyödynnetään hankkeessa mukana olevissa vanhusten hoivan yrityksissä ja voidaan laajemmin peilata koko Suomen hoitotyön kenttään. Keskeisimmät tulokset tullaan tiivistämään esihenkilöiden käyttöön ”huoneentauluksi”, jotta siitä saadaan mahdollisimman konkreettisia välineitä esihenkilöiden käyttöön. Keväällä 2022 pidetään hankkeen loppuseminaari, jossa työn tuloksia ja johtopäätöksiä esitellään osallistuneille yrityksille sekä muille asiasta kiinnostuneille. Aiheen tärkeyttä lisää lähivuosina voimakkaasti lisääntyvä tarve vanhus-ten palveluille sekä henkilöstöressurssien riittämättömyys.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 306–328) Helsinki: Gaudemus.
- Adams, A. M. N., Chamberlain, D., & Giles, T. M. (2019). The perceived and experienced role of the nurse unit manager in supporting the wellbeing of intensive care unit nurses: An integrative literature review. *Australian Critical Care*, 32(4), 319–329.
- Almeida de Moura, A., Bernardes, A., Pazetto Balsanelli, A., Marosti Dessotte C.A., Gabriel, C.S. & Barbosa Zanetti A.C. (2020) Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 28.
- Almeida de Moura, A., Bernardes, A., Pazetto Balsanelli, A., Barboza Zanetti, A. C., & Gabriel, C. S. (2017). Leadership and nursing work satisfaction: an integrative review. *Acta Paulista De Enfermagem*, 30(4), 442–450. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700055>
- Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G., & Wynne, R. (2009). *Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:ISBN%20%20978-951-802-950-5%20\(pdf\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20%20978-951-802-950-5%20(pdf))
- Anttila, J. (2018). *Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen: Tahtotiloja työn tulevaisuudesta: tulevaisuusselonteon taustaselvitys*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Baek, H., Han, K. & Ryu, E. (2019) Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Manager*. 2019, 27(8), 1655–1663.
- Boamah, S. A., & Laschinger, H. K. S. (2018). Effects of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189.

- Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A., ja Vataja, K. (2021). *Työn tulevaisuudet megatrendien valossa*. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>
- Gomez Maziero, V., Bernardes, A., Aparecida Vendas Righetti, E., Spiri, W.C. & Gabriel, C.S. (2020) Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review. *Revista Brasilia de Enfermagem*. 2020;73(6).
- Gould, R, Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006) Työkyvyn ulottuvuudet – yhteenveto ja päätelmät. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hasanen, K., 2009. *Hoivaa, helli ja rakasta...kotona*. Yhteiskuntapolitiikka 75 (2010):1, s.108–110
- Helsingin yliopisto (2.12. 2020). *Tutkimusetiikka*. <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/tutkijan-palvelut/tutkimusetiikka#section-117>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hølge-Hazelton, B. & Berthelsen, C. B. (2020). Leading unique cultures in departments with low turnover of nurses. A positive deviance approach study. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1207–1214.
- International Labor Organization (2019). ILO centenary declaration for the future of the work. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_711674.pdf
- Jumisko, E., Hyry-Honka, O. ja Saranki-Rantakokko, S. (2017). Vanhustyön esimiehen arvoympäristö ja –eettinen stressi. Teoksessa J. Kulmala & V. Hantikainen. *Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen*. PS-kustannus.
- Juuti, P. ja Puusa, A., (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2013). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M., & Lammintakanen, J. (2017) Työhyvinvoinnin

- johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1
- Kansaneläkelaitos, (2020). Mielen terveyshäiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. <https://www.kela.fi/-/mielenterveyden-hairioista-johtuvien-sairauspoissaolojen-kasvu-jatkuu-jyrkkana>
- Kotter, J. P. (2014). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kröger, T., van Aerscht, L. & Puthenparambil, J.M. (2018). *Hoivatyö muutoksessa - Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa*. (YFI-julkaisuja 6 2018) Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8>
- Kulmala, J. (2017). Hyvällä johtamisella tyytyväisempiä työntekijöitä ja onnellisia vanhuksia. Teoksessa J. Kulmala & V. Hantikainen. *Parempi vanhustyö: menetelmiä johtamisen kehittämiseen*. PS-kustannus.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H., Kääriäinen, M. & Elo, S. (2020). The Trustworthiness of Content Analysis. Teoksessa H. Kyngäs, K. Mikkonen & M. Kääriäinen (toim.) *The application of content analysis in nursing science research*. Cham: Springer.
- L 55/2001. Työsopimuslaki. 26.1.2001/55 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- L 738/2002. Työsuojelulaki. 23.8.2002/738 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P15>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113
- Laatuhoiva-hanke, (2020). *Hankesuunnitelma*.
- Laitinen, I. (2016) Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa A. Syväniemi & V. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen*

ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

- Lehto, K. (2017). *Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Vaasan yliopisto. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf
- Loft, M. I., & Jensen, C. S. (2020). What makes experienced nurses stay in their position? A qualitative interview study. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1305–1316.
- Lu, H., Zhao, Y. & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Meriläinen, M., Koivisto, K., Sirviö, P. & Tensing, M. (2016). Hoitotyön johtaminen. Teoksessa K. Koivisto & P. Sandelin (toim.) *Sairaanhoitajakoulutusta 120 vuotta Oulussa – Aputyöstä asiantuntijaksi -juhlajulkaisu*. [Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016112930047>
- Monzani, L., Seijts, G.H. & Crossan, M.M. (2021) Character matters: The network structure of leader character and its relation to follower positive outcomes. *PLoS ONE* 16(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255940>
- Olakivi, A., Van Aerschot, L., Puthenparambil, J.M. & Kröger, T. (2021) Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä? - Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka*. 86:2, 141–154.
- Pakarinen, T. & Ollila, S. (2020). Henkilöjohtamisen dilemmat kompleksisessa organisaatiossa - esimerkkinä maakunta- ja soteuudistus. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa - viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pennonen, M. (2021). *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin* (1. painos.). Duodecim.
- Price, S. L., Paynter, M., Hall, L. M. G., & Reichert, C. (2018). The intergenerational impact of management relations on nurse career satisfaction

- and patient care. *Journal of Nursing Administration*, 48(12), 636–641.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A., & Juuti, P., (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.) Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., & Juuti, P., (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 329–354). Helsinki: Gaudeamus.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, J. Ruusuvuori, A.L. Aho & R. Granfelt *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino: Tampere.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, J. Ruusuvuori, A.L. Aho & R. Granfelt *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino: Tampere.
- Ruusuvuori, J., & Tiittula, L., (2005) Haastattelu. Vastapaino: Tampere
- Räsänen, R. & Leppäaho, S. (2016) Ei mitä tahansa johtamista, vaan gerontologista johtamista sen olla pitää. *Gerontologia*. 2, 78–82.
- Sairaanhoidajaliitto (8.1.2021) *Työolobarometri 2020: Sairaanhoidajien työtyytymättömyys kasvaa*. <https://sairaanhoitajat.fi/tyoolobarometri-2020-sairaanhoitajien-tyotyytymattomyys-kasvaa/>
- Sairaanhoidajaliitto (26.2.2021). *Sairaanhoidajaliiton yhteiskunnallisen vaikuttamisen ryhmä: ”Sairaanhoidajapula pitää ratkaista valtiojohdossa.”* <https://sairaanhoitajat.fi/sairaanhoitajaliiton-yhteiskunnallisen-vaikuttamisen-ryhma-sairaanhoitajapula-pitaa-ratkaista-valtiojohdossa/>
- Sarris, W.E. & Gallhofer, I.N. (2019). *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research* John Wiley and Sons Incorporated <https://ebookcentral.proquest.com/lib/diak/reader.action?docID=1602919&ppg=1&query=.%20Design%2C%20Evaluation%2C%20and%20Analysis%20of%20Questionnaires%20for%20Survey%20Research.#>
- Schermerhorn Jr, J.R. (1997). Situational leadership: Conversations with Paul Hersey. *Mid-American Journal of Business*. 12 (2), 5–11.

- Seeck, H. (2021). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin (Kuudes, uudistettu painos.). Gaudeamus.
- Sointu, L. (2016). *Hoiva suhteessa. Tutkimus puolisoaan hoivaavien arjesta*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99617/978-952-03-0190-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2020). Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Taavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2.12.2020). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2018). *Eheä yhteiskunta ja kestävä hyvinvointi: Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus*. (Valtioneuvoston julkaisusarja 22/2018). Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-596-9>
- Specchia, M.L., Cozzolino, M.R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W. & Damiani G. (2021) Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021 Feb 6;18(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Souza de Moraes M.C., Oliviera Dutra, O., Mendoca Ferreira T.D., Carvalho Pen Dias, F., Pazetto Balsanelli, A. & Gasparino R.C. (2021) Nursing coaching leadership and its influence on job satisfaction and patient safety. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2021 Jul 30;55. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020042103779>
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto (2020). *Selvitys superilaisten kokemasta työkuormasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä 2020*. <https://www.superliitto.fi/viestinta/selvitykset/selvitys-superilaisten-kokemasta-tyokuormasta-2020/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (6.11.2020) *Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2019*. (THL Tilastoraportti 45/2020). https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140657/Tr45_20.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Terveyskylä (i.a.) Palliatiivinen talo. <https://www.terveyskyla.fi/palliatiivinentalo>

- Tehy (2020) Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus.
- Tevameri, T. (2021) Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. (TEM työalaraportit 2:21). Työ- ja elinkeinoministeriö.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>
- Tilastokeskus. (30.9.2019) Väestöennuste 2019–2070.
https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_fi.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2.painos. Tammi
- Työterveyslaitos (2020a) *Työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos (2020b). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Punamusta. Tampere.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Työterveyslaitos (i.a.) Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lapin yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Vakkayil, J., Torre, E. D., & Giangreco, A. (2017). “It’s not how it looks!” Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European Management Journal*, 35(4), 548–562.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.002>
- Valvira, (2020). Välittömän ja välillisen työn määrittely vanhusten tehostetun palveluasumisen ja laitoshoidon toimintayksiköissä.
https://www.valvira.fi/documents/14444/326610/Valittoman_+_valillisen_asiakastyon_maarittely.pdf/926d58c9-d7c1-9666-1a10-25326007de24?t=1603955312644
- Vanhustyön keskusliitto. (2018) Suomalainen ikägallup, osa 2. Eloisa ikä avustushjelman mielipidekysely. Taloustutkimus Oy.

- Vehko, T., Hyppönen, H., Ryhänen, M., Tuukkanen, J., Ketola, E. & Heponiemi, T. (2018). Tietojärjestelmät ja työhyvinvointi – terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 10(1), 143–163. <https://doi.org/10.23996/fjhw.65387>
- Vehko, T., Josefsson, K., Lehtoaro, S., & Sinervo, T. (2018). Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Helsinki: National Institute for Health and Welfare. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-241-3>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.
- Wallin, M. (2014). *Ikäjohtaminen Euroopassa: Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Xie Y., Gu D., Liang C., Zhao S. & Ma Y. (2020). How transformational leadership and clan culture influence nursing staff's willingness to stay. *Journal of Nursing Management*. 28(7), 1515–1524.

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

Alussa esittäytyminen ja tervehtiminen. Haastateltavalta haastatteluluvan varmistaminen ja nauhoituksesta sopiminen. Haastateltavan oikeuksista informoiminen eli hän voi halutessaan keskeyttää haastattelun milloin tahansa.

1. Taustatiedot

- Kuinka kauan olet ollut alalla?
- Kauanko olet ollut nykyisessä työssäsi?
- Onko sinulla johtamiskokemusta toisista työpaikoista?
- Mahdollinen johtamiskoulutus?
- Oletko saanut koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen?

2. Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi on?
- Millaisia ajatuksia sinulla on työhyvinvoinnista?
- Miten työhyvinvointi näyttäytyy työpaikallasi?

3. Työhyvinvoinnin johtaminen

- Miten koet johtajana vaikuttavasi työhyvinvointiin?
- Millaisin keinoin voisit siihen vaikuttaa?
- Millaisia käytäntöjä sinulla on työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi?
- Miten tärkeänä näet työhyvinvoinnin osana työtäsi johtajana?

4. Työhyvinvoinnin arviointi

- Miten arvioit/millaisin keinoin arvioit työntekijöiden työhyvinvointia?

5. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

- Millaista tukea kaipaisit työhyvinvoinnin johtamiseen?
- Jos voisit korjata jonkin työhyvinvointiin vaikuttavan seikan, mikä se olisi?

6. Vapaa sana

- Mitä muuta vielä haluaisit sanoa?

LIITE 2. Saatekirje

Hyvä kirjeen vastaanottaja,

Tervetuloa osallistumaan opinnäytetyöhömmme liittyvään tutkimukseen työhyvinvoinnin johtamisesta hoivatyössä. Opinnäytetyömme on osa laatua hoivatyöhön hanketta. Osallistumisesi on tärkeää, sillä se tekee näkyväksi esimiesten henkilökohtaisia kokemuksia ja käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä sen kehittamisestä. Vastauksia hyödynnetään työntekijöiden hyvinvoinnin sekä hoivatyön vetovoimaisuuden parantamiseksi.

Tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa, että osallistutte haastatteluun, joka pidetään Teams-sovelluksen kautta. Haastattelu tullaan nauhoittamaan ja arvioitu kesto on noin tunnin. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluista saatua aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi ole kenenkään tunnistettavissa tutkimuksesta. Tutkimusaineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyömme ja tutkimuksemme tulokset julkaistaan syksyllä 2021 ammattikorkeakoulujen sähköisessä opinnäytetyötietokannassa Theuseuksessa.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen osallistumisesta, niin vastaamme mielellämme lisäkysymyksiin sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,

Tiina Railo
tiina.railo@student.diak.fi
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan YAMK
Sosionomi (YAMK)

Taija Vuori
taija.vuori2@student.diak.fi
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan YAMK
Sairaanhoitaja (YAMK)