

Annika Sinkkonen

# Kotihoidon esihenkilöstön työhyvinvointi digitalisoituvassa työympäristössä

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Terveyden edistäminen (YAMK)

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Terveysten edistäminen (ylempi AMK)
Tekijä	Annika Sinkkonen
Työn nimi	Kotihoidon esihenkilöstön työhyvinvointi digitalisoituvassa työympäristössä
Toimeksiantaja	Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä
Vuosi	2022
Sivut	44 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja(t)	Virpi Majjala

## TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kotihoidon esihenkilöiden työhyvinvointia ja sen kehittymistä digitalisoituvassa työympäristössä. Kasvavissa määrin työpaikoilla ollaan siirtymässä digitaalisiin ratkaisuihin, joten on tärkeää tiedostaa myös se, minkälaisia vaikutuksia sillä on henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on käsitteenä monelle hyvinkin yksipuolinen ja usein se ajatellaan vain fyysisen hyvinvoinnin parantamisena. Fyysinen hyvinvointi on kuitenkin vain pieni osa laajempaa kokonaisuutta, kun tarkastellaan kokonaisvaltaisesti käsitettä työhyvinvointi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kymsoten kotihoidon esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytilaa sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä jatkuvasti digitalisoituvassa työyhteisössä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto tähän kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluun osallistui yhteensä neljä esihenkilöä, jotka kaikki työskentelivät kotihoidossa Kymsoten alueella.

Etätyön lisääntymisestä on selkeästi havaittavissa sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Pitkään jatkuneesta etätyöskentelystä puuttuvat lähes kokonaan työhyvinvointiin vaikuttavat tärkeät tekijät, kuten fyysinen läsnäolo, yhteiset tauot ja sosiaalisten suhteiden ylläpito. Nyt kun pandemia on jo pitkittynyt, niin työkavereiden tärkeys korostuu entisestään. Edes ajoittaisella työkavereiden fyysisellä kohtaamisella on merkittäviä vaikutuksia omalle työhyvinvoinnille ja jaksamiselle.

Tämä tutkimus osoittaa sen, että työhyvinvointi koostuu useista eri osatekijöistä, jotka ovat varsin subjektiivisia kokemuksia. Tähän vaikuttaa yksilön oma henkilökohtainen asenne sekä ajattelutapa. Työyhteisössä jokaisella on vastuu yhteisestä työhyvinvoinnista, riippumatta siitä mitä työtehtäviä tekee tai missä asemassa työskentelee. Hyvä ja kehittyvä työhyvinvointi on lopputulos hyvästä johtamisesta, joka kuuluu esihenkilön tärkeimpiin työtehtäviin.

**Asiasanat:** työhyvinvointi, esihenkilö, digitalisaatio, kotihoito, etätyö

Degree	Master of Health Care
Author	Annika Sinkkonen
Thesis title	Well-being at work of home care superior's in a digitalizing work environment
Commissioned by	Social and Health Services in Kymenlaakso
Time	2022
Pages	44 pages, 1 page of appendix
Supervisor	Virpi Maijala

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to examine the well-being of home care superiors in a digitalizing work environment. In increasing numbers, workplaces are using more and more digital solutions, so it is also important to be aware of the impacts it has on the well-being of staff. Well-being at work is a very one-sided concept for many, and it is often thought of only as an improvement in physical well-being. However, physical well-being is only a small part of the wider whole when you consider the concept of well-being at work.

The purpose of the study was to examine the current state of the well-being at work of Kymenlaakso home care superior's, as well as the factors affecting well-being at work in a constantly digitalizing work environment. The research was conducted as a qualitative study, and the data for this was collected through a semi-structured interview. A total of four superiors participated in the interview, all of whom worked in home care in the region of Kymenlaakso.

There are clearly both positive and negative effects on well-being at work from the increase of remote working. Long-term remote working almost completely lacks important factors affecting the work-well-being, such as physical presence, breaks together, and the overall maintaining of social relationships. As the pandemic has already prolonged, the importance of colleagues becomes even more pronounced. Even intermittent physical encounters with co-workers have significant impacts on one's well-being at work and overall enduring.

This study shows that well-being at work consists of several components that are quite subjective experiences. This is influenced by the individual's own personal attitude as well as mindset. In the work community, everyone has responsibility for corporate well-being at work, no matter what job tasks you do, or in what position you work. Good and evolving well-being at work is the result of good leadership, which is one of the main job tasks of the superiors.

**Keywords:** well-being at work, superior, digitalization, home care, remote work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA .....	7
2.1	Tiedonhaku .....	7
2.2	Työhyvinvointi ja työstä palautuminen.....	8
2.3	Esihenkilö, resurssit ja voimavarat .....	11
2.4	Työkulttuuri ja etätyön tuomat mahdollisuudet .....	14
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	17
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	18
4.1	Aineiston keruu.....	19
4.2	Aineiston analyysi.....	20
5	TULOKSET .....	23
5.1	Työhyvinvointi esihenkilöiden kokemana .....	23
5.1.1	Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen .....	23
5.1.2	Monipuolisten työtehtävien vaikutus työhyvinvointiin.....	23
5.1.3	Työkokemuksen vaikutus työhyvinvointiin .....	24
5.1.4	Esihenkilöiden vertaistuki .....	25
5.2	Digitaalisuus ja etätyöskentely .....	27
5.2.1	Etätyö työhyvinvoinnin edistäjänä .....	27
5.2.2	Etätyö työhyvinvoinnin heikentäjänä .....	29
5.2.3	Ajanhallinnan haasteet .....	30
5.3	Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet.....	31
5.3.1	Liikkuminen työpäivän aikana.....	31
5.3.2	Työhyvinvointia tukevat organisaatorakenteet.....	31
6	POHDINTA.....	35
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	37
6.2	Tutkimuksen eettisyys .....	38

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	39
LÄHTEET .....	42

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Aikaisemmin työhyvinvointi käsitettiin työuupumuksen, stressin, sairauspoissaolojen ja huonojen yö unien käsittein. 2020-luvulle siirtyessä näkökulma työhyvinvoinnin käsitteestä on ainakin jossain määrin tasapainottunut. Työssä on siis mahdollista voida hyvin, sekä työelämän erilaisiin haasteisiin voidaan etsiä ratkaisuja epäkohtiin tarttumalla (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41). Työhyvinvointia ei ole määritelty ainoastaan niin, että työhyvinvointia heikentäviä asioita korjataan, ja työstä löytyisi myös hyvinvointia nostavia voimavaroja. Tämä tarkoittaa sitä, että etsitään niitä asioita, mitkä tekevät työstä mielekästä sekä merkityksellistä. Voimavaroja tulisi löytää niin työtehtävistä, työtehtävien järjestelystä, työhön liittyvistä sosiaalisista suhteista, kuin myös organisaatiotasolta yleisesti. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 74.)

Tätä tutkimusta tehdessä on maailmaa ravisuttanut koronaviruspandemia jo yli kaksi vuotta. Pandemia on ehtinyt jättää jo jälkensä työelämään, ja koronan vaikutuksia on myös ehditty jo tutkimaan työhyvinvoinnin kannalta. Sutela ja Pärnänen (2021, 138–139) laativat tutkimuksessaan jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin mittarin, joka toi esille hyvinkin herättelevää tutkimustulosta työntekijöiden hyvinvoinnista sekä jaksamisesta koronapandemian aikana. Tutkimuksesta oli huomattavissa vaihtelua omasta koetusta terveydentilasta, sillä oma terveys nähtiin korkeintaan kohtalaisena. Tutkimustuloksien perusteella vaikuttaa siltä, että korona-ajan eriävät tulokset näyttävät vaikuttaneen yleisesti työhyvinvointiin enemmänkin heikentävällä tavalla, kuin parantavalla. Korona-aikana etätyötä on tehty yhä enemmän, ja siitä on tullut osittain myös pakollista ja pitkäkestoista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kymsoten kotihoidon esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytilaa sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä jatkuvasti digitalisoituvassa työyhteisössä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto tähän kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluun osallistui yhteensä neljä esihenkilöä, jotka kaikki työskentelevät kotihoidossa Kymso-ten erialueilla.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Työhyvinvoinnille ei ole olemassa pelkkää yhtä yleispätevää määrittelyä. Työhyvinvoinnille on erilaisia painotuksia eri maissa, jotka ovat riippuvaisia esimerkiksi erilaisista eroista työmarkkinoiden sekä tuotannon rakenteiden välillä. Myös hyvinvointivaltion laajuudella on vaikutusta tähän. Esimerkiksi kehitysmaiden ongelmat työelämässä sekä hyvinvoinnissa ovat taas yhteydessä ihmisoi-keuskysymyksiin ja niiden toteutumiseen, kun taas teollisuusmaissa ajatellaan enemmän työn tuottavuutta, jolloin työssäjaksaminen ja työurien pituudet ovat keskeisiä kysymyksiä (Pyöriä 2012, 26).

### 2.1 Tiedonhaku

Tiedonhakua tehtiin tietokannoista Kaakkuri, Finna, Duodecim, Valtioneuvosto, Cinahl ja Ellibs. Hakusanoina käytettiin; työhyvinvointi, esihenkilö, esimies, digitaalisuus. Tutkimukseen etsittiin mahdollisimman uusia julkaisuja. Julkaisu-  
vuodet olivat välillä 2008–2022. Pro gradu -tutkielmat ja AMK/YAMK-opinnäytetyöt oli rajattu tiedonhaun ulkopuolelle. Julkaisukielen tuli olla suomi tai eng-  
lanti. Työhyvinvointi on aiheena hyvin tutkittu, joten suomen- ja englanninkie-  
listä aineistoa oli paljon tarjolla. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Tiedonhaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit

<b>Sisäänottokriteerit</b>	<b>Poissulkukriteerit</b>
Artikkeli/tutkimus käsittelee esihenki- löiden työhyvinvointia.	Artikkeli/tutkimus käsittelee työhyvin- vointia muiden kuin esihenkilöiden näkökulmasta.
Artikkeli/tutkimus on vertaisarvioitu.	Opinnäytetyöt ja pro gradu -tutkielmat
Artikkeli/tutkimus on julkaistu vuo- sina 2008–2022	Artikkeli/tutkimus on julkaistu ennen vuotta 2008
Julkaisukieli on suomi tai englanti	Julkaisukieli on muu kuin suomi tai englanti

## 2.2 Työhyvinvointi ja työstä palautuminen

Työhyvinvointi käsitteenä on monelle hyvinkin yksipuolinen. Monet ajattelevat työhyvinvoinnin ja siihen satsaamisen fyysisenä hyvinvointina, kuten taukojumppina tai ergonomiana. Fyysinen hyvinvointi on kuitenkin vain pieni osa kokonaisuutta, kun ajatellaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Nykyään työhyvinvointiin liittyvät muut osa-alueet ottavat yhä suurempaa roolia. Työhyvinvointi kattaa, psyykkisen, fyysisen, henkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin. (Virolainen 2012, 11–12.)

Työhyvinvointia kuvaa kokonaisuus, joka muodostuu terveellisestä, tuottavasta ja turvallisesta työstä, jossa työskentelee ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisö, jotka toimivat hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa työntekijä ja työyhteisö kokevat työnsä mielekkääksi, sekä palkitsevaksi. Silloin työntekijät kokevat, että työ on tukemassa heidän omaa elämänhallintaansa. (Pennonen 2021, 16.)

Työhyvinvoinnin keskeisenä kehittämistavoitteena tulisi olla suorituskyvyn ja tuottavuuden kehittäminen niin, että työelämän laatua saataisiin parannettua parhaalla mahdollisella tavalla (Havunen & Lavikkala 2010, 50). On todettava myös se, että työhyvinvointi ei ole pelkästään sattumaa, vaan se on osana yritysten liiketoiminnan kehittämistä. Tulisi myös muistaa, että työhyvinvointi on myös saavutus hyvästä johtamisesta, jolloin asioita on tehty työyhteisössä oikein ja yhdessä tiimityönä koko työyhteisön kanssa (Havunen & Lavikkala 2010, 13). Työ tarkoittaa kokonaisuudessaan työn sisältöä, määrää ja vaativuutta. Työolosuhteet tarkoittavat esimerkiksi työyhteisöä ja johtamista. Kun työ vastaa tarpeeksi kiinnostuksiamme ja osaamistamme, tämä edistää työhyvinvointia ja vahvistaa omaa työkykyämme sekä työ koetaan palkitsevana. Silloin kun koemme, että työssämme on jotain vikaa, tai sitten esimerkiksi epäonnistumista, tällöin epäonnistumisen kierre voi aiheuttaa työuupumusta ja työkykymme voi laskea. Yhteistyö, sekä kannustava johtamiskulttuuri vahvistavat omaa jaksamistamme ja lisäävät työkykyämme. (Luukkala 2011, 43.)

Työhyvinvoinnin edistämiseen kannattaa organisaatioissa panostaa. Sillä ei niinkään ole merkitystä mistä aloittaa, kunhan vain aloittaa. Esimerkiksi kuntoi-



lun aloittaminen voi tuntua vastenmieliseltä, mutta kuntoilun avulla saamme kuitenkin voimaa, joka heijastuu myös meidän omaan työskentelyymme (Juuti & Vuorela 2015, 254). Fyysinen työhyvinvointi on näkyvimpiä osia, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Tämä kattaa esimerkiksi työn tuoman fyysisen kuormituksen, ergonomiset ratkaisut ja fyysiset työolosuhteet (Virolainen 2012, 17). Työn sekä työympäristön fyysisiin kuormittavuuksiin suhtaudutaan huomattavasti vakavammin kuin esimerkiksi henkisiin tekijöihin. Työtapaturma- ja ammattitautiriskeihin perehtyneet esihenkilöt ovat herkemmin tarttumassa toimeen, jos työntekijä vihjailee jostakin riskistä, joka voi vaikuttaa fyysiseen terveyteen. (Kehusmaa 2011, 35.)

Työskentelyn näkökulmasta mielenterveys on tärkeä osa-alue, ja parhaimmassa tapauksessa työ toimii myös oman mielenterveyden tukena. Työ tuo arkeen rytmiä ja merkityksellistä tekemistä, vahvistaa itsetuntoa sekä tarjoaa toimeentulon. Työ edistää myös sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja voi antaa erilaisia kehittymismahdollisuuksia. (Pennonen 2021, 21–22.)

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat henkilön yksilölliset tekijät. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi aiempi psyykkinen oireilu, oma terveydentila, sekä muut elämäntilannetta kuormittavat tekijät. Näiden lisäksi psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat puutteet suojaavissa tekijöissä, esimerkiksi jos henkilöllä on puutteita sosiaalisessa tuessa, psyykkisessä palautumisessa tai kyvykydessä muokkautua muuttuvien tilanteiden mukana. Jokainen on kuitenkin yksilö psyykkisen hyvinvoinnin osalta. (Haravuori ym. 2021.)

Sosiaalinen työhyvinvointi liittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kanssa. Tarkoittaen sitä, että työpaikalla on mahdollista olla vuorovaikutuksessa työasioista vapaasti työkavereiden kesken, jolloin työntekijöiden välit ovat toimivat ja keskustelukulttuuri pysyy avoimena. Silloin kun työaikataulut ovat tiukemmat tai työarki on muuten hektisempää, niin voi olla, että sosiaalinen kanssakäyminen jää vähäisemmälle kuin normaalisti (Virolainen 2012, 24). Yleisesti työpaikoilla on tarjolla sosiaalista tukea kollegoiden sekä esihenkilöiden toimesta, joilla on vaikutusta työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin. Tärkein hetki antaa sosiaalista tukea on silloin, kun ongelma on lähestymässä. Silloin konkreettisesti sosiaalista tukea on avunantaminen, neuvonta, kuunteleminen,

empatia ja se, että osoittaa luottamusta toiselle osapuolelle. (Jonsdottir ym. 2020, 451.)

Työpaikan huono tai hyvä ilmapiiri ei ole sattumanvaraista, vaan se aina osoittaa olevansa tulos jostain. Maailma ympärillämme on jatkuvassa muutoksessa, ja muutokset aiheuttavat niin sanottua turhaa työkuormaa, väsymistä ja alisuorittamista. Näillä kaikilla on myös vaikutusta työpaikan työilmapiiriin, joka voi aiheuttaa huonoa henkeä työyhteisöön. Työpaikalla vallitseva huono henki näyttäytyy usein negatiivisena yhteisöllisyytenä. (Havunen & Lavikkala 2010, 17.)

Mankan (2015, 121–128) mukaan jokaisen tulisi huolehtia itsestään ja osata tunnistaa oma tarpeensa palautumiselle. Jokainen ihminen ikääntyy, jolloin palautuminen vaikeutuu. On myös tutkittu, että naiset ikääntyessään palautuvat heikommin verrattuna miehiin. Nykypäivänä digitalisaatio mahdollistaa työn teon monissa paikoissa, esimerkiksi kotona, työpaikalla, kulkuvälineissä tai vaikka mökillä. Jos ajassa mennään parikymmentä vuotta taaksepäin, tehtiin työtä työpaikoilla, eikä etätö ollut niin yleistä. Toisaalta silloin oli helpompaa tunnistaa työn ja vapaa-ajan ero.

Se mikä on työn ja vapaa-ajan suhde, vaikuttaa selvästi omaan palautumiseen sekä unenlaatuun. Mikäli ihminen ei saavuta tarvittavaa palautumista, voi tästä kehittyä pitkäkestoisia ongelmia omassa hyvinvoinnissa (Laaksonen & Ollila 2017, 280). Hyviä merkkejä palautumisesta työpäivän jälkeen ovat esimerkiksi työn unohtaminen, aktiivinen tekeminen, itsenäinen asema ja olemisen taito. Palautumista edesauttaa työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan. Palautumista vastaavasti heikentää se, jos työpäivät venyvät myöhään ja jos työaika on vaihtelevaa ja epäsäännöllistä. Tilanne alkaa olla huolestuttava silloin, kun työasiat ovat ajatuksissa jopa usean tunnin päästä työajan loppumisen jälkeen, tai jos unenlaatu alkaa selvästi kärsiä. (Luukkala 2011, 67.)

Ihannetilanne olisi se, että jo työmatkalla alkaisi työasiat haihtua pois mielestä. Ajoittain työ saattaa olla hyvinkin intohimoista, jonka seurauksena tehdään pitkiä jaksoja työtä lähes koko valveillaolo ajan. Silloin olisi tärkeää jaksottaa työtä huolellisesti. Tällöin tulisi lisätä pitkin päivää lepo- ja liikuntataukoja, tai käydä

esimerkiksi lounastauolla ulkona syömässä työkavereiden kanssa. Tällöin työskentelystä tulee tasapainoista ja monipuolista. Silloin mieli ja keho eivät ehdi väsyä työntekoon, ja voimavarat jakautuvat tasaisemmin koko työuran ajalle. Tämä edistää aikaansaamista ja tuloksellisuutta työssä. (Luukkala 2011, 68.)

### **2.3 Esihenkilö, resurssit ja voimavarat**

Esihenkilö viettää ison osan työajastaan tietokoneen ja puhelimen äärellä. Näiden avulla hän on yhteydessä potilastietojärjestelmään, seuraa budjettia, tekee työvuoroja ja erilaisia tilauksia sekä seuraa aktiivisesti kirjanpitoa. Myös sijaisien hankkiminen kuuluu esihenkilön työtehtäviin, jolloin resurssit kohtaisivat, mahdollisimman hyvin päivittäisen tarpeen kanssa. Terveystieteiden organisaatioissa on paljon erilaisia tilastoja sähköisessä muodossa, kuten HILMO ja Käypä hoito -suositukset, jotka ovat potilaan hoidon tukena. Esihenkilöt siis tiedottavat paljon henkilöstöä, jolloin tieto tavoitettaisiin kentällä mahdollisimman nopeasti ja ajankohtaisena. Sähköposti on selkeästi noussut isoksi osaksi tiedotusta. Joissain organisaatioissa hyödynnetään myös sosiaalista mediaa ja sen tuomia mahdollisuuksia. Sosiaalinen media on aiheuttanut viestinnässä suurta muutosta. Sosiaalinen media on kuitenkin jatkuvassa muutoksessa oleva, kontrolloimaton ja hallitsematon median muoto. Tämän takia julkisissa terveystieteiden palveluissa sosiaalista mediaa saatetaan vielä vältellä. (Laaksonen & Ollila 2012, 206.)

Esihenkilö kohtaa uransa aikana useita tilanteita, joissa hänen tulee pohtia ja tarkistaa käsitystään ihmisestä. Tämä johtuu hänen roolistaan ja suhteestaan muihin työyhteisön jäseniin. Esihenkilö pääsee hyvin läheltä tutustumaan alaisensa työtapoihin, kantamaan vastuun, sekä hoitamaan oman työnsä. Esihenkilö tietää myös paljon erilaista ja henkilökohtaista tietoa alaisistaan, joita on hänelle luottamuksellisesti kerrottu (Järvinen 2012, 17.). Esihenkilö pystyy tuomaan paljon lisäarvoa omalla toiminnallaan, kun esihenkilötyön vaikutukset ovat myönteiset organisaatiokulttuuriin ja työnilmapiiriin nähden. Organisaatiokulttuurin muutokset syntyvät hiljalleen, ja esihenkilöllä on vahva vaikutus joko säilyttämällä tai muuttamalla oman tiiminsä toimintakulttuuria ja sen seurauksena koko organisaation toimintaa. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Johtamisella sekä esihenkilötyöllä on iso merkitys siinä, miten pystytään luomaan erilaisia edellytyksiä henkilöstön motivaatioon ja omaan haluun tavoitella yhteistä määränpäättä. Esihenkilöllä tulisi olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa, sekä toisinaan liikemiesmäistä otetta (Joki 2021, 97). Hyvä esihenkilö tuntee oman itsensä, sekä toiminta alueensa. Esihenkilön pitää myös osata myöntää virheensä ja oppia niistä. Esihenkilö ei työskentele ainoastaan niin sanotusti ”puun ja kuoren välissä”, vaan toimii ristikkäisten odotusten, vaatimusten sekä erilaisten ristiriitojen keskellä. Toisaalta hänen tulee kuunnella, mutta samalla olla jämäkkä. Toisaalta esihenkilön pitää osata myös luottaa, mutta samalla myös kontrolloida tarpeen tullen. (Järvinen 2020, 198–199.)

Skurnik-Järvinen (2013, 43) mukaan yleisesti työelämässä suuri merkitys on ennaltaehkäisyllä. Jaksamisen sekä työhyvinvoinnin tuomiin ongelmiin tulisi tarttua välittömästi, kun oireita on havaittavissa, eikä odotella niin kauan, kun työntekijä on lopullisesti uupunut. On tärkeää luoda työpaikoille käytäntöjä, jotka tukevat jaksamista ja ennaltaehkäisevät työuupumusta. Työhyvinvointiin on yhteydessä tasainen töiden jakaminen, eli vältetään ali- ja ylikuormitusta. Isoja ja riskialttiita tilanteita ovat yritystoiminnan erilaiset muutostilanteet, jolloin työvoimaa joko vähennetään tai järjestellään uudelleen.

Kaikilla meillä on omat sokeat pisteemme. Jotta voisi kehittyä omissa johtamistaidoissamme, esihenkilö tarvitsee palautetta omasta toiminnastaan eri suunnista. Esihenkilön itsensä tulee arvioida mikä palautteista on asiallista ja sel-laista, joista pitää ottaa opikseen, sekä mikä on normaalia esihenkilön toimintaan kohdistuvaa tyytymättömyyttä ja hetkellistä pahan olon purkua. Niin raadolliselta kuin se voikin kuulostaa, esihenkilö joutuu ajoittain toimimaan oman henkilöstönsä niin sanottuna sylkykuppina (Järvinen 2020, 199). Ollakseen tehokas itsensä johtaja, tulee esihenkilön pohtia omia tavoitteitaan, ajattelutapojaan, tunnereaktioitaan sekä stressin- ja ajanhallintaansa (Surakka ja Laine 2011, 104).

Resurssit voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen: tekniikka, asiakas, henkilöstö, tietämys ja asiakkaan aika (Grönroos & Tillman 2020, 71). Resurssilla tarkoitetaan aineettomia sekä aineellisia tekijöitä, jotka ovat ratkaisevassa asemassa uran, työn ja hyvinvoinnin kannalta. Resurssit mahdollistavat vahvuuk-sien käyttöä ajatellen omia kiinnostuksenkohteita ja omien arvojen mukaisen

uran rakentamista. Tämä voi edellyttää niin sanottua taloudellista resurssia, jolloin on mahdollisuus opiskella kokonaan uusi ala. Vaihtoehtoisesti voi hyödyntää sosiaalisia resursseja tai olla aktiivinen verkostoitumisen suhteen, jolloin voi löytää myös uuden työpaikan muualta. (Wenström 2020, 128–129.)

Yhtenä resurssina voidaan ajatella myös asuinpaikkakuntaa, jossa voi opiskella tai löytää omaan koulutukseen soveltuvia töitä. Resurssit ovat ainoa vahvuuksien laji, joka voi olla myös ulkoista. Esimerkki ulkoisista resursseista ovat perustarpeet kuten toimeentulo, asunto ja hyvät kulkuyhteydet. Toimeentulo, terveys ja turvallisuus ovat resursseja, jotka ovat monille itsestäänselvyksiä, kunnes ne menettää tai vähintään on vaarassa menettää. Resurssit eivät ole standardeja, vaan merkitys voi vaihdella esimerkiksi sen takia, jos jokin resursseistamme on uhattuna tai kriittisessä tilassa. (Wenström 2020, 128–129.)

Kun resurssit on kohdennettu organisaatiossa oikein, tämä tukee yksilön hyvinvointia ja tuottavuutta, jolla on vaikutusta positiivisesti koko organisaatioon ja tämän menestykseen (Pyöriä 2012, 12). Jotta voitaisiin onnistua, tulee koko organisaation työskennellä kohti yhteistä tulosta, vaikka se ei välttämättä koskisi kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. On tärkeää, että esihenkilö saa tukea omalta esihenkilöltään sekä muilta organisaation tasoilta. (Kallankari 2019.)

Stressi elää ihmisen mielessä ja kehossa. Lyhyesti stressiä voidaan kuvata vaatimusten ja voimavarojen epätasapainoksi. Silloin kun koemme vaatimusten kasvavan, ja havaitsemme etteivät omat resurssimme riitä, voi se johtaa siihen, että oma hallinnan tunteemme horjuu ja se voi jopa hävitä kokonaan. Tällöin meihin tulee tunne siitä, ettei ohjat kestä enää omissa käsissämme, joka taas tuo tunteen, että tilanne on uhkaava ja stressaava. (Virtanen 2021, 16.)

Työhyvinvointi ja työstressi liittyvät hyvin tiiviisti toisiinsa. Job Demand Resources -mallin perusteella työolosuhteet voidaan jakaa kahteen erilliseen ryhmään, jotka ovat työn vaatimukset ja työn resurssit. Työn tuomat vaatimukset ovat työn ominaisuuksia, jotka tarvitsevat jatkuvasti fyysistä ja henkistä ponnistelua. Kun taas työn resurssit kuuluvat niihin työn osa-alueisiin, jotka ohjaavat työtavoitteiden saavuttamista. Työnhallinta ja sosiaalinen tuki ovat tärkeitä osia työvoimaresursseissa. Työnhallinta on jokaisen yksilön omaa henkilökohtaista hallintaa

siitä, miten hyödyntää tehtäväänsä, käyttäytymistään tai kasvumahdollisuuksiin työpäivän aikana. (Adriaenssens ym. 2017, 91.)

Lisäksi tulisi huolehtia siitä, että yrityksessä on tarpeeksi voimavaroja, jolloin henkilöstöjohtaminen pysyy käytännön tasolla pystyssä ja sitä kehitetään. Aluksi tarvitaan ihmiset, jotka ovat kyseisiin tehtäviin oikein valittu, sekä jotka omaavat riittävän kokemuksen henkilöstöjohtamisesta. Yleisimmin tämä tarkoittaa henkilöstöammattilaisen rekrytointia ja roolien muodostamista. Henkilöstöjohtaminen edellyttää myös riittävää välineistöä, johon kuuluu erilaiset digitaaliset sovellukset. Raha on myös tärkeässä roolissa ja sitä tulisi osata budjetoida ja kohdentaa oikein. (Viitala 2021, 28.)

## **2.4 Työkulttuuri ja etätyön tuomat mahdollisuudet**

Työyhteisössä voi olla yhtä paljon näkökulmia, kun on työntekijöitäkin. Tällöin voi helposti syntyä ristiriitoja. Tämä kuitenkin kertoo siitä, että henkilöstön omat näkökulmat eroavat toisistaan ja silloin työyhteisössä ei ole tarpeeksi vahvaa toimintakulttuuria, jolloin arki ohjautuisi samansuuntaisesti. Tällöin ristiriidat jäävät helposti vellomaan, eikä tiedetä, miten ongelmat todella ratkaistaan. Haasteena eivät ole ihmisten omat erilaiset näkemykset asioihin, vaan ongelma on siinä, kun ihmiset eivät osaa puhua erilaisista näkökulmista yhdessä. Ristiriitatilanteet itsessään eivät ole ongelmia, vaan ongelma syntyy silloin, jos ei osata käsitellä ristiriidan taustalla olevaa eriävää näkökulmaa. (Juuti & Vuorela 2015, 49–50.)

Esihenkilön keskeisin tehtävä on kehittää organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka määrätietoisesti ohjaa arjen toimintaa. Toimintakulttuurin kehittäminen ei ole pelkästään rationaalinen prosessi, vaan edellyttää esihenkilöltä myös tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa. Tällainen vaatii esihenkilöltä itsensä likoon laittamista ja toiminnan mukana menemistä. Työkulttuuri ei ole mitattavissa oleva asia tai rationaalinen malli, joita voitaisiin helposti muuttaa. Työkulttuuri on työyhteisön yhdessä luomaa toiminta- ja ajattelutapaa. Kulttuuri on kooste menneisyydestä, eikä pääsääntöisesti keskity tulevaisuuteen. Työkulttuuri on tärkeä ja lähes ainoa työväline, jonka tukena organisaation kaikki jäsenet pystyvät ohjaamaan omaa toimintaansa. (Juuti & Vuorela 2015, 50.)

Digitaaliset ratkaisut ovat tuoneet paljon helpotusta arkeen. Kun puhutaan etätyöstä, nousee kolme tärkeää asiaa esille etätyön onnistumiseen; luottamus, tekniikan toimivuus ja itsensä johtaminen. Etätyö on vaikuttanut moneen positiivisesti, sillä esimerkiksi työmatkat ovat jääneet pois, työtä ei keskeytetä niin helposti ja kokoukset ovat lyhentyneet. Haitaksi saatetaan toisaalta kokea kotiympäristö, jolloin työskentely vaatii enemmän energiaa keskittymiseen, eivätkä työskentelytilat aina ole parhaat mahdolliset. Perheen läsnäolo työpäivän aikana saattaa tuoda haasteita, jolloin muut perheenjäsenet voivat kaivata huomiota ja apuja. (Valpola 2021, 193.)

Esihenkilöstön etätyöt ovat jatkuvasti yleistyneet ja yhä useampi esihenkilö on varsinkin koronapandemian takia siirtynyt jopa pakotettuna etätyöhön. Etätyö tuo paljon uusia mahdollisuuksia työelämäään, mutta vaatii myös erilaista otetta johtamisesta. Etätyön lisääntyessä on lanseerattu myös sanonta etäjohtaminen. Yleisen käsityksen mukaan johtamiseen tarvitaan aktiivista läsnäoloa. (Surakka & Laine 2011, 194.)

Etäjohtamisessa fyysiset tapaamiset ovat harvinaisia, mutta eivät mahdottomia, sillä läsnäoloa on kuitenkin mahdollista toteuttaa vaihtoehtoisella tavalla kuten esimerkiksi etäyhteyden avulla. Tällöin erilaisten viestintävälineiden mahdollistama yhteydenpito korostuu. Virtuaalisella yhteydenpidolla voidaan lisätä läsnäoloa, joka vapauttaa aikaa ja sen avulla voi olla useampaan ihmiseen yhteydessä herkemmin ja nopeammin. Etänä olevan esihenkilön tulee olla työntekijöilleen silti näkyvä, vaikka työskentelisikin kaukaa. Etäjohtamisessa korostuu luottamuksen merkitys. Etäällä oleva esihenkilö ei pysty samalla tavalla seuraamaan työntekijöidensä päivittäistä työskentelyä, kuin lähellä työskentelevä esihenkilö. Esihenkilön sekä työntekijöiden tulee luottaa toisiinsa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki tekevät oman osuutensa ja pitävät lupauksensa. (Surakka & Laine 2011, 194.)

Etätyön negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin on jo selkeästi nähtävissä. Pitkään jatkuneessa etätyössä puuttuu lähes kokonaan työhyvinvointiin vaikuttavat tärkeät tekijät, kuten fyysinen läsnäolo, yhteiset tauot ja sosiaalisten suhteiden ylläpito. Nyt kun pandemia on jo pitkittynyt, niin työkavereiden tärkeys korostuu entisestään. Edes ajoittaisella työkavereiden fyysisellä kohtaamisella on merkittäviä vaikutuksia omalle työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. Ihmisiä ei ole

luotu olemaan eristyksessä. Työstä jää oleellinen asia uupumaan, jos omia työ-kavereita ei esimerkiksi vuoteen tapaa fyysisesti työpaikalla. (Sutela & Pärnä-nen 2021, 138–139.)

Etätyössä korostuu itseohjautuvuus, joka vaatii nimenomaan itsensä johta-mista. Esihenkilön tehdessä etätyötä, tulee hänen tukea työntekijöitä aktiivisesti myös etäältä. Etätyötä tekevä on suuren osan ajasta oman työnsä johtaja. Täl-löin esihenkilön tulee osata priorisoida, tauottaa ja organisoida koko työpäivä. Etätöitä tekevällä esihenkilöllä tulee olla selkeänä myös ne tilanteet, joista sel-viytyy itsesäisesti etänä, sekä tunnistaa ne tilanteet, joissa tulee tarvitsemaan työpaikalta saatavaa apua. (Haapakoski ym. 2020, 103.)

Esihenkilö, joka on tottunut näkemään työntekijöitään useamman kerran viikon aikana työpaikalla voi kokea haasteelliseksi kommunikation ylläpitämisen etä-töitä tehdessään. Monesti esihenkilö tuntee itsensä myös tarpeelliseksi, kun alaiset ovat käyneet ovella kysymässä lisätietoja pitkin työpäivää. Ilman ihmis-kontakteja ja päivittäistä yhteydenpitoa esihenkilö voi kokea olonsa jopa ulko-puoliseksi, jonka takia hän voi innostua lähettämään viestejä useamman kerran päivän aikana. (Valpola 2021, 195.)



### **3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kymsoten kotihoidon esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytilaa, sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä jatkuvasti digitalisoituvassa työyhteisössä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto tähän kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluun osallistui yhteensä neljä esihenkilöä, jotka kaikki työskentelevät kotihoidossa Kymso-  
ten alueella. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset on esitetty alla:

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät ovat yhteydessä esihenkilön työhyvinvointiin?
2. Miten digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet ovat yhteydessä esihenkilön työhyvinvointiin?

#### 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tätä tutkimusta varten on haastateltu vapaaehtoisiksi ilmoittautuneita kotihoivon esihenkilöitä. Haastatteluun osallistui yhteensä neljä esihenkilöä Kymsoten eri alueelta. Haastattelun tulokset käsiteltiin kaikki anonyminä. Haastatteluun osallistuneet henkilöt on selkeyttämisen vuoksi nimetty kirjaimilla: A, B, C ja D. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2022 etäyhteydellä Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Ennen haastatteluita kaikille haastateltaville lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Haastattelun aiheet jaettiin kolmeen eri teemaan: työhyvinvointi, digitaalisuus, etätyö sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Kaikilla haastatteluun osallistuvilla oli eri määrä kokemusta esihenkilötyöstä, mutta kaikki heistä työskentelivät esihenkilötehtävissä tämän haastattelun ajankohtana.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on se, että se perustuu ihmisen omien subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Puusa ym. 2020, 56). Laadullisen tutkimusmenetelmän erikoisuus on se, että siinä ei tavoitella totuuden löytämistä tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla toteutettujen tutkimuksien aineistot voidaan kerätä monella eri tavalla. Kaikki asiat mitä ihmiset tuottavat, kertoo se aina jotakin sellaisista laadullisista elementeistä, mitä ihminen on itse elämässään kokenut. (Vilkkä 2021, 94–99.)

Tutkimusta varten kasattiin ryhmähaastattelun teemat (liite 1). Tutkimustiedote ja ryhmähaastattelun teemat toimitettiin sovitusti haastateltaville sähköpostitse tutkimuksen tekijän työelämäohjaaja apunaan. Työelämäohjaajan kautta lähetettiin myöhemmin sähköpostitse tarkemmat tiedot haastatteluajankohdista. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Ryhmähaastattelujen etu on siinä, että sen avulla voidaan saada paljon ja nopeasti tietoa samaan aikaan usealta vastaajalta. Eräs ryhmähaastattelun haitta voi olla se, että kaikki haastatteluun kutsutut eivät pääse osallistumaan haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.)

#### 4.1 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimi Kymsote, joka kattaa koko kymenlaakson alueen. Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä eli Kymsote on aloittanut toimintansa 1.1.2019. Kuntayhtymään kuuluvia jäsenkuntia ovat Virolahti, Pyhtää, Miehikkälä, Kouvola, Kotka ja Hamina (Kymsote, Tietoa Kymsoesta 2019). Kotihoidon tarkoituksena on tuottaa omassa kodissa annettavaa kotipalvelua, kotisairaanhoidoa sekä näiden yhdistelmää. Kotihoidon ydintarkoitus on tukea asiakkaan kotona asumista, antaa turvallista hoitoa sekä huolenpitoa ja aktiivisesti edistää asiakkaiden omatoimisuutta ja toimintakykyä. (Kymsote, Kotihoito. s.a)

Haastatteluun osallistui neljä kotihoidon esihenkilöä eri Kymsoen alueilta. Haastateltavilla oli kokemusta esihenkilönä työskentelystä kahdesta kuukaudesta reiluun vuoteen. Haastateltavat kuvailivat omaa työtään hyvin monipuolisenä ja ajoittain myös kiireisenä. Työ on paljon istumatyötä ja tietokoneen äärellä työskentelyä. Iso osa ajasta esihenkilöillä menee puheluiden, sähköpostien ja palavereiden parissa. Työhön kuuluu myös muun muassa erilaisten asioiden selvittelyä ja järjestely, työvuorosunnittelua ja miehityksien seuranta sekä mahdollisten sijaisten hankkimista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastattelututkimuksena. Haastattelu voidaan ajatella myös keskusteluna, johon on asetettu etukäteen tavoite. Kyseessä oli siis keskustelu, joka tapahtui tutkijan omasta aloitteesta ja oli hänen johdattalemaansa. Koska haastattelu on vuorovaikutteista, keskustelussa olevat henkilöt vaikuttavat aina toisiinsa. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä sisältöihin kohdistuva, mikä tarkoittaa sitä, että vastaukset pohjautuvat haastateltavien tietoisuuteen ja ajatteluun. Opinnäytetyön aineisto kerättiin ryhmähaastatteluina toteutettuina teemahaastatteluna, jolloin haastattelun aihepiirit eli teemat olivat hahmoteltuna etukäteen (liite 1).

Haastatteluiden tavoitteena on koota aineisto, jota hyödyntäen voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päättelyitä. Paras mahdollinen tulos saavutetaan silloin, kun haastatteluiden avulla tutkija voi päästä jyvälle tutkittavien ihmisten omiin ajatuksiin, kokemuksiin, odotuksiin, mieltymyksiin ja mielihalui-

hin. Jotta voidaan tehdä uskottavia päättelyitä aineistosta, joka on puheen muodossa, tulisi haastattelutilanne nauhoittaa. Tulee kuitenkin muistaa se, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on vastuussa johtopäätöksistä, ja hänen tehtävänsä on olla tulkkina toisen tekemissä tulkinnoissa. (Puusa ym. 2020, 99.)

Yleisesti teoria toimii laadullisessa tutkimuksessa myös aineistonkeruun perustana. Laadullinen tutkimus tarkastelee aina yksittäisiä tapauksia, joten siinä suositaan yleensä ihmisiä tiedonkeruun instrumenttina ja aineisto kootaan yleensä luonnollisessa tilanteessa. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tavoittaa osallistuvien ihmisten oma näkökulma, joten silloin tulisi suosia sellaisia menetelmiä, missä tutkittavien oma näkökulma ja ääni pääsevät esille. Tämän takia yleisesti laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ovat erilaiset ja erimuotoiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät. (Puusa & Juuti 2020, 83.)

## **4.2 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysi on yhteydessä laadullisessa tutkimuksessa aktiivisesti aineiston hankintaan. Tällöin tutkija on laadullisen tutkimuksen tutkimusinstrumentti, jolloin hänen läsnäolonsa aineiston hankkimisessa aloittaa heti aineiston analysoinnin. Aineiston analyysin tavoitteena olisi kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt. Aineiston kuvailu on myös tärkeää, ettei tutkija kirjoita pelkästään faktoja, vaan pystyy avaamaan lukijoiden eteen jonkin kontekstin, missä tutkijan itse kuvaama aihe esiintyy. (Puusa & Juuti 2020, 139.)

Tutkimusaineiston keruun jälkeen pitää aineisto muuttua sellaiseen muotoon, missä sitä on helppo tutkia. Haastattelut tulee muuttua luettavaan tekstimuotoon, jota kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on loistava tapa kommunikoida kyseisen tutkimusaineiston kanssa. Haastattelun muuttaminen tekstimuotoon jouduttaa myös tutkimusaineiston analysointia, eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä (Vilka 2021, 110). Tässäkin tutkimuksessa aineisto ensin litteroitiin, jonka jälkeen se ryhmiteltiin ja luokiteltiin.

Yleisesti laadullista aineistoa analysoivan tutkijan suositellaan tekemään ensimmäisenä aineistoista kategorioita, ja sen jälkeen tekemään kyseisistä kateo-riosta teemoja mitä hän tulkitsee. Laadullisen aineiston analyysi ei kuitenkaan

ole mekanistista luokittelua eri osa-alueisiin. Ennemminkin laadullisen aineiston analysointia voi kuvailla salapoliisityönä. (Puusa & Juuti 2020, 139.)

Deduktiivinen analyysi lähtee liikkeelle haastatteluiden litteroinnilla tarkoittaen sitä, että haastatteluaineisto kirjoitetaan sanasta sanaan tekstimuotoon. Litteroinnin yleisin tapa on kirjoittaa aineisto sanasta sanaan, mutta tutkijalla on vapaus tehdä myös muunlaisia ratkaisuja (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 164). Litteroinnin jälkeen aineistoa luetaan läpi moneen kertaan. Deduktiivisella tarkoitetaan teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Deduktiivisessä analyysissä lähtökohtana on teoria ja teoreettiset käsitteet, jonka näyttäytymistä tarkastellaan käytännössä. Yleensä tutkijalla on käytössä analyysikehikko tai lomake, jossa teoreettinen lähtökohta on operationalisoitu aikaisemman tutkitun tiedon ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 167).

Tässä tutkimuksessa analyysikehikon yläluokiksi aikaisemman teoratiedon perusteella muodostuivat: työhyvinvointia tukee monipuoliset työtehtävät, esihenkilöiden tuki, omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen, ajanhallinnan haasteet, eri-ikäisten työhyvinvoinnin vaihtelevuus, etätö työhyvinvoinnin edistäjänä, työhyvinvointia taukojumpilla, työhyvinvointia tukeva organisaatorakenteet ja etätö työhyvinvointia heikentävänä.

Analyysitaulukkoon koottiin haastatteluaineiston lausumat, lauseen osat ja eri ajatuskokonaisuudet. Samaa tarkoittavat haastatteluaineiston lausumat yhdistettiin omien alaluokkien alle. Kaikki alaluokat nimettiin mahdollisimman tarkasti aineiston osaa kuvaavalla nimityksellä. Taulukossa 2 on esimerkki analyysitaulukosta.

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalysistä

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	PELKISTETTY ILMAUS	ALKUPERÄINEN ILMAUS
Työhyvinvointia tukee monipuoliset työtehtävät.	Vaihtelevan työn sisältö.	<p>Kokee työhyvinvoinnin hyvänä. Työssä päivät ja viikot ovat erilaisia ja kiireisempiä, jolloin voi olla stressaavampaa.</p> <p>Työpäivissä ja viikoissa paljon vaihtelua, työhyvinvointi on hyvä.</p> <p>Uusien asioiden opettelulla on vaikutus työhyvinvointiin.</p> <p>Työhyvinvointi on hyvää, jota tukee vaihtelevat työpäivät ja sen tuomat haasteet.</p>	<p>”Koen, että työhyvinvointi on ihan hyvä tällä hetkellä. Toki päivät on erilaisia, on vaihtelevia. Jotkut päivät kiireisempiä, jotkut viikot on kiireisempiä. Vähän voi stressa enemmän.” (D)</p> <p>”Päivät ja viikot vaihtelee hirtteesti, mutta silloin kokonaisuudessaan ihan hyvin koen sen oman työhyvinvoinnin” (B)</p> <p>”Mikä sitä niiku tavallaan horjuttais just täs elämän vaiheessa ja täs kohtaa esimies uraa, ajatelen just se, uusien asioiden opettelu” (C)</p> <p>”Työhyvinvointi on hyvällä tolalla ja hyväl mallilla. Ja ehkä se, että niiku vähän on sellasta haastetta ni seki osalta auttaa siinä työhyvinvoinnissa, että ei oo aina sitä samaa ja tuttua. Tulee vaihtelevuuksia.” (C)</p>

## 5 TULOKSET

### 5.1 Työhyvinvointi esihenkilöiden kokemana

#### 5.1.1 Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi asioita siihen, miten omaa työhyvinvointia voitaisiin edistää. Päällimmäisenä asiana esiin nousee unen ja levon tärkeys. Samoin liikunta ja hyvä ravitsemus nousivat tärkeiksi asioiksi omassa arjessa. Liikunnan tärkeys korostuu etenkin työpäivien jälkeen, jolloin saa aivoja hieman tuuletettua. Nämä ovat asioita, joihin jokainen pystyy itse henkilökohtaisesti vaikuttamaan. Onhan esihenkilötyö isommaksi osaksi paikallaan oloa sisätiloissa ilman suurempaa fyysistä kuormitusta. Liikunta tuottaa hyvää oloa ja tuo vastapainoa esihenkilötyöhön.

*C: Mulle on ihan äärettömän tärkeää hyvä ja riittävä uni. Aikaisin kun käy nukkumaan niin voi riittävän aikaisin myös herätä*

*A: Itekkii huomannu, että tää työ on todella kuormittavaa, että aivot on kyllä kovilla*

*B: Tykkään harrastaa paljon liikuntaa se on hyvä pään nollauskeino*

#### 5.1.2 Monipuolisten työtehtävien vaikutus työhyvinvointiin

Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että työhyvinvointia tukee monipuoliset työtehtävät. Esihenkilöt kokivat työnsä hyvinkin vaihtelevaksi, joka näyttäytyi iloa tuovana ja hyvin positiivisena asiana. Päivät ja jopa viikot saattoivat vaihdella paljonkin ja olla sisällöltään hyvin erilaisia. Jotkut päivät tai viikot olivat kiireisempiä kuin muut. Kiireisempien työpäivien koettiin nostavan stressitasoja. Työn tuoma vaihtelu näyttäytyi kuitenkin hyvänä asiana, jolla on myös positiivista vaikutusta omaan työhyvinvointiin. Päivien tuomat vaihtelevuudet tuovat mielekkyyttä työhön. Työn mukana tulevat haasteet ja sen monipuolisuus näyttäytyy positiivisena. Kun joutuu tekemään asioiden eteen työtä, se tuottaa iloa, kun huomaa asioiden vihdoin etenevän. Uuden oppiminen ja oivallukset esimerkiksi uuden tiedon löytämisestä nostettiin myös tärkeiksi omassa työssä.

*C: Ehkä se, että on sellasta haastetta niin sekin osalta auttaa siinä työhyvinvoinnissa, että ei oo aina sitä samaa ja tuttua. Tulee vaihtelevuuksia päiviin*

*B: Itelle tuli mieleen, että tämä työn monipuolisuus ja vaihtelevuus et meillähän on tosi laaja työnkuva. Ite tykkään just siitä et on haastetta ja monipuolisuutta*

### **5.1.3 Työkokemuksen vaikutus työhyvinvointiin**

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että haastateltavat kokivat pääsääntöisesti oman työhyvinvointinsa olevan hyvällä tolalla tällä hetkellä. Tämä näyttäytyi niin, että töihin on mukava päivittäin mennä. Tässä tutkimuksessa ilmenee kuitenkin myös se, että aina asiat eivät välttämättä ole olleet niin hyvin ja aina oman esihenkilöuran aikana ei ole palautuminen ollut niin itsestään selvää.

*D: Koen, että työhyvinvointi on ihan hyvä tällä hetkellä*

*C: Työhyvinvointi on hyvällä tolalla ja hyvällä mallilla*

Haastateltavien kokemus esihenkilönä toimimesta vaihteli vuodesta reiluun neljään kuukauteen. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi se, että työhyvinvointi on ollut hauraampaa varsinkin esihenkilötyön alkuajoilla, jolloin työ oli ollut aivan uutta verraten siihen mitä työtä ovat ennen esihenkilötyötä tehneet. Uudessa tehtävässä aloittaminen vaati uuden rytmin opettelua ja uusien asioiden hallitsemista, joka oli tuonut ajoittaista kuormitusta työhön. Tällöin asiat saattoivat jäädä enemmän pyörimään mieleen työpäivän jälkeen. Tutkimuksen aikana selvisi, että vuosikellon omaksuminen koettiin tärkeänä. Vuosikellolla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, koska silloin tiedostaa, mitä vuoden aikana tapahtuu ja mistä työvuosi koostuu.

*A: Oon ollu tässä tosiaan sen reilun vuoden, niin tavallaan sen yhden vuoden kierron aikana päässy tähän työhön ja ylipäätään paremmin sisään*

*B: Ite kun oon ollu tässä vasta sen neljä kuukautta, pikkasen reilu. Hirveesti on tullut uutta asiaa tässä ja joka päivä oppii uutta ja se*



*varmaan kuuluukin tähän alkuun, että tulee sitä kuormitusta enempi*

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi päivittäisen palautumisen tärkeys. Työpäivän aikana työhyvinvointia edistäväksi asiaksi nousi se, kun pääsee keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia muiden esihenkilökollegoiden kanssa työpäivän aikana. Tätä pääsee tekemään helposti ja nopeasti vaikka työskentelisi etänä kotona. Huomattavissa on se, että esihenkilöt palautuvat hyvin työpäivien jälkeen ja työasiat eivät jää pyörimään ajatuksiin, kun töistä pääsee kotiin. Nykyisin työasiat osataan jättää työpaikalle eikä niitä viedä kotiin. Säännölliset työajat tukevat työstä palautumista. Kun on selkeät työajat, tietää aina, milloin on vapaalla ja milloin töissä.

*C: Tässä esimiestyössä on jäänyt todella vähän asiat pyörimään mieleen*

*D: Tällä hetkellä joo palaudun. Aluksi kun tulin tähän työhön ja tosiaan omiin taitoihin nähden työmäärä alkuun aika iso, silloin oli ongelmia. Nyt on kiva tulla joka aamu töihin*

#### **5.1.4 Esihenkilöiden vertaistuki**

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että esihenkilötyössä tärkeäksi ja iloa tuovaksi asiaksi koettiin erityisesti kollegat, eli esihenkilöiden vertaistuki. Muutenkin saatu palaute, etenkin positiivinen palaute ja uusien asioiden oppiminen tuottaa iloa. Työyhteisössä vallitseva mukava ilmapiiri on myös nähtävissä siinä, että aina kysyttäessä saa apua kollegoilta. Myös kokeneempien esihenkilökollegoiden tuki näyttäytyi positiivisena asiana. Yhteydenpitoa muihin esihenkilöihin pidettiin myös helppona nykyteknologian avulla. Esimerkiksi Microsoft Teams ja sen nopea yhteydenottotapa näyttäytyi toimivana välineenä tiedonvaihtoon kuten myös ihan perinteiset puhelut kännykällä. Esihenkilöpalavereita pidetään kerran kuukaudessa, jolloin esihenkilöt käyvät yhdessä asioita läpi, joka vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.

*A: On tosi hyvä tuki näistä esimieskollegoista, heiltä saa aina apua*

*D: Se mitä A sano, niin se, esimieskollegoiden tuki on äärimmäisen tärkeätä, et aina saa apua, kun pyytää*

Tämän opinnäytetyön tuloksista voidaan nostaa esille se, että myös omat tiimit tuottavat valtavasti iloa omassa työssä, sekä heidän kanssaan toimiva yhteistyö. Ne tilanteet tuottavat erityistä mielihyvää, kun saadaan erilaiset ongelmat ratkaistua yhteistyössä. Esiin nousevat myös yleisesti hyvät ammatilliset verkostot sekä yhteistyökumppanit, joiden kanssa on yhteistyössä viikoittain. Omien työntekijöiden kanssa pidettävät rinkipalaverit ja niiden tärkeys, sekä siellä käytyt hyvät ja rakentavat keskustelut ovat tärkeitä hetkiä. Asioiden eteenpäin vieminen havaitseminen koettiin itselle palkitsevaksi. Esille nousi myös palautteen tärkeys, on se sitten positiivista tai negatiivista palautetta. Positiivisen palautteen saaminen koettiin luonnollisesti enemmän iloa tuottavaksi.

*C: Iloa tuo omat alaiset eli ne ringin työntekijät. On päässy pikkuhiljaa tuntemaan heitä. On ollut näitä rinkipalavereita, on tullu hyvii ja huonoii, että asioita asioina, pikkuhiljaa oppinut heidän asioita*

*A: Ite kokenu täs työssä semmoset, kun niitten hoitorinkien kaa yhdessä saadaan jotain asioita ratkottua tai tota vietyä eteenpäin tai semmonen yhteistyö sen henkilöstön kanssa on tuottanu semmosta oikee erityistä mielihyvää*

*D: Tärkeätä ja iloa tuovaa., no siis kaikenlainen palaute, toki positiivinen palaute ennen kaikkea mitä sitte saa työntekijöiltä tai kollegoilta, joka tuo iloa*

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi asioita, miten omaa työhyvinvointia voitaisiin edistää. Pääasiallisena asiana esiin nousee unen ja levon tärkeys. Samoin liikunta ja hyvä ravitsemus nousivat tärkeiksi asioiksi omassa arjessa. Onhan esihenkilötyö isommaksi osaksi paikallaan oloa sisätiloissa ilman suurempaa fyysistä kuormitusta. Liikunta tuottaa hyvää oloa ja tuo vastapainoa esihenkilötyöhön.

*C: Mulle on ihan äärettömän tärkeää hyvä ja riittävä uni. Aikaisin kun käy nukkumaan niin voi riittävän aikaisin myös herätä*

*A: Itekkii huomannu, että tää työ on todella kuormittavaa, että aivot on kyllä kovilla*

*B: Tykkään harrastaa paljon liikuntaa se on hyvä pään nollauskeino*

## **5.2 Digitaalisuus ja etätyöskentely**

### **5.2.1 Etätyö työhyvinvoinnin edistäjänä**

Etätyöskentely nousi esiin niin positiivisessa kuin myös negatiivisessa valossa. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että koronapandemian aikana etätyöskentely on tullut monelle tutuksi jopa pakon edessä. Nopealla aikataululla pandemian alussa otettiin myös kotihoidon esihenkilöiden kohdalla etätyökäytännöt käyttöön. Etätyön tuomia vaikutuksia on huomattavissa työhyvinvoinnissa. Etätyön mahdollisuus ilmenee hyvänä asiana, kun voi silloin tällöin olla etänä kotona. Tässä tutkimuksessa ilmenee, että esihenkilöt kokivat olevansa selkeästi tehokkaampia ollessaan kotona etätyössä kuin toimistolla. Huomattavissa on se, että silloin tulee tehokkaammin työtunnit käytettyä, ja tulee muutama keskeytys vähemmän työpäivään, jolloin keskittyminen on huomattavasti helpompaa. Esimerkiksi esihenkilöillä saattoi olla laskutuksen tai työvuorojen tekoa, jolloin keskittyminen ja niiden teko vaati rauhallisen tilan sekä oman ajan, jolloin voi keskittyä sataprosenttisesti siihen ilman suurempia keskeytyksiä. Tutkimus osoittaa myös sen, että etätöissä kotona työergonomia ruokapöydän äärellä ei ole niin hyvä, kun työpaikalla sähköpöydän äärellä.

*D: Itelle on ihan kiva, että on välillä voinut jäädä, kotiin etätöihin, mutta mieluusti myös tulen kyllä toimistolle*

*C: Korona-aikana toi vahvan etätyöpalaverisuosituksen, joka oli sitten huono, ettei silloin ketään nähnyt*

*B: Tuo kivaa juostavuutta työhön*

Tutkimuksen aikana selvisi se, että haasteelliseksi asiaksi nostettiin viestittely ja moninainen tapa, miten viestin voi tulkita. Kun kirjoittaa viestin omasta mielestään tietyllä ajatuksella, joka on itselle täysin selkää asia, saattaa viestin vastaanottaja ymmärtää viestin eri tavalla kuin on tarkoitettu. Niin viestittelyssä kuin

etäyhteydellä jäävät ihmisten ilmeet ja eleet vähäiseksi, joita normaalissa kasvotusten käydyssä keskustelussa pystyy havaitsemaan ja tulkitsemaan, mikä tuo lisäarvoa käydylle keskustelulle.

*C: Teamsin kautta, kun laittaa viestiä kirjottamalla niin siitä saattaa tulla sellasii sävyeroja tai tulkintoja ja näin. Voi olla ehkä myös aika suoraa tekstiä, mikä saattaa näyttää toiselle, vaikka ei ehkä tarkoittais niin. Tulee ajatus ”että mitä toi tarkotti” jos sitä ei ole sanottu ääneen sitä asiaa*

*D: Kun ihmiset kirjottaa eri tavalla ja miten se viesti tulkitaan*

*A: Elekieli jää puuttumaan, sillä lailla niistä viesteistä ja sen kamerankin välityksellä, kun ite puhun kovasti käsillä*

Tuloksista ilmenneenä haasteena näyttäytyi myös monet samanaikaiset keskustelut, jolloin viestiketjut saattavat mennä sekaisin eri sovelluksissa. Tämä korostuu etenkin silloin, kun on kiirettä ja stressiä päällä. Haastetta viestittelyyn tuo myös se, jos toinen vastaanottajista ei aina pääse nopeasti vastaamaan, jolloin asioiden selvittely hidastuu. Soittaminen on paljon nopeampi tapa ottaa yhteyttä toiseen esihenkilöön, sillä soittamalla voi saada vastauksen välittömästi. Tuloksista ilmenee haasteelliseksi asiaksi myös oman hoitoringin tiedottaminen. Viestiä kirjoittaessa asia voi olla hyvin selvä omassa päässä, mutta silti joku saattaa viestin ymmärtää taas täysin eri tavalla.

*D: Jos laitetaan viestiä eikä soiteta, toinen on saattanut ehkä nähdä sen viestin muttei vastaa niin siinä tulee haasteita, miten saa vastauksen siihen viestiin*

*A: Ite jos annan jotain informaatioo johonkin niin se voi olla sulle ihan selkee siel päässä, mut sitten kun toinen lukee sen, niin sen toisen ajatuksen juoksu on ollu jotenkin ihan erilainen. Ettei vaan tulis väärinkäsityksiä jonkun asian suhteen täysin*

## 5.2.2 Etätyö työhyvinvoinnin heikentäjänä

Tutkimus osoittaa myös sen, että etätyö nähtiin osittain myös työhyvinvointia heikentävänä asiana. Tutkimuksen aikana selvisi se, että etätöissä kotona työergonomia ruokapöydän äärellä ei ole niin hyvä kuin työpaikalla sähköpöydän äärellä. Työpaikalla voi välillä istua ja välillä työskennellä seisaaltaan. Työpaikalla on kuitenkin kaikki tarvittavat paperit aina lähellä ja työntekijät helpommin tavoitettavissa. Tutkimuksesta näkyy selkeänä se, että etätyön mahdollisuus on hyvä asia, mutta mieluiten työpäivän suorittaa ihan työpaikalla fyysisesti, jolloin on myös itse helpommin tavoiteltavissa. Etäpalaverien määrä aiheuttaa myös sen, että fyysiset tapaamiset kollegoiden kesken vähenevät, mikä koettiin etätyön yhtenä negatiivisena puolena.

*A: On mahdollista tehdä silloin tällöin se etäpäivä, varsinkin just, jos on joku keskittymistä vaativa työ erityisesti tai jotain listojen tekoa tai jotain tñn tyyppistä niin se aina pikkasen kuitenkin sit ehkä vähentää sen kontaktin tai pari jos tekee sen etänä, pystyy hyvin kyllä sitten keskittymään*

*B: Ite jotenki pystyn keskittymään sit paremmin ehkä kuitenkin siellä omalla työpisteellä, että on kaikki paperit, jos tarvii siellä vieressä ja pääsee sitte keskustelemaan sen tiimin kanssa, jos jotain kysyttävää tulee*

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi se, että etäpalaverit koettiin pääasiassa hyvänä asiana, sillä ne tuovat lisää tehokkaita työtunteja päivään, kun ei tarvitse matkustella paikasta toiseen. Haastateltavilla saattaa olla palavereita Kymsoten alueella, joka on hyvinkin laaja-alainen, sekä palaveriin saattaa osallistua myös HUSin alueelta ihmisiä. Esihenkilöt työskentelevät eripuolilla Kymsoten aluetta, jolloin etäyhteys ja Teams tuo matkoihin ja siihen kuluvaan aikaan helpotusta. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että koronapandemian myötä osataan hyödyntää esimerkiksi Microsoft Teams -sovellusta paljon paremmin kuin aiemmin. Teams koettiin kaikkien haastateltavien kesken hyvänä ohjelmistona, sillä se on nopea ja helppokäyttöinen, ja se on otettu hyvin työyhteisössä vastaan. Teams on heidän työssään käytössä päivittäin.

*D: Teams on hyvä, helppo ja nopea viestintä kanava, tehokkuutta tullut työhön lisää*

*B: Teams on niiku ihan ehdoton työväline, tosi helppo ja nopea yhteydenottoväline*

*C: Kun on näitä Teams palavereja missä saattaa olla osaamista sieltä täältä, saattaa olla Hus:in alueeltakin niin se matkustaminen jää siinä tapauksessa pois, joka on ihan ehdottoman hyvä*

*A: Ajan säästöä, kun palaverieita pidetään Teamsissa*

### **5.2.3 Ajanhallinnan haasteet**

Yhtenä tämän tutkimuksen havaintona voidaan nostaa esille työajassa pitäytyminen eli ajanhallinnan haasteet. Esihenkilönkin pitäisi pyrkiä työssään siihen, että töistä lähdetään kotiin silloin kun työaika päättyy, eikä unohduta työntekoon. Tärkeää on jättää työt ja työpuhelin työpaikalle odottamaan seuraavaa työpäivää, jolloin minimoidaan mahdollisuus siihen, että työt seuraisivat kotiin. Muutenkin työstä pitää osata päästää irti, on osattava lähteä lomalle ja viikonloppuvapaalle silloin kun sen aika on.

*A: Työaika kun päättyy ja on se tietty työaika ja sitte en ota puhelinta mukaan*

*D: Huumori työkavereiden kesken on tärkeää*

Tämä tutkimus osoittaa myös sen, että kiire ja ajoittainen riittämättömyys koettiin vaikuttavan negatiivisesti omaan työhyvinvointiin. Esimerkiksi esihenkilö saattaa joutua tilanteeseen missä pitäisi olla samaan aikaan kahdessa palaverissa, joka on luonnollisesti täysi mahdottomuus. Silloin toimivaksi tavaksi on havaittu resurssien jakaminen. Esihenkilöiden kesken käydään keskustelua ja ajatuksien vaihtoa siitä, jos palaverihin osallistumista voisi jotenkin hajauttaa. Esihenkilön täytyy myös itsekseen pohtia sitä, mikä palaveri on tärkeä itselle ja mihin olisi tärkeää osallistua. Tuloksista ilmenee keskittymisen vaikeus etenkin Teams -palaverissa, etenkin silloin kun on useampi palaveri tai asia samaan

aikaan käynnissä. Palaverin aikana kun puhelin soi tai viestejä tulee, johtaa tämä helposti siihen, että ei pysty keskittymään mihinkään kunnolla.

*C: Horjuttavasti ehkä vaikuttaa riittämättömydentunne, just kun on se tuhat rautaa tulessa*

*D: Ainakin se kiire on yks, joka vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin*

### **5.3 Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet**

#### **5.3.1 Liikkuminen työpäivän aikana**

Hyvinä ideoina tässä tutkimuksessa nostettiin esille se, miten oman työn ohessa voi itsenäisesti omaa työhyvinvointia edistää esimerkiksi pienillä taukojumppilla. Esihenkilöt kokivat, että kovinkaan helposti ei tule itsekseen tehtyä jumppaliikkeitä kesken työpäivän, vaan ennemmin tulee lähdettyä vähän jaloittelemaan omalta työpisteeltä. Esihenkilön työ on paljon paikallaanoloa ja tietokoneen äärellä työskentelyä. Pieni verryttely työn ohella olisikin hyvä asia, jolloin niskat eivät jumiutuisi ja keho saisi vähän liikettä. Jopa viiden minuutin taukojumppa riittäisi kehon herättelyyn. Olisi hyvä, jos taukojumppasta saisi käytännön omaan työpäivään. Työn tauotus on myös tärkeää muistaa työpäivän aikana.

*A: Jos säännöllisesti joku muistuttais, että nyt pikku venytykset tähän rakoon*

*B: Kuulostaa mahtavalta idealta, digitaaliset taukojummat*

*C: Ehkä meillä ei ole tietoo mitä ollaan (digitaalisuuden osalta) kehittämässä*

#### **5.3.2 Työhyvinvointia tukevat organisaatorakenteet**

Työhyvinvointia kotihoidossa tukevat organisaatorakenteet. Tässä tutkimuksessa nousee esiin liikunta- ja kulttuuriedun tärkeys, joka tukee aktiivisesti jokaisen omaa työhyvinvointia. Jokainen työyhteisön jäsen saa harrastaa mieleis-

tään liikuntaa tai käydä vaikka hieronnassa, jota työnantaja sitten tukee rahallisesti. Työnantaja tarjoaa myös mahdollisuuden työterveyspalveluihin, joka on työhyvinvointia tukeva asia. Ilmeni myös, että aina ei välttämättä niin helposti saa aikaa varattua työterveyteen, mutta mahdollisuus siihen kuitenkin on olemassa. Vuosittain saatava työhyvinvointiraha nousi myös tärkeäksi asiaksi. Tämä työhyvinvointiraha mahdollistaa sen, että työyhteisössä voidaan porukalla miettiä mitä työhyvinvointipäivänä halutaan yhdessä tehdä.

*B: Itellä tuli nyt ainakin ekana mieleen toi Epassi mikä meillä on käytössä, se on ihan mahtava*

*C: Esimiesten työhyvinvointiin liittyen Kymsote vuosittain tarjoaa, joka vuosi jonkun summan per työntekijä työhyvinvointia varten ja sitten voi porukalla miettiä mitä porukalla tekee*

Tutkimus osoittaa myös sen, että jokainen voi itse työyhteisön jäsenenä vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuksen tulos ilmenee kahdesta eri kulmasta; miten itse omalla toiminnalla pystyisi vaikuttamaan omaan, sekä muiden työyhteisössä työskentelevien työhyvinvointiin. Esiin nousivat hyvinkin perinteiset seikat miten omalla toiminnalla voi vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin, kuten hyvä käytös ja positiivinen asenne. Positiivinen asenne tarttuu muihin työyhteisön jäseniin helpommin kuin negatiivinen asenne. Kaikki tekevät työtä yhdessä työyhteisössä, jossa roolit vain vaihtelevat. Palautteen antaminen koettiin työhyvinvointia tukevana ja muutenkin yhteydenpito nostettiin keskiöön. Soittaminen tai viestin laittaminen on vähimmäisvaatimus läsnäololle, jos ei muuten henkilöstöä tapaa samaisena päivänä.

*D: Kyllähän sitä aina asioista tulee jurputettua mut kuitenkin pyrkii siihen, positiiviseen ajatteluun, aina karsis sitä negatiivisuutta*

*C: Läsnäolo työntekijöille on ihan ehdottoman tärkeätä, että on paikalla ja kiinnostunut asioista*

Esihenkilö toimii työssään kuitenkin työnantajan edustajana, joka edustaa tiettyjä arvoja ja positiivisuutta. Työssä tulisi olla positiivinen ja kannustava. Palautetta tulisi osata antaa ja vastaanottaa, oli se sitten positiivista tai negatiivista.



Molemmat palautteen lajit ovat yhtä tärkeitä ajatellen työelämää. Kaikesta selvittää ja asioilla on aina tapana järjestyä, apua ja tukea on saatavilla sitä haluaville. Yleisesti positiivisella asenteella on kauaskantoisempia vaikutuksia kuin negatiivisella ajattelulla.

*A: Tehdään työtä yhdessä, meillä kaikilla on omat roolit*

*D: Positiivinen asenne ja asiallinen käytös*

Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että työyhteisössä kaikkiin kehitysehdotuksiin suhtaudutaan positiivisesti ja kannustavasti. Yleisesti ajatellaan, että kaikkea kannattaa kokeilla, vaikka kokeilisikin ensin pienemmässä mittakaavassa. Kymsoten kotihoidon eri alueilla voidaan ottaa kokeiluun erilaisia ideoita, ja henkilöstö voi tuoda kehitysehdotuksia omiin hoitorinkeihin. Hyviksi havaittujen käytäntöjen jakaminen muille alueille ja ringeille koettiin myös hyväksi käytännöksi.

*C: Miksi ei kaikkea voisi kokeilla, ne parhaat ideat tulee kentällä työskenteleviltä hoitajilta*

*B: Esimiehenä pystyy tuomaan omiin rinkeihin kehitysehdotuksia ja toisinpäin*

Kymsoten kotihoito mahdollistaa kotihoidon henkilökunnalle jatkuvan ideakyselyn, missä jokainen voi tuoda omia ideoitaan esille. Ideakyselyyn voi tuoda risuja ja ruusuja kehittämistä ajatellen. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi myös se, että parhaimmat ideat tulee juuri hoitotyötä tekeviltä hoitajilta, jotka ovat konkreettisten asioiden kanssa tekemissä päivittäin. Eräs idea tuotiin erityisesti esille, jolloin idea oli tuotu toiselta kotihoidon alueelta toiselle alueelle. Tämä oli nimitaulu, johon joka vuorossa työskentelevät hoitajat laittavat oman nimensä. Silloin jokainen tietää, keitä on työvuorossa, koska hoitajia voi tulla myös eri aikoihin työvuoroon. Tällöin myös avun pyytäminen on helpompaa, kun yhdellä vilkaisulla näkee, ketkä ovat samaan aikaan työvuorossa.

*C: Kymsoten ideakysely on kotihoidossa henkilökunnalle, joka on jatkuva*

Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta selkeänä asiana se, että organisaation työhyvinvoinnista on vastuussa koko työyhteisö. Se asia ei ole kenenkään yhden tai kahden henkilön vastuulla, vaan koko organisaation. Tutkimus osoittaa myös sen, että organisaatio koostuu monista työntekijöistä ja eri portaista, jolloin vastuu on koko henkilöstöllä. Organisaation tulisi kuitenkin jotenkin olla mahdollistamassa ja tukemassa työhyvinvoinnin kehittämistä. Yksi esimerkki tästä on juuri työhyvinvointiraha.

*C: Molemmin puolista, minä itse vaikutan siihen, toivon ja oletan, että se Kymsote organisaationa tulee vastaan jollain rahallisella ja toisaalta myös henkilöstökyselyillä, että kysytään miten työntekijät jaksavat*

## 6 POHDINTA

Lehto ja Viitala (2016, 119) toteavat tutkimuksessaan näin: ”Työhyvinvointi on monitahoinen asia, koska siinä yhdistyvät henkilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kunto. Työhyvinvointi on lisäksi subjektiivisesti koettu asia, joskin sen tila voidaan jossain määrin havaita kyvystä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään.” Aiemmissa tutkimuksissa ilmenee työhyvinvoinnin isoimpana uhkana kasvava työnkuorma, ikääntyminen ja osaamisen riittämättömyys. Myös johtamisen tärkeys ja osallistumismahdollisuudet koettiin tärkeinä asioina työhyvinvoinnin kannalta. (Lehto & Viitala 2016, 124.) Tässä aiemmassa tutkimustuloksessa on yhtenäistä tämän tutkimuksen tuloksien kanssa se, että haastatelluissa haastateltava tuo ilmi ajoittaista riittämättömyyden tunnetta omasta työstään. Yhteistyö työntekijöiden kanssa on antoisaa ja työhyvinvointia tukevaa.

Koronapandemian vaikutus nähtiin tämän tutkimuksen tuloksissa esimerkiksi yleistyneenä etätyönä, joka koettiin kuitenkin hyvänä mahdollistajana. Mahdollisuus etätyöhön nousi hyvänä asiana haastateltavien kesken, mutta samalla he tuovat ilmi, että tekevät mieluummin työpäivän työpaikalla kuin kotona. Toimistolla omassa työhuoneessa on kaikki tarvittava lähellä ja yhdessä paikassa. Kotona ei myöskään ole välttämättä niin hyvä mahdollisuus toimivalle työergonomialle kuin työpaikalla omalla työpisteellä. Haastateltavat kokivat olevansa etänä kotona olevan tehokkaampia työntekijöitä, kun työpaikalla. Etätyön negatiivisina puolina koettiin vähäiset kohtaamiset kollegoiden kanssa. Tällöin etäyhteydet ja niiden tärkeys korostuivat. Aiemmissa tutkimuksissa ilmenee, että etätyötä tehneistä suomalaisista peräti 92 prosenttia oli tyytyväisiä korona-ajan etätöihin ja sen sujumiseen. Etätyöhön tyytyväisistä naisia oli 47 prosenttia ja miehiä 41 prosenttia. Melko tyytyväisiä miehiä oli vähän enemmän kuin naisia. (Karjalainen 2021, 549.) Tyytyväisyys etätyöhön näkyy molemmissa tutkimuksissa yhdistävänä tekijänä.

Tässä tutkimuksessa ilmeni myös kiireen vaikutus työhyvinvointiin, sillä kun on monta asiaa samaan aikaan käynnissä, syntyy kiirettä ja oma keskittyminen häiriintyy. Näissä tilanteissa saattaa helposti ilmetä myös riittämättömyyden tunnetta. Hyvänä asiana koettiin esihenkilötyön tuoma vaihtelevuus ja moninaisuus. Päivät ja viikot voivat vaihdella paljon ja esihenkilölle kuuluu ylipäättään monipuolinen työnkuva. Aiemmasta tutkimuksesta ilmenee, että työn hallinnan

tunteen heikentyminen aiheutti huolta, jolloin työtä ei pystykään tekemään niin hyvin kuin itse osaisi tai näkisi tarpeellisena. Esihenkilötyöstä on tulossa henkilöstöammattilaisen kokemuksen mukaan tulevaisuudessa yhä vaativampaa ja ammattimaisempaa. Tulevaisuudessakin on tarkoitus onnistua haasteissa, niin esihenkilötyölle tulisi olla yhä enemmän aikaa, ja on huomioitava esihenkilövalmiudet, joita tulee myös kehittää. (Lehto & Viitala 2016, 124–125.) Kyseisillä tutkimuksilla yhtenäistä on vaativa ja moninainen esihenkilön työnkuva. Esihenkilön työnkuvaa olisi hyvä tulevaisuudessa täsmentää ja terävöittää. Täsmennyksellä voisi nähdä positiivisia vaikutuksia esihenkilöiden työhyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen tuloksena haastateltavat kokivat, että työhyvinvointi on kaikkien yhteisvastuu, eikä se voi olla kenenkään yhden ihmisen vastuulla. Kaikki voimme omalla käytöksellämme vaikuttaa työhyvinvointiin. Positiivisuus työyhteisössä tarttuu paremmin muihin ympärillä oleviin ihmisiin, kuin negatiivisuus. Organisaation tulee olla mahdollistajana hyvälle työhyvinvoinnille, esimerkiksi vuosittaisella työhyvinvointirahalla. Aiemmassa tutkimuksessa ajateltiin työhyvinvoinnin olevan lähinnä johdon vastuu ja velvollisuus. Helposti ajatellaan, että esihenkilö on työyhteisössä se, joka pystyy ainoastaan vaikuttamaan organisaation työhyvinvointiin (Lehto & Viitala 2016, 126). Tämän tutkimuksen tulos ei ole täysin yhtenäinen aiemman tutkimuksen kanssa.

Esihenkilöiden työhyvinvointiin isona vaikuttavana tekijänä nähtiin hyvä työyhteisö sekä auttavat ja kannustavat kollegat. Asia joka myös korostui, oli esihenkilöiden työhyvinvointi esihenkilöuran alussa, jolloin koettiin työhyvinvoinnin olevan huonommalla tolalla. Esihenkilötyö on päivätyötä, jolla koettiin olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Työaika on selkeä ja helppo rytmittää omaan elämään sopivaksi verraten esimerkiksi vuorotyöhön, jota osa haastateltavista oli aiemmin tehnyt.

Selkeitä samankaltaisuuksia aiemmin tehtyihin tutkimuksiin löytyi siitä, miten etätyö on koettu yleisesti hyvänä ja toimivana asiana. Mahdollisuus etätyöhön koettiin hyvänä mahdollisuutena, ja haastateltavat ajattelivat olevan myös tehokkaampia etätyössä kotona. Suurta keskittymistä vaativat tehtävät, kuten laskituksen teko tai työvuorosunnittelu, olivat mieluisia tehdä kotona etänä, jolloin keskittyminen on helpompaa.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan osoittaa kolmella eri käsitteellä; uskottavuus, eettisyys ja luotettavuus. Näitä on vaikea yksiselitteisesti määrittää, mutta jos näistä yksikin heikentyy, niin tutkimukselta katoaa pohja. Uskottavuus on yhteydessä siihen, miten paljon muut tutkimusta lukevat ja tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, sekä niin sanottu suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksessa ilmi tulevat tulokset todelliseksi ja pystyvät luottamaan siihen. Luottamuksen saavuttamisen tärkein tavoite on se, että lukijat tiedostavat, että kyseisen tutkimuksen aineisto on koottu asianmukaisesti ja analysointi on tehty huolella. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija vannoo uskottavin perustein lukijan ammattitaidosta ja siitä, että hän on ollut kykeneväinen valitsemaan sekä hyödyntämään perusteluja ja oikeita lähestymistapoja sekä menetelmiä ratkaistakseen kyseisen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen oikein. (Puusa ym. 2020, 167.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on arvioitu Cuban ja Lincolnin (1981 ja 1985) luotettavuusarvioinnin kriteerit huomioiden. Jotta tulokset olisivat uskottavia, on aineisto analysoitu ja luettu hyvin huolellisesti moneen kertaan. Tuloksista koottiin analyysitaulukko (taulukko 2), jossa on kuvattuna alkuperäinen ilmaus, pelkistetty ilmaus, alaluokka sekä yläluokka. Yläluokat muodostavat analyysikehikon. Ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 198.

Haastattelutilanteessa ilmeni työhyvinvoinnin olevan tärkeä aihe haastateltaville, mitä ei välttämättä tule pohdittua päivittäin. Samalla he kokivat tärkeäksi pysähtyä aiheen äärelle aina silloin tällöin. Aineiston ja tulosten raportoinnissa yhteneväisyyttä vahvistettiin lisäämällä suoria alkuperäisilmauksia. Alkuperäiset ilmaukset, jotka on otettu suoraan haastatteluista, voivat lisätä tuloksien luotettavuutta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 198.)

Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan ajatella pientä osallistujamäärää, koska aineisto on kerätty neljän kotihoidossa työskentelevän esihenkilön kokemuksista haastattelemalla. Analyysiprosessissa kerätystä aineistosta tunnistettiin erilaisia teoreettisia käsitteitä ja niille vastaavia ilmauksia. Aineistossa toistuivat tietyt teemat, jotka kuvasivat kotihoidon esihenkilöiden työhyvinvointia ja

siihen vaikuttavia tekijöitä. Heikentävänä asiana saattoi olla myös haastateltavien esihenkilöiden vähäinen työkokemus esihenkilönä. Haastateltavilla oli esihenkilötyökokemusta reilusta vuodesta reiluun pariin kuukauteen. Toisinaan positiivisena asiana voidaan ajatella myös haastateltavien vähäinen esihenkilökokemus. Aineistosta ilmeni se, miten esihenkilön uran alussa henkilö kokee helposti suurempaa kuormitusta, jolla on ollut heikentävää vaikutusta omaan työhyvinvointiin siinä hetkessä.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut läpi koko tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttämässään tutkimuksessa menetelmät sekä analyysitavat täydentävät kyseisen kriteerin niin, että voisivat toimia aktiivisesti minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen suunnannäyttäjänä. Tutkimus ei missään nimessä saa vaarantaa tutkimuksen kohteena olevien ihmisten elämää, etenkin kun tutkimus on kohdistumassa arkoihin aiheisiin. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa sen kohdehenkilöille, eikä muillekaan tutkimukseen liittyville tahoille tai henkilöille. Nämä asiat ovat entistä haastavampia etenkin nykypäivänä, kun ihmiset ovat yhä riippuvaisempia toisistaan avoimemmassa tiedonvälityksen maailmassa. (Puusa ym. 2020,167.) Tutkimusta varten laadittiin seuraavat asiakirjat; tutkimustiedote, tietosuojaseloste sekä tutkimuslupa-anomus.

Tässä opinnäytetyössä on heti alusta alkaen noudatettu tutkimusetiikkaa läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimuksen eettinen pohdinta alkoi jo silloin, kun tutkimuksen aihetta valittiin. Tutkimuslupa myönnettiin Kymsoten toimesta. Tähän tutkimukseen osallistuminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen, joka tuotiin esille saatekirjeessä, joka jaettiin kutsutuille esihenkilöille. Saatekirjeessä avattiin muutenkin tutkimuksen tarkoitusta ja luonnetta. Tutkimukseen osallistujat allekirjoittivat suostumuslomakkeen, jossa suostuvat osallistumaan haastatteluun, joka nauhoitetaan. Kirjeessä oli myös merkittynä tutkimuksen tekijän yhteystiedot, jos ilmenisi kysyttävää tutkimuksesta tai sen toteuttamisesta. Opinnäytetyön tekijä oli velvollinen informoimaan tutkittaville eettisestä vastuusta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 218–219). Haittoja ei ilmennyt prosessin aikana, ja hyötyinä esihenkilöt olivat halukkaita lukemaan valmiin opinnäytetyön.

Tutkimusaineisto säilytettiin täysin suojattuna salasanasuojauksen takana. Materiaaliin oli pääsy ainoastaan tutkimuksen tekijällä. Tutkimusaineistoa ja tuloksia käytettiin ainoastaan tämän tutkimuksen tutkimustarkoitukseen. Tutkimustulokset raportoitiin niin, että aineistosta ei voitu tunnistaa haastateltavia. Haastateltavat nimettiin kirjaimilla; A, B, C ja D, jolloin esihenkilöiden anonymiteetti säilyy. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 221.) Muutenkaan haastateltavilta ei kerätty kuin se oleellinen tieto, joka oli tärkeää tutkimuksen kannalta.

### **6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset**

Haastatteluun osallistui neljä Kymsoten alueella esihenkilönä työskentelevää henkilöä. Haastattelu toteutettiin etäyhteyden avulla, jonka käyttöön haastateltavat olivat oppineet korona aikana. Koko haastattelun ajan havaitsin itse tasa-vertaisuutta, sekä sen, että kaikki olivat kiinnostuneita toistensa ajatuksista. Oli ilo kuulla myös se, kun usean kysymyksen kohdalla haastateltavat tuovat ilmi miten hyvä kollegiaalinen tuki heillä on. Kaikki haastateltavat kokivat saavansa kollegoiltaan aina apua, kun on sille tarvetta. Arvostus, yhdenvertaisuus ja työn mukavuus näyttäytyivät haastatteluissa, jonka arvostus on arvostettavaa. Haastateltavat kokivat myös sen, että töihin on kiva aamuisin tulla.

Haastatteluissa nousee esiin työn monipuolisuus ja hektisyys. Työpäivät ovat kiireisiä ja vaihtelevia, ja ne sisältävät paljon selviteltäviä asioita, jolloin on usein monta rautaa tulella samaan aikaan. Tällaisella tilanteella voi olla helposti negatiivinen vaikutus omaan työhyvinvointiin. Toisinaan työn tuomat vaihtelut ajateltiin myös kivana asiana. Työpäivän aikana tulee paljon puheluita ja keskeytyksiä, joka saattaa olla haitallista etenkin silloin kun on jokin keskittymistä vaativa työ tekeillä. Haastattelun lopputulemana haastateltavat totesivat, että kaikki työyhteisössä ovat yhteisvastuussa yksikön työhyvinvoinnista ja sen kehityksestä. Organisaation taas tulee olla mahdollistajana ja työhyvinvoinnin tukijana.

Digitaalisuus nähtiin pääasiassa hyvänä asiana. Haastateltavat kokivat digitaalisuuden tuoneen helpotusta ja sujuvuutta omaan työhön. Digitaalisuus on tuonut mukanaan helpon yhteydenpidon muiden kollegoiden kanssa, kun etätyöt ja etäpalaverit ovat yleistyneet koronapandemian takia. Microsoft Teams koettiin todella toimivana työkaluna. Etätyö ajateltiin yleisesti hyvänä asiana, kun

siihen kuitenkin on mahdollisuus. Etäpalaverit nähtiin myös hyvänä asiana, kun palaverimatkoihin ei kulu enää niin paljon aikaa.

Korona-ajan haasteina koettiin lisääntyneiden etätöiden ja etäpalavereiden seurauksena vähentyneet fyysiset kohtaamiset kollegoiden ja henkilöstön kanssa, jolloin puheluiden ja viestittelyn tärkeys erityisesti korostui. Haastattelutavat pitivät kuitenkin tärkeänä sitä, että kohtaavat kollegoitaan kasvotusten, eivätkä aina vain kameran kautta Microsoft Teamsissa. Etäyhteyden avulla saa toki videokuvan näkyviin, mutta silloinkin ilmeet ja eleet jäävät vähäisemmäksi kuin kasvotusten käydyssä keskustelussa. Viestittelyssä on myös se riski, että vastaanottaja käsittää saadun viestin väärin, jolloin voi tulla tulkintavirheitä, kun asiaa ei pääse kertomaan ilmein, elein ja eri äänenpainoin. Kaikilla ihmisillä on kuitenkin täysin oma tapa kommunikoida, puhutaan sitten tekstiviestistä tai ihan vaan normaalista vuoropuhelusta. Yleisesti digitaalisuus ja sen tuomat mahdollisuudet on otettu hyvin käyttöön kotihoidossa, mutta samalla odotellaan mitä uutta on vielä tulossa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi silloin kun, mietitään kotihoidon esihenkilöstön etätyökäytäntöjä. Koronapandemia on kuitenkin jättänyt uuden pysyvän tavan tehdä työtä etätyöskentelyn merkeissä, joten etätyöskentelyohjeita laatiessa on hyvä ottaa myös työhyvinvointi huomioon. Tämän tutkimuksen aikana nousi esiin myös se, että esihenkilöuraa aloittelevat henkilöt kokevat huomattavasti suurempaa kuormitusta, joten varsinkin heidän perehdytysvaiheensa työhyvinvointiin ja jaksamiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota. Tällä tarkoitan sitä, että jo perehdyttämissuunnitelmassa tulisi ottaa työhyvinvointi huomioon. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että Kymsotessa jaetaan aktiivisesti tietoa hyväksi todetuista käytännöistä muille ja tämä todettiin erittäin hyödylliseksi. Tästä on siis syytä pitää aktiivisesti kiinni myös tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusehdotuksena tämän tutkimuksen pohjalta nousee esille varsinkin se, miten digitaalisuutta voitaisiin hyödyntää esihenkilön työssä vielä tehokkaammin. Miten voitaisiin saada vielä enemmän irti esimerkiksi jo käytössä olevista digitaalisista viestintävälineistä ja muista digitaalisista mahdollisuuksista? Millaiselle digitaaliselle ratkaisulle olisi vielä tarvetta, tai mikä on työn kuormittavin kohta, johon voisi saada digitaalisuudesta apua? Käytännön jatkotutkimusehdotuksena nousee esille se, ovatko nopeasti pandemian pakottamana



digitalisoituneet työyhteisöt saaneet riittävästi koulutusta eri työvälineisiin vai onko nopeasti heille koulutettu vain "ne pakolliset" ominaisuudet?

## LÄHTEET

- Adriaenssens, J., Hamelink, A. & Bogaert, P. V. 2017. Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International journal of nursing studies*, 73, pp. 85–92. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0020748917301128> [viitattu: 26.9.2022]
- Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. *Työpoliittinen aikakauskirja*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM\\_tyopoliittinen\\_aikakauskirja\\_2\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y) [viitattu: 19.9.2022]
- Haravuori, H., Suvisaari, J., Pellikka, A., Juntila, K., Haapa, T. & Laukkala, T. 2021. Covid-19-pandemian alkuvaihe ja Husin henkilöstön psyykinen kuormitus. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3), p. 8. [viitattu: 10.3.2022]
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Jonsdóttir, I. J., Rafnsdóttir, G. L. & Ólafsdóttir, T. 2020. Job strain, gender and well-being at work: A case study of public sector line managers. *International journal of workplace health management*, 13(4), pp. 445–460. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-10-2019-0134/full/html> [viitattu: 26.9.2022]
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2012. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent.
- Kallankari, S. 2019. *Muutoksen johtaminen arjessa*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karjalainen, M. 2021. Työn rajojen hämärtyminen koronapandemian aikana: Etätyö ja su-kupuoli. *Työelämän tutkimus*, 19(4), pp. 546–569.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kotihoito s.a. Kymsote. 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kymsote.fi/fi/Palvelut/Ik%C3%A4%C3%A4ntyneiden-palvelut/Kotihoito/p/kotihoito-ja-kotihoidon-tukipalvelut> [Viitattu: 6.2.2022]

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?": Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus*, 35(2), p. 5. Saatavissa: <https://journal-fi.ezproxy.xamk.fi/hallinnontutkimus/issue/view/6802> [viitattu: 15.3.2022]

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa.: Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM\\_2022\\_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Viitattu: 19.9.2022]

Manka, M. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Pennonen, M. & Seppänen, L. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. [Helsinki]: Gaudeamus.

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

Sutela, H & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1\\_202100\\_2021\\_25870\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf) [Viitattu: 14.2.2021]

Tietoa Kymsotesta. 2021. Saatavissa: <https://www.kymsote.fi/fi/tietoa-kymsotesta> [Viitattu: 6.2.2022]

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

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

## **TEEMAHAASTATTELURUNKO**

### **Työhyvinvointi**

- Millä tolalla koette oman työhyvinvointinne olevan tällä hetkellä
- Mitkä asiat koette työssänne tärkeiksi ja iloa tuoviksi?
- Miten edistätte omaa henkilökohtaista hyvinvointianne?
- Mitkä asiat tai tilanteet työssänne koette vaikuttavan eniten omaan työhyvinvointiinne?
- Miten hyvin palaudut työpäiväsi jälkeen?
- Mistä esihenkilöt saavat apua ja tukea omaan työhyvinvointiinsa?

### **Digitaalisuus ja etätyöt**

- Miten koet etätöiden tekemisen vaikuttavan työhyvinvointiin?
- Millaisia mahdollisuuksia koet digitaalisuuden ja etätyön tuoneen työhösi?
- Miten digitaalisuudella voitaisiin tukea työhyvinvointianne?
- Onko digitalisuus tuonut mukanaan haasteellisia tilanteita ajatellen työhyvinvointianne?

### **Työhyvinvoinnin kehittäminen**

- Miten työhyvinvointianne tuetaan organisaatiossasi?
- Miten työyhteisönjäsenenä voi vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Miten työyhteisössä esiintuodut kehitysehdotukset ajetaan läpi?
- Kenen vastuulla on edistää organisaatiossasi työhyvinvointia?