

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala, Lappeenranta
Terveysten edistämisen koulutusohjelma
Johtamisen suuntautumisvaihtoehto
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ilves Tarja

Sosiaali- ja terveysalan yrityksen esimiesten työ- hyvinvointi

Opinnäytetyö 2015

Tiivistelmä

Tarja Ilves

Esimiesten työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksessä, 53 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö, Lappeenranta

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

Johtamisen suuntautumisvaihtoehto

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2015

Ohjaajat: Yliopettaja Niina Nurkka ja lehtori Eija Tyyskä, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sosiaali- ja terveystieteiden alan yrityksen esimiesten työhyvinvoinnin tilaa ja sitä mitkä tekijät edistävät esimiesten työhyvinvointia ja auttavat jaksamaan työssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös tuottaa kyselylomake, jota yritys voi hyödyntää jatkossa uusimalla kyselyn myöhemmässä vaiheessa. Valmis opinnäytetyö ja kyselylomake luovutetaan yritykselle. Opinnäytetyön aihe tuli yritykseltä jolle tämä opinnäytetyö toteutetaan.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Kysely toteutettiin tammikuussa 2015 survey- tutkimuksena. Kyselylomake lähetettiin 80 esimiehelle ja vastauksia palautui 68 kappaletta. Vastausprosentti kyselyssä oli 82 %.

Tulosten perusteella ilmenee, että esimiehet ovat keskimäärin tyytyväisiä omaan työhönsä, työyhteisöön ja työskentelyyn työyhteisössä. Erityisesti kannattelevina tekijöinä koettiin kollegoiden tuki ja työskentely alaisten kanssa, josta voi vetää johtopäätöksen, että työyhteisöt ovat hyvinvoivia. Kyselystä ilmeni, että esimiehet olivat työn asettamista haasteista huolimatta sitoutuneita työhönsä ja työskentelyyn yrityksessä. Oman osaamisen esimiehet kokivat hyväksi sekä mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja ongelmien ratkaisu koettiin avoimeksi. Tuloksista ilmeni puutteita kehityskeskusteluiden säännöllisyydessä erityisesti Pohjois-Suomen alueella sekä työhönsä saamisessa kaikilla alueilla. Epäselvyyksiä ilmeni työnkuvan, roolien, tehtävien ja vastuiden selvytyksessä erityisesti alle 3 vuotta yrityksessä työskennelleiden kohdalla. Työajan riittämättömyys esimiestehtävien hoitoon hoitotyön ohessa koettiin hankaloittavan esimiestehtävien hoitamista.

Kyselystä saaduilla tuloksilla voidaan kehittää ja parantaa esimiesten työelämän laatua, edistää työhyvinvointia sekä tukea esimiehiä työssään ja auttaa heitä kehittämään omaa työtään. Kyselylomake muotoiltiin niin, että kysely olisi toistettavissa myöhemmin uudelleen samanlaisena pienin muutoksin.

Asiasanat: työhyvinvointi, työkyky, työssäjaksaminen, johtaminen

Abstract

Tarja Ilves

Well-being of managers a status survey of social and health care company, 52

Pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Health Care and Social Services, Lappeenranta

Master's Degree Program in Health Promotion

Specialization in Management and Leadership

Master's Thesis 2015

Instructors: Principal Lecturer Dr.Niina Nurkka and Senior lecturer Eija Tyyskä

Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this study was to produce information on the state of well-being at work of the social and health care company's supervisors and the factors that help to cope with the work. The purpose was also to produce a questionnaire, which the company may use in the future for a new survey at a later stage. The thesis and the questionnaire were handed over to the company.

Study was carried out using a quantitative research method. The survey was conducted in January 2015 with surveys. The questionnaire was sent to 80 supervisors and 68 answers were returned. The response rate was 82 %.

The results showed that the supervisors are on average satisfied with their own work, work community and the working of the company. A particularly supportive factor expressed by the supervisors was the work atmosphere and relationship with their colleagues and subordinates. The conclusion might thus be drawn that the work communities are doing well. The survey showed that despite the work and its challenges supervisors were committed to their work and the working of the company. Personal competence of supervisors, as well as the opportunity to make a difference and solve problems in the company, were positively experienced. The results revealed deficiencies in the regularity of performance appraisals, especially in Northern Finland and in clinical supervision at all geographic areas. Confusion occurred in the job description, roles, tasks and responsibilities, in particular if less than 3 years working at the company. The inadequacy of working hours for managerial tasks alongside nursing tasks were experienced as a barrier to good supervising.

The results of the survey might be used to develop and improve the quality of working life of superiors, to promote their well-being, and to support the supervisors in their work and help them to develop their own work. The questionnaire was formulated so that the survey can be repeated again at the later date with minor changes.

Keywords: well-being at work, work ability, coping at work, leadership

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Johtaminen	6
3 Työhyvinvointi ja esimies	10
3.1 Esimiehen työhyvinvointi.....	11
3.2 Työssäjaksaminen	14
4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	17
5 Opinnäytetyön toteutus	17
5.1 Kyselylomakkeen laatiminen.....	18
5.2 Aineiston kerääminen	19
5.3 Aineiston käsittely ja analysointi	20
6 Tulokset	20
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	21
6.2 Esimiestyö ja johtaminen	24
6.3 Oma työ ja osaaminen	28
6.4 Työhyvinvointi ja työkyky	32
6.5 Työyhteisö	34
7 Johtopäätökset.....	35
7.1 Yhteenveto keskeisistä tuloksista ja kehittämiskohteet.....	35
7.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet ja vahvuudet SWOT- nelikenttäanalyysin avulla	40
8 Pohdinta.....	42
8.1 Opinnäytetyön luotettavuus, pätevyys ja eettisyys.....	42
8.2 Opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet.....	44
Kuvat.....	45
Taulukot.....	46
Lähteet.....	47
Liitteet	51

1 Johdanto

Suomen terveydenhuolto on suurten myllerrysten edessä. Meneillään olevat suuret palvelurakenteen muutokset ja palveluiden tuottamisen uudet toimintamallit tuovat tullessaan muutoksia työoloihin ja vaikutukset heijastuvat myös työtä tekeviin hoitotyön ammattilaisiin erilaisina työelämän haasteina ja johtamisen kehittämisenä. Yhteiskunnassamme on myös meneillään jatkuvasti kiristyvät talousnäköymät: ne tulevat lisäämään ja ovat jo lisänneet terveydenhuollon tuottavuuden paineita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 4; Wallin 2012, 85.)

Yhteiskuntapoliittisesti käydään parhaillaan vilkasta keskustelua siitä, miten työuria saataisiin pidennettyä. Päättäjistä osa haluaa nostaa eläkeikää, toisten taas vaatiessa parempia työolosuhteita. Kumpienkin osapuolien päämääränä on kuitenkin eläkeiän nostaminen. Samanaikaisesti ihmisiä kannustetaan jatkamaan työuriaan, mikä ilmenee jo nyt työurien pidentymisenä. Työurien jatkamisen kannalta tärkeää on se, kuinka hyvin ihmiset saadaan motivoituksi jatkamaan työntekoa. Pelkästään raha ei riitä motivoimaan työntekoa, vaan tulee myös miettiä tehokkaampia kannustimia sen jatkamiseen. Rahaa tehokkaampi työurien jatkamisen kannustin on työn sisältöön ja työoloihin vaikuttaminen. (Alaräisänen 2014, 143–149.) Suomessa käytävän yhteiskuntapoliittisen keskustelun rinnalla ovat työorganisaatiot kiristyvässä kilpailussa alkaneet kiinnittää huomiota työhyvinvointiin, toisaalta kannustustekijänä ja toisaalta tuottavuuteen vaikuttavana kilpailutekijänä (Laine 2013, 24).

Enenevässä määrin yrityksiä on pyritty havahduttamaan huomaamaan sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden huomattavat kustannusvaikutukset (Laine 2013, 24). Työhyvinvoinnin parantamisen saralla nähdäänkin Suomessa mittavia mahdollisuuksia. Vuodessa koituu 40 miljardin euron kustannukset sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien sairaanhoidon ja alentuneen työkyvyn hoitamisesta. Näihin kuluihin voitaisiin vaikuttaa työhyvinvointia kehittämällä. Pienillä työhyvinvoinnin panostuksilla voidaan saada aikaan suuriakin säästöjä. (Kauppinen, Mattila- Holappa, Perkiö- Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2012, 5-6.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen tai huolehtimatta jättäminen voidaan nähdä joka tapauksessa strategisena valintana. Työhyvinvoinnin laiminlyönti tulee kuitenkin pitkällä aikajänteellä vaikuttamaan niin, että organisaatio tulee jäämään kilpailussa jälkeen. Tutkimusten mukaan työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa merkityksellisesti se, miten hän pystyy yhdistämään työn ja perhe-elämän. (Alaraisänen 2014, 77.)

Työelämän laatua Suomessa on seurattu vuodesta 1992 lähtien työministeriön toimesta vuosittain tehtävillä työolobarometreilla. Työolobarometrien tulokset osoittavat, että johtamisessa ja työelämässä on paljon kehittämisen varaa. Jotta arvosanat saataisiin nostettua mm. johtamisen osalta kiitettävälle tasolle, edellyttää se määrätietoista johtamisen kehittämistä. (Markkula 2011, 4.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja kuvata sosiaali- ja terveystieteiden alan yrityksen esimiesten työhyvinvoinnin tilaa ja sitä mitkä tekijät edistävät esimiesten työhyvinvointia ja auttavat jaksamaan työssä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tuottaa kyselylomake, jota yritys voi hyödyntää jatkossa uusimalla kyselyn myöhemmässä vaiheessa. Valmis opinnäytetyö ja kyselylomake luovutetaan yritykselle. Opinnäytetyön aihe tuli yritykseltä jolle tämä opinnäytetyö toteutetaan.

2 Johtaminen

Johtamisen tavoitteet eivät ole muuttuneet vuosien saatossa. Johtamisen tarkoitusperä on edelleenkin sama: tulosten aikaan saaminen, huolimatta siitä millaisesta organisaatiosta on kyse. Johtaminen ja sen kehittäminen onkin avainasemassa, jotta yritys voisi päästä parhaisiin tuloksiin. (Sistonen 2008, 17.)

Itse johtamista voidaan tarkastella asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmista. Asioiden johtamisen katsotaan tarkoittavan suunnittelua, organisointia, budjetointia, kontrollointia ja päätöksentekoa kun taas ihmisten johtamisen katsotaan tarkoittavan ihmisten tukemista, viisioiden luomista ja toteuttamista toisten ihmisten kanssa. Ihmislähtöisen johtamisen on osoitettu lisäävän organisaatioiden tehokkuutta ja parantavan työelämän laatua, jonka myötä saadaan paremmin ihmisten asiatuntemus käyttöön.

(Markkula 2011, 57,178.) Johtaminen voidaan myös määritellä toiminnaksi, jonka avulla pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään ihmisten työpanosta ja voimavaroja. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan johtamista, jonka tarkoituksena on saada yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa. (Seeck 2008, 18.) Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan myös henkilöstön sitouttamista. Henkilökohtaisesti työhön sitoutuneet työntekijät tekevät todennäköisesti enemmän töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ulrich 2007, 173.)

Perinteisesti asioiden johtamiseen on kiinnitetty enemmän huomiota kuin ihmisten johtamiseen, koska asioiden johtamisessa on enemmän kyse konkreettisista asioista kuin ihmisten johtamisesta. Kuitenkin nyt johtamisessa on tultu siihen vaiheeseen, että ihmisten johtamisen ja abstraktien kysymysten merkitys on korostumassa, koska uusia mahdollisuuksia ei ole enää löydettävissä asioiden johtamisen kautta. Tulevaisuudessa huomion tulee kiinnittyä enemmän ihmisten johtamiseen (Markkula 2011, 63). Esimiehen asiantuntemus ei enää välttämättä yksin riitä vaan myös tunneälyn on todettu lisäävän organisaation tehokkuutta. Emotionaalisesti älykkäiden on tutkittu onnistuvan johtamaan parhaiten ja tehokkaasti erilaisia hankkeita ilman, että työtyytyväisyys kärsii. (Balamohan, Tech & Gomathi 2015. 126-127.)

Esimiehen tärkein työ on esimiestyö, johon kytkeytyy vahvasti ihmisten johtaminen. Käytännön kokemusten myötä on osoitettu, että tämä päätehtävä usein unohtuu. Syitä tähän voi olla monia, mutta usein puhutaan, että ei ole aikaa eikä kiinnostusta ja esimiestyöt koetaan vaikeiksi. Selvää kuitenkin on, että yksikään joukko ihmisiä ei menesty ilman hyvää johtamista. Johtamisen kuvaillaankin olevan joukkuepeliä, mutta se ei ole kuitenkaan yksilölaji. Hyvä johtaminen innostaa, sytyttää ja saa koko muun yhteisön menestymään yksilöinä, unohtamatta, että kokonaisuus menee aina yksilön edun edelle. (Sistonen 2008, 18). Kauppinen ym. (2012, 70) kuvailee hyvän johtamisen tekijöiksi luottamuksen, innovatiivisuuden, osaamisen, moninaisuuden ja arvot. Päätöksen teon onnistumisen tueksi johtajuus vaatii monialaista asiantuntijuutta. Esimies voi menestyä vain, jos hänen alaisistaan/ organisaatiosta löytyy riittävästi kyvykkyyttä, tukea ja osaamista. Tämä on tae menestykselle ja hyvälle tuloksille. (Sistonen 2008, 17–19.)

Esimiehet toimivat lähijohtamisessa työnantajan edustajina. Esimiehillä on vastuu yhteistyössä työntekijöiden kanssa työyhteisön työn tuloksista ja yhteisön työhyvinvoinnista. Esimiehen tehtävä on huolehtia työn organisoinnista oikeudenmukaisesti. Lähijohtamisen kulmakivinä voidaankin pitää mm. työyhteisön perustehtävän varmistamista, tavoitteellisen toiminnan johtamista, työnantajan roolin sisäistämistä, rohkeutta ja jämäkkyyttä omassa toiminnassa, verkottumista, itsestä huolehtimista, kannustamista ja yhdenvertaista kohtelua. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7-10.) Yksi keskeinen esimiestyön tehtävä on myös työhyvinvoinnin johtaminen, joka siis tarkoittaa, että esimiehet on koulutettu ja perehdytetty käsittelemään yleisiä työhyvinvointikysymyksiä. Kauppinen ym. (2012,70) nostaa työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämisessä tärkeäksi esimiestyön ja johtamisen kehittämisen.

Myös hyvällä johtamisella ja päätöksen teolla on merkitys sille kuinka työntekijät jaksavat ja voivat työssään sekä siihen millaiset asenteet heillä on työn suhteen. Hyvällä johtamisella, päätöksenteolla ja kohtelulla pystytään vähentämään mm. määräaikaisuuden ja vuorotyön kielteisiä vaikutuksia. Elovainion & Heponiemen (2011) tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus organisaatiossa suojaa osin myös epätyypillisen työsuhteen ongelmilta. (Elovainio & Heponiemi 2011, 100–101.) Hyvällä johtamisella ja täten työssäjaksamisella pyritään myös työurien pidentämiseen, sillä parasta aikaa työeläkeiän nostamisesta käydään jatkuvaa keskustelua ja mietitään millä keinoin ikääntyneet haluaisivat jatkaa työssä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Työ- ja sosiaaliministeriön hyvinvointibarometrin selvityksen mukaan tasapuolinen kohtelu ja avoin tiedonkulku viestivät hyvin toimivista sosiaalisista suhteista sekä työntekijöiden välillä että johtoon nähden. Palkansaajien mielestä nämä ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan 2000- luvun aikana. Kymmenen viime vuoden aikana kokemus työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta on noussut 5,9 - 6,4 %:n. Myös näkemykset työntekijöiden ja johdon välisistä suhteista ovat muuttuneet parempaan suuntaan. Vuonna 2013 näin ajatteli 81 % kun taas vuonna 2003 näin ajatteli kolme neljästä työntekijästä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Wallinin (2012) mukaan sosiaali- ja terveydenhuolto alalla meneillään olevat suuret palvelurakenteen muutokset ja palveluiden tuottamisen uudet toimintamallit asettavat haasteita johtamiselle ja päätöksentekoon. Työterveyslaitoksen

teettämän tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kehitys on mennyt parempaan suuntaan kuin taas hoitoalan työnkehitys ei ole ollut yhtä myönteinen. Työ sisältää edelleen kiirettä sekä henkisiä että fyysisiä kuormittavuustekijöitä. (Wallin 2012, 85.)

Vastaava ohjaaja

Esimiesten tehtäväkenttä on laaja. Tehyn teettämän selvityksen mukaan terveyden huollon johtaminen on johtamisen erityisala. Alaa kuvaa henkilötyövaltaisuus ja lainsäädännön runsaus. Tämän lisäksi hoitotyön johtajien tehtäväkenttä ja osaamisalueet ovat laajat. Näistä mainittakoon esim. henkilöstöhallinto, toiminnan johtaminen, osaamisen johtaminen, taloudellisten asioiden johtaminen, tiedottaminen, moniammatillinen yhteistyö, muutos johtaminen, turvallisuus ja työsuojelu, tietojärjestelmien kehittäminen, henkilöstön tukeminen ja heidän jaksamisestaan huolehtiminen jne. (Markkanen & Tuomisoja 2014, 9–20.) Ulrich (2007) mainitsee myös kirjassaan, että työn tekeminen on paljon aikaisempaa haastavampaa vaatimusten kasvaessa ja työtä tehdään vähäisemmillä voimavaroilla kuin aiemmin. Tämä asettaa haasteita myös esimiestyölle, ja siihen miten esimiehet ja muu henkilöstö saadaan sitoutettua työhön. (Ulrich 2007, 159–161.)

Tässä opinnäytetyössä sosiaali- ja terveystalouden yrityksen vastaava ohjaaja käsitellään samana käsitteenä kuin esimies. Esimiehiä yrityksessä on jokaisessa palvelukodissa. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty ns. tiimien vetäjät. Esimiehen vastuulla on palvelukodin henkilöstöhallinto, talous, markkinointi sekä yhteyden pito eri yhteistyötahoihin. Esimiehen työnkuvaan liittyy myös tarvittaessa osallistuminen palvelukodin normaaliin asukastyöhön. Vaatimuksia esimiehen työhön tuovat työyhteisöt ja niissä työskentelevät hoitotyöntekijät erilaisine taidoillaan ja taito perusteineen sekä valmiudet ottaa asioita huomioon ja tarkastella niitä moniammatillisesti.

Johtamisen merkitys työhyvinvointiin

Etenkin viime vuosina on ollut suurta kiinnostusta erilaisiin johtamistapoihin. Yhtenä hallitsevana teoriana on ollut muutosjohtamisen johtamisoppi. Tässä teoriassa keskitytään kolmeen johtamistapaan. Skakon, Nielsen, Borg & Guzman

(2010) ovat tutkineet, että muutosjohtamiseen havaittiin liittyvän alhaiseen työntekijöiden stressiin ja se loi positiivista mielialaa (Skakon ym. 2010, 132). Yleisesti johtamisopit voidaan nähdä tuottavuuden tehostajina ja kilpailukyvyn parantajina kuin myös johtajia ja työntekijöitä muokkaavina oppeina. (Seeck 2008, 47).

Johtamistyyliä on tutkittu eri tutkijoiden toimesta. Vesterisen (2013) tutkimuksesta esille nousee neljä erilaista resonoivaa johtamistyyliä: visionäärinen-, valmentava-, välittävä ja demokraattinen johtamistyyli. Lisäksi Vesterinen (2013) määrittelee kaksi ei- resonoivaa johtamistyyliä: komentava- ja eristäytyvä johtamistyyli. Samanlaisia johtamistyyliä on löytänyt myös Skakon ym. (2010) tutkimuksessaan. Näillä johtamistyyleillä on tutkimusten mukaan merkitystä työntekijöiden käyttäytymiselle ja käsitykseen työstä. Heidän tekemässä tutkimuksessa selvisi, että esimiehen stressi siirtyy työntekijöihin, mutta on epäselvää miten tämä tapahtuu kun taas positiivinen esimiehen käyttäytyminen vähentää työntekijöiden stressiä ja lisää affektiivista hyvinvointia. (Skakon ym. 2010, 109, 131.)

Työhyvinvointikysymyksistä voidaankin erityisesti nostaa esille esimiesten johtamistyyli ja asennoituminen työhyvinvointia kohtaan (Virolainen 2012, 105). Joidenkin asiantuntijoiden mielestä työssäjaksaminen lähtee pelkästään organisaation johdon toimista. (Horppu 2007, 116.) Johtamisen laatua parantamalla on mahdollista vaikuttaa ihmisten työssä jaksamiseen, koska useimmiten yritysten ongelmat johtuvat pääosin väärästä tai epäonnistuneesta johtamisesta. (Markkula 2011, 93.)

3 Työhyvinvointi ja esimies

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja monitieteinen; Tästä syystä sen käsitteen määrittely voi olla vaikeaa. Työhyvinvointia on usein käsitelty fyysisen ja psyykkisen työturvallisuuden ja erilaisten työhyvinvoinnin puutteen ilmiöiden ja käsitteiden näkökulmasta. Työhyvinvointia voidaan kuitenkin tarkastella lukuisten tieteenalojen näkökulmista, kuten mm. lääketieteen, terveystieteen ja käyttäytymistieteiden. Työhyvinvoinnin ilmiöön liittyvä pohdinta on viime aikoina

lähentynyt ikaikaista pohdinnan kohdetta; Kysymystä ihmisen hyvinvoinnista, elämänfilosofiasta ja onnellisuudesta. (Laine 2013, 36.)

Työhyvinvoinnilla on mittavia vaikutuksia yksilöiden elämään, sillä vietämme elämästämme merkittävän osan työssä. Työssä esiintyvät ongelmat heijastuvat helposti yksilön elämään ja terveyteen monella eri tapaa. Useimmiten ne näyttyvät suurina sairauspoissaoloina ja vaikuttavat tätä kautta organisaation talouteen sekä kansantaloudellisestikin. Työhyvinvointia tulisikin kehittää pyrkimällä vaikuttamaan työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn, työn tekemisen rakenteisiin, työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja itse työn tekemiseen. Hyvinvointia työyhteisöissä voidaan vahvistaa kehittämällä työtä työntekijöiden ja esimiesten kesken. (Jääskeläinen 2013, 12.) Yhtenä keskeisenä osatekijänä työntekijän työhyvinvointiin voidaan pitää esimiehen oikeudenmukaista kohtelua, erityisesti päätöksenteon oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisen johtamisen on tutkittu vähentävän sairastumis-, että psyykkisten rasitusoireiden riskiä. (Kumpulainen 2013, 83.)

3.1 Esimiehen työhyvinvointi

Esimies toimii työssään monien asioiden ristipaineessa ja esimiesten stressi onkin lisääntynyt viime vuosina merkittävästi. Esimiestyö ei enää useinkaan ole pelkkää esimiestyötä, etenkin pienissä organisaatioissa. Työ voi sisältää esimiestyön lisäksi esim. asiakastyötä ja se asettaakin haasteita esimiestyölle. (Salo 2008, 1-3.)

Esimiehen oman työssäjaksamisen kannalta on erityisen tärkeää, että esimiehellä on selvillä oma tehtävä ja rooli perustehtävän toteuttamisessa. Nämä ovat edellytyksiä laadukkaan perustehtävän toteuttamiseen ja tärkeitä työyhteisön toimivuuden edellytyksiä. Esimiestyöstä selviytymisen kannalta on myös tärkeää, että esimiehellä on edellytys toimia tehtävässään. Salo (2008) kuvaa tutkimuksessaan, että esimiestyössä tärkeänä jaksamista edistävänä tekijänä oli kokemuksen merkitys esimiestyössä. Tämä voidaan turvata ohjaamalla esimies esim. omiin esimieskoulutuksiin tai muualla järjestettäviin tutkimukseen johtaviin koulutuksiin. Salo (2008) mukaan esimiehen keskeisin työssäjaksamiseen vaikuttava tekijä on se, *millainen käsitys hänellä on itsestään esimiehenä ja miten hän työhönsä suhtautuu*. Tämän lisäksi hänen tutkimuksessaan jaksamisen

kannalta keskeisiksi asioiksi muodostuivat vaikuttamismahdollisuudet, työn haasteellisuus, työn määrä ja sen keskeytyminen, alaiset ja työskentelyyn saatava tuki. (Salo 2008, 14–31.) Esimiehen kuin myös työntekijöiden työssäjaksamiseen vaikuttavat heidän väliset suhteet. Työyhteisön jäsenten väliset suhteet vaikuttavat yksittäisten yksilöiden työhyvinvointiin kuin myös koko organisaation työhyvinvointiin. (Skakon ym. 2010, 108–109.) Tutkimusten mukaan esimiesten työhyvinvointia osaltaan lisää myös esimiesten mahdollisuus vaikuttaa työnsuunnitteluun, ongelmienratkaisuun ja työnarviointiin sekä kognitiivisesti haastavien tehtävien suorittaminen (Nielsen & Cleal 2010, 188).

Virolaisen (2013) mukaan työn liiallinen haasteellisuus esimiehen kykyihin nähden saattaa aiheuttaa ahdistusta kun taas liian vähäinen työn haasteellisuus saattaa aiheuttaa turhautumista. Esimiehen kykyjen ja kompetenssien kasvaessa, olisi suositeltavaa työtehtävien haasteellisuuden muuttumien samassa suhteessa. (Virolainen 2012, 87.) Työn haasteiden lisäksi voi olla haastavaa siirtyminen työntekijästä esimieheksi, johon tulisikin varata riittävästi aikaa sekä käydä keskustelua entisten kollegoiden kanssa tehtävien muutoksesta ja roolin vaihtumisesta. Keskustelun merkitys entisten työkavereiden kanssa nousee tärkeäksi, koska työntekijät seuraavat esimiehen työskentelytapoja ja käyttäytymistä varsin tarkasti. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että suhde esimieheen on tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. Tästä syystä esimiehen onkin hyvä käydä läpi alaisten kanssa omiin työtehtäviinsä liittyviä haasteita. Luottamus ja sen rakentaminen esimiehen ja työntekijöiden välille on keskeinen tekijä johtamisessa. Omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista on tärkeää huolehtia, koska hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta tekeväälle työyhteisölle. Tehtävien delegointi ja luottaminen alaisiin lisäävät tutkimusti esimiehen jaksamista. (Mäki ym. 2014, 11–12, 16–24.) Hoitotyön johtajien työssä jaksamisen tutkimuksissa ilmenee mm. että kehityskeskustelut edistävät osastonhoitajien työssä jaksamista (Hänninen 2014, 48).

Tilanderin (2010) mukaan hoitotyönjohtajien työhyvinvointia lisääviä tekijöitä olivat mm. selkeästi viestityt vastuut ja tehtävät, haasteellinen ja sisällöltään merkityksellinen työ, työnohjaus, työyhteisön tuki, kehityskeskustelut, avoimuus, selkeät vastuualueet, yksikön ryhmähenki, riittävä koulutus, vapaa-aika ja kollegiaalinen tuki jne. Toisaalta taas kollegoiden tuki saattoi puuttua maantieteellis-

ten seikkojen takia. Kiireen ja kiristyneen taloustilanteen koettiin heikentävän ilmapiiriä. Työhyvinvointi- toiminnan koettiin tuovan työniloa ja parempaa yhteishenkeä, mutta työhyvinvointi- toiminnan koettiin kuitenkin olevan riittämätöntä ja sen tulisi sisältää enemmän osaamisen kehittämistä, työjärjestelyjä yms. (Tilander 2010, 29–52.)

Rehnbäckin & Keskinen (2005) tutkimuksen mukaan joka käsittelee työhyvinvointia alaistaitojen ja esimiestyöhallinnan näkökulmasta ilmenee, että valtaosa hyvinvoivista esimiehistä työskenteli työyhteisöissä jotka olivat huonoiten voivia. Arvioinnin kohteena oli oma jaksaminen, joka ei ole verrattavissa koko työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkijat tarkastelivat onko esimiesten työhallinnassa selittäviä tekijöitä heidän väsymiselleen. Tarkastelun kohteena oli työajan hallinta ja rooliristiriidat, jotka saattoivat selittää esimiesten väsymistä. Tutkimuksen mukaan kaikki haastatellut kertoivat vähintään ajoittaisesta työajan ylitymisestä. Tutkimuksesta ilmeni, että työajan ja työtehtävien epäsuhta on pakottanut esimiehiä venyttämään työpäivien pituutta, mutta myös siirtämään tehtäviä myöhemmäksi tai jättämään ne kokonaan tekemättä. Rooliristiriidat liittyivät yleensä siihen, että välillä sama ihminen toimi esimiehenä ja välillä taas kollegana. Tässä tutkimuksessa alaistaidot eivät olleet yhteydessä esimiesten hyvinvointiin työssä, mutta väsymisen selittävät tekijät liittyivät työn hallintaan ja hallinnan tunteeseen. Tutkimuksen mukaan esimiesten jaksamista voidaan lisätä lisäämällä työajan hallintamahdollisuuksia sekä antamalla välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaan. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 10–12, 26–27.)

Esimiesten jaksamista voidaan lisätä myös esimiehen saamalla tuella. Ristikankaan & Grünbaumin (2014) mukaan esimies tarvitsee tukea, jotta hän osaa ja jaksaa tukea toisia työssään. Heidän mukaansa esimies voi olla hyvinkin yksinäinen, jos organisaatioon ei ole luotu yhteisöllistä johtamista ja esimiesverkkoa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 23.) Myös Virolaisen (2012) mukaan yksi esimiehestä työssä kuormittava tekijä on sosiaalisen tuen puute tai vähäisyys. Virolainen kirjoittaa myös, että Suunta 2008- kyselyn mukaan 81 % suomalaisjohtajista koki itsensä yksinäiseksi, ja näin eritoten kokivat johtajat jotka olivat väsyneimpiä. (Virolainen 2012, 21.) Kuka sitten huolehtii esimiesten hyvinvoinnista? Viime kädessä vastuu on niin esimiehellä itsellään, mutta myös hänen esimiehellään. Tämän tehtävä on varmistaa, että esimiehelle on tarjolla apua,

tukea, sprarrausta sekä cochausta tai mentorointia, kertovat Ristikangas & Grünbaum (2014, 23). Esimiehen saama tuki ja palaute omalta esimieheltä, vuoropuhelu tämän kanssa sekä tarvittaessa työnohjaus voivat edesauttaa myös esimiehen työssä jaksamista (Mäki ym. 2014, 22–23).

Jotta esimiestyö oli sujuvaa ja toimivaa, tulee esimiestyötä kehittää ja arvioida. Yhtenä keinona esimiestyön kehittämiseen voidaan käyttää myös laadun arviointia. Esimiestyön laadun arviointi on välttämätöntä ja sen tulisikin olla rutiinin omaista kaikissa organisaatioissa. Arviointiin voidaan käyttää ns. 360 asteen arviointia, jossa arviointiin osallistuvat alaiset, esimies, kollegat ja näiden lisäksi myös esimies itse arvioi omaa toimintaansa. Arvioinnista saadun palautteen käsittely auttaa esimiestä käsittelemään vaikeitakin asioita alaistensa kanssa. (Mäki ym. 2014, 22–23.)

3.2 Työssäjaksaminen

Työhyvinvoinnin tarkastelussa työssäjaksaminen on usein nähty työuupumuksen näkökulmasta eli on käsitelty asioita jotka johtavat jaksamattomuuteen. Kokonaisvaltaisella jaksamattomuudella tarkoitetaan yksilön energiavarojen tyhjentymistä ja tunnetta siitä, että voimavarat eivät riitä oman tilanteen käsittelyyn. Väitöskirjatulokset osoittavat työuupumuksen olevan moniulotteinen työhön liittyvä oireyhtymä, joka voi aiheuttaa vakavia seurauksia terveydelle ja työkyvylle sekä aiheuttavan ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. (Toppinen-Tanner 2011, 52,88.) Työperäisen stressin on tutkittu olevan yhteydessä kyynisyyteen ja uupumisen työssä, ja niiden katsotaankin olevan kaksi keskeistä näkökohtaa puhuttaessa työuupumuksesta. Kuitenkaan ei ole selvää aiheutuuko uupuminen tyytymättömyydestä työhön vai aiheuttaako työhön tyytymättömyys uupumista. Aina tulee kuitenkin huomioida se, että työuupumus voi johtua myös muista tekijöistä, kuten esimerkiksi huonoista työoloista. (Rothmann 2008, 14–15.)

Kuitenkin 2000- luvulla tärkeimmiksi diskursseiksi on noussut positiivisen psykologian näkökulma ja työn voimavariatekijöiden korostuminen. Tarkastelun kohteeksi ovat tulleet yksilön hyvinvointia tukevat piirteet ja ominaisuudet ja työ halutaan nähdä osana ihmisen kokonaisyhyvinvoinnin rakentumista. Positiivinen psykologia voidaankin nähdä eräänlaisena vastareaktion pitkäaikaan vallinneelle patologisoivalle ja ongelmalähtöiselle näkökulmalle. Nykyisin hyvinvointi näh-

dään niin, että sitä voidaan edistää ja ongelmia ehkäistä voimavarakeskeisen, vahvuuksia ymmärtävän ja tukevan lähestymisen kautta. (Laine 2013, 58.) Työn ominaisuudet vaikuttavat työntekijöiden työkäyttäytymiseen. Motivoiva työ ja sen erilaiset prosessit toimivat voimavaroina työntekijöille luoden työnimua ja parantaen suorituskykyä. (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009, 184–185.)

Millaiset tekijät sitten auttavat jaksamaan työssä? Hirvensalon, Xiaolinin & Telaman (2011) tutkimuksen mukaan liikunnalla on tärkeä osa työssä jaksamisessa ja tutkimukset osoittavat sen suojaavan työstressiltä. Työssäjaksamisen kannalta on tärkeää, että ihminen palautuu työstään, täten se nähdään keskeisenä työssä jaksamisen ennaltaehkäisemiseksi ja hyvinvoinnin turvaamiseksi. Vapaa-aika on pääasiallinen ajanjakso palautumiselle, tosin palautumista voi tapahtua myös työaikana kuten lounastauoilla kun taas lomien palauttava vaikutus ovat tutkimusten mukaan havaittu lyhytaikaisiksi. Niiden vaikutus katoaa noin kahdessa viikossa. Palautumiselle olennaiseksi on osoittautunut se mitä vapaa-ajalla tehdään. (Hirvensalo, Xiaolin ja Telema 2011, 69–78.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että vapaa-ajan toiminnot, jotka tuottavat uusia voimavaroja ovat palauttavia, kun taas voimavaroja kuluttavat toiminnot (esim. työasioiden kielteinen miettiminen) estävät palautumista (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 36). Myös työntekijöiden positiivinen itsetunto ja motivoituneisuus työhön lisäävät työssäjaksamista ja työnimua. (Xanthopoulou ym. 2009, 184.)

Vesa (2011) kuvaa, että ylivoimaisesti eniten työssäjaksamiseen auttoi työyhteisö ja työilmapiiri. Näin vastasi yli puolet haastatelluista. Näiden ohella esille nousi myös hyvä esimies, työn joustot ja motivaatio. Lisäksi useammassa kuin yhdessä haastattelussa esille nousivat myös mm. oma terveys, kiitokset, työn sisältö, palkkaus, itsensä kehittäminen, mielekkäät tehtävät, hyvät työvälineet ja eteneminen. Jaksamista estäviä asioita mainittiin jaksamista edistäviä vähemmän. Jaksamista estäväksi nousi ylivoimaisesti kiire ja toisena palkka sekä kolmanneksi tiedon kulku sekä epätietoisuus muutoksista. Johtoasemissa toimivien yleisin vastaus iloa tuottaviin tekijöihin oli onnistuminen ja toiseksi uuden oppiminen. Mielenkiintoiseksi havainnoksi tutkimuksessa nousee, että yksikään tutkimukseen osallistunut johtaja ei maininnut vastauksissaan ihmisten toiminnan huomaamiseen ja siitä kiittämiseen iloa tuottavaksi tekijäksi toisin kuin muut

tutkimukseen osallistuneet. Johtajien vastauksissa korostuivat ns. kovemmat arvot. Kysyttäessä mikä johtajia harmittaa työssä yleisin vastaus oli, ettei miikään harmita. Muutamat mainitsivat palkkauksen ja matkustamisen. Tutkijan tekemien johtopäätösten mukaan on tarpeen tehdä sekä ”positiivista” että ”negatiivista” työhyvinvointitutkimusta, koska ne mittaavat eri asioita. Tutkimushanke oli suuntautunut tietotyötä tekeviin. (Vesa 2011, 28–31.)

Salo (2008, 14–31) on tutkinut myös yksityiselämän yhteyksiä työssä jaksamiseen. Tulokset osoittivat esimiesten saavan yksityiselämältään enemmän voimavaroja kuin mitä yksityiselämä heiltä vaati. Samansuuntaiseen tulokseen pääsee Janne Sinisammal (2011, 72) tekemässään väitöskirjassaan. Hänen tutkimuksensa mukaan työpaikan ulkoiset tekijät ovat keskeisimpiä osatekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin.

Työn kuormitus on tärkeä tekijä kun ajatellaan työntekijän työssäjaksamista. Työnkuormittavuudella on selkeä tutkittu yhteys siihen, että työolot vaikuttavat sairauspoissaoloihin ja mm. työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. Liialliset työn psyykkiset kuormitustekijät voivat aiheuttaa haittaa työntekijän terveydelle tai hyvinvoinnille. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä on vaikutusta ihmisen stressimekanismiin, joka taas vaikuttaa ihmisen toimintakykyyn, terveyteen ja hyvinvointiin. Myös työn sisällöllä ja työn teon puutteilla on niin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia työntekijään. Työn psyykkisten tekijöiden merkitys jää monesti vaille huomiota, koska stressioireita pidetään usein yksilöllisinä reaktiivina. Tosin näihin vaikuttavat yksilölliset voimavarat, toisaalta työn luonne ja vaatimukset sekä ympäristötekijät. (Pääkkönen, Rantanen & Utti 2006, 50.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

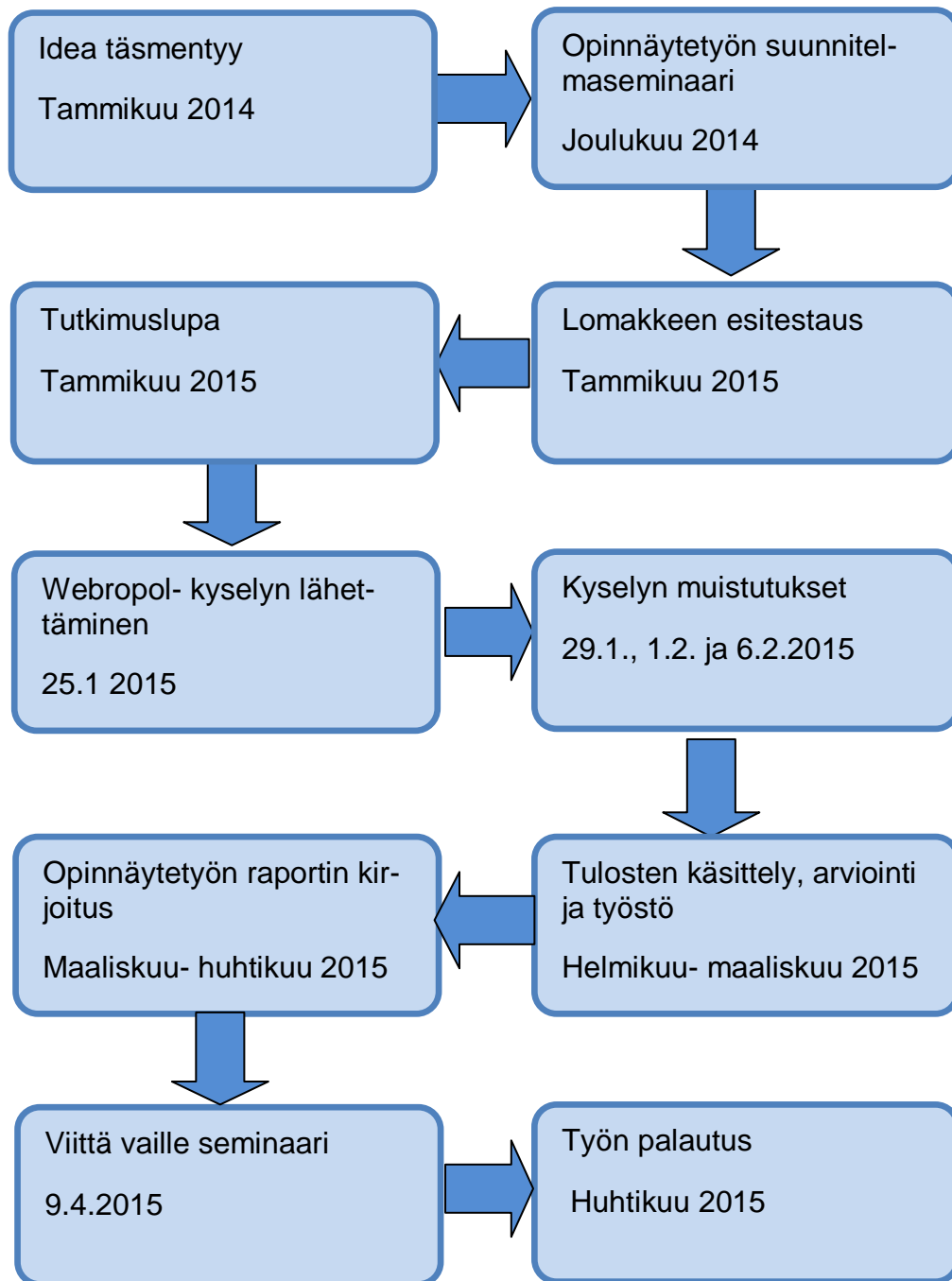
Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä tavalla sosiaali- ja terveysalan yrityksen esimiesten työhyvinvointi ja mitkä tekijät auttavat jaksamaan työssä. Tutkimuksen kohteena on joukko esimiehiä, joita yhdistävät heidän työnkuvaansa kuuluva henkilöstöjohtaminen ja yksikön taloudellinen vastuu sekä yhteistyö eri toimijatahojen kanssa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen on sosiaali- ja terveysalan yrityksen esimiesten työhyvinvoinnin tila?
2. Mitkä tekijät edistävät esimiesten työhyvinvointia ja auttavat jaksamaan työssä?

5 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin sähköisenä Webropol- kyselynä käsittäen koko yrityksen palvelukodit Suomessa. Sen kohderyhmäksi valittiin yrityksessä työskentelevät esimiehet. Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä nk. survey- tutkimuksena ja perusjoukkona oli 80 esimestä, joista vastauksia palautui 68 esimieheltä. Tutkimukseen osallistuvien sähköpostiosoitteet saatiin yritykseltä. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin nk. tiimien vastaavat, koska he työskentelivät esimiesten alaisuudessa. Esimiehiä vastasi kyselyyn 68, vastausprosentin ollessa 82 %.



Kuva 1. Opinnäytetyön prosessin aikataulu

5.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen (liite 1) suunnittelun lähtökohtana oli kartoittaa esimiehen työhön läheisesti liittyviä osa-alueita. Kyselylomakkeen osa-alueet valikoituivat teoriaosuuden perusteella neljään eri osa-alueeseen. Osa-alueet muodostuivat seuraavasti: esimiestyö ja johtaminen, omatyö ja osaaminen, työhyvinvointi ja työkyky sekä työyhteisö. Taustatietoina kysyttiin ikää, työskentelyaluetta, seg-

menttiä eli asiakasryhmää, koulutusta ja esimiehenä työskentelyaikaa tässä yrityksessä. Kyselyssä ei kysytty vastaajan sukupuolta, koska miesvastaajia oli naisia huomattavasti vähemmin. Tämän takia olisi ollut vaarana, että vastaaja olisi ollut tunnistettavissa vastauksistaan. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin perustuen hankittuun teoretietoon sekä osittain suuntaa saaden valmiiksi laaditusta kyselylomakkeesta (Työturvallisuuskeskus 2011). Kyselylomake koostui suljetuista eli strukturoiduista kysymyksistä, joista on muotoiltu esitettyjä väittämiä. Väittämiin vastattiin Likert- asteikolla 1-5. Likert- asteikon perusidea on, että asteikon keskikohdasta lähtien erimielisyys toiseen suuntaan kasvaa ja toiseen vähenee. Asteikon ääripäät helpottavat vastaajan vastaamista (Vilkkä 2007, 46).

Lomakkeen laadinnassa pyrittiin selkeyteen ja vastaamiseen vaivattomuuteen. Kyselylomakkeen testaamisella pyrittiin selvittämään kysymysten ja ohjeiden selkeys, lomakkeen vastaamisen kuluva aika ja vastaamisen raskautta. Testaamisen avulla pystyttiin kartoittamaan oliko jotain oleellista jäänyt pois tai oliko kyselylomakkeessa joitain turhia kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 58.) Vastaajille ei annettu ns. pakotietä vastausvaihtoehdoilla ”en osaa sanoa”, koska se olisi myöhemmässä vaiheessa vaikeuttanut aineiston analysointia. Kyselylomake testattiin kolmella esimiestyötä tekevällä henkilöllä. Lomakkeen testaajilta ei tulut ehdotuksia lomakkeen parantamiseksi.

5.2 Aineiston kerääminen

Aineiston keruu aloitettiin tutkimusluvan myöntämisen jälkeen. Opinnäytetyön tekijä sai yrityksen palvelujohtajan kautta tutkimukseen osallistuvien sähköpostiosoitteet, jotka opinnäytetyöntekijä tarkisti nykyhetken mukaiseksi yrityksen kotisivuilta. Opinnäytetyön tekijä lähetti kyselyn esimiehille (N=80) 25.1.2015. Webropol- ohjelman avulla määriteltiin, että kyselyyn pystyi vastaamaan vain yhden kerran. Saatekirje (liite 2) oli liitettynä sähköpostin viestikenttään, jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus, tavoitteet ja vastausaika. Vastausaika kyselyyn vastaamiseen oli annettu kaksi viikkoa. Määräaikaan mennessä vastauksia kertyi 68 kappaletta. Kahden viikon vastausajan sisällä lähetettiin muistutuksia vastausprosentin korottamiseksi kolme kertaa. Tämä lisäsi selkeästi vastauksien määrää. Kyselyn tavoitteena oli saada mahdollisimman korkea vastausprosent-

ti. Lopullinen vastausten määrä oli 68 kappaletta. Kuvassa 1 esitetään opinnäytetyöprosessin etenemisen aikataulu.

5.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Opinnäytetyön aineiston analysoinnissa käytettiin SPSS for windows- ohjelmaa. Aineistoa käsiteltiin SPSS for windows- ohjelmalla sekä Microsoft word- ohjelmalla.

Opinnäytetyötä analysoitiin ensimmäiseksi käsittelemällä tutkimuksen taustatekijöitä kuten ikää, työskentelyaluetta, segmenttiä, ammatillista koulutusta ja työskentelyaikaa esimiehenä yrityksessä. Näistä tekijöistä esiteltiin frekvenssejä, keski-arvoja, keskihajontoja ja prosentuaalista jakautumista. Jakaumien esittämisessä käytettiin keskiarvokuvaajia, piirakkakuviota, pylväsdiagrammeja ja taulukoita.

Taustatekijöiden suhdetta osa-alueisiin ja niiden väittämiin tarkasteltiin ei-parametrisiin testeihin kuuluvilla Kruskal- Wallisin H- testillä ja Mann- Whitneyyn U- testillä. Kruskal- Wallisin H- testiä käytetään useamman kuin kahden riippumattoman otoksen merkitsevien erojen tutkimiseen. Lisäksi testiä on sopivaa käyttää kun käytössä on mielipideasteikollinen kyselylomake. Mann- Whitneyyn U- testin käyttö on tässä opinnäytetyössä perusteltua kun käsitellään kahta toisistaan riippumatonta otosta. Käyttöä puoltaa se, ettei otoskoko ole pieni, keskiarvot ovat sopivia mielipideasteikolle, testin kohdalla ei tarvitse olettaa normaali-jakautuneisuutta ja se soveltuu järjestysasteikon muuttujille. Edellä mainittujen testien avulla etsittiin tilastollisesti merkitseviä eroja. (Heikkilä 2014, 217–219.) Tilastollisesti merkitsevistä eroista analysoitiin keskiarvot ja ryhmien väliset erot.

6 Tulokset

Kyselyn osa-alueissa tullaan käsittelemään keskiarvoltaan parhaimmat ja huonoimmat väittämät, sekä väittämät joista löytyy tilastollista merkitsevyyttä. Tilastollisen merkitsevyyden tasoksi annetaan 0,05 (5 %) jota voidaan pitää sopivana tehtäessä opinnäytetyötä jolloin nollahypoteesi hylätään jos sig. arvo on alle 0,05.

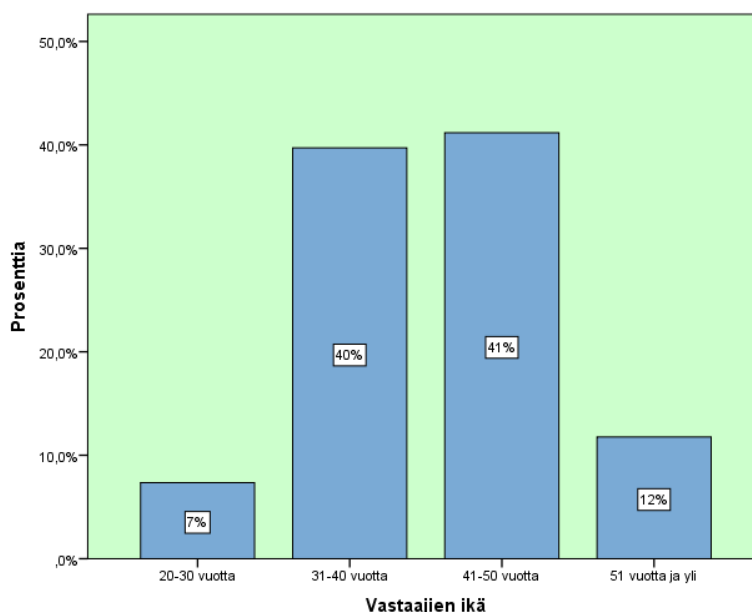
Kyselylomake oli jaettu neljään eri osa-alueeseen, joissa jokaisessa oli eri määrä osa-alueeseen liittyviä väittämiä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan osa-alueiden väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1=eri mieltä, 2=melko erimieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=samaa mieltä. Vastaajat oli pakotettu valitsemaan jokin edellä mainituista vaihtoehdoista edetäkseen seuraavaan kysymykseen.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatietoina tässä kyselyssä oli vastaajien ikä, työskentelyalue, segmentti eli asiakasryhmä, ammatillinen koulutus ja yrityksessä työskentelyaika. Taustatietoja on käytetty opinnäytetyössä suhteessa kyselyssä jaettuihin osa-alueisiin ja niiden väittämiin.

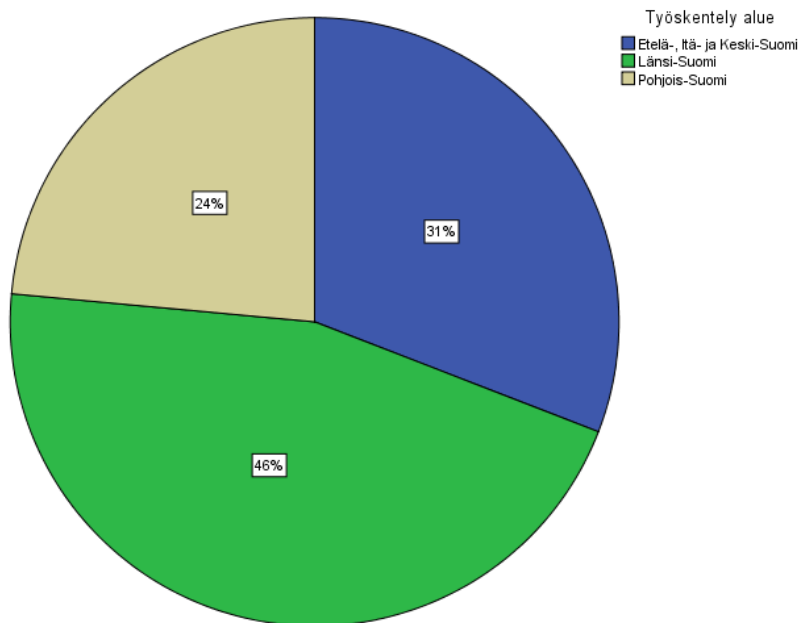
Webropol- kysely lähetettiin esimiehien (N=80) sähköpostiin. Opinnäytetyön aineisto koostuu 68 vastauksesta, ja kyselyn vastausprosentti oli 82 %. Vastaajan tarkkaa ikää ei kysytty, vaan ikä kysyttiin strukturoituna kysymyksenä ikäryhmittäin.

Vastaajista valtaosa sijoittuu ikäjakaumaan 31–50 vuotta ja heitä oli 81 %. Vastaajista 20–30 vuotta oli 7 % ja 51 vuotta ja yli oli 12 %. Ikäluokat 51–60 ja yli 60 vuotta yhdistettiin yhdeksi luokaksi.



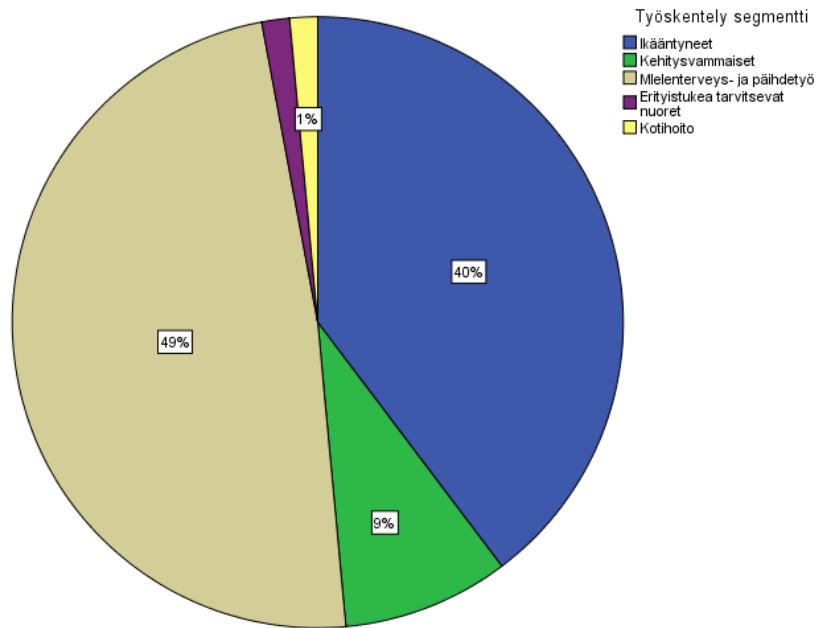
Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma

Eniten vastauksia (46 %) tuli Länsi-Suomen alueelta. Etelä-, Itä- ja Keski-Suomen alueelta vastanneita oli 31 % ja Pohjois-Suomen alueelta 24 %.



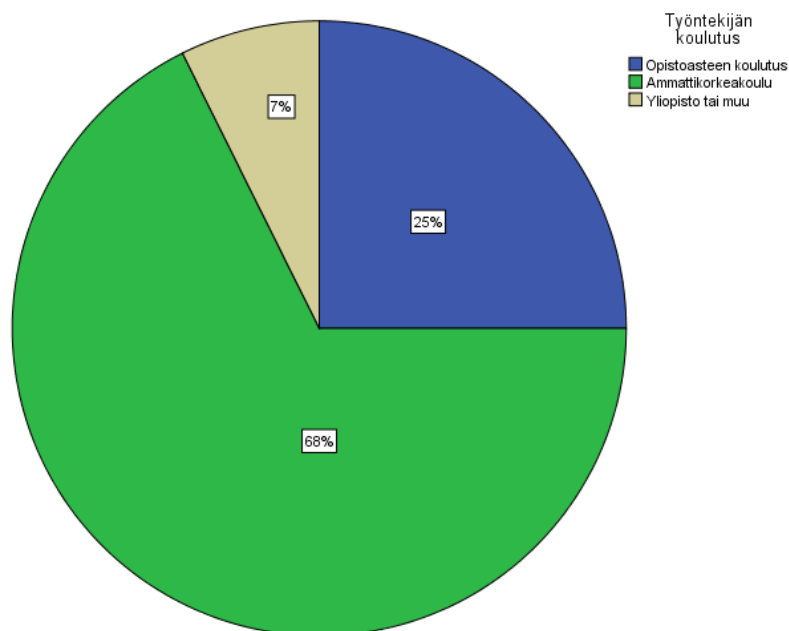
Kuva 3. Tutkimukseen vastanneet maantieteellisen jakauman mukaan

Kyselyyn vastanneet työskentelevät eri segmenteillä. Jokaisella maantieteellisellä alueella ei välttämättä ole samoja segmenttejä kuin jollain toisella alueella. Kyselyyn vastanneista ikääntyneiden kanssa työskenteli 40 % (n=27) ja kehitysvammaisten kanssa 9 % (n=6). Mielenterveys- ja päihdetyötä tekeviä oli 49 % (n=33), erityistukea tarvitsevien nuorten parissa työskenteli 1 % (n=1) ja kotihoidossa 1 % (n=1). Kotihoidossa työskentelevien vähäisen määrän selittää se, että kotihoidon palveluja tuotetaan tutkimushetkellä vain yhdellä paikkakunnalla. Eniten vastasivat mielenterveys- ja päihdetyötä tekevät (n=33).



Kuva 4. Tutkimukseen vastanneiden jakautuminen työskentely segmenteille.

Taustatietoina tarkasteltiin myös vastaajien ammatillista koulutusta (kuva 5). Vaihtoehtoisiksi oli valittu opistoasteen koulutus, ammattikorkeakoulu, yliopisto ja muu. Yliopisto ja muu koulutus yhdistettiin yhdeksi samaksi muuttujaksi. Opistoasteen koulutuksen oli suorittanut 25 % (n=17), ammattikorkeakoulututkinnon 68 % (n=46) ja yliopisto tai muu 7% (n=5).

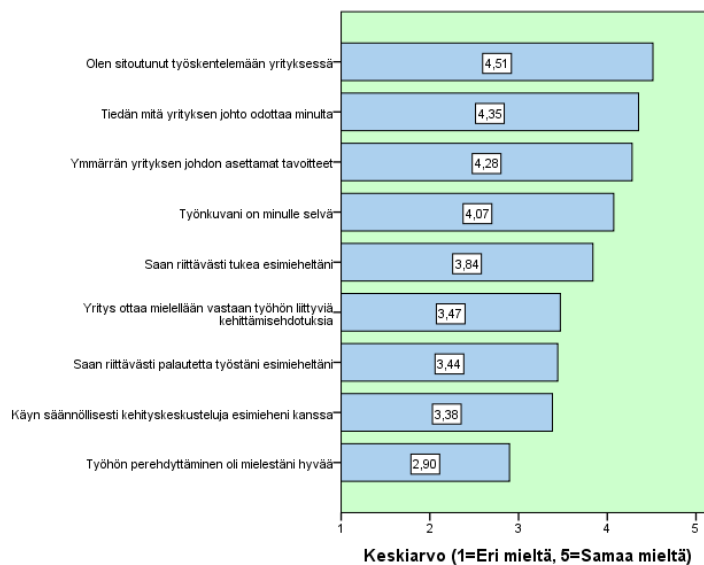


Kuva 5. Kyselyyn vastanneiden ammatillinen koulutus

Taustatietoina kysyttiin myös työskentelyaikaa yrityksessä. Työskentelyaikaa kysyttiin kyselyssä jaettuna kolmeen eri strukturoituun osaan; Työssäoloaika alle 1 vuotta, 1-3 vuotta ja yli 3 vuotta. Työskentelyajat yhdistettiin analysointivaiheessa osiin seuraavasti; Alle 3 vuotta ja yli 3 vuotta. Kyselyyn vastanneista alle 3 vuotta oli työskennellyt 37 % (n=25) ja yli 3 vuotta 63 % (n=43).

6.2 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyö ja johtaminen osa-alueessa oli esitetty vastaajille yhdeksän erilaista väittämää, jossa selvitettiin vastaajan ymmärrystä yrityksen asettamista tavoitteista ja siitä mitä johto odottaa esimieheltä sekä yrityksen halukuutta ottaa vastaan työhön liittyviä kehittämis ehdotuksia. Lisäksi tarkasteltiin vastaajan sitoutumista työskentelyyn yrityksessä, työkuvan selvyttä, esimieheltä saatavaa tukea, palautetta, kehityskeskusteluja ja perehdyttämistä työtehtäviin. Seuraavassa kuvassa esitetään esimiestyö ja johtamisen osa-alueen väittämien keskiarvoja.



Kuva 6. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämien keskiarvokuvaajat

Esimiestyö ja johtaminen osa-alueessa samaa mieltä olivat vastaajat väittämässä, ”olen sitoutunut työskentelemään yrityksessä” (ka 4,51) kaikki alueet mukaan luettuna. Samaa mieltä vastaajista oli 58,8 % ja melko samaa mieltä 33,8 % (taulukko 1).

Melko erimieltä (27,9 %) oltiin ”työhön perehdyttäminen oli mielestäni hyvää” väittämässä (ka 2,90) kaikki alueet mukaan luettuna (taulukko 1).

Väittämä	Eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä	SD	KA
Olen sitoutunut työskentelemään yrityksessä	0	0	5 (7,4%)	23 (33,8%)	40 (58,8%)	,635	4,51
Tiedän mitä yrityksen johto odottaa minulta	0	0	5 (7,4%)	34 (50%)	29 (42,6%)	,617	4,35
Ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet	0	0	7 (10,3%)	35 (51,5%)	26 (38,2%)	,643	4,28
Työnkuvani on minulle selvä	0	4 (5,9%)	5 (7,4%)	41 (60,3%)	18 (26,5%)	,759	4,07
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	0	7 (10,3%)	15 (22,1%)	28 (41,2%)	18 (26,5%)	,940	3,84
Yritys ottaa mielellään vastaan työhön liittyviä kehittämisehdotuksia	2 (2,9%)	10 (14,7%)	18 (26,5%)	30 (44,1%)	8 (11,8%)	,985	3,47
Saan riittävästi palautetta työstäni esimieheltäni	0	12 (17,6%)	23 (33,8%)	24 (35,3%)	9 (13,2%)	,937	3,44
Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa	8 (11,8%)	4 (5,9%)	24 (35,3%)	18 (26,5%)	14 (20,6%)	1,222	3,38
Työhön perehdyttäminen oli mielestäni hyvää	7 (10,3%)	19 (27,9%)	21 (30,9%)	16 (23,5%)	5 (7,4%)	1,108	2,90

Taulukko 1. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämät, keskihajonnat ja keskiarvot, kaikki alueet yhteensä

”Työkuvani on minulle selvä” -väittämässä ilmeni tilastollisesti merkitsevä ero (sig. = 0,003) testattaessa sitä Mann-Whitneyn U- testillä verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan. Alle kolme vuotta työskennelleiden keskiarvo oli 3,68 ja yli kolme vuotta työskennelleiden keskiarvo oli 4,30 (taulukko 2).

”Tiedän mitä yrityksen johto odottaa minulta” -väittämässä oli tilastollisesti merkitsevä ero (sig. = 0,025) testatessa Mann-Whitneyn U- testillä suhteessa yrityksessä työskentelyaikaan. Melko samaa mieltä oli 50 % ja samaa mieltä 42,6 % vastaajista. Yli kolme vuotta työskennelleiden keskiarvo oli 4,49 ja alle kolme vuotta työskennelleiden keskiarvo oli 4,12 (taulukko 2).

Väittämässä ”ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet” oli tilastollisesti merkitsevä ero (sig. = 0,038) verrattuna vastaajan ikään Kruskal-Wallis H-

testillä. Alhaisin keskiarvo 3,88 oli 51 vuotta ja yli olevien ikäryhmässä ja korkein keskiarvo 4,50 oli 41- 50 vuotta olevien ikäryhmässä (taulukko 2).

Tilastollisesti merkitsevä ero (sig. = 0,000) Kruskal- Wallisin H- testillä oli väittämässä ”käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa” suhteessa työskentelyalueeseen erityisesti Pohjois-Suomen alueella vähintään viiden prosentin riskitasolla. Heikoin keskiarvo 2,13 oli Pohjois-Suomen alueella ja paras keskiarvo 3,90 oli Etelä-, Itä- ja Keski-Suomen alueella (taulukko 2).

Yhteenvetona esimiestyö ja johtamisen osa- alueelta suhteessa merkitseviin sig. arvoihin voidaan todeta, että heikoimmat keskiarvot löytyvät Etelä-, Itä- ja Keski-Suomen alueelta väittämistä ”työnkuvani on minulle selvä” (ka 3,90), ”tiedän mitä yrityksen johto odottaa minulta” (ka 4,24) ja ”ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet” (ka 4,24) verrattuna työskentely alueeseen. Huomioitavaa kuitenkin on, että keskiarvojen erot ovat hyvin pienet. ”Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa” keskiarvo 2,13 on Pohjois- Suomen alueella (taulukko 2).

Väittäjä	Etelä-, Itä- ja Keski- Suomi ka	Länsi- Suomi ka	Pohjois- Suomi ka	Yhteensä ka
Työnkuvani on minulle selvä	3,90	4,06	4,31	4,07
Tiedän mitä yrityksen johto odottaa minulta	4,24	4,32	4,56	4,35
Ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet	4,24	4,26	4,38	4,28
Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa	3,90	3,68	2,13	3,38
Vastanneet	21	31	16	68

Taulukko 2. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämät joissa tilastollisesti merkitsevät erot eri alueiden välillä

Verrattuna ikään ”työnkuvani on minulle selvä” heikoin keskiarvo 4,00 on ikäryhmässä 31–40 vuotta ja paras keskiarvo 4,60 ikäryhmässä 20–30 vuotta. Väittämässä ”tiedän mitä yrityksen johto odottaa minulta” heikoin keskiarvo 4,00 on 51 vuotta ja yli ikäryhmässä ja paras keskiarvo 4,80 ikäryhmässä 20–30 vuotta. ”Ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet” – väittämässä heikoin

keskiarvo 3,88 on 51 vuotta ja yli ikäryhmässä ja paras keskiarvo 4,50 on 41–50 vuotiaiden ikäryhmässä. ”*Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa*” – väittämässä heikoin keskiarvo 3,18 on suhteessa ikään 41–50 vuotta ikäryhmässä ja paras keskiarvo 4,13 on 51 vuotta ja yli ikäryhmässä (taulukko 3).

Väittämä	20-30 vuotta ka	31-40 vuotta ka	41-50 vuotta ka	51 vuotta ja yli ka	Yhteensä ka
Työnkuvani on minulle selvä	4,60	4,00	4,04	4,13	4,07
Tiedän mitä yrityksen johto odottaa minulta	4,80	4,26	4,46	4,00	4,35
Ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet	4,40	4,15	4,50	3,88	4,28
Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa	3,40	3,37	3,18	4,13	3,38
Vastanneet	5	27	28	8	68

Taulukko 3. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämät joissa tilastollisesti merkitsevät erot ikäluokkien välillä

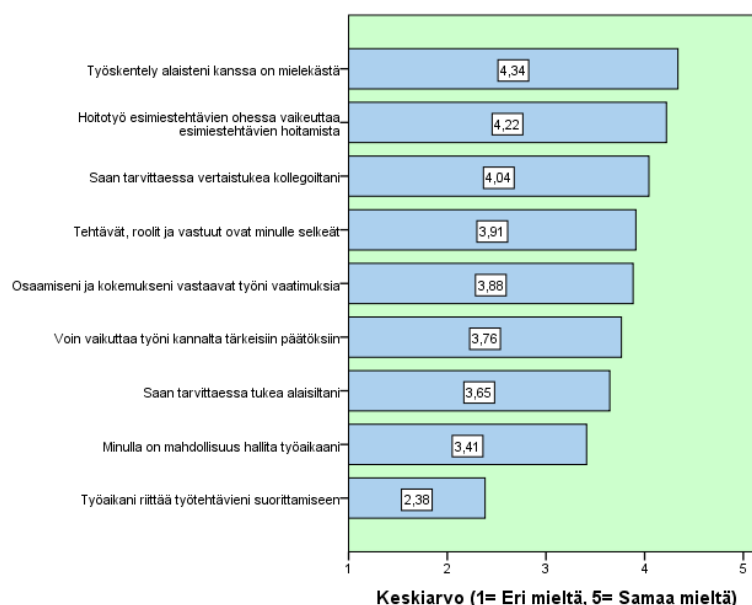
Verrattuna palvelusaikaan yrityksessä väittämässä ”*työnkuvani on minulle selvä*” heikoin keskiarvo 3,68 on alle 3 vuotta työskennelleillä ja paras keskiarvo 4,30 yli 3 vuotta työskennelleillä. Väittämässä ”*tiedän mitä yrityksen johto odottaa minulta*” heikoin keskiarvo on 4,12 myös alle 3 vuotta työskennelleillä ja paras keskiarvo 4,49 yli 3 vuotta työskennelleillä. Myös väittämässä ”*ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet*” heikoin keskiarvo on 4,16 ja paras keskiarvo 4,35 eli 3 vuotta työskennelleillä. ”*Käyn kehityskeskusteluja säännöllisesti esimieheni kanssa*”- väittämässä heikoin keskiarvo 3,24 on alle 3 vuotta työskennelleiden ryhmässä ja paras keskiarvo 3,47 yli 3 vuotta työskennelleillä (taulukko 4).

Väittäjä	alle 3 vuotta ka	yli 3 vuotta ka	Yhteensä ka
Työnkuvani on minulle selvä	3,68	4,30	4,07
Tiedän mitä yrityksen johto odottaa minulta	4,12	4,49	4,35
Ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet	4,16	4,35	4,28
Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa	3,24	3,47	3,38
Vastanneet	25	43	68

Taulukko 4. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämät joissa tilastollisesti merkitsevät erot verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan

6.3 Oma työ ja osaaminen

Oma työ ja osaaminen osa-alueessa vastaajia pyydettiin vastaamaan yhdeksään eri väittämään. Osa-alueessa kysyttiin osaamisen ja kokemuksen vastaavuutta työn vaatimuksiin, työn kannalta tärkeisiin päätöksiin vaikuttamisen mahdollisuuksia. Näiden lisäksi kysyttiin tehtävien, roolien ja vastuiden selkeyttä, työajan hallinta mahdollisuuksia ja työajan riittävyyttä työtehtävien suorittamiseen. Lisäksi kartoitettiin vaikeuttaako hoitotyö esimiestehtävien hoitamista esimiestehtävien ohessa, vertaistukea kollegoilta ja alaisilta saatavaa tukea sekä työskentelyn mielekkyyttä alaisten kanssa.



Kuva 7. Omatyö ja osaaminen; Väittämien keskiarvokuvaajat

Tässä osa- alueessa paras keskiarvo 4,34 tuli väittämässä ”*työskentely alaisten kanssa on mielekästä*”. Heikoin keskiarvo 4,22 ”*Hoitotyö esimiestehtävien ohessa vaikeuttaa esimiestehtävien hoitamista*”. Samaa mieltä tästä väittämästä oli 51,5 % vastaajista. Lisäksi heikko keskiarvo saatiin väittämästä ”*työaikani riittää työtehtävieni hoitamiseen*”, jonka keskiarvo oli 2,38. Eri mieltä oli 30,9 % vastaajista (taulukko 5).

Väittämä	Eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä	SD	KA
Työskentely alaisten kanssa on mielekästä	0	0	7 (10,3%)	31 (45,6%)	30 (44,1%)	,660	4,34
Hoitotyö esimiestehtävien ohessa vaikeuttaa esimiestehtävien hoitamista	1 (1,5%)	6 (8,8%)	5 (7,4%)	21 (30,9%)	35 (51,5%)	1,020	4,22
Saan tarvittaessa vertaistukea kollegoitani	2 (2,9%)	5 (7,4%)	7 (10,3%)	28 (41,2%)	26 (38,2%)	1,028	4,04
Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät	0	8 (11,8%)	6 (8,8%)	38 (55,9%)	16 (23,5%)	,893	3,91
Osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työn vaatimuksia	0	4 (5,9%)	13 (19,1%)	38 (55,9%)	13 (19,1%)	,783	3,88
Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin	0	8 (11,8%)	14 (20,6%)	32 (47,1%)	14 (20,6%)	,916	3,76
Saan tarvittaessa tukea alaisiltani	0	12 (17,6%)	17 (25,0%)	22 (32,4%)	17 (25,0%)	1,048	3,65
Minulla on mahdollisuus hallita työaikaani	5 (7,4%)	14 (20,6%)	11 (16,2%)	24 (35,3%)	14 (20,6%)	1,237	3,41
Työaikani riittää työtehtävieni suorittamiseen	21 (20,9%)	20 (29,4%)	10 (14,7%)	14 (20,6%)	3 (4,4%)	1,246	2,38

Taulukko 5. Oma työ ja osaaminen; Väittämät, keskihajonnat ja keskiarvot, kaikki alueet yhteensä.

Oma työ ja osaamisen osa-alueessa melko samaa mieltä (ka 4,34) vastaajat olivat väittämästä ”*työskentely alaisten kanssa on mielekästä*” ja eri mieltä (30,9 %) vastaajat olivat väittämästä ”*työaikani riittää työtehtävieni suorittamiseen*”, ka 2,38 (taulukko 5).

Väittämän ”*hoitotyö esimiestehtävien ohessa vaikeuttaa esimiestehtävien hoitamista*” keskiarvo oli 4,22. Kuitenkaan tässä kohtaa ei muodostunut minkään-

laista tilastollista merkitsevyyttä testattaessa väittämää työskentely alueeseen, ikään tai työskentelyaikaan (taulukko 5).

Oma työ ja osaaminen osa-alueen väittämiä verrattaessa ikään Kruskall- Wallisin T- testillä ei löytynyt tilastollista merkitsevyyttä.

Yrityksessä työskentelyaikaan verrattuna ”*osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työnvaatimuksia*”- väittämään Mann- Whitneyyn U- testillä löytyi tilastollisesti merkitsevä ero (sig. = 0,002) vähintään viiden prosentin riskitasolla. Alle 3 vuotta työskennelleiden keskiarvo oli 3,52 ja yli kolme vuotta työskennelleiden keskiarvo oli 4,09 (taulukko 6).

Väittäjä	Alle 3 vuotta ja ka	Yli 3 vuotta ja ka	Yhteensä ka
Osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työnvaatimuksia	3,52	4,09	3,88
Vastanneet	25	43	68

Taulukko 6. Omatyö ja osaaminen; Väittämät joissa tilastollisesti merkitsevät erot verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan

”*Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät*”- väittämässä paras keskiarvo 4,07 oli yli 3 kolme vuotta työskennelleillä ja heikoin keskiarvo 3,64 alle 3 vuotta työskennelleillä (taulukko 7).

Väittäjä	Alle 3 vuotta ja ka	Yli 3 vuotta ja ka	Yhteensä ka
Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät	3,64	4,07	3,91
Vastanneet	25	43	68

Taulukko 7. Omatyö ja osaaminen; Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan ja keskiarvo

Yhteenvedon omatyö ja osaaminen osa- alueesta voidaan todeta, että väittämässä ”*tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät*”, jossa keskiarvo oli 3,57 verrattuna työskentelyalueeseen (taulukko 7). Samoin myös väittämässä

”osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työn vaatimuksia” heikoin keskiarvo 3,81 löytyy Etelä-, Itä- ja Keski- Suomen alueelta (taulukko 8).

Väittäjä	Etelä-, Itä- ja Keski-Suomi ja ka	Länsi-Suomi ja ka	Pohjois-Suomi ja ka	Yhteensä ka
Osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työnvaatimuksia	3,81	3,90	3,94	3,88
Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät	3,57	4,06	4,06	3,91
Vastanneet	21	31	16	68

Taulukko 8. Omatyö ja osaaminen; Heikoin ja paras väittäjä keskiarvoltaan verrattuna työskentelyalueeseen

Edellä mainittujen väittäjien kohdalla suhteessa yrityksessä työskentelyaikaan, heikoin keskiarvo 3,52 on väittäjässä *”osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työnvaatimuksia”* on alle 3 vuotta työskennelleillä. Paras keskiarvo 4,09 on yli 3 vuotta työskennelleiden kohdalla. Samansuuntainen keskiarvo 3,64 saadaan myös väittäjässä *”tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät”* ja tässä kohdalla paras keskiarvo on 4,07 yli 3 vuotta työskennelleiden kohdalla (taulukko 9).

Väittäjä	Alle 3 vuotta ja ka	Yli 3 vuotta ja ka	Yhteensä ka
Osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työnvaatimuksia	3,52	4,09	3,88
Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät	3,64	4,07	3,91
Vastanneet	25	43	68

Taulukko 9. Omatyö ja osaaminen; Heikoin ja paras väittäjä keskiarvoltaan verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan

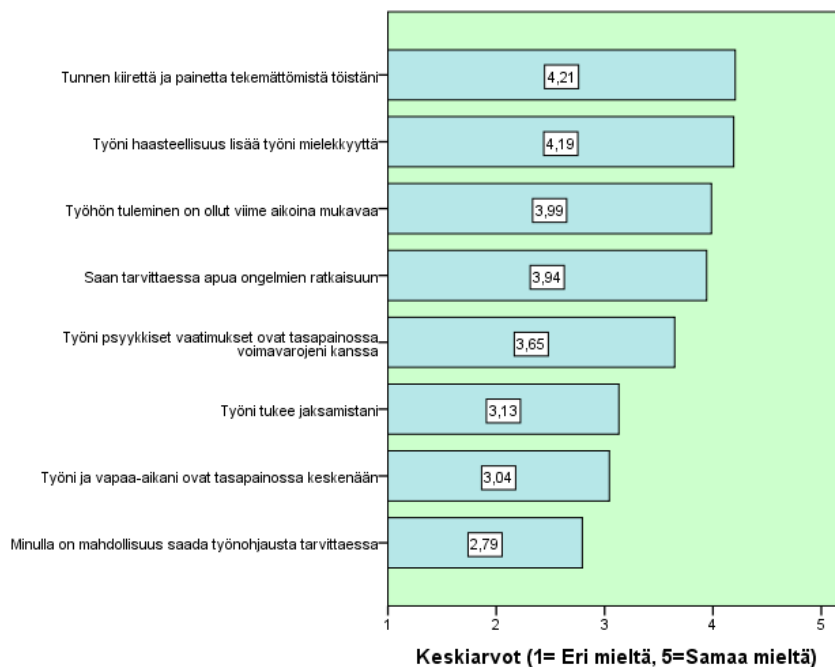
Väittäjiä verrattuna ikään heikoin keskiarvo 3,70 on ikäryhmässä 31–40 vuotta ja paras keskiarvo 4,04 on ikäryhmässä 41–50 vuotta väittäjässä *”osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työnvaatimuksia”*. Väittäjässä *”tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät”* heikoin keskiarvo 3,75 on 51 vuotta ja yli ikäryhmässä, kun taas paras keskiarvo 4,20 on 20–30 vuotiaiden ikäryhmässä (taulukko 10).

Väittäjä	20-30 ja ka	31-40 ja ka	41-50 ja ka	51 vuotta ja yli ja ka	Yhteensä ka
Osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työnvaatimuksia	3,80	3,70	4,07	3,88	3,88
Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät	4,20	3,85	3,96	3,75	3,91
Vastanneet	5	27	28	8	68

Taulukko 10. Omatyö ja osaaminen; Heikoin ja paras väittäjä keskiarvoltaan verrattuna vastaajan ikään.

6.4 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueessa vastaajia pyydettiin vastaamaan kahdeksaan eri väittämään. Väittämät käsittelivät seuraavia asioita: työni tukee jaksamistani, työni haasteellisuus lisää työni mielekkyyttä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Edellä mainittujen lisäksi kysyttiin työn psyykkisten vaatimusten tasapainoa suhteessa voimavaroihin, tunnetta kiireestä ja paineesta tekemättömien töiden suhteen, avun saantia ongelmien ratkaisuun. Kaksi viimeistä väittämää käsitteli työhön tulemisen mukavuutta ja mahdollisuutta työhohjaukseen tarvittaessa.



Kuva 8. Työhyvinvointi ja työkyky; Väittämien keskiarvokuvaajat

Työhyvinvointi ja työkyky osa- alueessa paras keskiarvo oli 4,19 väittämässä ” *työni haasteellisuus lisää työni mielekkyyttä* ”. Melko samaa mieltä oli 52,9 % vastanneista ja samaa mieltä 33,8 % vastanneista (taulukko 11).

Tämän osa- alueen heikoin keskiarvo 4,21 tuli väittämässä ” *tunnen kiirettä ja painetta tekemättömistä töistäni* ”. Samaa mieltä oli 47,1 % ja melko samaa mieltä 33,8 % vastaajista (taulukko 11).

Tässä osa- alueessa myös heikko keskiarvo (2,79) tuli väittämässä ” *minulla on mahdollisuus saada työnohjausta tarvittaessa* ”. Eri mieltä oli 16,2 % vastaajista, melko eri mieltä 19,1 % ja ei samaa eikä erimieltä 38,2 % vastaajista (taulukko 11).

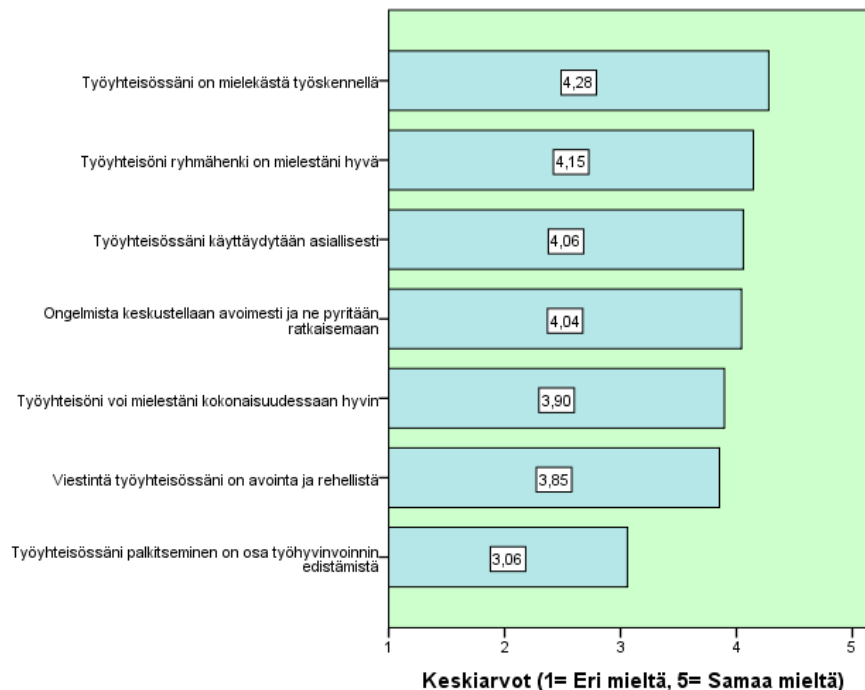
Väittämä	Eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä	SD	KA
Tunnen kiirettä ja painetta tekemättömistä töistäni	1 (1,5%)	3 (4,4%)	9 (13,2%)	23 (33,8%)	32 (47,1%)	,939	4,21
Työni haasteellisuus lisää työni mielekkyyttä	0	1 (1,5%)	8 (11,8%)	36 (52,9%)	23 (33,8%)	,697	4,19
Työhön tuleminen on ollut viime aikoina mukavaa	1 (1,5%)	5 (7,4%)	9 (13,2%)	32 (47,1%)	21 (30,9%)	,938	3,99
Saan tarvittaessa apua ongelmien ratkaisuun	1 (1,5%)	3 (4,4%)	10 (14,7%)	39 (57,4%)	15 (22,1%)	,826	3,94
Työni psyykkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	1 (1,5%)	7 (10,3%)	19 (27,9%)	29 (42,6%)	12 (17,6%)	,943	3,65
Työni tukee jaksamistani	0	22 (32,4%)	20 (29,4%)	21 (30,9%)	5 (7,4%)	,960	3,13
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	7 (10,3%)	16 (23,5%)	20 (29,4%)	17 (25,0%)	8 (11,8%)	1,177	3,04
Minulla on mahdollisuus saada työnohjausta tarvittaessa	11 (16,2%)	13 (19,1%)	26 (38,2%)	15 (22,1%)	3 (4,4%)	1,100	2,79

Taulukko 11. Työhyvinvointi ja työkyky; Väittämät, keskihajonnat ja keskiarvot, kaikki alueet yhteensä

Työhyvinvointi ja työkyky osa-alueessa testattiin palvelusaikaa Mann-Whitneyn U- testillä sekä ikää ja työskentelyaluetta Kruskal-Wallisn T- testillä edellä mainittuihin väittämiin. Esiin ei noussut mitään tilastollisesti merkitsevää eroa.

6.5 Työyhteisö

Työyhteisö osa-alueessa pyydettiin vastaajia vastaamaan seitsemään väittämään. Väittämässä kartoitettiin palkitsemista työyhteisössä työhyvinvoinnin edistäjänä, viestinnän avoimuutta ja rehellisyyttä työyhteisössä. Lisäksi kartoitettiin käyttäytymisen asiallisuutta, työn mielekkyyttä, ongelmista keskustelua avoimesti ja niiden ratkaisemista. Kahdessa viimeisessä väittämässä kartoitettiin työyhteisön ryhmähenkeä ja mielipidettä työyhteisön hyvinvoinnista kokonaisuudessaan.



Kuva 9. Työyhteisö; Väittämien keskiarvokuvaajat

Työyhteisö osa-alueessa parhaimman keskiarvon 4,28 sai väittämä ”*työyhteisössäni on mielekästä työskennellä*” ja samaa mieltä oli 39,7 % ja melko samaa mieltä 48,5 % vastaajista. Työyhteisö osa-alueen heikoin keskiarvo 3,06 oli väittämässä ”*työyhteisössäni palkitseminen on osa työhyvinvoinnin edistämistä*”. Melko eri mieltä oli 30,9 % vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä 25 % sekä melko samaa mieltä oli 22,1 % (taulukko 12).

Väittävä	Eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Samaa mieltä	SD	KA
Työyhteisössäni on mielekästä työskennellä	0	0	8 (11,8%)	33 (48,5%)	27 (39,7%)	,666	4,28
Työyhteisöni ryhmähenki on mielestäni hyvä	0	3 (4,4%)	8 (11,8%)	33 (48,5%)	24 (35,3%)	,797	4,15
Työyhteisössäni käyttäydytään asiallisesti	1 (1,5%)	3 (4,4%)	9 (13,2%)	33 (48,5%)	22 (32,4%)	,879	4,06
Ongelmista keskustellaan avoimesti ja ne pyritään ratkaisemaan	0	3 (4,4%)	9 (13,2%)	38 (55,9%)	18 (26,5%)	,762	4,04
Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin	0	3 (4,4%)	11 (16,2%)	44 (64,7%)	10 (14,7%)	,694	3,90
Viestintä työyhteisössäni on avointa ja rehellistä	1 (1,5%)	4 (5,9%)	11 (16,2%)	40 (58,8%)	12 (17,6%)	,833	3,85
Työyhteisössäni palkitseminen on osa työhyvinvoinnin edistämistä	5 (7,4%)	21 (30,9%)	17 (25,0%)	15 (22,1%)	10 (14,7%)	1,196	3,06

Taulukko 12. Työyhteisö; Väittämät, keskihajonnat ja keskiarvot, kaikki alueet yhteensä.

Työyhteisö osa-alueessa testattiin väittämiä suhteessa palvelusaikaan Mann-Whitney'n U- testillä sekä väittämiä suhteessa ikään ja työskentelyalueeseen Kruskal- Wallisin T- Testillä. Edellä mainituin testein ei noussut esiin mitään tilastollisesti merkitseviä eroja.

7 Johtopäätökset

Sosiaali- ja palvelualan yritykselle tehdyn työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena oli selvittää mikä on yrityksessä työskentelevien esimiehien työhyvinvoinnin tila ja mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Tässä opinnäytetyössä esitetyt tulokset ja kehittämiskohteet koskevat koko yritystä.

7.1 Yhteenveto keskeisistä tuloksista ja kehittämiskohteet

Tässä osassa käsitellään keskeisiä tuloksia kyselylomakkeen osa- alueittain ja kehittämiskohteita. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaajat ovat keskimäärin tyytyväisiä työhyvinvointiin työssään.

Esimiestyö ja johtaminen

Tässä osa- alueessa positiivisena seikkana näyttäytyy esimiesten sitoutuneisuus yrityksessä työskentelyyn mikä kertoo varmasti siitä, että yrityksessä työskentely saattaa olla hyvinkin haluttua. Esimiehillä on keskimäärin selvillä yrityksen johdon odotukset esimiestyön suhteen ja keskimäärin johdon asettamat tavoitteet on ymmärretty. Tosin kahden viimeksi mainitun kohdalla oli tilastollista eroa, joista mainitaan seuraavassa kappaleessa.

Tutkimustulosten perusteella ilmeni johdon odotusten ymmärryksen kohdalla tilastollisesti merkitsevä ero suhteessa työskentelyaikaan yrityksessä sekä johdon asettamien tavoitteiden ymmärtämisessä suhteessa vastaajan ikään. Kehitämiskohteiksi nousevat yrityksen johdon odotusten tarkentaminen 51 vuotta ja yli olevien esimiesten osalta. Erityisesti 51 vuotta ja yli ikäryhmässä johdon asettamien tavoitteiden ymmärrys on selvästi heikompi kuin nuoremmissa ikäryhmissä. Keskiarvo vaihtelu oli tässä väittämässä 3,88–4,50.

Työkuvan selvyiden kohdalla ilmeni tilastollisesti merkitsevä ero verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan. Tässä kohdassa keskiarvo vaihteli 3,68–4,30 välillä. Erityisesti alle 3 vuotta yrityksessä työskennelleiden kohdalla tilannetta tulisi parantaa ja huomioida työkuvan selventämistä esim. perehdyttämisen ja kehityskeskusteluiden ohessa. Tuloksista ilmenee myös alhainen keskiarvo perehdyttämisen kohdalla. Perehdyttäminen on myös yksi iso tekijä ajatellen työhyvinvointia ja myös sitä miten työntekijä sitoutuu työskentelyyn tulevaisuudessa ja jääkö hän työskentelemään yritykseen. Eritoten perehdyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota, etenkin kun kyseessä on palvelukodin toimintaa hoitava esimies.

Kehityskeskusteluiden käymisen säännöllisyydessä ilmeni tulosten mukaan tilastollisesti merkitsevä ero erityisesti Pohjois-Suomen alueella, jossa keskiarvo oli alhainen. Keskiarvovaihtelu alueiden vaihteli välillä 2,13–3,90. Kehityskeskusteluiden merkitys näyttää nousevan esiin myös alle kolme vuotta työskennelleiden osalta ja iällisesti ikäryhmän 41–50 kohdalla. Erityisesti työskentelyn kannalta olisi erittäin tärkeää, että kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti, jotta pystyttäisiin kartoittamaan puutteet osaamisessa, mahdolliset ammatillisen

kehittämisen alueet ja vahvuudet työssä. Erityisesti vähemmän aikaa työskennelleiden kohdalla tällä näyttäisi olevan merkitystä. Jääskeläinen (2013, 154) kirjoittaakin, että kehityskeskusteluiden merkitys lisää kuulluksi tulemisen kokemusta sekä visioiden selventäminen sitouttaa työyhteisöön ja parantaa työmotivaatiota.

Omatyö ja osaaminen

Keskimäärin parhaana tässä osa-alueessa vastaajat kokivat olevan työskentelyn alaisten kanssa ja vertaistuen kollegoilta. Myös oman osaamisen ja kokemuksen koettiin vastaavan työn vaatimuksia, melko samaa mieltä oli 55,9 % vastaajista, vaikka tässä väittämässä löytyi tilastollisesti merkitsevä ero suhteessa työskentelyaikaan yrityksessä. Erityisesti alle 3 vuotta työskennelleiden kohdalla keskiarvo oli heikompi kuin yli 3 vuotta työskennelleillä. Lieneekin ymmärrettävää, ettei vähemmän aikaa työskennelleiden osaaminen ja kokemus voi vastata työnvaatimuksia samassa mittasuhteessa kuin kauemmin työskennelleiden kohdalla. Osaamisen kehittämiseksi olisi hyvä käydä säännöllisesti kehityskeskusteluja, joissa voisi kartoittaa esimiesten kehittämisalueita. Osaamisen kehittämiseksi yrityksessä voisi kehittää vertaisoppimista, esimiesten verkostoitumista, tukea kouluttautumista mahdollisesti myös taloudellisesti työnantajan taholta sekä kannustaa itse- ja etäopiskelua.

Oma työ ja osaaminen osa-alueessa kehittämiskohteiksi nousevat alle 3 vuotta työskennelleiden osalta tehtävien, roolien ja vastuiden selventäminen. Tässä kohtaa oli tilastollisesti suuntaa antava ero suhteessa yrityksessä työskentelyaikaan ja alueellisesti. Epäselvyys edellä mainitussa asiassa näyttäytyy erityisesti Etelä-, Itä- ja Keski-Suomen alueella. Keskiarvo vaihtelu eri alueiden välillä oli 3,57–4,06. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mm. työroolien epäselvyys edesauttaa mm. työuupumusta (Toppinen-Tanner 2011, 63–65). Tehtävien, roolien ja vastuiden tulisi olla selvät esimiestyötä tekeväille. Tosin tähän seikkaan ollaan juuri nyt panostamassa yrityksessä. Lisäksi näyttää siltä ja mikä on ymmärrettävääkin, ettei alle 3 vuotta työskennelleiden osaaminen ja kokemus vastaa välttämättä työn vaatimuksia.

Esimiehet kokevat, ettei heidän työaikansa riitä työtehtävien suorittamiseen ja että hoitotyö esimiestehtävien ohessa vaikeuttaa huomattavasti esimiestehtävien hoitoa. Työajan hallinnan suhteen osa vastaajista oli melko samaa mieltä (35,3 %), että he voivat hallita työaikaansa ja melko eri mieltä työajan hallinnasta oli 20,6 %. Pitkään jatkuva riittämättömyyden tunne työtehtävien hoitamisen suhteen, ylityöt ja ”vasemmalla kädellä” esimiestöiden hoitaminen ei voi olla pitkällä tähtäimellä kenenkään kannalta hyvä asia. Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota, että olisiko esimiesten mahdollista hoitaa pelkästään esimiestehtäviä. Tämä lisäisi työajan hallinta mahdollisuuksia ja aikaa vapautuisi työtehtävien suorittamiseen työajan puitteissa.

Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi ja työkyky osa- alueessa esimiehet kokevat erityisen positiivisena työn haasteellisuuden lisäävän työn mielekkyyttä ja kokevat myös työhön tulemisen olevan mukavaa. Lisäksi apua on tarvittaessa saatavilla ongelmien ratkaisuun, ilmeisesti omilta esimiehiltä ja kollegoilta. Positiivista on myös se, että työn psyykkiset vaatimukset näyttävät olevan keskimäärin tasapainossa. Vastaajista 42,6 % prosenttia oli tätä mieltä.

Tutkimuksesta ilmenee, että työnohjauksen saamisessa on puutteita kaikilla alueilla, johon tulisikin kiinnittää huomiota. Työnohjaus esimies- ja hoitotyössä on erityisen tärkeää esimiehen jaksamisen kannalta. Esimiehen työhön kohdistuu paljon erilaisia paineita, koska hän joutuu työskentelemään monitahoisesti eri tekijöiden kanssa. Esimiehen työ on yleensä kuormitettua ja sisältää paljon haasteita. Arja Koivu (2013, 61) kirjoittaakin väitöskirjassaan työnohjauksen auttavan pitämään yllä työmotivaatiota ja innostusta.

Työajan hallintaan tulisi myös kiinnittää huomiota, sillä tutkimusten mukaan esimiehet tuntevat kiirettä ja painetta tekemättömistä töistä, jotta vapaa- ajalla jäisi aikaa riittävästi työstä palautumiseen. Samansuuntaisia tutkimustuloksia on nähtävissä myös Laineen (2013) tekemässä tutkimuksessa, jossa työn määrän ja vaikutusmahdollisuuksien osalta löytyy myös hoivatyötä tekevien osalta alhaisia keskiarvoja. Työn mielekkyyden osalta myös Laineen tutkimuksessa päästään hyvään keskiarvoon ja vaikutusmahdollisuuksien osalta tulokset ovat

keskinkertaiset kuten myös tässäkin tutkimuksessa. (Laine 2013.) Esimiehille tulisi antaa mahdollisuus rajojen asettamiseen ylitöiden, oman työn ja vapaaajan suhteen. Työajan seurannan tulisi olla vakiintunut käytäntö jokaisella esimiehellä. Työnkuormitukseen tulisi kiinnittää huomiota ja selvittää mistä syistä työssä kuormitutaan, sillä työn kuormittavuus on yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä. Olisi hyvä selvittää onko kuormittavuus nk. normaalikuormitusta, joka voisi johtua liian vähäisestä henkilökunta määrästä vai nk. häiriökuormitusta, joka voi johtua ristiriidoista toimintajärjestelmässä (Jääskeläinen 2013, 159). Työnkuormituksesta yritys voisi myös järjestää koulutusta ja sitä voisi käydä läpi esim. kehityskeskusteluissa. Erilaiset koulutukset ja niistä saatavat tekniikat esim. työnkuormituksen hallintaan tarjoavat lisää resursseja esimiehille. Huomion arvoista on, että tällä voi olla myös taloudellisia vaikutuksia. (Xanthopoulou ym. 2009, 186.) Esimiesten mahdollisuutta hoitaa omia työtehtäviään tulisi parantaa niin, ettei heidän tarvitsisi välttämättä osallistua perustyöhön lainkaan. Tämä varmasti vähentäisi kiireen ja paineen tunnetta ja työtehtävät tulisi hoidettua sovitussa aikataulussa. Mahdollisuutta työnohjaukseen tulisi järjestää, vaikkakin se on maantieteellisten välimatkojen vuoksi haasteellista.

Työyhteisö

Työyhteisö osa-alueessa keskimäärin vastausten perusteella voidaan olettaa vastaajien olevan melko tyytyväisiä työhyvinvoinnin tilaan. Erityisesti työyhteisön ryhmähengen koettiin olevan keskimäärin hyvän ja työskentelyn työyhteisössä koetaan olevan mielekästä. Jääskeläinen (2013, 151) mainitseekin, että avoin ja hyväksyvä työilmapiiri sekä yhteishenki tuottavat hyvää työhyvinvointia.

Käyttäytyminen ja viestintä työyhteisöissä koetaan keskimäärin hyvänä. Myös viestinnän koetaan olevan keskimäärin avointa ja rehellistä. Esimiehet arvioivat työyhteisön voivan kokonaisuudessa keskimäärin hyvin.

Palkitseminen osana työhyvinvoinnin edistämistä työyhteisössä jakoi vastaajien mielipiteet suhteellisen tasaisesti. Melko eri mieltä oli 30,9 % ja melko samaa mieltä 22,1 % vastaajista. Oikeuden mukaiseen palkitsemiseen yhtenä työhyvinvoinnin osana voisi jatkossa kiinnittää huomiota enemmän niin paikallistasolla kuin koko konsernin tasolla. Tässä ei kuitenkaan tarkoiteta, että palkitsemisen

tulisi olla aineellista esim. rahaa tms. vaan se voi olla myös aineetonta. Kuten tästäkin kyselystä ilmeni työntekijät kokivat keskimäärin työskentelyn mielekkääksi työyhteisöissään, joka on yhtä lailla palkitsevaa kuin rahallinen palkitseminen. Handolinin (2013) väitöskirjan mukaan yksilöllinen palkitseminen ei välttämättä tue työyhteisön myönteistä ilmapiiriä. Samassa tutkimuksessa todetaan myös, että arvostus ja tuki ovat palkitsevia tekijöitä; Esimiehen tuki ja arvostus koetaan tärkeänä työhyvinvointia tukevana tekijänä. Tutkijoiden mukaan myös yhteinen virkistäytyminen ja rutiineista poikkeavat tilaisuudet lisäävät työhyvinvointia. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työn suunnitteluun ja sen tavoitteisiin sekä tehdä työtä itsenäisesti on tutkittu olevan palkitsevaa, johon voisikin jatkossa tukea ja kannustaa esimiehiä. (Handolin 2013, 115–117.) Ulrich (2007) mainitsee teoksessaan, että henkilöstön palkitseminen auttaa työntekijöitä pysymään motivoituneina ja auttaa saavuttamaan yhä haastavampia päämääriä (Ulrich 2007, 178). Palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää jatkossa.

7.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet ja vahvuudet SWOT- nelikenttä-analyysin avulla

SWOT- analyysin avulla tarkastellaan tässä esimiestehtävän ja yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysissä on huomioitu tutkimuksesta ilmenneitä tuloksia, positiivisia sekä negatiivisia ja yhteiskunnallisten muutosten ja toiminnan tuomia haasteita.

Sisäiset	Ulkoiset
<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - sitoutuneet esimiehet - hyvinvoivat työyhteisöt - vaikutus mahdollisuudet - vertaistuki - esimiehen tuki - avoin ongelmien ratkaisu - avoimuus - vahva osaaminen 	<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - mielekäs työ - psyykkisesti hyvin voivat esimiehet - laaja- alainen kollegiaalisuus - hyvinvoivat työyhteisöt - hyvä imago ulkopuolisille - yrityksen myönteinen julkisuuskuva - hyvää työntekijä ainesta siirtyy yritykseen - yrityksen toiminnan hyvä laatu -> lisää asiakkuuksia

Heikkoudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - kehityskeskusteluiden puute - työnkuvan epäselvyys - osaaminen ja kokemus alle 3 vuotta työskennelleet - johdon odotusten ymmärtämättömyys - työajan riittämättömyys työtehtävien hoitoon -> esimiestehtävien hoitoon ei riittävästi aikaa - työhön perehdyttämisen puute - keskinkertainen palautteen saaminen - työn kuormitus - työn ja vapaa-ajan epäsuhta - palkitsemisen puute 	<ul style="list-style-type: none"> - väestön ikääntyminen - työvoimapula - työn epävarmuus - työn asettamat suuret vaatimukset - asiakastarpeiden lisääntyminen - yhteiskunnallinen yrityspoliittikka - yrityksen kehittämistoimet eivät ole reaaliajassa - työtaakan lisääntyminen

Tehdyn kyselyn pohjalta saatujen tulosten perusteella esiin nousee seuraavia kehittämisen tarpeita:

- Kehityskeskustelujen käynnin osalta tulee kiinnittää huomiota niiden säännöllisyyteen ja panostaa esimiesten perehdyttämiseen.
- Työkuvan epäselvyyksiä ja johdon odotuksia tulee selventää sekä osaamisen kehittämistä ja kokemusten saamista tulee parantaa.
- Jatkossa tulee kiinnittää huomiota esimiesten työajan riittämättömyyteen ja esimiestehtävien hoitamisen mahdollistamiseen erillään muusta työstä tulee kehittää tai muuttaa.
- Työn kuormittavuuteen tulee kiinnittää huomiota, jotta palautumiselle vapaa-aikana jää riittävästi aikaa.
- Palaute ja palkitsemisjärjestelmää tulee kehittää tulevaisuudessa.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan yrityksen esimiesten työhyvinvoinnin tilaa ja työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Kokonaisuudessaan esimiesten työhyvinvointi näyttää olevan hyvä. Kehittämisalueiksi nousivat kehityskeskustelut esimiehen kanssa, työnkuvan ja yrityksen johdon asettamien tavoitteiden selventäminen, työnohjauksen saaminen sekä työajan hallinta suhteessa esimiestehtävien hoitamiseen.

Tarkasteltaessa tuloksia entisen esimiehen näkökulmasta, on ilahduttavaa huomata, että esimiehet ovat sitoutuneita työhönsä ja kokevat työnsä haasteellisuuden palkitsevana ja positiivisena haasteena työmäärästä huolimatta.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan voidaan olettaa, että vaikutusmahdollisuudet työn suhteen, vertais- ja esimiestuki ja mielekäs työ auttavat jaksamaan työssä ja lisäävät esimiesten työhyvinvointia. Toisaalta taas kiireen tunne työssä, jaksaminen ja työtehtävien vaillinainen hoitaminen vähentävät työnhallinnan ja työhyvinvoinnin tunnetta. Alhaiset keskiarvot työajan riittävydestä työtehtävien hoitamiseen (kiire) ja työajan hallinnan suhteen herättävät myös mielenkiinnon siitä, miten yrityksen johto suhtautuu tähän strategisesta näkökulmasta. Ajaako kustannustehokkuusstrategia kaiken tämän edelle? On mahdollista, että tämä voi jossain vaiheessa kääntyä itseään vastaan ja alkaa tuottamaan kustannuksia henkilöstön uupumisena ja sairauspoissaoloina. Olisi kuitenkin tärkeää, että esimiehet saataisiin pysymään työkykyisinä ja voimaatuneina, jotta he voisivat hoitaa tehtäväänsä menestyksellisesti. Huonosti jaksavat esimiehet vaikuttavat myös alaistensa työhyvinvointiin. Kuten tutkimukset osoittavat huonolla johtamisella voi olla yksilön kannalta hyvinkin radikaaleja vaikutuksia mm. terveyteen. Pahimmissa tapauksissa työkyky menetetään loppuiksi. Työntekijät arvostavat tutkimusten mukaan esimieheissä esimiehen kykyä antaa ja ottaa vastaan palautetta, kykyä organisoida töitä, vastuunottoa, motivointia ja esimiehen jäämäkkyyttä toiminnassaan ja johtajuudessaan. (Kumpulainen 2013. 87.)

8.1 Opinnäytetyön luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Eettisiä kysymyksiä voidaan pitää tutkimustoiminnan lähtökohtana ja ne tulee huomioida koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimushankkeen valinnan, tutkimuk-

sen toteuttamisen ja tutkimustulosten julkaisemisen yhteydessä arvioidaan ulkopuolisille aiheutuvia hyötyjä ja haittoja tutkimuseetiikan näkökulmasta. Tutkimuseettisistä ongelmista esille voi nousta tutkimuskohteen valinta, aineistojen kerääminen, tutkimusmetodien oikeellisuus, tutkimustulosten julkaiseminen ja soveltaminen. Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jotta tutkimus olisi uskottava. (Ryynänen & Myllykangas 2000, 75–76; Tuomi & Sarajärvi, 2004, 125). Opinnäytetyön lähteinä käytettiin tutkittua ja luotettavaa tietoa sekä mahdollisimman uusia julkaisuja. Tilastollisina tutkimusmenetelminä on käytetty vain sellaisia tutkimusmenetelmiä, jotka tekijä on hallinnut. Tulosten tulkintaa on tehty tarkoin ja tulosten oikeellisuus on tarkistettu. Tässä opinnäytetyössä on tutkittu esimiesten työhyvinvointia ja tehdyn tutkimuksen avulla on saatu selvitettyä esimiesten työhyvinvoinnin tilaa. Kyselylomakkeen kysymykset oli muodostettu niin, että niillä mitattiin työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tilaa. Perusjoukko oli valittu tarkoin ja hyvä vastausprosentti lisäsi tutkimuksen validiteettia. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisäsi yritykseltä saatu tutkimuslupa, jota haettiin ennen kyselylomakkeen lähettämistä. Kyselylomakkeesta saatu aineisto oli opinnäytetyön tekijän hallussa koko tutkimuksen ajan. Kyselyn tekemiseen käytetty ja siitä saatu aineisto hävitettiin tulosten valmistuttua.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimukseen osallistuvista lähes kaikki ovat tutkijalle tuntemattomia. Osa osallistujista on tutkijan entisiä kollegoja. Toisaalta taas objektiivisuuden säilyttämistä on täytynyt miettiä koko prosessin ajan, koska tutkija on työskennellyt itse yrityksessä esimiehenä. On ilmeisen helppoa miettiä asioita niin miten asiat on itse kokenut työskennellessään esimiehenä ja työn suhteen saattaisi olla vaara, että se olisi alkanut ohjautua tämän ajattelun mukaisesti.

Opinnäytetyö kohdistettiin kokonaistutkimuksena 80 vastaavalle ohjaajalle. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Tutkimus suoritettiin anonyyminä, joten ei ollut mahdollista, että vastauksista olisi voinut ketään tunnistaa. Tulokset käsittelee tutkija, joka toimittaa raportin yritykselle saaduista tuloksista, täten tutkimusaineisto oli ainoastaan tutkijan käytössä. Tieto eli saate tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta toimitettiin webropol- kyselyn yhteydessä. Lisäksi ennen kyselyjen tekemistä yrityksen palvelujohtajat informoivat vastaavia ohjaajia tulevasta tutkimuksesta tutkijan tekemällä power point- esityksellä. Kyselyyn vas-

tasi 68 vastaavaa ohjaajaa ja lopullinen vastausprosentti oli 82 %. Vastausten määrää voidaan pitää hyvänä kyselytutkimukselle, mikä osaltaan lisää tutkimuksen pätevyyttä. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti on korkea, mutta tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita samanlaisia yrityksiä.

Vaikka tutkijasta olisi hyvä, että tutkimus toistettaisiin myöhemmin samalla kyselylomakkeella, muuttaisi tutkija joidenkin väittämien muotoa, jotta keskiarvot saataisiin selkeämmin yhtenäisesti vertailukelpoisiksi. Tämä näyttäytyy eritoten kuvissa joissa esitetään keskiarvokuvaajia. Kahden väittämän osalta kysymykset olisi pitänyt muotoilla toisella tapaa ja tämä auttaisi ymmärtämään tuloksia paremmin.

8.2 Opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen työelämän laadun parantamisessa nyt ja tulevaisuudessa, työhyvinvoinnin edistämisessä ja esimiesten työn tukemisessa ja kehittämisessä. Tutkimuslomake on laadittu niin, että se olisi toistettavissa samanlaisena myöhemmässä vaiheessa. Suunnittelu vaiheessa on ajateltu, että yritys voisi myöhemmin testata samalla lomakkeella esimiehien työhyvinvoinnin tilaa, nyt meneillään olevien työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden jalkauttamisen jälkeen.

Tämän tutkimuksen tulokset kertovat yrityksen esimiesten tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta eivätkä ole yleistettävissä missään muussa yrityksessä. Tutkimuksen lopuksi on myös hyvä arvioida mitä on tehty ja miten sekä mitä voisi tehdä toisin. Tutkimuksen toistaminen samalla kyselylomakkeella pienin muutoksin tulevaisuudessa antaisi vertailupohjaa tulevaisuudessa olevasta työhyvinvoinnin tilasta verrattuna nykyiseen, ja ovatko työhyvinvoinnin kehittämisen tulokset tuoneet kohennusta esimiesten kokemaan työhyvinvoinnin tilaan.

Kuvat

Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin aikataulu s. 18

Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma s. 21

Kuva 3. Tutkimukseen vastanneet maantieteellisen jakauman mukaan s. 22

Kuva 4. Tutkimukseen vastanneiden jakautuminen työskentely segmenteille s. 23

Kuva 5. Kyselyyn vastanneiden ammatillinen koulutus s. 23

Kuva 6. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämiä keskiarvokuvaajat s. 24

Kuva 7. Omatyö ja osaaminen; Väittämiä keskiarvokuvaajat s. 28

Kuva 8. Työhyvinvointi ja työkyky; Väittämiä keskiarvokuvaajat s. 32

Kuva 9. Työyhteisö; Väittämiä keskiarvokuvaajat s. 34

Taulukot

Taulukko 1. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämät, keskihajonnat ja keskiarvot, kaikki alueet yhteensä s. 25

Taulukko 2. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämät joissa tilastollisesti merkitsevät erot eri alueiden välillä s. 26

Taulukko 3. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämät joissa tilastollisesti merkitsevät erot ikäluokkien välillä s.27

Taulukko 4. Esimiestyö ja johtaminen; Väittämät joissa tilastollisesti merkitsevät erot verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan s.28

Taulukko 5. Oma työ ja osaaminen; Väittämät, keskihajonnat ja keskiarvot, kaikki alueet yhteensä s.29

Taulukko 6. Omatyö ja osaaminen; Väittämät joissa tilastollisesti merkitsevät erot verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan s. 30

Taulukko 7. Omatyö ja osaaminen; Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selvät verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan ja keskiarvo s.30

Taulukko 8. Omatyö ja osaaminen; Heikoin ja paras väittämä keskiarvoltaan verrattuna työskentelyalueeseen s.31

Taulukko 9. Omatyö ja osaaminen; Heikoin ja paras väittämä keskiarvoltaan verrattuna yrityksessä työskentelyaikaan s.31

Taulukko 10. Omatyö ja osaaminen; Heikoin ja paras väittämä keskiarvoltaan verrattuna vastaajan ikään s. 32

Taulukko 11. Työhyvinvointi ja työkyky; Väittämät, keskihajonnat ja keskiarvot, kaikki alueet yhteensä s. 33

Taulukko 12. Työyhteisö; Väittämät, keskihajonnat ja keskiarvot, kaikki alueet yhteensä s.35

Lähteet

- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97090/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2. Luettu 20.12.2014.
- Balamohan, P., Tech, M. & Gomathi, S. Emotional intelligence- Its importance and relationship with individual performance, team-effectiveness, leadership and marketing effectiveness. *Mediterranean journal of social sciences*. 2015. Vol 6:1. 126-127. <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/viewFile/5445/5250>. Luettu 22.3.2015.
- Elovainio, M & Heponiemi, T. 2011. Pätkätöistä päivystykseen – epätyypillinen työ terveydenhuollossa. Teoksessa Pietikäinen P. 2011. Työstä, jouta, jaksa. Työn ja työhyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki. Gaudeamus.
- Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf. Luettu 3.3.2015.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- Hirvensalo, M., Xialon, Y. & Telema, R. 2011. Liikkeestä energiaa- työssä jakaminen ja liikunta. Teoksessa Pietikäinen P. 2011. Työstä, jouta, jaksa. Työn ja työhyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki. Gaudeamus.
- Horppu, R. 2007. Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen: Tutkimusraportti 32. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hänninen, E. 2014. Kehityskeskustelut hoitotyössä osastonhoitajien näkökulmasta. Pro gradu- tutkimus. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. <http://www.doria.fi/handle/10024/88827>. Luettu 24.2.2015.
- Kauppinen, T., Mattila- Holappa, P., Perkiö- Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2012. Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos. Helsinki. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf. Luettu 24.8.2014.
- Koivu, A. 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work. A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön koettu työhyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Markkanen, K & Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tehyn julkaisusarja B: 1/2014. Vantaa. Multiprint Oy.
<http://www.tehy.fi/@Bin/27810501/510880+Johtaminen+sosiaali+ja+terveydenhuollossa+NETTI.pdf>. Luettu 30.10.2014

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden kulmakivet. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja hallintotiede.

Mäki, T., Liedenpohja, A-M., Parikka, U-R. 2014. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Nielsen, K. & Cleal, B. Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. Journal of occupational health psychology 2010. Vol.15:2, 180-190.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FKarina_Nielsen%2Fpublication%2F43019980_Predicting_flow_at_work_investigating_the_activities_and_job_characteristics_that_predict_flow_states_at_work%2Flinks%2F004635214a0c3a2e4a000000.pdf&ei=5j0ZVcWKCsGgUsPggFA&usq=AFQjCNHGZmpDo8OmcP3CAjvW8b5qMkprZQ&bvm=bv.89381419,d.d24. Luettu 30.3.2015.

Pääkkönen, R & Rantanen, S & Uitti, J. 2006. Työn terveysturvallisuuden tunnistaminen. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tampere. Tammer-paino Oy.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alustaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus.
<http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskomponents/alustaidot.pdf>. s.10-12, 26-27. Luettu 18.8.2014.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. s.23. Valmentava esimiestyön onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum.

Rothmann, S. 2008. Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related well-being. Programme of industrial psychology. Journal of Industrial Psychology. Vol. 34:3. 14-15. Luettu 28.3.2015.

Ruuska, A. 2013. Palkitsemiskeskustelut terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1259-6/urn_isbn_978-952-61-1259-6.pdf. Luettu 5.11.2014.

Ryynänen, O-P. & Myllykangas, M. 2000. Terveystieteiden etiikka. Arvot monimutkaisuuden maailmassa. Helsinki. WSOY.

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Licensiaattitutkimus. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki. Gaudeamus.

Siltaloppi, M & Kinnunen, U. 2007. Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma palautumiseen. Työ ja ihminen, 21(1).
http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_1_2007.pdf. Luettu 20.8.2014.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimuksista – ja kehittämissuunnitelmista sekä asiantuntijahaastattelusta. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki. Talentum.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. Are leader's well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. Work & stress, 2010 Vol. 24:2, 107-139. A journal of work, health and organisations.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FKarina_Nielsen%2Fpublication%2F247511100_Are_leaders%2527_well-being_behaviours_and_style_associated_with_the_affective_well-being_of_their_employees_A_systematic_review_of_three_decades_of_research%2Flinks%2F0deec5214a18625222000000.pdf&ei=qicZVarK4ffUfXigrGJ&usq=AFQjCNG-z2yBW8A-URWCMGsN_fEksRd0pQ. Luettu 30.3.2015.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet, terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta.

Tilander, E. 2010. Hoitotyön johtajien työhyvinvointia tukevat tekijät. Terveystieteiden pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25497/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201010193001.pdf?sequence=1>. Luettu 29.10.2014.

Toppinen-Tanner, S. 2011. Process of burnout: structure, antecedents, and consequences. People and work. Research Reports 93. Väitöskirja. Finnish institute of Occupational Health. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26491/processo.pdf?sequence=1>. Luettu 20.10.2014.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Työturvallisuuskeskus. 2011. Työhyvinvoinnin kehittäjän tietopankki. <http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointikysely/Tyohyvinvointikysely.pdf>. Luettu 28.12.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Työolobarometri- syksy 2013. http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul_32_2014_web_09092014.pdf. Luettu 30.10.2014.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum. Gummerus kirjapaino Oy.

Vesa, S. 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä- tutkimushanke.

https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf?sequence=1. Luettu 12.10.2014.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Tammi.

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

Wallin, O. 2012. Hyvinvointi työhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.85. väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. Work Engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology* 2009, 82. <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/486770/1/21.pdf>. Luettu 30.3.2015.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Työhyvinvointikysely

Taustatiedot

Ikä

20-30 vuotta

31-40 vuotta

41-50 vuotta

51-60 vuotta

Yli 60 vuotta

Koulutus

Opistoasteen koulutus

Ammattikorkeakoulu

Yliopisto

Muu

Toimiminen esimiestehtävissä

alle 1v

1-3 v

yli 3 v

Alue jolla työskentelet

Millä segmentillä työskentelet?

Ikääntyneet

Kehitysvammaiset

Mielenterveys – ja päihdetyö

Eristystukea tarvitsevat nuoret

Kotihoito

Terapia- ja kuntoutuspalvelut

Arvioi alla olevalla asteikoilla 1-5 seuraavia väittämiä.

1= eri mieltä

2= melko eri mieltä

3= ei samaa, eikä eri mieltä

4= melko samaa mieltä

5= samaa mieltä

Esimiestyö ja johtaminen

1. Tiedän, mitä yritys odottaa minulta
2. Olen sitoutunut työskentelemään yrityksessä
3. Ymmärrän yrityksen johdon asettamat tavoitteet
4. Työnkuvani on minulle selvä
5. Saan riittävästi tukea esimieheltäni
6. Saan palautetta työstäni riittävästi esimieheltäni
7. Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa
8. Työhön perehdyttäminen oli mielestäni hyvää
9. Yritys ottaa mielellään vastaan työhön liittyviä kehittämisideoita

Oma työ ja osaaminen

10. Osaamiseni ja kokemukseni vastaavat työni vaatimuksia
11. Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin
12. Tehtävät, roolit ja vastuut ovat minulle selkeät
13. Minulla on mahdollisuus hallinta työaikaani
14. Työaikani riittää työtehtävieni suorittamiseen
15. Hoitotyö esimiestehtävien ohessa vaikeuttaa esimiestehtävien hoitamista
16. Saan tarvittaessa vertaistukea kollegoiltani
17. Saan tarvittaessa tukea alaisiltani
18. Työskentely alaisten kanssa on mielekästä

Työhyvinvointi ja työkyky

19. Työni haasteellisuus lisää työn mielekkyyttä
20. Työni tukee jaksamistani
21. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään
22. Työni psyykkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa
23. Tunnen kiirettä ja painetta tekemättömistä töistäni
24. Saan tarvittaessa apua ongelmien ratkaisuun
25. Työhön tuleminen on ollut viime aikoina mukavaa
26. Minulla on mahdollisuus saada työnohjausta tarvittaessa
27. Työyhteisössäni palkitseminen on osa työhyvinvoinnin edistämistä

Työyhteisö

28. Viestintä työyhteisössäni on avointa ja rehellistä
29. Työyhteisössäni käyttäydytään asiallisesti
30. Työyhteisössäni on mielekästä työskennellä
31. Ongelmista keskustellaan avoimesti ja ne pyritään ratkaisemaan
32. Työyhteisöni ryhmähenki on mielestäni hyvä
33. Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2. Saatekirje

SAATE 19.1.2015

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala, Lappeenranta

Terveyden edistämisen koulutusohjelma, Johtaminen

Arvoisa Vastaava ohjaaja

Opiskelen Saimaan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulu tutkintoa terveyden edistämisen koulutusohjelmassa. Suuntautumisvaihtoehtonani on johtaminen. Teen opinnäytetyötä xxxxxx Oy:lle liittyen vastaavien ohjaajien työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen työhyvinvointikartoituksen muodossa. Xxxxxx Oy panostaa esimiestyön kehittämiseen jatkossa mm. esimiehen tavoitteita selkeyttämällä. Vastaamalla Teille lähetettyyn webropol kyselyyn annatte arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten sekä lisäksi arvokasta tietoa Xxxxxxxx vastaavien ohjaajien vallitsevasta työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tilasta sekä siitä miten se tulevaisuudessa tulee kehittymään.

Sähköpostiosoitteenne olen saanut Xxxxxx Oy:ltä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tutkimustiedot ovat alkuvaiheessa käytössä vain tutkijalla. Saaduista tuloksista kirjoitettu raportti ja valmiiksi muotoillut kysymykset luovutetaan sen valmistuttua yrityksen käyttöön, mutta yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät tule erottumaan raportista.

Vastaus aikaa on kaksi viikkoa ja pyydän teitä vastaamaan kyselyyn 2.2.2015 mennessä.

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, voitte olla yhteydessä tutkimuksen tekijään. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Sähköpostitse tarja.ilves@gmail.com tai puh. xxx-xxxxxxx iltaisin

Kiitos etukäteen vastauksistanne!