

**Henkilökohtaisten avustajien työn merkityksellisyyden
kokemusten vaikutukset työpaikan veto- ja pitovoimaan
kotimaisessa ikääntyneiden hoivayrityksessä**

Anni Mella
Pro gradu -tutkielma
Sosiaalipolitiikka
Sosiaalitieteiden laitos
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Turun yliopisto
Maaliskuu 2026

Turun yliopisto

Sosiaalitieteiden laitos

Sosiaalipolitiikka

Mella, Anni: Henkilökohtaisten avustajien työn merkityksellisyyden kokemusten vaikutukset työpaikan veto- ja pitovoimaan kotimaisessa ikääntyneiden hoivayrityksessä

Ohjaaja: Sosiaalipolitiikan professori Veli-Matti Ritakallio

Pro gradu -tutkielma, 70+13 s.

Maaliskuu 2026

Tiivistelmä

Tutkielmani käsittelee henkilökohtaisten avustajien kokemaa työn merkityksellisyyttä, ja sen vaikutusta ikääntyneiden hoiva-alan yrityksen veto- ja pitovoimaan. Tämän ohella tutkimuksessa selvitettiin, miten johtamisen kehittämällä voidaan vaikuttaa suotuisasti yrityksen houkuttelevuuteen ja sen myötä työntekijöiden pitovoimaan. Tutkimus on tapaustutkimus (Case study), joka toteutettiin ikääntyneiden apuun ja hoivaan keskittyvän kohdeyrityksen sisällä. Keräsin tutkimuksen aineiston yrityksen henkilöstölle suunnatun verkkokyselyn (n=140) sekä yksilöhaastattelujen (n=9) avulla. Tutkimuksen viitekehystenä toimii organisaatiositoutumisen ulottuvuudet, erityisesti psykologinen tarpeentyydytys, merkityksellisyyden kokemus ja työhyvinvointi. Tutkimusmenetelmänä on monimenetelmätutkimus, jossa yhdistin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tämän avulla kokonaisuudesta voi luoda laaja-alaisemman ja syvemmän kuvan verraten vain yhden menetelmän tuottamaan tietoon. Analysoin kyselylomakkeen aineiston eksploratiivista faktorianalyysia ja lineaarista regressioanalyysia hyödyntäen. Haasteluaineiston analysoin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden motivaatio on pääsääntöisesti sisäisistä motivaatiotekijöistä lähtöistä sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen palautuvaa. Näin ollen ulkoisiin motivaatiotekijöihin panostamisen sijasta tulisi keskittyä työn rakenteiden ja raamien kehittämiseen. Jos pohja on kunnossa, ulkoiset motivaattorit ovat mukava lisä. Jos ei, ulkoisiin motivaattoreihin panostus ei palaudu yritykselle takaisin sitoutuneemmilla työntekijöillä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ikääntyneiden kotihoidossa työskentelevän henkilöstön johtamisen ja organisaatioiden toimintatapojen suunnittelussa ja kehittämisessä.

Avainsanat: merkityksellisyys, sitoutuminen, työhyvinvointi, työmotivaatio, johtamisen kehittäminen, veto- ja pitovoima

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
2 Suomalainen hoivakenttä	5
2.1 Kotihoito osana iäkkäiden palveluja	6
2.2 Kotihoito työntekijän näkökulmasta	8
2.3 Henkilökohtainen apu	10
3 Organisaatiositoutumisen ulottuvuuksia	11
3.1 Veto- ja pitovoima ikääntyneiden hoivassa	12
3.2 Työhön sitoutuminen	14
3.3 Työhyvinvointi	18
3.4 Työn merkityksellisyys	21
3.5 (Etä)johtaminen	22
4 Tutkimuksen toteutus	26
4.1 Monimenetelmätutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	26
4.2 Kyselylomaketutkimuksen aineistonkeruu	27
4.3 Teemahaastattelututkimuksen aineistokeruu	28
4.4 Eksploratiivinen faktorianalyysi ja lineaarinen regressio	29
4.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	31
4.6 Tutkimusetiikka	32
5 Työn merkityksellisyys työhyvinvoinnin edistäjänä kyselyaineiston kuvastamana	34
5.1 Hyvinvoinnin kokemus	34
5.2 Työn merkityksellisyys kyselyaineiston kuvastamana	36
5.3 Motivaatioon liittyvät tekijät henkilökohtaisena avustajana työskentelyssä	38
5.4 Työsuhde-edut, työn organisointi ja viestintä työmotivaatioon ja sitoutumiseen liittyvinä tekijöinä	39
5.5 Työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön laadun yhteys työn merkityksellisyyteen	41
5.6 Yhteenkuuluvuuden, työstä innostuneisuuden ja kuormituksen hallinnan yhteys työhyvinvointiin	42
5.7 Työn merkityksellisyyden ja työsuhde-etujen yhteys työhyvinvointiin	44
5.8 Työn imu ja työhön sitoutuminen	45
6 Työn veto- ja pitovoimatekijät teemahaastatteluaineiston kuvastamana	50
6.1 Työn merkityksellisyys haastatteluaineistossa	53
6.2 Alan palkkaus	56
6.3 Etäjohtaminen	57
7 Johtopäätökset	62
Lähteet	
Liitteet	
Liite 1. Kyselylomake	
Liite 2. Teemahaastattelurunko	
Liite 3. Taustamuuttujien kuvailevat tunnusluvut	
Liite 4. Teemahaastatteluihin osallistuneet	

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Henkilökohtaisten avustajien kokemus voinnistaan yleensä, ja erityisesti työhyvinvoinnissa, %. sivu 34

Kuvio 2. Henkilökohtaisten avustajien kokemus siitä, miten usein kokee olevansa innostunut työstään. Henkilökohtaisten avustajien näkemys siitä, kuinka usein on valmis joustamaan ja ponnistelemaan yrityksen eteen, %. sivu 45

Kuvio 3. Palkkauksen oikeudenmukaisuus henkilökohtaisten avustajien kokemana, %. sivu 55

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Eri palvelujen käyttäjien osuudet 85 vuotta täyttäneistä vuosina 2019–2024. sivu 7

Taulukko 2. Ristiintaulukointi bruttotulojen ja työn merkityksellisyyden välillä. sivu 36

Taulukko 3. Faktorianalyysi motivaatioon vaikuttavista tekijöistä henkilökohtaisena avustajana työskentelyssä. sivu 37

Taulukko 4. Faktorianalyysi työsuhde-etujen vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutumiseen työskennellä yrityksessä jatkossa. sivu 39

Taulukko 5. Lineaarinen regressio työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön laadun yhteys työn merkityksellisyyteen. sivu 40

Taulukko 6. Lineaarinen regressio yhteenkuuluvuuden, työstä innostuneisuuden ja kuormituksen hallinnan välinen yhteys työhyvinvointiin. sivu 41

Taulukko 7. Lineaarinen regressio työn merkityksellisyyden ja työsuhde-etujen yhteydestä työhyvinvointiin. sivu 43

Taulukko 8. Lineaarinen regressio pitovoiman, yhteenkuuluvuuden ja työnantajaan tyytyväisyyden yhteydestä työn merkityksellisyyteen. sivu 48

Taulukko 9. Keskeisimmät veto- ja pitovoimatekijät oman tutkimukseni perusteella. sivu 61

1 Johdanto

Suomen väestö ikääntyy kovaa vauhtia. Kaikista iäkkäimpien, yli 84-vuotiaiden määrä kasvaa vuoteen 2040 mennessä 142 000:lla, vuoteen 2050 mennessä 174 000:lla. Erityisesti suurten ikäluokkien (s. 1945–1949) saavuttaessa 85 vuoden iän 2030-luvulla, palvelujärjestelmään kohdistuva paine kasvaa entisestään. 2050-luvulla Suomessa on jo noin 1,5 miljoonaa eläkeikäistä, ja vuoteen 2050 mennessä jo joka seitsemäs suomalainen on yli 74-vuotias. Suomen harmaantuminen ja hoivan kasvava tarve eivät ole väliaikainen ilmiö, vaan jatkuva prosessi. (Aro 2025; Kehusmaa, Honkanen & Saukkonen 2024.) Tämä demografinen murros pakottaa tarkastelemaan yhteiskunnan rakenteita uudella tavalla: miten yhteiskuntaamme ja hyvinvointivaltiotamme sen rakenteineen ja instituutioineen voi muokata palvelemaan uusia tarpeita tilanteessa, jossa nykyinen palvelujärjestelmä ei enää täysimääräisesti vastaa muuttuneeseen hoivan, hoidon ja huolenpidon tarpeeseen.

Julkiset palvelut siirtyivät vuonna 2023 hyvinvointialueiden vastuulle. Palvelujärjestelmä on kohdannut samanaikaisesti suuren rakenteellisen muutoksen yhteydessä ikärakenteen tuoman paineen, kun suuret ikäluokat (1945–1949 syntyneet) ovat kohta tulossa ikään (85 v), jolloin palvelujen tarpeet yleensä voimakkaasti kasvavat. (Vaarama, Mukkila, Hannikainen-Ingman 2014; Kortelainen ym. 2020.) Tällä hetkellä on käynnissä ristiriitainen kehitys, jossa asiakasmäärät kasvavat kaiken aikaa, ala kärsii työvoimapulasta alan haasteiden vuoksi, ja toisaalta samanaikaisesti hyvinvointialueet vähentävät hoitajia (Tynkkynen ym. 2025). Hoiva- ja hoitoala on erityisen työvoimaintensiivinen ala, ja tämä edellä kuvattu kehys haastaa palvelujen järjestämistä, niiden riittävyttä ja laatua.

Palveluita pyritään järjestämään yhä enenevässä määrin ikääntyneiden omissa kodeissaan. Kotona asumisen tukeminen on ollut keskeinen tavoite jo pitkään. Kotona asumisen nähdään paitsi lisäävän elämänlaatua, myös olevan yhteiskunnalle kustannustehokas ratkaisu. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; THL 2024.) Myös ikääntyneet itse toivovat saavansa olla ja asua kotonaan niin pitkään kuin mahdollista. Kotona asuminen on osa palvelujärjestelmän ja läheisten yhteistyötä. Kotihoidon järjestäminen ja kotona asumisen tukeminen edellyttävät riittävästi sitoutunutta hoitohenkilöstöä. Se tarkoittaa ammattilaisia, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja jaksavat vaativassa työssä (Häggman-Laitila 2013). Kotihoito ei tällä hetkellä ole vetovoimainen ala, ja se kärsii työvoimapulasta. Lisäksi suuri joukko hoitajista saavuttaa eläkeiän lähivuosina. Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) mukaan laskennallinen hoitajatarpeen lisäys on lähivuosina yli 4 000 hoitajaa. Maahanmuuton ja hoivateknologian toivotaan osaltaan vastaavan työntekijävajeeseen, mutta nykyennusteiden mukaan niiden kompensatiovaikutus ei

riitä kattamaan matalan syntyvyyden aiheuttamaa työvoimapulaa (Kokkinen 2020; Tilastokeskus 2024). Näin ollen kysymys hoitohenkilöstön saatavuudesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista on koko hyvinvointivaltion tulevaisuuden kannalta keskeisestä. Työkyvyn parantaminen ja erityisesti vanhustyössä työskentelevien hoitajien työurien pidentäminen on yksi kansallisen ikäohjelman 2030 tavoitteista (STM 2020).

Huoli hoitajien jaksamisesta on ollut esillä jo pitkään. Kun vuonna 2005 reilu neljännes Suomessa työskentelevistä vanhustyöntekijöistä oli aikeissa lopettaa työssä viimeksi kuluneen vuoden aikana, oli vastaava osuus kymmenen vuotta myöhemmin jo 39 prosenttia. Lopettamisaikheet kaksinkertaistuivat erityisesti kotihoidon osalta. (Kröger, Van Aerschot & Puthenparambil 2018.) Koronapandemian aika toi oman lisänsä. Se lisäsi hoitajien työn kuormitusta (Selander ym. 2021; viitattu Korkiakangas ym. 2022), mikä on puolestaan osaltaan lisännyt ammatista lähtöaikeita (Labrague & de Los Santos 2021; viitattu Korkiakangas ym. 2022).

Kun henkilöstö voi hyvin, syntyy positiivinen kierre, jossa työn imu ja kokemus työn merkityksellisyydestä lisäävät sitoutumista ja parantavat myös palvelun laatua (mm. Hakanen 2011). Työn merkityksellisyyden tutkiminen on akateemisesti ja erityisesti sosiaalipolitiikassa relevanttia, sillä työ määrittää ihmisten elämää, siitä huolimatta, onko työssä vai työtön. Oli tilanne kumpi tahansa, se on jollakin tapaa osa identiteettiä. Työttömänä sekä työllisenä on ihmisen perustarve olla hyödyksi, toimia, olla osa jotakin merkityksellistä. (esim. Alasoini 2011.) Tämän ohella henkilökohtaisten avustajien sitoutuminen nähdään sosiaalisena investointina. Henkilöstön matalamman vaihtuvuuden voi nähdä lisäävän palvelun laatua ja parantavan asiakastyytyväisyyttä. Hoiva- ja hoitoala tarvitsee veto- ja pitovoimaa niin yhteiskunnallisesti tarkasteltuna, kuin myös alalla toimivien yrityksiensä ja erityisesti ajatellen asiakkaita, jotka ovat palvelun tarpeessa. (esim. Thwaites ym. 2023.)

lääkäiden palvelujen kehittäminen edellyttää toimenpiteitä monilla eri tasoilla, kuten kansallisella ja alueellisella tasolla, yksityisessä ja julkisessa palvelutuotannossa sekä yksittäisissä toimintayksiköissä. Eri tasojen toimijoilla on vaihtelevia mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa palvelujen parantamiseen, mutta siitä huolimatta jokaisella niistä on oma tärkeä roolinsa. lääkäiden palvelut ovat jatkuvien muutosten alaisena palveluja tarvitsevien määrän kasvamisen sekä henkilöstön riittävyyteen liittyvien ongelmien myötä. Pessimistinen tulevaisuuskuva on, että tilanteen ei odoteta paranevan lähitulevaisuudessa. (Kehusmaa, Honkanen & Saukkonen 2024.)

Huoli veto- ja pitovoimasta on yksityisillä palveluntuottajilla yhtä relevantti huolenaihe verraten julkisiin palveluntuottajiin, eli se koskee koko toimialaa. Kokonaisuudessa on kyse niin asiakkaiden kuin työntekijöiden hyvinvoinnista, yrityksen taholta tulevista intresseistä, kuin myös yhteiskunnallisista tavoitteista. Yksityisillä palveluntuottajilla lienee vahvempi tulosvastuuelvoite verraten julkisiin palveluntuottajiin, vaikka julkisiin palveluihin onkin otettu mallia uudesta julkisjohtamisesta (New public management). New public management suuntauksen myötä julkiset palvelut noudattavat entistä enemmän markkinalogiikkaa (esim. Julkunen 2017). Liialliselle yksityisen ja julkisen vastakkainasettelulle ei kuitenkaan ole varaa tai perusteita, vaan palveluntuottajia tulisi ajatella toisiaan täydentävinä palveluina (Kauppi & Taponen 2022), jolloin se on myös pohjoismaisen hyvinvointivaltion toiminnan edellytysten etu. Vahvat institutionaaliset raamit omaava julkinen puoli voi ottaa mallia yksityiseltä puolelta, ja toisinpäin.

Tarkasteluni tässä tutkielmassa keskittyy yhteen yksityiseen, ikääntyneiden hoiva- ja hoitopalveluja tarjoavaan yritykseen ja sen henkilöstöön. Työskentely yksityisessä, henkilökohtaista apua järjestävässä yrityksessä poikkeaa monilta osin julkisesta kotihoidon palvelusta eivätkä tulokset ole sinällään suoraan verrattavissa. Vaihtelevalla työajalla työskenteleviä avustajia ei voida sitouttaa yritykseen esimerkiksi tiettyjen viikkotuntien myötä, jonka myötä keinot veto- ja pitovoimaan on löydettävä muualta (ks. esim. Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson 2017; Korkiakangas ym. 2022; O’Keefe, Yuen, Perlen & Hutchinson 2025). Julkisesta kotihoidosta poiketen henkilökohtaisilla avustajilla on suurempi mahdollisuus vaikuttaa työjärjestelyihin, kuten työaikaan ja työpäivien määrään sekä siihen, keiden asiakkaiden luona käy. Julkisessa kotihoidossa samankaltaista valikointia ei juuri tehdä, vaan työntekijät työskentelevät heille osoitetuissa paikoissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilökohtaisina avustajina työskentelevien työhön sitoutumista, työn merkityksellisyyttä ja työhyvinvointia sekä lähiesihenkilön roolia yksityisen, ikääntyneiden hoivayrityksen veto- ja pitovoimaan. Keskityn tutkimuksessani erityisesti siihen, miten henkilöstön kokemukset työhyvinvoinnista, työn merkityksellisyyden kokemuksesta sekä johtamisen laadusta vaikuttavat heidän haluunsa sitoutua työhönsä. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selittämään, millaisia rakenteellisia ja sosiaalipoliittisia haasteita demografinen murros luo hoito- ja hoiva-alan työvoimakysymyksille, ja miten muun muassa työn organisoinnin ja johtamisen kehittämisellä voidaan vastata näihin haasteisiin. Tutkimuksellani on kaksi yhteiskunnallisesti merkittävää motiivia: hoivan tarve kasvaa ja palveluita tuotetaan yhä enemmän kotona, mikä edellyttää laadukasta ja kestävästä kotihoitoa. Tämän ohella henkilöstön

hyvinvointi ja sitoutuminen ovat yhteydessä organisaatioiden palvelujen laatuun ja siihen, miten veto- ja pitovoimainen hoiva-ala on tulevaisuudessa. Huoleen veto- ja pitovoimasta on herätty myös Petteri Orpon hallitusohjelmassa. Hyvän työn ohjelma (2024–2027) sisältää sekä pitkän että lyhyen aikavälin toimenpiteitä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden varmistamiseksi tulevaisuudessa. (Kirkonpelto, Mäntyranta 2024.)

Tutkielma etenee niin, että ensimmäiseksi muodostan kuvan suomalaisesta hoivan palvelurakenteesta ja sen ajankohtaisista muutoksista. Tämä jälkeen jäsennän ensin sitä, miten henkilökohtainen apu asettuu hoivan kentälle sekä sitä, millainen tutkimuksen kohteena oleva yritys on. Seuraavaksi erittelen organisaatiositoutumisen ulottuvuuksia useista eri näkökulmista, ja tämän osion lopuksi kokoan yhteen tutkielmani teoreettisen viitekehyksen. Luvussa neljä avaun tutkimuksen kulkua ja toteutusta, ja lopulta luvuissa viisi ja kuusi erittelen tutkimuksen tuloksia. Luku 5.1. ei vastaa suoraan mihinkään yksittäiseen tutkimuskysymykseen, vaan toimii taustoittavana johdantona koko analyysille. Se kartoittaa henkilökohtaisten avustajien yleistä hyvinvoinnin kokemusta (työssä ja yksityiselämässä), stressitasoa sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa vertaillen tuloksia Työolobarometriin (2024). Hyvinvoinnin kokemus muodostaa perustan työn merkityksellisyyden ymmärtämiselle, jota seuraavat luvut syventävät. Lopuksi vertailen havaintojani aiempaan tutkimukseen nähden, ja johtopäätösosioissa tiivistän kokonaisuuden ja erittelen tutkimuksen onnistumista.

2 Suomalainen hoivakenttä

Sosiaali- ja terveyspalvelut vastaavat ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin turvaamisesta kaikilla elämäntilanteilla ja elämänkaaren eri vaiheissa. Suomessa näiden palvelujen ja niiden kehittämisen ylin ohjausvastuu on sosiaali- ja terveysministeriöllä, joka linjaa myös palvelu-uudistuksia ja niiden toimeenpanoa. Ikääntyneiden palvelut ovat koko ajan kasvava osa sosiaali- ja terveyspalveluita. Ikääntyneiden palveluihin kuuluvat muun muassa ympärivuorokautinen hoiva (tavallinen ja tehostettu palveluasuminen), kotihoidon palvelut sekä omaishoidon tuki. Ikääntyneiden palvelut voidaan jäsentää edelleen kotona annettaviin hoivapalveluihin sekä laitos- ja asumispalveluihin. Tämän tutkielman pääasiallisena kontekstina ovat kotihoidon palvelut, vaikka kokonaisuuden ymmärtämiseksi on oleellista avata hoivapalvelujärjestelmän kokonaisuutta. (STM 2025; THL 2024)

Kotihoidolla tarkoitetaan palveluja, joita tuotetaan asiakkaan kotiin tämän sairauden tai muutoin alentuneen toimintakyvyn vuoksi. Kotihoito tukee asiakasta arjessa ja henkilökohtaisissa toiminnoissa, seuraa säännöllisesti hänen vointiaan ja tarjoaa tarvittaessa neuvontaa eri palveluihin liittyen. Kotihoidon kokonaisuuteen luetaan kotipalvelu, kotihoito, kotisairaanhoido ja kotisairaala. Asiakkaalle laaditaan kotihoidon asiakasohjaajan kanssa palvelu- ja hoitosuunnitelman, joka perustuu asiakkaan tarpeisiin sekä sosiaali- ja terveyslautakunnan määrittelemiin kotihoidon myöntämiskriteereihin, joiden perusteella asiakkaille määräytyvät tarjottavat kotihoidon palvelut. (STM 2025.)

Suomessa sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavat kolme sektoria: julkinen, yksityinen ja kolmas sektori, johon kuuluvat järjestöt ja säätiöt. Julkiseen sektoriin kuuluvat hyvinvointialueiden (ml. Helsinki) tuottamat palvelut. Ikääntyneiden palvelut ovat saaneet osakseen useampia rakenteellisia uudistuksia edeltävinä vuosina, joista viimeisimpänä sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistus sekä uusi sosiaalihuoltolaki (2014/1301), joka tuli voimaan 1.1.2023 samanaikaisesti hyvinvointialueiden kanssa. (Olakivi ym. 2021; Kehusmaa, Honkanen & Saukkonen 2024.) Ympärivuorokautisen hoivan hoitajamitoituksen muutos ja kansallinen toimintakyvyn ja palvelutarpeen arviointijärjestelmä eli RAI-välineistö (Resident Assessment Instrument) on niin ikään ollut käytössä iäkkäiden säännöllisissä palveluissa ja asiakasohjauksessa kevästä 2023 vanhuspalvelulain (2012/980) velvoittamana.

Tällainen taloudellisia säästöjä tavoitteleva politiikka on vähentänyt ympärivuorokautisen hoivan paikkoja (esim. Hoppania ym. 2016). Tämän seurauksena kotihoidon asiakasmäärät ovat kasvaneet ja asiakkaat ovat aiempaa huonokuntoisempia ja tarvitsevat vaativampaa hoivaa palveluiden piiriin päästessään (Finne-Soveri ym. 2014). THL:n selvityksen mukaan on myös viitteitä siitä, että kriteereitä palveluiden piiriin pääsemiseksi on kiristetty samanaikaisesti, kun palvelutarve on kasvanut ja esimerkiksi henkilöstömitoituksen osalta on tehty uusia säädöksiä. (Aaltonen ym. 2025; Kehusmaa, Honkanen & Saukkonen 2024.)

Kotihoidon roolia on Suomessa lisätty, mutta samalla työolot ovat heikentyneet, hoidon koettu laatu on matala ja henkilöstö kokee muun muassa kiirettä ja stressiä (Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo 2020).

2.1. Kotihoito osana iäkkäiden palveluja

Pohjoismaisen hyvinvointimallin luonteelle on ominaista ikääntyneiden kotona asumisen tukeminen. Ikääntyneillä on oikeus asua omassa kodissaan sairastumisen myötä ja toimintakyvyn heikentyessä. Kotiin saatavia palveluja kuitenkin haastavat kasvava asiakasmäärä ja samaan aikaan supistuva henkilöstö sekä kustannussäästöt. (Hautsalo, Salin & Teeri 2023.) Kotona asuvien iäkkäiden osuus on kasvanut. Kotona asuvien osuus 75 vuotta täyttäneistä oli 92 prosenttia vuonna 2020 ja 93 prosenttia vuonna 2023 (Tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanet [ind. 1570]). Kotiin annettavien palvelujen määrä on kuitenkin laskenut. Kotihoitoa saavien 75 vuotta täyttäneiden määrä oli vuonna 2020 noin 151 000 ja vuonna 2022 noin 143 000 (THL 2023). Säännöllisen kotihoidon osalta yksityisen palvelutuottajien osuus kokonaisuuden asiakasmäärästä oli vuonna 2023 noin 12,6 prosenttia. (Saske 2024). Tulevaisuudessa kasvava ikääntyminen voi lisätä yksityisen sektorin roolia palveluissa.

Toisaalta on hyvä myös huomioida, että elintaso ja hyvinvointi ovat olleet noususuhdanteessa. On siis mahdollista, että 75 vuotta täyttäneet ovat aiempaa paremmassa kunnossa verraten edellisiin ikäkohortteihin 75 vuoden iässä (esim. Alasoini 2010). Tämän kehityksen myötä palvelujen aloitus siirtyy luonnostaan myöhemmäksi verraten aiempaan.

Yksityisten tuottajien osuus kaikista ikääntyneiden palveluista on arviolta 25–35 prosenttia, kun kotihoito ja ympärivuorokautiset palvelut yhdistetään asiakasmäärien perusteella. Luku vaihtelee riippuen siitä, mitä palveluja tarkastellaan. Esimerkiksi ympärivuorokautinen hoito on palveluasumista tai kotihoitoa resurssi-intensiivisempää. Julkinen sektori tuottaa näin ollen valtaosan, noin 65–75 prosenttia palveluista. Vuonna 2023 julkisella puolella oli 22 hyvinvointialuetta palveluntuottajana (ml. Helsinki) ja 329 yksityistä palveluntuottajaa (Saske 2024.)

Taulukko 1. Eri palvelujen käyttäjien osuudet 85 vuotta täyttäneistä vuosina 2019–2024. Lähde: Sotkanet.

Indikaattori	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ikääntyneiden tavallisen palveluasumisen 85 vuotta täyttäneet asiakkaat	2482	2680	2801	2707	x	x
lääkäiden laitospalvelussa tai pitkäaikaisessa laitoshoidossa terveyskeskuksissa olevat 85 vuotta täyttäneet, % vastaavan ikäisestä väestöstä	1,9	1,7	1,3	1,1	1,1	0,9
Säännöllisen kotihoidon 85 vuotta täyttäneet asiakkaat, % vastaavan ikäisestä väestöstä	32,3	32,4	31,9	31	29,6	28,5
lääkäiden ympärivuorokautinen palveluasuminen, 85 vuotta täyttäneiden hoitopäivät	8922223	9359637	9009120	8916349	9367386	9619410
Kotihoidon etäkäyntien osuus kaikista kotihoidon käynneistä (reaaliaikainen etäasiointi) (%)	2,03	2,59	3,25	3,8	4,87	5,7
Kotona asuvat 85 vuotta täyttäneet, % vastaavan ikäisestä väestöstä	82,2	82,2	83,3	83,9	83,6	84
Omaishoidon tuen 85 vuotta täyttäneet hoidettavat vuoden aikana, % vastaavan ikäisestä väestöstä	6,8	6,8	6,9	6,6	6,3	6,3

© THL, Tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanet.fi 2005-2026

Ikääntyneiden kotihoidon kehitys Suomessa vuosina 2019–2024 osoittaa selkeän rakenteellisen muutoksen kohti kotihoitopainotteista palvelujärjestelmää. Säännöllisen kotihoidon 85 vuotta täyttäneiden asiakkaiden määrä on kasvanut maltillisesti noin 2 500:sta vuodesta 2019 noin 2 700:aan vuoteen 2022 mennessä. Vuosien 2023 ja 2024 osalta ei ollut saatavilla tilastotietoa. Samanaikaisesti iäkkäiden laitospalvelussa tai pitkäaikaisessa laitoshoidossa olevien 85 vuotta täyttäneiden osuus on laskenut merkittävästi 1,9 prosentista 1,1 prosenttiin. Myös säännöllisen kotihoidon 85 vuotta täyttäneiden asiakkaiden osuus on pienentynyt noin 32 prosentista hieman alle 30 prosenttiin, mikä kertoo palvelujärjestelmän rakennemuutoksesta.

lääkkäiden ympärivuorokautinen palveluasuminen 85 vuotta täyttäneille on kasvanut selvästi: vuonna 2019 hoitopäiviä oli noin 8,9 miljoonaa, kun vuonna 2024 määrä oli jo 9,46 miljoonaa. Tämä kasvu osoittaa, että ympärivuorokautinen palveluasuminen on tullut yhä keskeisemmäksi osaksi ikääntyneiden palvelujärjestelmää laitoshoidon rinnalle. Digitalisaatio näkyy myös vanhuspalveluissa: kotihoidon etäkäyntien osuus kaikista kotihoidon käynneistä on yli kaksinkertaistunut noin kahdesta prosentista hieman alle viiteen prosenttiin.

Huomionarvoista on, että valtaosa, noin 83–84 prosenttia 85 vuotta täyttäneistä asuu kotona. Omaishoidon tuen piirissä olevien 85 vuotta täyttäneiden osuus on koko tarkastelujakson ajan verrattain pieni, noin 6–7 prosentin luokkaa vastaavan ikäisestä väestöstä, ja näyttää loivasti alenevan kohti vuotta 2024. Tämä viittaa siihen, että vain rajattu osa ikääntyneistä saa virallista omaishoidon tukea, vaikka epävirallista hoivaa annetaan todennäköisesti huomattavasti laajemmalle joukolle.

Säännöllisen kotihoidon piirissä olevien 85 vuotta täyttäneiden osuus on puolestaan laskenut vuoden 2019 noin 32 prosentista noin 29 prosenttiin vuoteen 2024 mennessä. Kehitys merkitsee, että kotihoidon peittävyys on heikentynyt suhteessa ikääntyneiden määrään, vaikka samaan aikaan yhä suurempi osa 85 vuotta täyttäneistä asuu kotona, mikä voi viitata palvelujen kiristyneisiin myöntämisperusteisiin tai resurssien niukkenemiseen. (Tolonen & Leivonen 2025.)

Nämä luvut korostavat kotona asumisen vahvaa asemaa ikääntyneiden asumisvaihtoehtona ja osoittavat, että yhä useampi ikääntynyt haluaa ja pystyy asumaan omassa kodissaan riittävien tukipalveluiden turvin. Tämä kehitys lisää henkilökohtaisten avustajien ja kotihoidon ammattilaisten merkitystä ikääntyneiden hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukemisessa.

2.2 Kotihoito työntekijän näkökulmasta

Edellä olen eritellyt julkista kotihoitoa asiakkaan näkökulmasta. Seuraavaksi keskityn siihen, millaiselta ala aiemman tutkimuksen perusteella näyttää työntekijän näkökulmasta.

Julkisen kotihoidon osalta työntekijät ovat monilta osin tyytymättömiä työhönsä: stressi, aikapaine, eettiset velvoitteet, autonomian puute, heikkolaatuinen johtaminen ja työn ja vapaan epätasapaino raamittavat arkipäivän työtä. (ks. esim. Vehko, Sinervo & Josefsson 2017; Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo 2020; Korhakangas, Koivisto, Olin & Laitinen 2022; Ring, Ristolainen & Tiilikainen 2024.) Aikaisempi tutkimus (esim. Vehko, Sinervo & Josefsson 2017;

Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo 2020; Olakivi, Van Aerschot, Mathew Puthenparambil & Kröger 2022) osoittaa, että kotihoitotyöhön sisältyy fyysistä ja henkistä kuormitusta aikapaineen ja rajallisten resurssien vuoksi. Nämä huomiot nousevat esille usein myös julkisessa keskustelussa. Sen sijaan työn mielekkyyttä lisäävät piirteet, kuten läheinen kontakti asiakkaisiin, työn vaihtelevuus ja autonomia, ovat vähemmän esillä. Alalta lähdetään, kun kaikki sille aiemmin vetävät tekijät eivät enää toteudu työssä. Kokemus siitä, että merkityksellisyys korvautuu mekaanisilla suoritteilla, vie ilon ja täyttymyksen työstä (Ring, Ristolainen & Tiilikainen 2024). Julkiset palveluntarjoajat ovat sidottuja tiukkoihin institutionaalisiin raameihin, sääntelyyn, kuten esimerkiksi määritelmiin oikeuksista, tehtävistä, ammattilaisten määrästä ja hinnoittelusta. Tämä tuottaa, homogeenisia, tasavertaisia palveluja, mutta rajoittaa joustavuutta. Yksityiset palveluntarjoajat (voittoa tavoittelevat tai järjestöt) ovat joustavampia, ilman yhtä tiukkaa sääntelyä verrattuna julkisiin palveluntarjoajiin. Erot johtuvat paitsi institutionaalisisista rajoitteista myös erilaisista näkemyksistä hoitotyöstä. Julkinen sektori korostaa standardoitua ammattitaitoa, kun taas yksityinen sektori voi nähdä hoidon emotionaalisenä ja suhdekeskeisenä työnä, mikä ei aina edellytä muodollista pätevyyttä. (Giordano 2020.)

Kotihoidon haasteet heijastuvat myös asiakaskokemukseen. Asiakastyytyväisyys on laskenut vuodesta 2022 vuoteen 2024, mikä näkyy vanhuspalvelulain (980/2012 23 §) edellyttämässä asiakaspalautteissa. Tyytymättömyyttä ilmenee erityisesti avun riittävydessä, toiveiden huomioimisessa, turvallisuuden tunteessa, ulkoilumahdollisuuksissa sekä ruoka- ja ateriapalveluissa.

Muutos on selkeä: niiden asiakkaiden osuus, jotka kokevat toiveidensa tulevan täysin huomioituksi hoivassa ja palvelussa, laski 52 prosentista 44 prosenttiin. Myös kokemukset avun ja palvelun riittävydestä heikkenivät – täysin riittävänä palveluja pitävien osuus pieneni 58 prosentista 54 prosenttiin. Samoin hoitajien ajan riittävyttä koskevat arviot laskivat (Leppäaho, Havakka & Sorvali 2024).

Kotihoidon tilanne on monitahoinen ja haastava. Käynnissä on ristiriitainen kehitys, jossa palvelutarve kasvaa, mutta samanaikaisesti palvelun saantikriteerejä tiukennetaan ja hoitajia irtisanotaan.

2.3 Henkilökohtainen apu

Henkilökohtaisella avulla tarkoitetaan asiakkaan avustamista kaikissa niissä arkielämään liittyvissä toimissa, joita avustettava henkilö ei pysty itse vammansa tai sairautensa vuoksi tekemään. Vammaispalvelulain (675/2023) mukaan vaikeavammaisen henkilön tulee saada henkilökohtaista apua välttämättömiin päivittäisiin toimiin kotona ja kodin ulkopuolella. Henkilökohtainen avustaja voi avustaa asiakasta esimerkiksi opiskelussa ja työssä, vapaa-ajan vietossa, harrastuksissa, asioinneissa sekä kodinhoidollisissa tehtävissä. Avustaja voi tukea asiakasta lisäksi esimerkiksi yhteiskunnallisessa osallistumisessa sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä. Henkilökohtaisen avun on tarkoitus mahdollistaa jokaiselle omannäköinen elämä. Henkilökohtaisen avun työtehtävät ovat vaihtelevia, riippuen jokaisen asiakkaan avuntarpeista, elämäntilanteesta ja toiveista apuun liittyen. Hyvinvointialueen on mahdollista järjestää henkilökohtainen apu palveluseteli-mallilla, ostopalveluna tai työnantajamallilla. Henkilökohtaisten avustajien kirjo on laaja. Tehtävään ei ole tiettyä koulutusvaatimusta, vaan avustajan soveltuvuus arvioidaan tilannekohtaisesti. Vuonna 2021 tuli voimaan vammaisalan ammattitutkinto, jonka tutkintonimikkeenä on henkilökohtainen avustaja. (Vammaispalvelulaki 675/2023; sosiaalihuoltolaki 1301/2014; laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta, 812/2000.) Kotihoidossa työskentelee pääosin lähi- tai sairaanhoitajia. Henkilöstöstä 74 prosenttia on lähihoitajia ja 12 prosenttia sairaanhoitajia. Uusi ryhmä, hoiva-avustajat, voivat auttaa perushoidossa. (THL 2024.)

3 Organisaatiositoutumisen ulottuvuuksia

Tässä luvussa erittelen organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksia. Aihetta on tutkittu paljon, ja näkökulmia on näin ollen monia.

Yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa ja työorganisaatioiden strategioissa sitoutumista on perinteisesti pidetty keskeisenä tavoitteena. Palkansaajilta toivotaan mahdollisimman pitkää työuraa, ja organisaatioiden ajatellaan hyötyvän siitä tuottavuuden ja innovatiivisuuden kasvuna, kun ydintyövoima on sitoutunut organisaation strategiaan ja sen arvoihin. (Sutela, Viinikka & Pärnänen 2024.) Väestöpoliittisessa selvityksessä (Rotkirch 2023) esiteltiin tuore myöhäisen keski-ikäisen käsite, johon kuuluvat noin 65–74-vuotiaat. Tässä ikäryhmässä on nykyään varsin toimintakykyisiä ihmisiä. Varsin monet henkilöt tekevät työtä eläkkeelle jäämisen jälkeen, ja heidän määränsä on myös lisääntynyt: 65–74-vuotiaista yli kymmenen prosenttia teki töitä vuonna 2020, kun kymmenen vuotta aiemmin osuus oli hieman yli seitsemän prosenttia. Yli 70-vuotiaiden työllisyysasteen nousu lienee seurausta heidän terveydentilansa yleisestä kohentumisesta ja koulutustason noususta. Vanhuuseläkkeellä työssä olevat eivät näytä tekevän töitä ensisijaisesti eläkkeen pienuuden vuoksi. Töitä tekevien eläkkeet ovat keskimäärin muiden samankäisten eläkkeitä korkeampia. Työstä saatu kuukausiansio oli keskimäärin 80 prosenttia vanhuuseläkkeestä. (Kannisto 2021.)

Alasoini (2010) haastaa hieman kriisilähtöistä ajattelua huoltosuhteen heikkenemisestä, vaikka ei toisaalta kiellä väestökehityksen epätasaista kehitystä. Alasoinin mukaan tarkastelussa ei olla keskitytty siihen, että suomalaiset todella elävät pidempään ja ovat aiempaa terveempiä, siis työkykyisiä vielä nykyisen eläkkeelle siirtymisen aikaan. Mitä useampi yli 65-vuotias ”kantaa kortensa kekoon” palkallisella tai palkattomalla työllä, sitä paremmin tulemme selviämään demografisesta murroksesta. Alasoini kysyy: ”Ja miksi eivät entistä terveemmät suomalaiset voisi jatkossa myös työtä tehdä – varsinkin silloin, kun ovat siihen myös motivoituneita?” Suomessa on valtava reservi hoito- ja hoiva-alan ammattilaisia, joilla on halua tehdä työtä vielä eläkkeelläkin. On myös heitä, jotka oman työuran päätyttyä haluavat siirtyä hoiva-alalle. Sääntelyä muuttamalla raivaamme tietä avustajille, joilla on aito ilo, innostus ja motivaatio tehdä ihmisläheistä, merkityksellistä työtä.

3.1 Veto- ja pitovoima ikääntyneiden hoivassa

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyys on yksi aikamme keskeisimmistä yhteiskunnallisista haasteista, ja ongelma kärjistyy erityisesti ikääntyneiden hoivassa. Veto- ja pitovoimalla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka joko houkuttelevat ihmisiä alalle tai pitävät heidät siellä – tai vastaavasti ajaa heidät pois. Vetovoima viittaa alan kykyyn rekrytoida uusia työntekijöitä, kun taas pitovoima kuvaa kykyä sitouttaa jo alalla, tai tietyssä organisaatiossa olevat.

Hyvä veto – Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa -hankkeen (Koivisto, Laitinen & Sinervo 2023) oli tarkoitus vastata suoraan tähän haasteeseen. Hanke oli kansallisen Ikäohjelman toimeenpanohanke, jossa Työterveyslaitos ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos selvittivät vanhustyön henkilöstön työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Hankkeen taustalla vaikuttaa väestörakenteen muutos: iäkkäiden määrä lisääntyy samanaikaisesti, kun työelämään astuvat ikäluokat pienenevät, ja jo nyt ikääntyneiden palvelut kärsivät työvoimapulasta. Tilannetta pahentavat alan keskimääräistä runsaammat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet. (Koivisto, Laitinen, Koivunen, Selander, Mänttari, Säynäjäkangas, Pesonen & Sinervo 2023.)

Vetovoimatekijät - mikä houkuttelee alalle?

Hyvä veto -hankkeessa haastateltujen 40 hoitajan ja esihenkilön mukaan vetovoimaa voidaan lisätä samanaikaisesti yksilö-, työyhteisö- ja yhteiskuntatasoilla. Keskeisimmäksi vetovoimatekijäksi nousi työn merkityksellisyys: asiakkaiden ja omaisten kohtaaminen, monipuolinen työnkuva sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön koettiin alalle houkuttelevina piirteinä. Myös julkinen arvostus ja kiitos mainittiin tärkeinä tekijöinä. Palkkauksen parantaminen nähtiin yhteiskunnallisena keinona, mutta yksinään riittämättömänä ratkaisuna.

Erityisen merkittäväksi tekijäksi nousi alan julkinen maine. Koska julkisessa keskustelussa vanhustyöstä nostetaan esille lähinnä kielteisiä asioita, on alalle muodostunut huono maine, joka estää myönteisten puolien näkymistä ja heikentää vetovoimaa. Kielteinen maine aiheuttaa ristiriitaisia tunteita myös alalla työskentelevissä ja saa miettimään uran vaihtoa. Hankkeen myötä suositellaan, että vanhustyön onnistumisia ja myönteisiä näkökulmia tuotaisiin aktiivisesti esille. Myös laadukkaan perehdytyksen ja ammatillisen ohjauksen merkitys korostuivat. Esimerkiksi, jos kiire estää opiskelijoiden asianmukaisen ohjaamisen, he hakeutuvat toisiin yksiköihin, tai mahdollisesti lopulta kokonaan toisille aloille.

Pitovoimatekijät - mikä pitää alalla?

Pitovoiman kannalta keskeisimmäksi haasteeksi osoittautui eettinen kuormitus. Sillä tarkoitetaan stressireaktiota, joka syntyy, kun työntekijä ei voi toimia oikeaksi katsomallaan tavalla esimerkiksi silloin, kun resurssit eivät riitä sellaisen hoivan ja hoidon toteuttamiseen, kuin työntekijän oma etiikka edellyttäisi (esim. Koivisto ym., 2023). Riittämättömät resurssit aiheuttavat kiireen tunteen ja kokemuksen siitä, että työtä ei pystytä tekemään niin kuin haluaisi. Työn vaatimusten ja resurssien epäsuhta johtaa työn hallinnan heikentymiseen ja riittämättömyyden tunteeseen, ja on yksi merkittävimmistä syistä alalta pois siirtymiseen. Eettisen kuormituksen seurauksiksi on tunnistettu muun muassa poissaolot ja mielenterveyshaasteet. (Koivisto ym., 2023.)

Työterveyslaitoksen tutkimus (2023) osoitti, että tiimin itsenäisyys ja hoidon jatkuvuus ovat avainasemassa pitovoimaa rakennettaessa. Tiimeissä, joilla oli korkeampi itsenäisyys, stressi ja kiire olivat matalampia. Kotihoidossa hoidon jatkuvuus, eli se, että työntekijä tuntee asiakkaansa, vähensi kiireen tunnetta ja lisäsi tyytyväisyyttä. Vastaavasti asiakkaiden suuri vaihtuvuus lisäsi stressiä ja heikensi tyytyväisyyttä. Tutut ja itselle mieluisat asiakkaat nousivat myös omassa tutkimuksessani keskeiseksi veto- ja pitovoimatekijäksi.

Johtamisen laadulla on Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan suuri merkitys sekä veto- että pitovoimalle. Valmentava johtaminen, jossa esihenkilö tunnistaa ja hyödyntää työntekijän potentiaalia, kehittää tämän kykyjä ja tukee autonomiaa, liitettiin positiivisiin seurauksiin, kuten työpaikkaan sitoutumiseen, onnistumisen kokemuksiin ja parempaan työssä jaksamiseen. Esihenkilön rooli eettisenä roolimallina korostui: kun esihenkilö toimii eettisesti, se kannustaa myös työntekijöitä raportoimaan epäeettisestä toiminnasta ja se vahvistaa koko organisaation eettistä kulttuuria, millä on todettu olevan merkittävä vaikutus sairauspoissaolojen ehkäisyssä.

Veto- ja pitovoiman ongelmat kytkeytyvät yhteen kierteeksi: henkilöstöpula lisää yksittäisten työntekijöiden kuormitusta, kuormitus ajaa ihmisiä pois alalta tai sairauslomalle, mikä pahentaa pulaa entisestään. Hyvä veto -hanke korostaa, että ratkaisuja tarvitaan samanaikaisesti usealla tasolla. Riittävien resurssien varmistaminen on välttämätöntä. Se takaa alan vetovoimaisuuden, ja toisaalta alalla pysymisen. Tämän lisäksi tarvitaan eettisen organisaatiokulttuurin vahvistamista, valmentavan johtamisen kehittämistä sekä vanhustyön myönteisten puolien aktiivista esille tuomista julkisessa keskustelussa. Henkilöstön osallistaminen arkityön kehittämiseen on myös todettu vahvistavan työhyvinvointia ja sitoutumista. (Koivisto ym., 2023.)

3.2 Työhön sitoutuminen

Periaatteen tasolla työntekijän työmotivaatio muodostuu hyvin yksinkertaisista tekijöistä; oikeudenmukaisuudesta ja toisten ihmisten kunnioittamisesta. Yksinkertaisuus ei kuitenkaan tarkoita, että periaatteista pidettäisiin aina kiinni. Syitä siihen on monia, ja ne palautuvat usein muun muassa kiireeseen ja aikapaineeseen, liian niukkoihin resursseihin tai henkilöstöpulaan. Jatkuvat organisaatiomuutokset ja epävarmuus oman työn ja työpaikan tulevaisuudesta rapauttavat sitoutumis pohjaa. Nämä tekijät yhdessä heikentävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista, ja edelleen yrityksen menestyksen edellytyksiä. (Saari & Pyöriä 2012.)

Työhön sitoutuminen on moniulotteinen ilmiö, jonka myötä sitä tulisi tarkastella holistisesti. Sitoutumisen asteeseen vaikuttavat sekä työntekijän omat subjektiiviset ajatukset ja kokemukset työelämästä ja työhön sitoutumisesta että yhteiskunnalliskulttuuriset, kuhunkin alaan vaikuttavat rakenteelliset tekijät. Sitoutumisen voi ajatella koostuvan mikro-, meso- ja makrotason yhteisvaikutuksesta. Laine (2013) jäsentää samaa yksilötason, organisaatiotason ja yhteiskunnallisen tason näkökulmasta. Mikrotasolla sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa työntekijän henkilökohtaiset arvot, merkityksellisyyden kokemus, henkilökohtainen elämäntilanne, historia, koulutusaste ja työmarkkina-asema. Mesotasolla punnitaan organisaation arvoja, työnantajabrändiä sekä työn merkitystä asiakkaan näkökulmasta. Makrotasolla sitoutumisen asteeseen voi nähdä vaikuttavan alan merkitys ja arvostus yhteiskunnallisesta näkökulmasta sekä yleinen työmarkkinatilanne. Noususuhdanteessa on matalampi riski kokeilla uutta ja vaihtaa työpaikkaa, kuin laskusuhdanteen aikana. (Laine 2013.) Järvensivu ym. (2020) tarkastelevat sitoutumista ajassa ja paikassa muuttuvana sekä yksilön elämänsäkaareen kietoutuvana että yhteiskunnan tilaa heijastavana.

Kanadalaiset työpsykologit Natalie Allen ja John Meyer (1990) käsittävät sitoutumisen kolmen komponentin mallin mukaisesti. Sitoutuminen voi olla affektiivista organisaatioon samastumista ja kiinnittymistä. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä viihtyy työssään ja haluaa vapaaehtoisesti olla osa organisaatiota. Toinen sitoutumisen muoto edustaa rationaalista, työn jatkuvuuden tavoittelua. Tällöin työntekijällä on tarve olla työpaikassa, ja kustannukset tai haitta työpaikan vaihtamisesta olisi liian suuri. Kolmanneksi sitoutuminen voi olla normatiivista. Normatiivisesti sitoutuva työntekijä sitoutuu, koska niin "kuuluu tehdä". Taustalla voi olla oman sosiaalisen ympyrän asettamat paineet, tai omat arvot. Nämä kaikki edellä mainitut sitoutumisen muodot, tunneperäinen kiinnittyminen, jatkuvuuden tavoittelu ja normien kunnioittaminen ovat ajassa ja paikassa muuttuvia, ja osin päällekkäisiä osatekijöitä. Sitoutuminen ei siis ole staattinen tila,

vaan yksilön sitoutuminen vaihtelee muun muassa yksilön, elämäntilanteiden ja työpaikan mukaan.

Marja-Liisa Manka & Marjut Manka (2023) määrittelevät työhyvinvointipääoman kokonaisvaltaiseksi malliksi, joka kuvaa työhyvinvointia aineettomana resurssina organisaatiossa. Se rakentuu voimavaralähtöisestä näkökulmasta ja koostuu kolmesta keskeisestä komponentista: yksilön inhimillisestä pääomasta, joka sisältää psykologisen pääoman, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Tämä malli korostaa, että työhyvinvointipääomaa voidaan kehittää strategisesti, ennaltaehkäisevästi ja osallistavasti, mikä edistää organisaation menestystä, työntekijöiden hyvinvointia ja muutosten hallintaa. Pääomaa kartutetaan systemaattisilla toimenpiteillä, kuten osaamisen kehittämällä, vuorovaikutuksen parantamisella ja rakenteiden joustavoittamisella, mikä parantaa stressinsietokykyä, työn imua ja kokonaisvaltaista jaksamista. (Manka & Manka 2023.)

Yksilön inhimillinen pääoma keskittyy työntekijän omiin voimavaroihin, jotka ovat kehitettävissä olevia ominaisuuksia. Psykologinen pääoma sisältää itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimismin sekä sitkeyden. Nämä parantavat stressinsietokykyä ja hallinnan tunnetta. Lisäksi inhimilliseen pääomaan kuuluvat metataidot, asenteet, tiedot sekä käytännön taidot ja osaaminen. Fyysinen kunto ja terveys ovat osa tätä kokonaisuutta, sillä ihminen on psykofyysinen kokonaisuus. Kehittäminen tapahtuu esimerkiksi koulutuksella ja itsearvioinnilla, mikä edistää työn mielekkyyttä ja jatkuvaa oppimista. (Manka & Manka 2023.)

Sosiaalinen pääoma rakentuu työyhteisön vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja tukiverkostoista. Se sisältää sosiaalisen tuen, esihenkilö-alaisuudet sekä työyhteisötaidot. Hyvä sosiaalinen pääoma vahvistaa vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, mutta se voi kääntyä kielteiseksi, jos yhteisö on sulkeva tai kuppikuntainen. Johtaminen on avainasemassa: esihenkilön rooli on tukea työntekijää, mikä lisää työn imua ja luottamusta. Kehittäminen edellyttää avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, mikä parantaa hyvinvointia erityisesti muutostilanteissa. (Manka & Manka 2023.)

Rakennepääoma muodostuu puolestaan organisaation tasoisista tekijöistä, jotka luovat pohjan hyvinvoinnille. Se sisältää tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen sekä organisaatiokulttuurin. Toimiva työympäristö ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä. Organisaation tulee olla matalahierarkinen ja muutoskykyinen, jotta se tukee työntekijöiden hyvinvointia. Kehittäminen vaatii systemaattista suunnittelua ja henkilöstön osallistamista, mikä edistää tavoitteellisuutta ja ennaltaehkäisevää toimintaa. (Manka & Manka 2023.)

Psykologinen tarpeentyydytys edellyttää ensinnäkin autonomiaa eli mahdollisuutta vaikuttaa omaan elämäänsä ja työhönsä. Vaikutusmahdollisuudet työlle asetettuihin tavoitteisiin, tekemisen tapoihin ja määrään ovat työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä. Autonomian ohella tarvitaan tunne pätevydestä, minäpystyvyydestä (self-efficacy). Osaaminen ja psykologinen pääoma edistävät pätevyyden tunnetta. Näiden lisäksi on tärkeää tuntea yhteenkuuluvuutta kanssaihmiin. Lopulta palataan vielä muihin psykologisiin tarpeisiin, jotka vaihtelevat yksilöittäin. Yksi tuntee kutsumusta hoitoalalle, kun toinen on kiinnostunut vaikkapa teknisistä asioista. (Manka & Manka 2023.)

Decin ja Ryanin (2000;2002) itsemääräämisteoria tarkastelee sitoutumista yksilön motivaation ja perustarpeiden näkökulmasta. Teorian mukaan ihmisen toimintaa ohjaa joko sisäinen tai ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio syntyy ihmiselle tärkeistä asioista, jolloin toimintaa ohjaavat ilo ja tarkoitus. Ulkoinen motivaatio puolestaan ohjaa ihmisen toimintaa ulkoisista tekijöistä käsin, jolloin hyöty ajaa toimintaa. Ihminen nähdään teoriassa aktiivisena toimijana ja valitsijana, jonka ohella itsen toteuttamiseen, päämäärien saavuttamiseen ja motivaatioon sekä sen heräämiseen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö. Psykologinen hyvinvointi rakentuu omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden ympärille, jotka ovat välttämättömyksiä kehityksen ja hyvinvoinnin kannalta. (Deci & Ryan 2002; viitattu Järvensivu ym. 2020.)

Työskentelymotivaation osalta tilanne on samankaltainen. Sitä rakentavat omaehtoisuus eli autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys. Ihmiselle on tärkeää, että hänen toimintansa perustuu vapaaehtoisuudelle, jolloin tekemisen motivaatio lähtee sisältä, eikä mekaanisesti pakosta noudattaa ohjeita. Kyvykkyys näyttelee tunnetta tai kokemusta siitä, että hallitsee ja osaa sen mitä vaaditaan, ratkoo ongelmatilanteita ja saa asioita aikaiseksi. Kolmantena ihmisen perustarve kuuluu johonkin, ja olla yhteydessä toisiin. Välittää ja olla itse välittämisen vastaanottajana. Näiden tarpeiden täyttymättä jääminen saattaa heijastua kielteisesti ihmisen suorituskykyyn, sinnikkyyteen ja mielen hyvinvointiin ja tätä kautta myös sitoutumiseen. (Deci & Ryan 2000; viitattu Järvensivu ym. 2020.)

Samaan tulokseen on päätyntä myös suomalainen tutkimusryhmä. Työntekijän itseohjautuvuus, eli valta vaikuttaa omaan työhön, jakautuu kolmeen tasoon. Työnteön oikeudet antavat mahdollisuuden päättää työn suorittamisen menetelmistä. Työn johtamisen oikeudet puolestaan mahdollistavat päätökset työn tavoitteista ja prioriteeteista. Oikeus organisaation kehittämiseen tarkoittaa osallistumista organisaation rakenteiden ja käytäntöjen parantamiseen.

Tutkimuksen perusteella suomalaisilla palkkatyöntekijöillä vahvempi itseohjautuvuuden kokemus liittyy korkeampaan työn imuun ja matalampaan työuupumukseen. Tämä yhteys näkyy sekä poikittais- että pitkittäistutkimuksissa. Omaa työtä koskevien valintojen vapaus on siis selvästi yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. Lisäksi itseohjautuvuutta kokevat työntekijät näkevät työnsä merkityksellisempänä ja ovat vähemmän kiinnostuneita työpaikan vaihdosta. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021.)

Rousseau (1995) tarkasteli sitoutumista psykologisen sopimuksen käsitteen avulla. Psykologisen sopimuksen taustalla on ajatus työsuhteesta vaihtosuhteena. Sopimus rikkoutuu, jos jompikumpi osapuolista ei työntekijän kokemusten mukaan täytä sopimusta. Tunne sopimuksen rikkoutumisesta aiheuttaa työntekijän asenteissa, käyttäytymisessä ja tunne-elämässä kielteisiä muutoksia, jotka voivat vaikuttaa työntekijän sitoutumisen asteeseen organisaatiota kohtaan ja halukkuuteen jatkaa työsuhteessa. Kirjallisuudessa on eroteltu neljä erilaista sopimustyyppiä: relationaalinen, transaktionaalinen, tasapainotettu ja transitionaalinen. Pitkiä työsuhteita kuvaa tavanomaisesti relationaalisuuteen pohjautuva sopimus. Silloin työntekijä on lojaali ja myötämielinen työnantajaa kohtaan, uskoen yhteiseen etuun. Työnantaja palkitsee tämän tarjoamalla varman työsuhteen. Lyhytkestoisia työsuhteita kuvaa transaktionaalinen sopimus, mikä perustuu taloudelliseen vaihtoon. Sopimusta luonnehtii kaupankäynnin logiikka. Tasapainotettu psykologinen sopimus on relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen yhdistelmä. Siinä kummallakin osapuolella on yhteinen päämäärä, työllisyyden varmistaminen kehittymisen kautta. Neljäs, transitionaalisen sopimuksen malli, kuvaa tilannetta, jossa psykologista sopimusta ei oikeastaan ole. (Rousseau 1995; viitattu Saari 2014.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden psykologisten sopimusten on havaittu rakentuvan kolmesta tekijästä: asiantuntijuudesta, sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta ja organisaatioon osallistumisesta. Asiantuntijuudessa keskeiseksi osoittautuivat sekä työntekijän henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen, että työyhteisön kehittyminen. Asiantuntijuutta vahvisti kokemus työntekijöiden keskinäisestä yhteenkuuluvuudesta. Työntekijät myös odottivat mahdollisuutta osallistua organisaation kehittämiseen ja päätöksentekoon. Ringin, Laulaisen ja

Rissasen (2019) tutkimuksessa todettiin sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän psykologisen sopimuksen ytimen olevan työntekijän asiantuntijuudessa, joka rakentuu suhteessa asiakkaaseen. (Ring ym. 2019; Järvensivu ym. 2020; O’Keefe, Yuen, Perlen & Hutchinson 2025.)

Edellä mainittuja tutkimuksia on kritisoitu siitä, että ne ovat keskittyneet organisatorisiin tekijöihin, jolloin työntekijän hyvinvointi on jäänyt huomiotta. Samoin sitoutumisen kehittymisen ja seurausvaikutusten mekanismin on todettu jääneen selittämättä (Heiskanen ym. 2017), kuin myös sitoutumiseen vaikuttava ajallinen suhde (Guest 1998; Järvensivu ym. 2020.) Tämän vuoksi Järvensivu ym. (2020) lähestyivät sitoutumista holistisemmin, jolloin edellä käsiteltyjen teorioiden rinnalla sovelletaan työurien kaaosteoriaa (Pryor & Bright 2014). Järvensivu ym. (2020) näkevät sitoutumisen dynaamisena ja monitasoisena, ajassa ja paikassa muuttavana. Sitoutumiseen vaikuttavat yksilötason seikkojen ohella niin organisaatiotason, toimialan, alueen kuin yhteiskuntatason tekijät ja toimijat. Kaaosteorian mukaisesti muutoksia ja epävarmuuksia ei ajatella poikkeustilanteiksi eikä sitoutumisen päättyminen näyttäyty dramaattisena tai yksittäisen sopimusrikkomuksen seurauksena. Sitoutumisen tarkastelu ulotetaan tutkimushetkeä aiempiin työ- ja koulutusuran tapahtumiin sekä tulevaisuudelle asetettuihin odotuksiin.

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkimusperinne on lähtenyt jo 1920-luvulta, jolloin lähtökohta oli lääketieteellinen ja fysiologinen. Työhyvinvointitutkimuksen kohteena olivat ennen kaikkea työturvallisuuteen, työtapaturmiin ja ammattitauteihin liittyvät työsuojeluasiat. (Laine 2013; Luomala ym. 2008.) Työhyvinvointikeskustelu on saanut ponteensa hyvinvointia ja terveyttä horjuttavista, kuormittavista tekijöistä.

Fyysisesti kuormittavan työn vähentyminen sekä henkisen työn osuuden kasvu toivat työelämän keskusteluun henkisen työkuormituksen sekä henkisen työsuojelun käsitteet. Näitä teemoja tarkasteltiin aluksi stressiteorian viitekehyksessä, painottaen stressin somaattisia ja psyykkisiä oireita sekä sen vaikutuksia terveyteen. Vähitellen stressi- ja oirekeskeinen näkökulma laajeni yleisemmäksi työelämän pahoinvointia koskevaksi keskusteluksi. Tärkeäksi diskursiiviseksi käännekohtaksi muodostui työuupumuksen käsitteen muodostuminen, ja sen ympärille kehittynyt suomalainen tutkimusperinne. Työn kuormittavuutta koskevassa keskustelussa korostui pitkään työn ja työelämän pahoinvointia tuottavien ilmiöiden ja tekijöiden tarkastelu. (Laine 2013.)

Hakanen (2011) löytää yhteyden nykytyöelämän hyvinvoinnille Aristoteleelta. Aristoteleen sanoma on, että hedonistinen hyvinvoinnin tavoittelu ei tuota lainkaan samanlaista tyydytystä, kuin se, että voi toteuttaa omia inhimillisiä päämääriä ja tehdä sitä, mitä on arvokasta ja hyveellistä tehdä. Hakanen johtaa edellisen kaltaisesta hyvinvoinnista työn imun (work engagement) käsitteen, joka on eräänlainen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila. Työn imussa yksilöllä on riittävästi energiaa ja toiminta on mielekästä. Samanaikaisesti on halu ponnistella työn eteen saadakseen hyviä tuloksia aikaiseksi. Eudaimonisen hyvinvoinnin lähtökohta ei ole välitön mielihyvä, vaan usein parhaimman ja palkitsevimman palkinnon saa siitä, kun onnistunut taklaamaan jonkin haastavan ja vaikean tilanteen kunnialla. Työn imu ei siis tarkoita suoraan sitä, että työn ja työssä tulisi aina olla kivaa ja mukavaa. Ne tunteet ovat seurausta ponnistelusta ja onnistumisesta. (Hakanen 2011.)

Työn imun käsite perustuu työn voimavaroihin ja -vaatimukseen. Työn voimavaroilla tarkoitetaan työssä esiintyviä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä. Organisatorisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja työhön vaikuttamismahdollisuutta. Työn voimavarat muodostavat myönteisen kehän: ne suojelevat työhyvinvointia työn haitallisilta vaatimuksilta, ja toisaalta tietyt työn vaatimukset vahvistavat työn voimavarojen ja työn imun yhteyttä. (Hakanen 2011; Manka & Manka 2023.)

Henkilöstön hyvinvointia voidaan pitää yrityksen keskeisenä voimavarana ja menestystekijänä. Työhyvinvointiin panostaminen ei tällöin näyttäyty pelkästään taloudellisena kulueränä, vaan pitkällä aikavälillä tuottavana investointina, joka voi edistää sekä työntekijöiden että organisaation kokonaisvaltaista menestystä. Samalla on kuitenkin tunnistettu, että työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisten syy-seuraussuhteiden täsmällinen määrittely ja empiirinen mittaaminen on haastavaa, sillä ne kytkeytyvät monimutkaisiin ja osin kontekstisidonnaisiin tekijöihin. (Virolainen 2012.)

Työhyvinvoinnin käsite on monimuotoinen. Laine (2013) määrittelee työhyvinvoinnin subjektiivisesti koetuksi hyvinvoinnin tilaksi, johon vaikuttavat työkyky ja terveys, työ ja työympäristö laajasti ymmärrettynä sekä työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Samaan tapaan Hakanen (2011) ajattelee työhyvinvoinnin olevan moniulotteinen ilmiö. Työhyvinvointi on dynaaminen tunnekokemus, joka voi vaihdella lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä tila on melko pysyvä. Hakanen peräänkuuluttaa, että työhyvinvointi on parhaimmillaan työn imua, eli kokemusta innostumisesta, energisyydestä ja tarkoituksesta, eikä vain stressin tai tylsistymisen poissaoloa. (Hakanen 2011.)

Työhyvinvointi on systeeminen ilmiö, sillä kokemus siitä on herkkä sitä määrittävien tekijöiden muutoksille. Se rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa muun elämän ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kanssa. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset, arvoperustaiset käsitykset vallasta ja vastuusta sekä erilaisten intressien vaikutus työelämässä. (Laine 2013.) Kysymykseen ”mitä työhyvinvointi tarkoittaa” voidaan vastata kolmen eri tason avulla: yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta, samaan tapaan, kuin sitoutumisen osalta aiemmin jäsenin. Yksilötasolla työhyvinvointi määrittyy usein henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Kun ihmisiltä kysytään, mitä työhyvinvointi heidän mielestään tarkoittaa, vastaukset liittyvät tyypillisesti tunteisiin ja subjektiivisiin kokemuksiin, kuten siihen, että ”on mukava lähteä töihin”. Näin ollen yksilön työhyvinvointi näyttäytyy ennen kaikkea henkilökohtaisena ja emotionaalisena ilmiönä. Organisaatiotasolla työhyvinvointia tarkastellaan puolestaan liiketaloudellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta. Keskusteluissa korostuvat esimerkiksi sairauspoissaolojen kustannukset ja tuottavuuden ylläpitäminen. Yrityksen intressit ja tavat määrittellä työhyvinvointia eroavat siten huomattavasti yksilön kokemuksellisesta näkökulmasta. Yhteiskunnallisella tasolla työhyvinvointi liitetään laajempiin rakenteellisiin ja taloudellisiin kysymyksiin, kuten työurien pidentämiseen, väestön huoltosuhteeseen ja kansantalouden kestävyYTEEN. Tämä johtaa edelleen erilaiseen, makrotason määrittelyyn työhyvinvoinnista, jossa painottuvat yhteiskunnan toimivuuden ja taloudellisen elinvoimaisuuden näkökulmat. (Laine 2013.)

Systeemisenä ilmiönä työhyvinvointi ja työelämän laatu määräytyvät paitsi yksilöllisten tekijöiden ja voimavarojen, myös työympäristön riskitekijöiden ja turvallisuuskäytäntöjen perusteella. Näihin kuuluvat muun muassa työsuojaus, työpaikan toimintaperiaatteet ja -politiikat sekä työlainsäädäntö. (Laine 2013; Vartiainen 2017.) Organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena eli järjestelmänä, johon henkilöstö kuuluu olennaisena osatekijänä. Tämä kokonaisuus toimii erilaisissa ympäristöissä, joiden vakaus voi vaihdella staattisesta, voimakkaasti vaihtelevaan. Jotta järjestelmä, kuten yritys, voisi toimia tasapainoisesti ja tehokkaasti, sen on hallittava joukko sisäisiä tekijöitä, joiden avulla se järjestää suhteensa ympäristöönsä. Näitä sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa strateginen kyvykkyys, työn organisointitavat, tietojärjestelmien laatu sekä henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi. Järjestelmä mukautuu ympäristönsä muutoksiin palautteen avulla, mikä mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehityksen. (Vartiainen 2017.)

3.4 Työn merkityksellisyys

Työ on ihmiselle perustavanlaatuinen osa elämää. Yksinkertaisimmillaan se mahdollistaa toimeentulon, mutta parhaimmillaan se luo merkitystä, sisältöä ja on vahva osa identiteettiä. Työ ei rajaudu pelkästään yksilöön, vaan sillä on laajat heijastukset yhteiskuntaan ja organisaatioihin. Yhteiskunnan tasolla työ on niin taloudellisen menestyksen, resursoinnin kuin kestävän kehityksenkin perusedellytys – kyky tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluita ekologisesti ja tehokkaasti määrittää kansakunnan elintason. Organisaatioiden näkökulmasta työ on väline luoda arvoa: mitä osaavampia, motivoituneempia ja yhteistyökykyisempiä työntekijöitä organisaatio löytää, ja mitä mielekkäämpiä työtehtäviä se tarjoaa, sitä paremmin työntekijät viihtyvät ja sitä korkeampaan tuottavuuteen organisaatio voi yltää. Tämän lisäksi työn kokemuksellinen arvo työntekijälle korostuu – merkityksellinen työ mahdollistaa itsensä toteuttamisen, yhteisöllisyyden ja ammatillisen kasvun, sekä kiinnittää ihmisen laajemmin yhteisöön ja yhteiskuntaan. Työn tekemisen puitteista ja tavoista muotoutuu työelämän laatu. (Haltia ym. 2024.)

Merkityksellisyyden on esitetty lisäävän ihmisen yleistä hyvinvointia elämässä (Martela & Steger 2016; Martela, Ryan & Steger 2018). Kaipaamme tätä merkityksellisyyttä myös työstä. Kiinnostus merkityksellisyyttä ja merkityksellistä työtä kohtaan vaikuttaa olevan kasvamassa länsimaissa. Haluamme tehdä työtä, joka tuntuu mielekkäältä, on tekemisen arvoista ja tärkeää. Haluamme edistää tavoitteita, jotka ovat edistämisen arvoisia. Merkitykselliseksi työnsä kokeva työntekijä on tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivampi, luovempi, terveempi ja onnellisempi. Merkityksellisyys on yksilötason hyvinvointi- ja menestystekijä. (Martela & Steger 2016; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020.)

Frank Martela on kuvannut työn kolmea roolia, funktiota. Työn ensisijainen rooli on toimeentulon hankkiminen, ja leivän saaminen pöytään itselle ja lähipiirille. Työn toinen funktio on itsensä toteuttaminen, oman potentiaalinsa hyödyntäminen ja oman osaamisensa käyttäminen työnsä kautta. Työn kolmas funktio puolestaan suuntautuu ulkomaailmaan. Se liittyy työn yhteisölliseen luonteeseen: hyvää tuottavaan päämäärään, yhteisen hyvän edistämiseen ja yhteiskunnalliseen liittymiseen. (vrt. Allardt 1976) Tähän kolmanteen funktioon liittyy keskeisesti ajatus siitä, että ”työ ei ole pelkästään toimeentuloa vaan myös yhteiskuntaan kiinnittymisen muoto.” (Martela 2016; 2018.) Kokemus työn merkityksellisyydestä puolestaan vahvistaa työhön sitoutumista. Työn merkityksellisyyden nelikenttä muodostuu autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tunteista. (Saari & Pyöriä 2012; Martela ja Pessi 2018.)

3.5 (Etä)johtaminen

Työelämä muuttuu kaiken aikaa. Muutos haastaa esihenkilöitä muokkaamaan toimintatapoja, joilla työntekijöitä johdetaan. Yksi tällainen suuri muutos on ollut työntekijöiden johtaminen etänä tai ns. hybridimallilla. Etä- ja hybridijohtamisessa on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota siihen, että työntekijöihin pystyy niin luomaan yhteyden kuin myös ylläpitämään sitä. Sen ohella tulee huolehtia siitä, että työntekijät voivat työssään hyvin ja heidän osaamistaan ja tavoitteitaan voi tukea parhaalla mahdollisella tavalla.

Esihenkilö-työntekijä suhde on kaksisuuntainen. Työntekijällä tulee olla myös työntekijätaitoja. Niillä tarkoitetaan työntekijän sisäsyntyisiä tai opittuja taitoja työssä pärjäämiseen. Työntekijän työntekijätaidot ovat edellytys työssä pärjäämiselle, ja ne edesauttavat työntekijän työhyvinvointia työssä. Työntekijätaitoihin kuuluvat muun muassa kyky johtaa itseään ja työskentelyään sekä vastuunkanto. (esim. Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021.) Parhaimmassa tapauksessa työntekijätaidot ovat positiivisesti yhteydessä myös työssä koettuun työn imuun (Hakanen 2011).

Etätyö ja etäjohtaminen eivät ole Suomessa uusi asia, sillä ilmiön ympärillä käytävä keskustelu on alkanut jo 1990-luvulla (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019; Melin, Turja & Krutova 2020). Koronapandemia kiihdytti kehitystä. Etäjohtamisen olennaisiin menetelmiin kuuluvat moninaisten digitaalisten viestintätyökalujen hyödyntäminen, selkeiden yhteisten käytäntöjen kehittäminen sekä luottamuksen ja yhteisöllisyyden tietoinen edistäminen. Etäjohtamisella on kaksinainen vaikutus alan veto- ja pitovoimaan. Tehokkaasti toteutettuna se voi kohentaa alan houkuttelevuutta tarjoamalla joustavuutta ja edistämällä työn ja muun elämän harmoniaa. Pitovoimaa tukevat säännöllinen ja läpinäkyvä viestintä, esihenkilön saatavuus, arvostuksen ilmaiseminen sekä työntekijöiden osallistaminen, tukeminen ja kuunteleminen. Toisaalta heikkolaatuinen etäjohtaminen, viestinnän ja tuen niukkuus sekä luottamuksen puute voivat voimistaa eristyneisyyden tunnetta, työstressiä ja henkilöstön vaihtuvuutta. Taitavasti ohjatuissa organisaatioissa hyvinvoivat ja pätevät työntekijät saavuttavat yhdessä tuloksia, jotka ylittävät odotukset. (esim. Terkamo-Moisio, Häggman-Laitila, Paronen & Lammintakanen 2023.)

Henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen on keskeinen tekijä iäkkäiden palvelujen johtamisessa. Avustajien työskennellessä hajautetusti, etäjohtamisen laadulla on erityinen merkitys henkilöstön pitovoimaan. Koronapandemian aikaansaama muutos etä- ja hybridityöhön ei sinänsä muuttanut henkilökohtaisen avun johtamisen tapaa. Henkilökohtaisen avun johtamisessa etäjohtaminen ja esihenkilön työ ovat noudattaneet samaa kaavaa. Lähiesihenkilö

ei ole ollut avustajan työpäivän aikana fyysisesti läsnä, sillä avustajat työskentelevät itsenäisesti kentällä asiakkaalta toiselle siirtyen. Henkilökohtaisen avun koordinoinnissa ei myöskään ole käytössä kaupungin kotihoidolle tyypillistä työskentelytapaa, jossa työntekijät aloittavat ja lopettavat päivänsä toimistolla. Henkilökohtaisilla avustajilla on yrityksen puolelta esihenkilö ja tämän ohella voi ajatella asiakkaan toimivan itse omassa kodissaan työn läsnä olevana johtajana.

Yhteenvetona käyttämäni teoreettinen viitekehys keskittyy työelämän sitoutumiseen, hyvinvointiin, merkityksellisyteen ja johtamiseen erityisesti ikääntyvien ja hoiva-alan työntekijöiden kontekstissa. Sitoutumista pidetään keskeisenä tavoitteena, joka edistää tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Sutela ym. 2024). Ikääntyneiden (65–74-v.) työllisyys kasvaa terveyden ja koulutuksen ansiosta, eikä se perustu taloudelliseen pakeroon (Rotkirch 2023; Kannisto 2021). Alasoini (2010) korostaa ikääntyvien potentiaalia demografisessa murroksessa, erityisesti hoiva-alalla, jossa motivaatio ja sääntelyn muutokset mahdollistavat siihen osallistumisen.

Sitoutuminen on holistinen ilmiö, joka koostuu mikro-, meso- ja makrotasojen tekijöistä (Laine 2013; Järvensivu ym. 2020). Allenin ja Meyerin (1990) malli erottaa affektiivisen, jatkuvuuden ja normatiivisen sitoutumisen. Manka & Manka (2023) määrittelevät työhyvinvointipääoman inhimillisen-, sosiaalisen- ja rakennepääoman kautta Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoria korostaa autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta motivaation perustana, mikä linkittyy työn imuun (Hakanen 2011; Martela ym. 2021).

Rousseau'n (1995) psykologinen sopimus kuvaa työsuhdetta vaihtona, jossa rikkomukset heikentävät sitoutumista; hoiva-alalla se painottaa asiantuntijuutta ja osallistumista (Ring ym. 2019). Työhyvinvointi on dynaaminen, systeeminen ilmiö, joka sisältää työn imun ja voimavarat (Hakanen 2011; Laine 2013). Työn merkityksellisyys vahvistaa sitoutumista autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kautta (Martela & Steger 2016; Martela & Pessi 2018). Etäjohtamisessa korostuvat viestintä, luottamus ja työntekijätaidot, jotka tukevat hyvinvointia ja pitovoimaa (Terkamo-Moisio ym. 2023; Melin, Turja & Krutova 2020). Kokonaisuutena tutkimuksessa käyttämäni viitekehys yhdistää yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasot dynaamiseksi, holistiseksi ja kaaosteoriaan osin nojaavaksi näkökulmaksi (Järvensivu ym. 2020).

Analysoin määrällistä aineistoa eksploratiivisen faktorianalyysin sekä lineaarisen regression avulla. Tulkitsen tuloksia peilaten niitä edellä esittämäni teoreettiseen viitekehykseen. Laadullista aineistoa analysoin niin ikään teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, soveltaen edellä esille tuomaani.

4 Tutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimuksen tapaustutkimuksena (Case study), jossa tutkimuksen kohteena oli eräs hoiva-alalla toimiva yritys. Yritys on yksityinen, julkiset palvelut kokonaan korvaava, tai niitä täydentävä palveluntuottaja. Yrityksen asiakkaista valtaosa maksaa palvelunsa itse ja pienempi osa on oikeutettuja palveluun vammaispalvelun palvelusetelillä.

Yritys tukee ikääntyneiden kotona asumista avustus-, seuranpito- ja kotihoitopalveluilla sekä etähoidolla. Se toimii koko Suomen alueella, mutta toiminta painottuu pääkaupunkiseudulle. Yrityksellä on noin 700 henkilökohtaista avustajaa ja 900 asiakasta, joiden keski-ikä on 84 vuotta. Asiakkaiden toimintakyky on vaihteleva: osa tarvitsee vain kevyttä seuranpitoa tai siivousapua, kun taas toiset ovat monisairaita tai muistisairaita. Palveluseteli-asiakkaat ovat saaneet oikeuden palveluun vammaispalvelulain (675/2023), sosiaalihuoltolain (1301/2014) tai lain sosiaalihuollon asiakkaan asemasta (812/2000) perusteella.

Henkilökohtaista apua voidaan ajatella kotisairaanhoidon täydentävänä tai korvaavana palveluna. Käyntiajat ovat huomattavasti pidempiä – minimissään kaksi tuntia – verrattuna julkisen kotihoiton käynteihin. Julkisen sektorin kuormittuneisuus ja hyvinvointialueiden palvelujen integraation hitaus (Kehusmaa, Honkanen & Saukkonen 2024; Eronen, Londén, Palanne, Peltosalmi & Teittinen 2025) luovat kysyntää yksityisille palveluntarjoajille.

Kohdeyrityksen työntekijät työskentelevät henkilökohtainen avustaja -nimikkeellä, vaikka osassa tehtävistä vaaditaan lähi- tai sairaanhoitajan koulutus. Työntekijät ovat pääosin eläkeikäisiä, ja osalla on sosiaali- tai terveydenhuollon koulutustausta.

4.1 Monimenetelmätutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielmani on monimenetelmällinen (mixed methods), ja se koostuu sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta osuudesta. Tämän avulla pyrin luomaan aiheesta laaja-alaisemman ja syvemmän kuvan kuin vain yhtä menetelmää käyttämällä olisi mahdollista. Kvalitatiivisessa osuudessa pääsen syventämään ymmärrystäni kyselylomakkeessa esitettyihin teemoihin ja kysymään lisää samaan aihepiiriin kuuluvista asioista. Monimenetelmätutkimus vähentää kummankin lähestymistavan heikkouksia, sillä menetelmät täydentävät toisiaan ja kumoavat toistensa rajoituksia (Creswell & Plano Clark 2011; Åkerblad & Seppänen-Järvelä 2024). Hyödynnän aineistoja rinnakkain ja vertaillen.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitkä tekijät saavat henkilökohtaiset avustajat sitoutumaan kotimaiseen yksityiseen ikääntyneiden hoiva-alan yritykseen? (Vastaa tähän tutkimuskysymykseen luvuissa 5.3, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8 ja 6.1)
2. Miten työn merkityksellisyys ilmenee henkilökohtaisten avustajien arjessa, ja mitkä tekijät siihen liittyvät? (Vastaa tähän tutkimuskysymykseen luvuissa 5.2, 5.3, 5.5, 5.7, 5.8, 6.1 ja 6.2)
3. Millaisilla keinoilla etäjohtamista voidaan kehittää, jotta sillä on suotuisa vaikutus yrityksen veto- ja pitovoimaan? (Vastaa tähän tutkimuskysymykseen luvussa 6.3)

Käsittelen ensin kvantitatiivista aineistoa, jonka jälkeen siirryn kvalitatiivisen aineiston tarkasteluun.

4.2 Kyselylomaketutkimuksen aineistonkeruu

Toteutin työhyvinvointitutkimuksen syksyllä 2025 keräämällä aineistoa kohdeyrityksen henkilöstöstä kahdella tavalla: sähköisellä kyselylomakkeella (kvantitatiivinen osuus) ja teemahaastatteluilla (kvalitatiivinen osuus).

Lähetin kyselylomakkeen koko henkilöstölle (n=674). Arvioin sen täyttöön kuluvan noin 15 minuuttia. Tutkimukseen osallistuminen oli henkilöstölle vapaaehtoista. Lomake sisälsi 46 kysymystä, jotka jaoin viiteen osioon: A) taustatiedot, B) työsuhte, C) motivaatio ja sitoutuminen, D) työhyvinvointi ja jaksaminen sekä E) esihenkilö ja johtaminen. Yhteensä kysymyksiä oli 46. Kyselylomakkeen vastausaikaa oli kaksi viikkoa, jonka aikana vastauksia saatiin n=140. Vastausprosentti on 20,8 prosenttia.

Vastaajista 124 oli naisia ja 13 miehiä. Kolme vastaajaa eivät halunneet ilmoittaa sukupuoltaan. Kyselyyn vastanneiden keski-ikä on 60 vuotta. Työskentelyaika yrityksessä vaihteli alle kuudesta kuukaudesta yli viiteen vuoteen. Alle 6 kuukautta on työskennellyt 17 prosenttia, 6-12 kuukautta 19 prosenttia, 1-2 vuotta 34 prosenttia, 3-4 vuotta noin 19 prosenttia ja yli viisi vuotta noin 11 prosenttia. (liite 3)

Perusjoukon (n=674) keski-ikä on 53 vuotta. Naisia on 591 (88 %), miehiä 64 (9 %), "muu" 19 (3%). Suurin osa vastaajista (68) on jo eläkeikäisiä 65–74-vuotiaita. Asuinpaikan osalta vaihtoehdot olivat kyselylomakkeessa jaettu kolmiluokkaiseksi: pääkaupunkiseutu, Tampereen seutu ja muu Suomi. Tein jaon, sillä yrityksen toiminta painottuu pääkaupunkiseudulle, mutta Tampereella on

yrittäjien toinen toimipiste. Henkilöstöllä ja asiakkaila on pääkaupunkiseudulla ja Tampereen seudulla mahdollisuus kasvokkaiseen kanssakäymiseen, mutta muualla Suomessa ei vielä toistaiseksi. Odotusten mukaisesti suurin osa vastaajista (106) oli pääkaupunkiseudulta, Tampereelta (19) ja muualta Suomesta vastaajia oli (15). Pääasialliseksi toiminnaksi vastaajista 53 ilmoitti olevan työelämä ja 81 eläkkeellä olon. Loput kuusi vastaajaa ilmoitti olevansa opiskelijoita.

Tutkimusjoukkoa voidaan pitää edustavana perusjoukkoon nähden, sillä vastaajien sukupuolijakauma, ikäkeskiarvo ja asuinpaikan jakauma vastaavat perusjoukkoa. Olen lisäksi tarkastanut aineiston poikkeavien ja puuttuvien arvojen varalta, ja sen perusteella aineisto ei sisällä arvoja, jotka olisivat virheellisesti poikkeavia.

4.3 Teemahaastattelututkimuksen aineistokeruu

Kvalitatiivinen osuus puolestaan muodostui teemahaastatteluista, joihin kysyin vapaaehtoisia osallistujia saman kohdeyrityksen henkilöstöstä. Kyselyn (liite 1.) saatekirjeessä oli sähköpostiosoitteeni, johon halukkaat saivat ilmaista kiinnostuksensa osallistua haastatteluihin. Alun perin haastatteluja oli tarkoitus järjestää kolmesta viiteen. Vapaaehtoisia ilmaantui kuitenkin tätä enemmän, ja järjestin teemahaastatteluja lopulta yhdeksän. Kaikki vapaaehtoiset eivät mahtuneet haastattelututkimukseen mukaan. Haastateltavat rajautuivat lopulta yhdeksään ajan käytännöllisistä syistä sekä siksi, että koin kyseisen porukan edustavan riittävällä tavalla perusjoukkoa. Valikoin haastateltavat henkilöt niin, että saisin mukaan mahdollisimman edustavan joukon kohdeyrityksen avustajista. Tässä pyrin huomioimaan sen, että haastateltavia olisi eri puolilta Suomea, ja sen, että joukossa olisi eri ikäisiä ja eri koulutustaustoista tulevia sekä eri ajan yrityksessä työskennelleitä haastateltavia.

Järjestin haastattelut etäyhteydellä, Teams -ohjelman välityksellä. Haastatteluja ohjasi tutkittaville etukäteen jakamani teemahaastattelurunko. Ohjeistin haastateltavia niin, että teemoihin on hyvä tutustua etukäteen keskustelun sujumiseksi, mutta toisaalta korostin, että haastattelurunkoa ei ole tarpeen noudattaa kirjaimellisesti. Näin sain haastateltavilta esille heidän omia subjektiivisia käsityksiänsä ja ajatuksia aiheista. Varsin samat teemat alkoivat toistua oikeastaan jo kolmannen/neljännän haastateltavan kohdalla. Kaikki yhdeksän oli kuitenkin lopulta tarpeen haastatella, sillä jokaisessa haastattelussa tuli tuttujen teemojen lisäksi esille jotakin uutta.

Jaoin teemahaastattelurungon väljästi samoihin aihealueisiin, kuin kyselylomakkeen. (liite 2.) Ensimmäinen osio käsitteli motivaatiota ja sitoutumista (veto- ja pitovoimaa), toinen osio työhyvinvointia, työssä jaksamista ja työn imua ja kolmas osio esihenkilötyötä ja johtamista. Lopussa haastateltavilla oli mahdollisuus nostaa keskusteluun vielä jokin teema, josta he haluavat puhua, tai jota he pitävät tutkimuksen kannalta relevanttina. Tämän lisäksi haastateltavilta kysyttiin vielä ehdotuksia työntekijöiden työhyvinvointiohjelmaan.

Kaikki haastateltavat olivat naisia. Keski-ikä on 53 vuotta. Työskentelyaika yrityksessä vaihteli kolmesta kuukaudesta noin neljään vuoteen. Työskentelyajan keskiarvo on hieman alle kaksi vuotta. Haastatteluihin osallistunutta tutkimusjoukkoa voidaan pitää edustavana perusjoukkoon nähden ikäjakauman osalta (perusjoukko 53 vuotta, haastatteluissa 53 vuotta), mutta sukupuolijakauman osalta ei, sillä kaikki osallistujat olivat naisia. (liite 4.)

4.4 Eksploratiivinen faktorianalyysi ja lineaarinen regressio

Kuvailen seuraavaksi tässä metodiluvussa käyttämiäni kvantitatiivista analyysimenetelmiä, eksploratiivisen faktorianalyysin, summamuuttujien muodostamisen sekä lineaarisen regressioanalyysin. Nämä menetelmät mahdollistavat aineiston tiivistämisen, muuttujien välisten yhteyksien tarkastelun ja lopulta tutkimuskysymyksiini vastaamisen. Metodologiset valintani perustuvat Tietoarkistoon (2021) ja Nummenmaan (2021) teokseen.

Eksploratiivinen faktorianalyysi (EFA) on aineistolähtöinen monimuuttujamenetelmä, joka tiivistää useiden mitattujen muuttujien informaation muutamaan keskeiseen faktoriin eli latenttiin muuttujaan. Sen tavoitteena on etsiä suurten muuttujajoukkojen yhteistä vaihtelua korrelaatioiden perusteella, muodostaa tulkittavia ryhmiä ja vähentää muuttujien määrää. Faktorit edustavat taustalla piilevää rakennetta, jossa voimakkaasti korreloivat muuttujat mittaavat samaa ominaisuutta (positiivinen korrelaatio), tai saman ulottuvuuden ääripäitä (negatiivinen korrelaatio). EFA:n avulla tutkija voi arvioida etukäteen teoriaan pohjautuen sitä, millä tavalla muuttujat ovat yhteydessä toisiinsa ja verrata aineistosta tehtyjä havaintoja teoriapohjaan. (Tietoarkisto 2021; Nummenmaa 2021.)

Faktorianalyysin vaiheet ja kriteerit

Faktorianalyysin toteutuksessa valitsin ensin tutkimuskysymystä vastaavat asteikolliset muuttujat. Otoksen koko on riittävä ($n=140$), vaikka suositeltava minimikoko on yli 250 havaintoa luotettavimpien tulosten saavuttamiseksi. Muuttujien korrelaatiota tarkastelin korrelaatiomatriisilla ja soveltuvuutta arvioin Kayser-Meyer-Olkin (KMO) -testillä sekä Bartlettin sfäärisyystestillä. Omassa tutkimuksessani käytin KMO-arvon raja-arvona 0,6, joka osoittaa faktorianalyysin soveltuvan aineistolle kohtalaisesti. Varsinaisessa analyysissä käytin principal factors -menetelmää, koska se ei edellytä muuttujien normaalijakaumaa. (Tietoarkisto 2021; Nummenmaa 2021.)

Faktoriratkaisun arviointi

Faktoriratkaisun yhteydessä analysoin ominaisarvoja (eigenvalue), jotka kuvaavat sitä, kuinka paljon mikäkin faktori selittää koko aineiston vaihtelusta. Analyysiin valitsin mukaan sellaiset faktorit, joiden ominaisarvo ylittää arvon yksi. Esimerkiksi jos työhyvinvointi -faktori saa ominaisarvon 3,2, se selittää 3,2 muuttujan verran vaihtelua alkuperäisessä aineistossa.

Faktorilataukset (factor loadings) puolestaan kuvaavat muuttujan ja faktorin välistä yhteyttä ja kertovat, kuinka paljon mikäkin faktori selittää kunkin muuttujan vaihtelusta. Niiden arvo vaihtelee välillä (-1, 1) ja merkittävänä pidetään yli 0,3:n latauksia. Omassa tutkimuksessani käytin myös raja-arvona yli 0,3 latauksia vahvempien latausten saamiseksi. (Tietoarkisto 2021; Nummenmaa 2021.)

Muutin faktorimallien latausrakennetta rotaatiolla tulkinnan helpottamiseksi. Tämä helpottaa tulosten tulkintaa ja tekee faktoreista selkeämmin erottuvia. Lopuksi arvioin kommunaliteetin avulla, kuinka suuri osuus yksittäisen muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktorien avulla. Sen avulla sain tietää, onko mallissa sellaisia muuttujia, joita mallin avulla ei voi kuvata. Arvot vaihtelevat (0,1) välillä. Mitä lähempänä arvoa yksi muuttujan kommunaliteetti on, sitä enemmän mallin avulla voidaan selittää kyseisen muuttujan vaihtelua. Poistin analyysistä muuttujat, joiden kommunaliteetti jäi alle 0,3. (Tietoarkisto 2021; Nummenmaa 2021.)

Summamuuttujien muodostaminen

Eksploratiivisen faktorianalyysin tuloksena sain faktorit, joiden pohjalta muodostin summamuuttujat jatkoanalyysijä varten. Summamuuttujan tekeminen tarkoittaa usean samaa ilmiötä mittaavan muuttujan yhdistämistä yhdeksi uudeksi muuttujaksi, jotta aineistoa voidaan tarkastella tiiviimmin ja luotettavammin. (Tietoarkisto 2021; Nummenmaa 2021.)

Omassa tutkimuksessani esimerkiksi kysymykset osiosta D. (työhyvinvointi ja jaksaminen, työn imu, kysymykset 25–36) käsittelivät työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Faktoriansalyysin perusteella näistä muodostui kaksi erillistä faktoria, joiden pohjalta loin kaksi summamuuttujaa: "työhyvinvointi" ja "työmotivaatio". Työhyvinvointi-faktorille latautuvat muuttujat muodostivat yhdessä työhyvinvoinnin eri puolia mittaavan kokonaisuuden.

Muodostin summamuuttujat laskemalla Stata-ohjelmistolla valittujen muuttujien keskiarvon, jolloin uuden muuttujan arvot ovat samalla asteikolla kuin alkuperäiset kysymykset, mikä helpottaa tulkintaa. Tarkistin ennen summamuuttujien muodostamista, että koodaus on looginen. Olennaista on, että summamuuttujaa varten valitut muuttujat todella mittaavat samaa taustalla olevaa rakennetta, sillä muuten uusi muuttuja voi antaa ilmiöstä harhaanjohtavan kuvan, vaikka laskennallisesti sen muodostaminen olisikin tehty oikein.

Arvioin summamuuttujien reliabiliteettia Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Alfa-kerroin kuvaa, kuinka johdonmukaisesti summamuuttujan osat mittaavat samaa asiaa. Yleisesti hyväksyttävänä raja-arvona pidetään 0,7. (Tietoarkisto 2021; Nummenmaa 2021.)

Lineaarinen regressioanalyysi

Lineaarisen regressioanalyysin ydinidea on kuvata ja tiivistää sitä, miten selitettävän muuttujan keskimääräinen arvo muuttuu, kun yksi tai useampi selittävä muuttuja saa eri arvoja. Ajatuksena on etsiä aineistoon mahdollisimman hyvin sopiva regressiosuora, joka esittää selitettävän muuttujan ehdollisia keskiarvoja eri selittävien muuttujien arvoilla: tällöin tarkastellaan sitä, millainen on Y:n keskiarvo, kun X:llä on tietty annettu arvo.

Koska todelliset ilmiöt ovat harvoin deterministisiä, yksittäiset havainnot eivät asetu täsmälleen suoralle, vaan analyysissä pyritään löytämään sellaiset kertoimet a ja b, jotka tuottavat mahdollisimman pienet residuaalit pienimmän neliösumman menetelmällä. Lineaarinen regressio kertoo näin muuttujien välisen yhteyden suunnasta ja voimakkuudesta ja mahdollistaa selitettävän muuttujan arvojen ennustamisen selittävien muuttujien arvojen perusteella, mutta se ei sellaisenaan riitä kausaalipäätelmien tekemiseen. (Tietoarkisto 2021; Nummenmaa 2021.)

4.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Analysoin haastatteluaineiston teorialähtöisellä, eli deduktiivisella sisällönanalyysillä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) määrittelevät tämän lähestymistavan siten, että analyysi perustuu valmiiseen teoriaan, malliin tai luokittelurunkoon, jonka mukaisesti aineistoa jaotellaan ja luokitellaan. Decin ja Ryanin (2000; 2002) itsemääräämisteoria sekä Mankan & Mankan (2023) psykologisen tarpeentyydytyksen teorian, merkityksellisyyden käsitteellistämisen ohella, ohjasivat sisällönanalyysia ja luokittelua. Tein haastatteluaineiston litteroinnin tekoälyn (Microsoft Teams ja Valossa) avulla.

Sisällönanalyysin prosessi on kolmivaiheinen. Ensimmäisenä aineisto redusoidaan eli pelkistetään, sen jälkeen ryhmitellään eli klusteroidaan ja lopulta käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Näiden vaiheiden kautta aineistosta muodostetaan tiivistetty, käsitteellinen näkemys ilmiöstä, jossa teoria ohjaa analyysia alusta lähtien. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Ensimmäisessä vaiheessa luin kunkin haastattelun litteroinnit läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Tämän avulla varmistuin myös siitä, että tekoäly oli litteroinut haastattelun sisällön oikein. Muodostin tekoälyn avulla tiivistelmän haastattelusta heti haastattelun päätyttyä, ja sen avulla pystyin tarkistamaan, vastaako tekoälyn tuottama teksti omaa näkemystäni haastattelusta. Tekoäly litteroi haastattelut varsin hyvin, joitakin kirjoitusvirheitä lukuun ottamatta. Ne kaikki olivat kuitenkin korjattavissa asiayhteyttä tarkastelemalla. Kävin litteroidut materiaalit pian haastattelujen jälkeen läpi, jolloin itselläni oli vielä hyvä muistikuva siitä, mitä olimme haastattelussa puhuneet. Tämän jälkeen tein alkukarsinnan, jossa sijoittelin teemahaastattelurungon otsikoinnin mukaisesti haastattelumateriaalista relevantit asiakokonaisuudet ja ilmaisut otsikoiden alle. Näiden vaiheiden jälkeen kävin materiaalia uudelleen läpi teoriaohjaavasti. Haastattelumateriaalia oli tutkimukseeni nähden runsaasti, joten jouduin tekemään rajausta.

Litteroitua haastattelumateriaalia muodostui kustakin haastattelusta vaihdellen 19 sivusta 47 sivuun Open Sans -fontilla, fonttikoolta yhdeksän ja rivivälillä yksi. Haastattelut kestivät noin 45 minuutista 80 minuuttiin. Aineiston läpikäynnin ja teemoittelun myötä litteroitu haastattelumateriaali tiivistyi 27 sivuun (Open Sans -fontti, fonttikoko yhdeksän ja riviväli yksi).

4.6 Tutkimusetiikka

Noudatin tutkimuksessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) sekä Turun yliopiston ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausten käsittelemisestä sekä ihmistieteiden tutkimuksen eettistä ennakoarviointia koskevia ohjeita (TENK 2019). Sain tutkimusluvut kohdeyrityksestä. Kerroin haastateltaville tutkimuksen tarkoituksesta ja etenemisestä korostaen sitä, että osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimuksesta voi vetäytyä missä vaiheessa tahansa. Kerroin osallistujille myös aineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta ja raportoinnista. Pyysin jokaiselta haastateltavalta luvan keskustelun tallentamiseen haastattelujen alussa. Olen tutkijana tutkittaviin nähden esihenkilöasemassa, mutta tutkittavien joukkoon ei kuulunut omaan tiimiini kuuluvia työntekijöitä. Tutkimukseen osallistuneille oli alusta asti selvää oma positioni. Korostin määrällisen osuuden osalta sitä, että kysely on anonyymi, eikä vastaukset vaikuta työntekijän asemaan, tai johdon käsitykseen heistä työntekijöinä. Haastattelujen osalta tein myös selväksi, että haastattelujen videotallenteet ja litteroinnit jäävät vain ja ainoastaan minun haltuun, eikä haastattelussa keskustellut asiat vaikuta työntekijän asemaan, tai johdon käsitykseen heistä työntekijöinä. Toivoin saavani mahdollisimman avointa ja rehellistä palautetta, jotta tutkimuksesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä avustajien työhyvinvoinnin sekä johtamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää työntekijöiden työhyvinvointia ja johtamista yrityksessä, jossa työskentelen. Näkökulmani on kuitenkin objektiivinen, sillä tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esiin aidot kehittämistarpeet, ja sen myötä työstää niitä entistä paremmaksi. Asemani yrityksessä ei riipu tutkimuksessa esiin nousseista asioista tai tuloksista.

5 Työn merkityksellisyys työhyvinvoinnin edistäjänä kyselyaineiston kuvastamana

Tässä luvussa tarkastelen kyselyaineiston avulla henkilökohtaisena avustajana työskentelevien kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja sen yhteydestä työhyvinvointiin. Luku vastaa tutkimuskysymyksiin, miten työn merkityksellisyys ilmenee henkilökohtaisten avustajien arjessa, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä siihen, mitkä tekijät saavat henkilökohtaiset avustajat sitoutumaan kotimaiseen yksityiseen ikääntyneiden hoiva-alan yritykseen. Kyselyaineiston (n=140) avulla sain laajemman näkökulman subjektiivisia näkemyksiä painottavan haastatteluaineiston rinnalle.

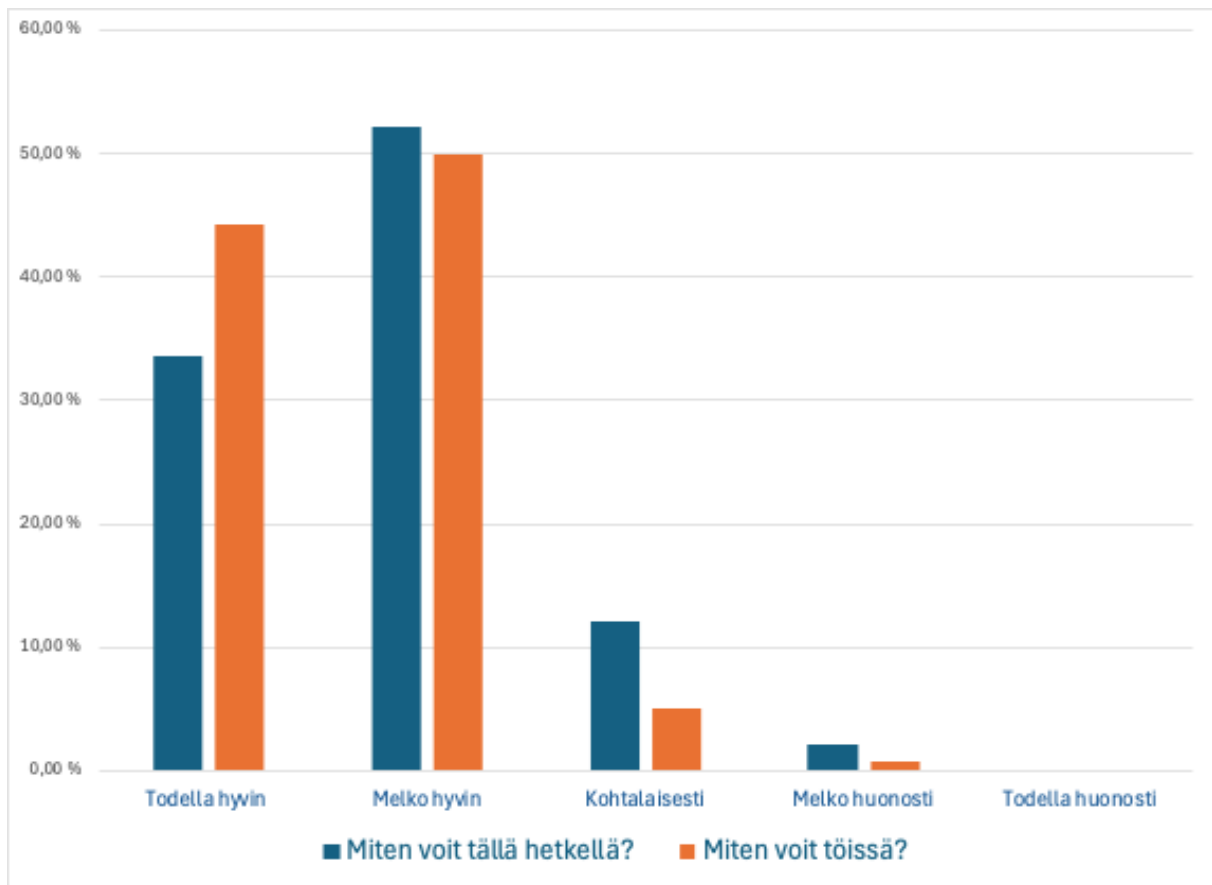
Haasteena omassa tutkimusdatassani on, että henkilökohtaiset avustajat olivat hyvin yksimielisiä suurimmassa osassa kysymyksiä, jonka myötä vastausten jakauma on vino. Aineisto on hieman vinoutunut tämän ohella myös vastaajien iän osalta. Suurin osa vastaajista oli eläkeikäisiä. Tämä on tietenkin tutkimuksellisesti kiinnostava löydös itsessään. Se kertoo, että tämä työntekijäryhmä on poikkeuksellisen sitoutunut ja tyytyväinen työhönsä ja tämän ohella kokee työnsä merkityksellisenä. Vinoutunut tai varsin yksimielinen aineisto kuitenkin rajoittaa sitä, millaisia päätelmiä, melko niukan vastaajamäärän ohella, voin datasta tehdä.

Luku etenee seuraavasti: kartoitan ensin vastaajien hyvinvoinnin kokemusta niin yleisesti kuin työssä ja vertaan tuloksia Työolobarometriin (2024). Tämän jälkeen tarkastelen työn merkityksellisyyden ja tulojen väliseen yhteyteen, joka paljastaa, missä määrin taloudellinen kompensatio selittää motivaatiota henkilökohtaisen avustajan työssä. Sen jälkeen syvennyn työn imun ilmenemiseen, jonka voidaan nähdä kuvaavan työn merkityksellisyyden konkreettista kokemusta. Faktorianalyysien avulla tunnistan motivaatioon vaikuttavat keskeiset tekijät sekä työsuhte-etujen merkityksen sitoutumiselle. Lopuksi regressioanalyysit valottavat työhyvinvoinnin, esihenkilötyön laadun ja työn merkityksellisyyden keskinäisiä yhteyksiä.

5.1 Hyvinvoinnin kokemus

Tarkastelen tässä alaluvussa henkilökohtaisten avustajien yleistä hyvinvoinnin kokemusta sekä työssä että yksityiselämässä. Hyvinvoinnin kokemus muodostaa perustan työn merkityksellisyyden ymmärtämiselle: työntekijät, jotka voivat hyvin, kokevat todennäköisemmin myös työnsä merkitykselliseksi. Vertaan tuloksia Työolobarometriin (2024) saadakseni käsityksen siitä, miten henkilökohtaisten avustajien tilanne suhteutuu muuhun työelämään.

Tarkastelen erityisesti stressin kokemusta ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa, jotka ovat keskeisiä työhyvinvoinnin indikaattoreita ja tukevat työstä palautumista.



Kuvio 1. Henkilökohtaisten avustajien kokemus voinnistaan yleensä, ja erityisesti työhyvinvoinnissa, %

Suurin osa vastaajista voi hyvin: yli 85 prosenttia kokee voivansa yleisesti melko tai todella hyvin. Työn osalta tilanne on vielä parempi – lähes kaikki vastaajat (94 %) voivat työssä melko tai todella hyvin. Vain murto-osa kokee vointinsa kohtalaiseksi tai huonoksi.

Stressin osalta henkilökohtaisten avustajien tilanne poikkeaa merkittävästi muista palkansaajaryhmistä. Työolobarometrin 2024 mukaan lähes puolet (54 %) palkansaajista ei kokenut haitallista stressiä lainkaan tai vain harvoin, kun taas 17 prosenttia koki sitä paljon. Omassa aineistossani työ näyttäyty huomattavasti vähemmän stressaavana: 86 prosenttia vastaajista kokee stressiä vain vähän tai ei lainkaan, ja ainoastaan 14 prosenttia raportoi jonkin verran tai melko paljon stressiä. Kokemus työn ja vapaa-ajan tasapainosta tukee työstä palautumista. (esim. Hakanen 2011; Hakanen & Kaltiainen 2020) Vastaajista 91 prosenttia kokee, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Jos näin ei ole, voi syntyä hyvinvointivajeita.

Työn ja perhe-elämän onnistunut yhdistäminen tuottaa niin sanotun kultaisen kehän työn, tuottavuuden ja hyvinvoinnin kesken (Koistinen 2010). Samankaltaista ajattelua oli jo 1950-luvulla sosioteknisen teorian muodossa. Sosioteknisen teorian mukaan työn tuottavuus paranee keskittymällä työntekijän asemaan, työympäristöön sekä autonomiaan ja vaikutusmahdollisuuksiin työorganisaatioissa. Organisaation ajateltiin olevan avoin systeemi, jonka kaikkia osa-alueita oli mahdollista kehittää osallistuvan suunnittelun ja dialogin avulla. Sosiotekninen teoria muutti käsitystä siitä, miten työelämää ja sen laatua voisi kehittää. Työn tuottavuutta, työntekijän hyvinvointia ja työn uusiutumista alettiin katsoa uudesta näkökulmasta. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on ollut perinteisesti Pohjoismaissa erityinen prioriteetti, jota yhteiskunnalliset arvot ja instituutiot ovat tukeneet. (Koistinen 2010.)

5.2 Työn merkityksellisyys kyselyaineiston kuvastamana

Tässä alaluvussa syvennyn työn merkityksellisyyden ja taloudellisen korvauksen väliseen suhteeseen. Tutkin ristiintaulukoinnin avulla, miten eri tulotasoilla työskentelevät henkilökohtaiset avustajat kokevat työnsä merkityksellisyyden. Tämä tarkastelu on olennainen, sillä se paljastaa, onko työn merkityksellisyys ensisijaisesti sisäinen motivaattori, vai kytkeytykö työn merkityksellisyys vahvemmin esimerkiksi taloudelliseen kompensaatioon. Tulotasot ovat tässä aineistossa melko alhaisia, mikä tekee kysymyksestä erityisen kiinnostavan: mikä saa ihmiset pysymään työssä, jossa palkkaus on vaatimaton? Vertaan tuloksia lisäksi ikäryhmittäin ja Työolobarometrin (2024) havaintoihin. Taulukko 2 osoittaa työn merkityksellisyyden ja bruttotulojen välisen yhteyden.

Taulukko 2. Ristiintaulukointi bruttotulojen ja työn merkityksellisyyden välillä.

Bruttotulo €/kk	Työn merkityksellisyys henkilökohtaisesti (%)				Yhteensä
	Ei lainkaan merkityksellistä	Ei erityisen merkityksellistä	Melko merkityksellistä	Todella merkityksellistä	
0-750	1	4	35	60	100
750-1500	0	4	48	48	100
1500-2000+	0	0	0	100	100
Yhteensä	1	4	35	60	100
Pearson chi2(6)=5.65 Pr=0.46 (p>0,05)					

Yhteys bruttotulojen ja työn merkityksellisyyden välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä, jonka myötä tuloksiin tulee suhtautua varauksella. Työ koetaan pääsääntöisesti erittäin merkitykselliseksi kaikissa tuloluokissa: lähes kaikki vastaajat (95 %) pitävät työtään melko tai todella merkityksellisenä. Vain yksi vastaaja koki työn merkityksettömäksi.

Tuloluokkien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. On kuitenkin huomioitava, että ylimmässä tuloluokassa kaikki 6 vastaajaa kokevat työnsä todella merkitykselliseksi. Alimmassa tuloluokassa merkityksellisyyden kokemus on hieman matalampi, ja tähän ryhmään sijoittuvat myös kaikki ne harvat vastaajat, jotka eivät pidä työtä kovin merkityksellisenä.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että henkilökohtaisten avustajien korkeammat tulot saattavat liittyä vahvempaan merkityksellisyyden kokemukseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työtä tehtäisiin ylimmässä tuloluokassa ensisijaisesti rahan vuoksi – pikemminkin kyse voi olla siitä, että pidemmät työsuhteet ja suurempi tuntimäärä syventävät kokemusta työn merkityksellisyydestä. Alimmassa tuloluokassa puolestaan raha näyttäisi olevan keskeisempi motivaattori. Kuitenkin pienituloisempienkin keskuudessa yli puolet kokee työnsä todella merkitykselliseksi.

Työolobarometrin (2024) mukaan valtakunnallisesti 87 prosenttia palkansaajista koki työnsä erittäin tai melko merkitykselliseksi vuonna 2024. Vanhemmat ikäryhmät kokivat merkityksellisyyttä useammin: 55 vuotta täyttäneistä 94 prosenttia, kun taas 18–34-vuotiaista 83 prosenttia (Lyly-Yrjänäinen 2025).

Omassa aineistossani ikä ei tilastollisesti selitä työn merkityksellisyyttä. Yhteys on heikko tai olematon. Tämä saattaa johtua siitä, että otos on vinoutunut vanhempiin ikäryhmiin (yli 70 % vastaajista on yli 55-vuotiaita), mikä vähentää ikäryhmien välistä variaatiota. Työn merkityksellisyys näyttää olevan kaikissa ikäryhmissä lähtökohtaisesti korkealla tasolla, eikä ikä sellaisenaan erottele vastaajia toisistaan.

5.3 Motivaatioon liittyvät tekijät henkilökohtaisena avustajana työskentelyssä

Tunnistin faktorianalyysin avulla niitä tekijöitä, jotka saattavat selittää henkilökohtaisten avustajien työmotivaatiota. Hyödynsin ensimmäisessä faktorianalyysissä kyselylomakkeen kysymystä 16. Se sisälsi kahdeksan eri motivaatiotekijää: työn merkityksellisyys henkilökohtaisesti, seniorin näkökulmasta ja yhteiskunnallisesti, työn vapaus ja joustavuus, yrityksen arvot, ammattitaidon kehittyminen, asiakkailta saatu palaute sekä toimeentulo.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–4 (1=todella vähän, 4=todella paljon), sitä miten kukin tekijä vaikuttaa motivaatioon. Vastaukset jakautuivat keskiarvon mukaan seuraavalla tavalla: työn merkityksellisyys seniorin näkökulmasta (ka 3,8), työn vapaus ja joustavuus (ka 3,7), yrityksen arvot (ka 3,7), asiakkailta saatu palaute (ka 3,6), työn merkityksellisyys henkilökohtaisesti (ka 3,5), työn merkityksellisyys yhteiskunnallisesti (ka 3,4), ammattitaidon kehittyminen (ka 3,0) ja toimeentulo (ka 2,9). Toimeentulo erottuu muista osatekijöistä selvästi matalampana, mikä tukee havaintoa sisäisten motivaatiotekijöiden ensisijaisuudesta.

Faktorianalyysi paljastaa, mitkä tekijät liittyvät toisiinsa muodostaen yhteisen motivaatiotekijöihin liittyvän ulottuvuuden. Tämä analyysi syventää ymmärrystä siitä, millaiset asiat todella merkitsevät työn motivaattoreina, ja miten nämä tekijät liittyvät laajempaan työn merkityksellisyyden kokemukseen. Tulokset ohjaavat työnantajien ymmärrystä siitä, mihin toimenpiteisiin kannattaa panostaa työntekijöiden motivaation ylläpitämiseksi.

Varmistin aineiston soveltuvuuden faktorianalyysiin Kaiser-Meyer-Olkin -testillä ($KMO = 0.80$), jonka perusteella aineisto sopi hyvin faktorianalyysiin. Korrelaatioanalyysi paljasti, että vahvimmat yhteydet löytyivät merkityksellisyyden, asiakaspalautteen ja yrityksen arvojen välillä. Toimeentulo sen sijaan korreloi heikosti muiden tekijöiden kanssa. Parallel-analyysi ja screeplot tukivat kahden faktorin mallia.

Taulukko 3. Faktorianalyysi motivaatioon liittyvistä tekijöistä henkilökohtaisena avustajana työskentelyssä.

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Kommunaliteetti
Merkityksellisyys henkilökohtaisesti	0,55		0,268
Merkityksellisyys seniorille	0,58		0,331
Merkityksellisyys yhteiskunnalle	0,61		0,312
Työn vapaus ja joustavuus	0,49		0,374
Yrityksen arvot	0,47		0,323
Asiakaspalaute	0,57		0,412
Ammattitaito		0,41	0,323
Toimeentulo		0,5	0,238
Faktorin selitysosuus	1,1	0,62	
Ominaisarvo	2,24	0,26	
Keyser-Meyer-Olkin: 0,8024			
Ekstraktointimetodi: principal factors			
Rotatointi: Oblimin			

Taulukosta on poistettu faktorilataukset, jotka ovat alle 0,3.

Taulukko 3 osoittaa, että motivaatiotekijät ryhmittyvät kahdeksi pääulottuvuudeksi. Faktorianalyysi tuotti kaksi selkeää faktoria. Ensimmäinen faktori kuvaa arvosidonnaista motivaatiota: työn merkityksellisyys (itselle, seniorille ja yhteiskunnalle), työn vapaus ja joustavuus, yrityksen arvot sekä asiakaspalaute latautuvat kaikki tälle faktorille. Nimesin ensimmäisen faktorin "Arvosidonnainen työmotivaatio". Tämä ulottuvuus liittyy työn sisäiseen mielekkyyteen ja arvopohjaan. Toinen faktori edustaa ammattiosaamista toimeentulon ohella. Toisen faktorin nimesin "Ammatillinen kehittyminen ja toimeentulo".

Tulokset viittaavat siihen, että henkilökohtaisten avustajien motivaatio rakentuu ennen kaikkea työn arvopohjaiselle, sisäisille motivaatiotekijöille ja merkityksellisyydelle. Ammattitaito on tärkeä, mutta se muodostaa erillisen ulottuvuuden. Taloudellinen korvaus ei näytä olevan keskeinen motivaattori tässä työssä.

Muodostin molemmista faktoreista summamuuttujat. "Käytän summamuuttujaa "Arvosidonnainen työmotivaatio" selittävänä muuttujana regressioanalyysissä 5.7 kuvaamaan työn merkityksellisyyttä ja sisäistä motivaatiota. En hyödynnä regressioanalyysissä summamuuttujaa "Ammatillinen kehittyminen ja toimeentulo."

5.4 Työsuhde-edut, työn organisointi ja viestintä työmotivaatioon ja sitoutumiseen liittyvinä tekijöinä

Edelleen faktorianalyysin avulla tarkastelen, mitkä työsuhde-edut ja henkilöstökäytännöt vaikuttavat avustajien halukkuuteen jatkaa yrityksessä työskentelyä. Hyödynsin tässä faktorianalyysissä kyselylomakkeen kysymystä 17. Se sisälsi yhdeksän eri työsuhde-etua, jotka vaihtelivat aineellisista eduista (henkilöstöetuohjelma, palkinnot) vuorovaikutuksellisiin ja kehittäviin toimenpiteisiin (tapaamiset, koulutukset, vertaistuki). Analyysi paljastaa, muodostuvatko edut erillisiksi ulottuvuuksiksi, vai painottuuko jokin eduista erityisesti. Tämä on keskeinen kysymys etäjohtamisessa: henkilökohtaiset avustajat työskentelevät pääosin itsenäisesti asiakkaiden kodeissa, joten on tärkeää selvittää, minkälaiset yrityksen tarjoamat toimenpiteet todella sitouttavat heitä.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–4 (1=todella vähän, 4=todella paljon), miten kukin tekijä vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen työskennellä yrityksessä myös jatkossa. Vastaukset jakautuivat keskiarvon mukaan seuraavalla tavalla: mieluisat asiakkaat (ka 3,8), henkilöstöetuohjelma (ka 2,9), palkinnot tietyn ajan jälkeen työskentelystä (ka 2,9), laajempi perehdytys tehtäviin (ka 2,7), kuukausittainen uutiskirje (ka 2,7), webinaarit/koulutukset (ka 2,6), avustajatapaamiset ja yhteinen toiminta (ka 2,5), avustajien sisäinen some vertaistukeen (ka 2,5) sekä kuukauden/vuoden avustaja -kilpailu (ka 1,8). Mieluisat asiakkaat erottuvat selvästi tärkeimpänä tekijänä, mikä on yhdenmukainen tulos laadullisen aineiston tulosten kanssa. Aineisto soveltui faktorianalyysiin hyvin (KMO = 0.82). Parallel-analyysi ja screeplot tukivat myös kahden faktorin mallia.

Taulukko 4. Faktorianalyysi työsuhde-etujen vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutumiseen työskennellä yrityksessä jatkossa.

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Kommunaliteetti
Henkilöstöetuohjelma		0,712	0,501
Avustajakilpailu		0,361	0,271
Avustajatapaamiset	0,656		0,421
Koulutukset	0,646		0,419
Palkinnot		0,662	0,445
Perehdytys	0,51		0,469
Mieluisat asiakkaat	0,322		0,114
Uutiskirje	0,633		0,449
Sisäinen some	0,646		0,342
Faktorin selitysosuus	0,88	0,62	
Ominaisarvo	2,69	0,72	
Keyser-Meyer-Olkin: 0,8170			
Ekstraktointimetodi: principal factors			
Rotatointi: Oblimin			
Taulukosta on poistettu faktorilataukset, jotka ovat alle 0,3.			

Taulukko 4 osoittaa, että työsuhde-edut jäsentyvät kahdeksi pääulottuvuudeksi. Ensimmäinen faktori kuvaa henkilöstöviestintää ja yhteisöllisyyttä: tapaamiset, koulutukset, sisäinen some ja uutiskirje latautuvat vahvimmin tälle ulottuvuudelle. Toinen faktori edustaa aineellisia kannustimia: henkilöstöetuohjelma ja palkinnot muodostavat tämän ulottuvuuden. Muodostin "Henkilöstöviestintä ja sitouttaminen" -faktorin (faktori 1) sekä "henkilöstöetu"-faktorin (faktori 2). Tulokset osoittavat, että sitoutumista rakennetaan kahdella tavalla: vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kautta sekä konkreettisten etujen avulla. Pelkät taloudelliset edut eivät riitä – työntekijät tarvitsevat muun muassa oman esihenkilön tukea, vertaistuen rinnalla.

Muodostin molemmista faktoreista summamuuttujat. Käytin summamuuttujaa "Aineelliset kannustimet" (henkilöstöedut) selittävänä muuttujana aluvussa 5.7, jossa tarkastelen työsuhde-etujen yhteyttä työhyvinvointiin regressioanalyysin avulla. Summamuuttujaa "Henkilöstöviestintä ja yhteisöllisyys" hyödynsin taustatietona etäjohtamisen kehittämistä koskevilla havainnoilla (luku 6.3).

5.5 Työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön laadun yhteys työn merkityksellisyyteen

Tarkastelin seuraavaksi lineaarisen regressioanalyysin avulla sitä, miten esihenkilötyön laatu on yhteydessä koettuun työn merkityksellisyyteen. Käytän mallissa muodostamaani työhyvinvoinnin summamuuttujaa selittävänä muuttujana. Tässä on tärkeää huomata, että kyse ei ole kausaalisesta selityksestä (“hyvinvointi tuottaa merkityksellisyyden”), vaan faktorianalyysin ja teoreettisen viitekehyksen perusteella työn merkityksellisyys on osa työhyvinvointia eikä hyvinvointi näin ollen tuota merkityksellisyyttä. Malli kuvastaa niiden välistä yhteisvaihtelua ja esihenkilötyön laadun roolia siinä.

Taulukko 5. Lineaarinen regressio työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön laadun yhteydestä työn merkityksellisyyteen.

	Regressiokerroin (keskivirhe)
Työhyvinvointi	0,21 (0,43)*
Esihenkilötyön laatu	0,15 (0,28)*
vakiotermi	1,6
selitysosuus Adj. R ²	29.43%

*Tilastollinen merkitsevyys: p<0.001

Lineaarinen regressioanalyysin avulla sain selville, miten työhyvinvointi ja esihenkilötyön laatu selittävät koettua työn merkityksellisyyttä. Selitettävänä muuttujana toimii summamuuttuja "työn merkityksellisyys", jonka muodostin muuttujista: merkityksellisyys, yhteenkuuluvuus yritykseen ja työpanosarvostus -muuttujasta. Selittävinä muuttujina ovat työhyvinvoinnin summamuuttuja sekä esihenkilötyön laadun summamuuttuja, jonka muodostin kyselylomakkeen kysymysten 37–42 muuttujista: esihenkilön riittävä yhteydenpito, riittävä palautteenanto, mielipiteen kysyminen päätöksissä, kiinnostus työntekijän hyvinvoinnista, kannustaminen työn kehittämiseen sekä riittävän tiedon ja ohjauksen saaminen.

Malli osoittautui tilastollisesti erittäin merkitseväksi ($F(2, 137) = 29.99, p < 0.001$) ja selittää noin 30 prosenttia työn merkityksellisyyden arvostuksen vaihtelusta ($R^2 = 0.30$). Molemmat selittäjät ovat positiivisesti ja merkitsevästi yhteydessä merkityksellisyyden kokemukseen: työhyvinvoinnin yksikkömuutos nostaa merkityksellisyyden arvostusta 0.21 yksikköä ja esihenkilötyön laadun parantuminen 0.15 yksikköä.

Tulokset viittaavat siihen, että laadukas esihenkilötyö vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta. On kuitenkin tärkeää huomata, että tässä analyysissä käytetty asetelma – jossa työhyvinvointi toimii selittävänä muuttujana ja työn merkityksellisyys selitettävänä – ei kuvasta

kausalisuuden todellista suuntaa. Faktorianalyysin ja teoreettisen viitekehityksen perusteella työn merkityksellisyys on osa työhyvinvointia, ei sen selitettävä seuraus. Toisin sanoen merkityksellisyys on yksi työhyvinvoinnin rakennusosista, ei erillinen ilmiö, jota hyvinvointi tuottaa. Tämä on linjassa Hakasen (2011) ja Mankan & Mankan (2023) näkemysten kanssa, joiden mukaan merkityksellisyys kuuluu olennaisena osana työhyvinvointiin. Malli osoittaa selkeän kehittämiskohteen: panostamalla esihenkilötyön laatuun voidaan tukea koettua merkityksellisyyttä osana laajempaa työhyvinvointia.

5.6 Yhteenkuuluvuuden, työstä innostuneisuuden ja kuormituksen hallinnan yhteys työhyvinvointiin

Tässä regressioanalyysissä selitettävänä muuttujana toimii työhyvinvoinnin summamuuttuja ja selittävinä muuttujina kategoriset dummy-muuttujat “yhteenkuuluvuus yritykseen”, “innostuneisuus työstä” ja “kuormitus hallittavissa”. Analyysi vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (sitoutumiseen vaikuttavat tekijät) ja toiseen tutkimuskysymykseen (työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät) tarkastelemalla, mitkä työn imun ja yhteisöllisyyden ulottuvuudet ovat vahvimmin yhteydessä koettuun työhyvinvointiin. Tulokset auttavat ymmärtämään, millaisiin asioihin työnantajan kannattaa kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi – onko tärkeintä vahvistaa yhteenkuuluvuutta, lisätä innostusta vai parantaa kuormituksen hallintaa?

Taulukko 6. Lineaarinen regressio yhteenkuuluvuuden, työstä innostuneisuuden ja kuormituksen hallinnan välinen yhteys työhyvinvointiin

	Regressiokerroin (keskivirhe)
Yhteenkuuluvuus	
ei lainkaan	Ref.
jonkin verran	0,59 (0,33)
melko paljon	0,42 (0,33)
todella paljon	1,16 (0,55)*
Innostuneisuus työstä	
ei koskaan	Ref.
harvoin	1,84 (0,24)***
joskus	4,78 (0,50)***
usein/aina	8,77 (1,31)***
Kuormitus hallittavissa	
ei koskaan	Ref.
harvoin	2,27 (0,25)***
joskus	4,12 (0,37)***
usein	7,04 (1,31)***
aina	5,47 (1,31)***
vakiotermi	6,54
selitysosuus Adj. R ²	0,7722
Tilastollinen merkitsevyys: *p<0.05, ***p<0.001	

Taulukko 6 osoittaa mallin selittävän huomattavan osan (77 %) työhyvinvoinnin vaihtelusta. Kaikki kolme tekijää ovat yhteydessä työhyvinvointiin, mutta niiden vaikutukset eroavat merkittävästi. Yhteenkuuluvuuden tunne on merkitsevä vain korkeimmalla tasolla: "todella paljon" yhteenkuuluvuutta kokevien työhyvinvointi on 1.16 yksikköä korkeampi kuin niiden, jotka eivät koe yhteenkuuluvuutta lainkaan. Alhaisemmilla tasoilla yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Innostuneisuus työstä osoittautui vahvimaksi tekijäksi: mitä useammin työntekijä kokee innostusta, sitä paremmaksi hän kokee voivansa työssä. Vaikutus kasvaa progressiivisesti: "harvoin" innostuneilla hyvinvointi on 1.84 yksikköä parempi kuin "ei koskaan" -ryhmässä, "joskus" innostuneilla 4.78 yksikköä parempi ja "usein/aina" innostuneilla peräti 8.77 yksikköä parempi. Kaikki tasot ovat erittäin merkitseviä (p < 0.001).

Kuormituksen hallinta on myös vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin: kaikki tasot ovat erittäin merkitseviä. "Harvoin" hallittavissa kokevien hyvinvointi on 2.27 yksikköä parempi kuin "ei koskaan" -ryhmässä, "joskus" hallittavissa kokevien 4.12 yksikköä parempi, "usein" hallittavissa kokevien 7.04 yksikköä parempi ja "aina" hallittavissa kokevien 5.47 yksikköä parempi. Mielenkiintoista on, että "usein"-tason kerroin on hieman korkeampi kuin "aina"-tason, mikä saattaa johtua pienestä otoskoosta ylimmässä kategoriassa.

Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin kannalta keskeisintä on innostuneisuus työstä ja kuormituksen hallinta. Yhteenkuuluvuuden tunne on merkitsevä vain korkeimmilla tasoilla, mikä viittaa siihen, että pelkkä kohtalainen yhteenkuuluvuus ei riitä, vaan sen on oltava riittävää. Käytännössä työnantajan kannattaa panostaa erityisesti siihen, että työntekijät kokevat innostusta työstään ja että kuormitus pysyy hallittavissa.

5.7 Työn merkityksellisyyden ja työsuhde-etujen yhteys työhyvinvointiin

Tässä regressioanalyysissä tarkastelin työn merkityksellisyyden ja työsuhde-etujen yhteyttä koettuun työhyvinvointiin. Selitettävänä muuttujana on työhyvinvoinnin summamuuttuja ja selittävinä muuttujina toimivat summamuuttuja "Arvosidonnainen työmotivaatio" (kuvaa sisäistä motivaatiota: merkityksellisyyttä, työn vapautta ja joustavuutta, yrityksen arvoja sekä asiakaspalautetta, luku 5.3) sekä summamuuttuja "Aineelliset kannustimet" (työsuhde-edut) (kuvaa työsuhde-etuja, luku 5.4). Analyysi vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (sitoutumiseen vaikuttavat tekijät) ja toiseen tutkimuskysymykseen (työn merkityksellisyyden ilmeneminen) tarkastelemalla, missä määrin sisäiset tekijät (arvosidonnainen motivaatio: merkityksellisyys, arvot, joustavuus ja asiakaspalaute) vs. ulkoiset tekijät (aineelliset työsuhde-edut) selittävät koettua hyvinvointia. On tärkeää huomioida, että työn merkityksellisyys on osa laajempaa kokonaisuutta, jota työhyvinvointi edustaa. Havaittava yhteys kuvastaa näiden ilmiöiden yhteisvaihtelua. Malli on kokonaisuutena tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.01$) ja selittää noin 7,6 prosenttia työhyvinvoinnin varianssista. Suurin osa vaihtelusta johtuu muista, yksilöllisistä tekijöistä. Merkityksellisyys-summamuuttuja on positiivisesti yhteydessä hyvinvointiin (1.96 yksikköä, $p < 0.001$), mikä on yhdenmukainen teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Työsuhde-etujen osalta on havaittavissa lievä positiivinen kerroin: korkeammat taloudelliset edut ja palkkiot liittyvät marginaalisesti hyvinvointiin. Esimerkiksi yksi yksikköä lisää hyvinvointia 0.05 yksikköä. Tämä ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä ($p > 0.05$).

On tärkeää huomata, että tässä mallissa työn merkityksellisyys toimii selittävänä muuttujana ja työhyvinvointi selitettävänä. Tätä asetelmaa ei tule tulkita niin, että merkityksellisyys yksinään selittää tai tuottaa hyvinvoinnin. Faktoriansalyysin ja teoreettisen viitekehyksen perusteella työn merkityksellisyys on osa työhyvinvointia – yksi sen keskeisistä ulottuvuuksista. Tämä on linjassa Hakasen (2011) ja Mankan & Mankan (2023) näkemysten kanssa, joiden mukaan merkityksellisyys kuuluu olennaisena osana työhyvinvointiin. Malli kuvastaa siis merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin välistä yhteisvaihtelua sisäkkäisinä ilmiöinä. Taloudelliset edut eivät näytä vaikuttavan hyvinvointiin tilastollisesti merkitsevästi, mikä viittaa siihen, että sitoutumista ja veto- ja pitovoimaa kannattaa rakentaa ensisijaisesti työn sisäisten rakenteiden varaan.

Taulukko 7. Lineaarinen regressio työn merkityksellisyyden ja työsuhde-etujen yhteydestä työhyvinvointiin

	Regressiokerroin (keskivirhe)
Merkityksellisyys	1,96 (0,536)*
Työsuhde-edut	0,05 (0,099)
vakiotermi	7,44
selitysosuus Adj. R ²	7.6%

*Tilastollinen merkitsevyys: $p < 0.001$

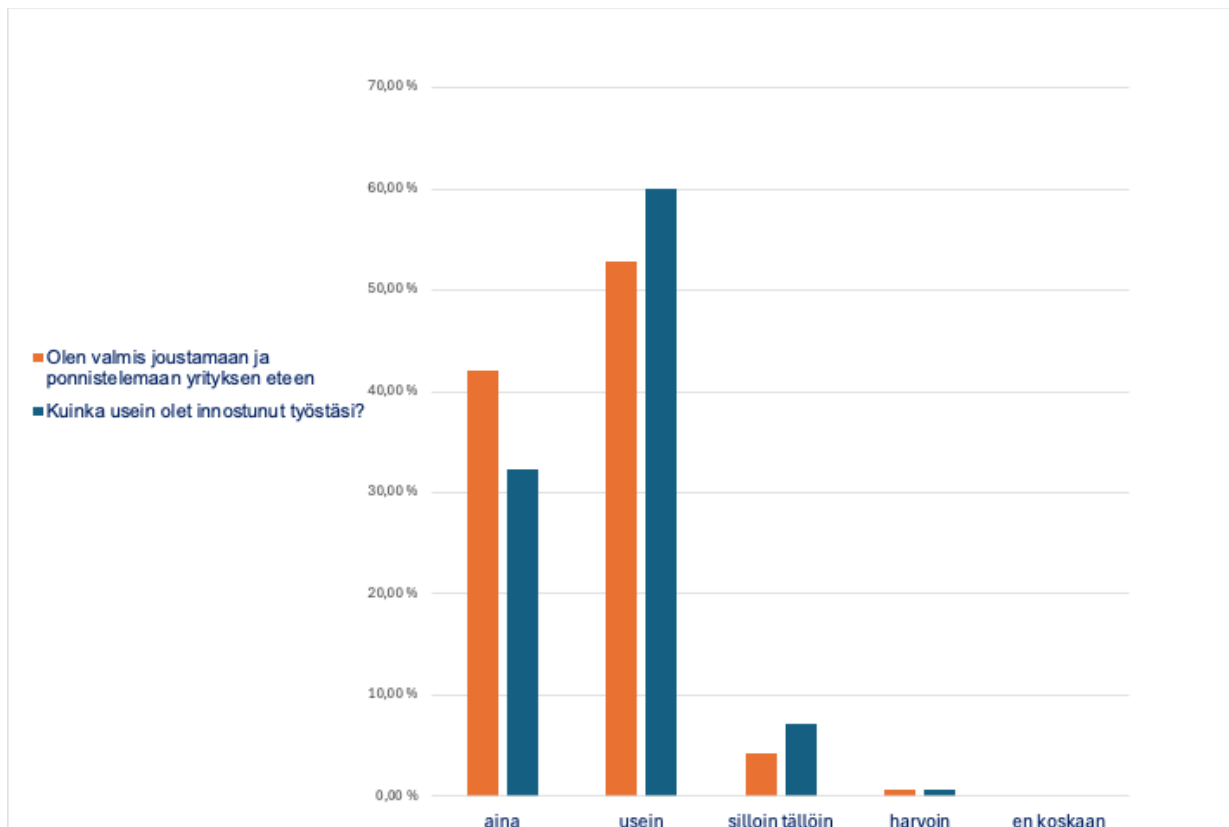
5.8 Työn imu ja työhön sitoutuminen

Työn imu kuvaa työntekijän positiivista työhön liittyvää mielentilaa, joka ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena (Hakanen 2011). Tarkastelen seuraavaksi, miten henkilökohtaiset avustajat kokevat työn imun eri ulottuvuudet. Työn imu on keskeinen työn merkityksellisyyden konkreettinen ilmentymä – kun työ tuntuu merkitykselliseltä, se usein herättää myös työn imun kokemusta.

Omassa tutkimuksessani tarmokkuutta kuvaavat kysymykset: *"Työn kuormitus on hallittavissa"* ja *"Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa tehdä työsi hyvin?"* Työhön omistautumista selvitin kysymyksillä: *"Kuinka usein olet innostunut työstäsi?"*, *"Kuinka merkitykselliseksi koet oman työsi?"* ja *"Tunnen, että työskentelylläni on selkeä tavoite ja päämäärä."* Työhön uppoutumista kuvaa kysymys *"Työn itsenäisyys lisää motivaatiotani työskentelyyn"* ja *"Olen valmis joustamaan ja ponnistelemaan yrityksen eteen."*

Henkilökohtaisten avustajien työn imuun liittyvät kokemukset näyttäytyvät todella myönteisinä. Tarmokkuutta mittaavien kysymysten osalta henkilökohtaisten avustajien tilanne on erittäin hyvä. Työn kuormitus on lähes aina hallittavissa ja lähes aina on riittävästi aikaa tehdä omat työt hyvin. Omistautumisen osalta tilanne on niin ikään todella hyvä: suurin osa on aina tai usein innostunut työstään, 81 prosenttia kokee työnsä todella merkitykselliseksi ja työskentelyllä on lähes aina selkeä tavoite ja päämäärä.

Työolobarometrissa (2024) työn imua mitattiin kolmen ulottuvuuden – energisyyden, innostuneisuuden ja uppoutumisen – kautta. Valtakunnallisesti noin puolet palkansaajista koki näitä positiivisia tunteita aina tai usein. Kääntöpuolena 11–14 prosenttia koki niitä harvoin tai ei koskaan (Lyly-Yrjänäinen 2025). Kuvio 2 kuvaa innostuneisuutta ja valmiutta joustaa työssä. Molemmat ulottuvuudet ilmentävät vahvaa sitoutumista työhön ja sen merkityksellisyyden kokemusta.



Kuvio 2. Henkilökohtaisten avustajien kokemus siitä, miten usein kokee olevansa innostunut työstään. Henkilökohtaisten avustajien näkemys siitä, kuinka usein on valmis joustamaan ja ponnistelemaan yrityksen eteen, %

Työhön sitoutuminen

Tutkin Natalie Allenin ja John Meyerin (1990) sitoutumisen kolmen komponentin mallin avulla, ovatko henkilökohtaiset avustajat affektiivisesti, rationaalisesti, vai normatiivisesti sitoutuneita. Affektiivista sitoutumista selvitin kysymyksillä *"Minulla on aito halu työskennellä yrityksessä"*, *"Tunnetko yhteenkuuluvuutta yritykseen?"* sekä *"Olen valmis joustamaan ja ponnistelemaan yrityksen eteen."* Rationaalista sitoutumista selvitin väittämällä: *"Jatkan työskentelyäni yrityksessä vain siitä syystä, että kustannukset tai haitta työpaikan vaihtamisesta olisi liian suuri."* Normatiivista sitoutumista kuvasi väittämä: *"Työskentelyni perustuu velvollisuuden tunteeseen."*

Kysymykseen siitä, onko vastaajalla *aito halu työskennellä yrityksessä*, täysin tai joksikin samaa mieltä olivat kaikki vastaajat. Rationaalisen sitoutumisen osalta suurin osa oli väitteen kanssa eri mieltä (88 %). Kuitenkin loput olivat joksikin tai täysin samaa mieltä. Normatiivista sitoutumista kuvaavassa kysymyksessä *"Työskentelyni perustuu velvollisuuden tunteeseen"* oli

eniten hajontaa. Täysin samaa mieltä olivat noin 21 prosenttia, jokseenkin samaa mieltä 32 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä noin 29 prosenttia ja täysin eri mieltä noin 18 prosenttia.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että henkilökohtaiset avustajat ovat affektiivisesti sitoutuneita. Kaikki vastaajat ilmaisivat aidon halun työskennellä yrityksessä, mikä on vahva signaali emotionaalaisesta kiintymyksestä työhön ja organisaatioon. Tämä on sitoutumisen muodoista positiivisin, koska se kertoo, että henkilökohtaiset avustajat työskentelevät aidosta halusta, eivät pakon tai velvollisuuden sanelemana.

Avustajien rationaalinen sitoutuminen on heikkoa. 88 prosenttia oli eri mieltä väitteen kanssa, että jatkaa työskentelyä yrityksessä vain siitä syystä, että kustannukset tai haitta työpaikan vaihtamisesta olisi liian suuri. Tämä on varsin myönteinen tulos, ja tukee myös muita tutkimuksen tuloksia. Normatiivinen sitoutuminen jakaa mielipiteet. Noin puolet (53 %) kokee työskentelynsä perustuvan ainakin jossain määrin velvollisuuden tunteeseen, kun taas lähes puolet (47 %) ei koe niin. Tämä hajonta on kiinnostava: osalle auttamisen etiikka tai ammatillinen vastuu ohjaa työtä, osalle taas motivaatio tulee muualta, todennäköisesti juuri affektiivisesta sitoutumisesta.

Se, että henkilökohtaiset avustajat ovat ennen kaikkea affektiivisesti sitoutuneita, on alan kannalta hyvä asia. Hoiva- ja avustustyössä sisäinen motivaatio on tärkeää sekä työn laadun että jaksamisen kannalta. Rationaalisen sitoutumisen väittämän hajonta voisi tarkoittaa, että työntekijät ovat helposti valmiita vaihtamaan alaa tai työnantajaa, jos affektiivinen side heikkenee. Tästä ei kuitenkaan ollut viitteitä omassa tutkimuksessani muiden kysymysten osalta tai kvalitatiivisessa osuudessa yksilöhaastatteluiden osalta. Esimerkiksi alan alhaisesta palkkauksesta keskusteltaessa kaikki haastateltavat kokivat, että eivät olisi valmiita vaihtamaan työpaikkaa pelkästään paremman palkan perässä, ja joustamaan samalla muista, hyvistä käytännöistä. Tämä kertoo työnantajaan, asiakkaisiin ja työyhteisöön kiinnittymisestä.

Seuraavaksi etenin faktorianalyysiin, jonka myötä lopulta tarkastelin lineaarisen regression avulla pitovoiman, yhteenkuuluvuuden ja työnantajaan tyytyväisyyden yhteyttä työn merkityksellisyyteen.

Tutkimuksen rajoitteena on, että vastaajista 58 prosenttia on eläkeikäisiä ja kaikki tekevät osa-aikatyötä. Lisäksi 94 prosenttia vastaajista näkee työskentelevänsä yrityksessä vielä 12 kuukauden kuluttua. Veto- ja pitovoimaa, merkityksellisyyttä ja sitoutuneisuutta on siksi tärkeää tarkastella nämä rajoitteet huomioiden. Aiempi sitoutumisen komponenttien tarkastelu osoitti,

että affektiivinen sitoutuminen oli vahvinta (kaikki samaa mieltä), rationaalinen heikkoa (88 % eri mieltä) ja normatiivinen jakoi mielipiteet lähes tasan.

Ennen faktorianalyysia tarkastelin muuttujien välisiä korrelaatioita. Tämän avulla varmistin, että muuttujien välillä on riittävästi yhteisvaihtelua faktorianalyysia varten. Vahvin korrelaatio löytyi muuttujien ”aito halu työskennellä yrityksessä” ja ”olen valmis joustamaan ja ponnistelemaan yrityksen eteen” väliltä ($r = 0.40$).

Seuraavaksi tein eksploraatiivisen faktorianalyysin (principal factors) kaikille viidelle muuttujalle. Parallel analysis vahvisti, että aineistosta on perusteltua erottaa kaksi faktoria. Faktoripisteet osoittivat, että selkeälle faktorille latautuivat vain affektiivisen sitoutumisen muuttujat (aitohalutyö, joustoponnistus) sekä negatiivisesti tyytyväisyys. Velvollisuus ja työpaikan vaihtohalukkuus jäivät rakenteen ulkopuolelle. Tein myös oblimin-rotation, mutta se ei muuttanut tulkintaa.

Muodostin ”pitovoima” summamuuttujan muuttujista ”minulla on aito halu työskennellä yrityksessä”, ”olen valmis joustamaan ja ponnistelemaan yrityksen eteen” ja ”miten tyytyväinen olet työnantajaan” -muuttujista. Ensimmäisessä regressioanalyysissä selitin merkityksellisyyttä pitovoiman, iän ja koulutusasteen avulla. Malli oli merkitsevä, mutta selitysaste jäi matalaksi ($R^2 = 7\%$). Ainoastaan pitovoima oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Ikä ja koulutus eivät selittäneet merkityksellisyyttä. Toisessa regressiomallissa vaihdoin selittäjiksi pitovoiman, yhteenkuuluvuuden ja tyytyväisyyden. Tämä malli oli selvästi parempi (Adj. $R^2 = 13\%$, $p < 0.001$). Sekä pitovoima että yhteenkuuluvuus olivat merkitseviä selittäjiä, tyytyväisyys ei. Tämä viittaa siihen, että merkityksellisyyden kokemusta rakentavat ennen kaikkea työn pitovoimaisuus ja yhteisöllisyyden tunne.

Näyttää siltä, että henkilökohtaiset avustajat sitoutuvat työhönsä ennen kaikkea affektiivisesti, ja merkityksellisyyden kokemusta vahvistavat työn pitovoima ja yhteenkuuluvuus, eivät demografiset taustatekijät.

Taulukko 8. Lineaarinen regressio pitovoiman, yhteenkuuluvuuden ja työnantajaan tyytyväisyyden yhteydestä työn merkityksellisyyteen

	Regressiokerroin (keskivirhe)
Pitovoima	0,009*
Yhteenkuuluvuus yritykseen	0,07*
Tyytyväisyys yritykseen	0,17
vakiotermi	0,478
selitysosuus Adj. R ²	13,00 %
*Tilastollinen merkitsevyys: p<0.05	

Malli on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F(3, 136) = 8.13, p = 0.0001$) ja selittää 13 prosenttia työn merkityksellisyyden vaihtelusta. Pitovoiman osalta tulos on merkitsevä ($p < 0.05$). Se tarkoittaa, että työn pitovoimaisuus lisää merkityksellisyyden kokemusta. Yhteenkuuluvuuden osalta tulos on myös merkitsevä ($p < 0.05$) ja hieman pitovoiman kerrointa suurempi. Mitä vahvempi yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä on, sitä merkityksellisemmäksi työ koetaan. Tyytyväisyys työnantajaan ei ole merkitsevä ($p > 0.05$). Tyytyväisyydellä ei siis ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä merkityksellisyyteen, kun pitovoima ja yhteenkuuluvuus ovat jo mallissa mukana.

Yhteenkuuluvuus yritykseen osoittautui tärkeäksi merkityksellisyyden selittäjäksi, jopa tärkeämmäksi kuin pitovoima. Kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että henkilökohtaisten avustajien merkityksellisyyden kokemus rakentuu erityisesti työn pitovoimaisuuden ja yhteisöllisyyden varaan.

6 Työn veto- ja pitovoimatekijät teemahaastatteluaineiston kuvastamana

Keskustelin haastateltavien kanssa aluksi aiheista yleisesti. Halusin kuulla, miten tuttuja aihepiirit ovat, ja toisaalta, mikä heitä motivoi haastatteluun osallistumisen taustalla. Kaikki haastateltavat pitivät työhyvinvointia ja johtamisen kehittämistä tärkeinä asioina. Osa reflektoi niiden merkitystä niin subjektiivisesti – millaista hyötyä osa-alueista on itselle ja toisaalta myös laajemmin, asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. Yksi haastateltavista sanallisti esimerkillisesti sitä, mistä syystä kohdeyritys halusi syventyä näihin osa-alueisiin juuri nyt.

H3: *”Se on ihan aiheellista ruveta sitä (työhyvinvointia ja sitoutumista) selvittämään. Mä oon nyt ollut kolme ja puoli vuotta suurin piirtein. Tässä nyt näkyy mun mielestä, että on hyvin nopeasti kasvanut yritys. Silloin kun mä aloitin, niin olikohan siis avustajia parisataa. Nyt kolme ja puoli vuotta myöhemmin, niin onko meitä nyt kuusi ja puoli sataa. Mun mielestä on korkea aika puuttua tähän työhyvinvointiin ja työsuojelukysymyksiin. Mä oon ihan varma siitä, että siellä toimistolla asiat on ihan kunnossa, mutta nyt kannattaisi ehkä meihin avustajiinkin vähän sitä huomiota sillä tavalla kiinnittää. Tyytyväiset työntekijät tekee parempaa tulosta kuin happamat työntekijät.”*

Haastateltava kahdeksan pohti hoiva- ja hoitoalan pitovoimaa erityisesti asiakkaan näkökulmasta.

H8: *”...joo nämä on tärkeitä aiheita. Ainakin toi sitoutuminen niin on asiakkaille tosi tärkeitä, että näkee samoja ihmisiä usein että useinhan nämä ihmiset just sanoo siitä, että se on kurjaa jos tulee aina joku uusi ja ei ole tuttu naama.”*

Haastateltavien kertomuksissa korostuu Mankan & Mankan (2023) psykologiset perustarpeet (autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus), työn merkityksellisyys, itsemääräämisteoria (Deci & Ryan 2000; 2002) sekä Martelan (2016; 2018) määrittelemät työn kolme funktiota. Nämä näyttävät selittävän yritykseen sitoutumista, ja toisaalta etäjohtamisen kehittämistarpeita.

Autonomia ja hallinnan tunne

Haastateltavat kuvaavat työtään hyvin itsenäiseksi: he voivat vaikuttaa työaikoihin, asiakasmääriin, asiakkaisiin ja osin jopa työtehtävien sisältöön. Tämä vahva autonomian kokemus (itsemääräämisteoria) on keskeinen pitovoimatekijä. Joustavuus ja mahdollisuus sovittaa työ elämäntilanteeseen näyttää sitouttavan työntekijää enemmän verrattuna korkeampaan palkkaan.

H2: *”Mä tykkään tässä nykyisessä työssä tosi paljon siitä, että mun tarvii keskittyä yhteen mummon tai yhteen pappaan tai korkeintaan pariskuntaan kerrallaan. On ihanaa, että ei ole koskaan mitään sellaista joukkoa, jota pitäisi jotenkin hallinnoida. Ryhmien ohjaaminen ja hallinta (entisessä työssä) oli mulle kaikkein kuormittavinta.”*

Kyvykkyys ja osaamisen kokemus

Työtä kuvataan “omaksi jutuksi”, jossa koetaan onnistumisia, työn imua ja merkityksellisyyttä, kun asiakas on tyytyväinen ja hänen arkensa sujuu paremmin. Kyvykkyiden tunne syntyy erityisesti asiakkaan palautteesta ja luottamuksesta, itsenäisestä ongelmanratkaisusta asiakkaan kotona sekä siitä, että saa käyttää omaa ammattitaitoa. Ammattitaidon hyödyntäminen voi tarkoittaa esimerkiksi aiemman hoito- tai hoiva-alan kokemuksen hyödyntämistä, suomalaisen kulttuurin tuntemista muistisairaiden kanssa muistelun hyödyntämisessä.

H4: *”Siellä (kaupungin kotihoidossa) oli kaikkia sääntöjä, kaiken maailman rajauksia...Tässä on enemmän pelivaraa toteuttaa asiakkaan näkemyksiä. Jos asiakas haluaa, että silitän paitoja, niin voin silitää paitoja. Siinä on enemmän pelivaraa neuvotella, mitä tässä oikein tehdään.”*

T: *”Joo. Niin, että se vapaus ja neuvoteltavuus luo sen, että on semmoinen motivaatio ja työn imu sitten tehdä sitä.”*

H4: *”Niin, ja sitten sä saat sen asiakkaan pysymään tyytyväisenä. Sehän tämän työn tarkoitus kuitenkin olisi, että asiakas olisi tyytyväinen ja jatkaa sitä palvelua ja kokee, että on saanut vastinetta sille, mitä on tilannut.”*

T: *”Kyllä, joo. Koetko sinä, että sinulla on myös se vastuu siitä, että asiakkuus meillä jatkuisi?”*

H4: *”Kyllä, koen sen tietyllä tavalla. Minä olen ne kasvot, jotka edustavat tätä firmaa...Yritän olla sillä tavalla diplomaattinen. Minulla on lojaliteettivelvoite työnantajaa kohtaan. Tässä työssä hyvä puoli on se, että asiakkaat saavat sitä mitä tilaa. Siinä asiakkaan kanssa on tässä yksityisessä kotihoidossa helpompi sillä tavalla, koska siinä ei ole heti sitä vastakkainasettelua, että mun täytyy kertoa, että mä en tee tätä, mä en tee tätä, mä en tee tätä. Tässä on enemmän sellainen myönteinen se lähtötilanne. Voin neuvotella ihan rauhassa, että mitä asiakas haluaa.”*

Intuitiivisesti ajatellen on itsestään selvää, että hoiva-alalla työn sisäinen arvo parantaa hyvinvointia. Onhan työn päämääränä tuottaa jotakin arvokasta. Henkilökohtainen avustaja mahdollistaa oman näköisen elämän elämisen omassa kodissa, siis elämään ihmisarvoista elämää.

Yhteenkuuluvuus ja sosiaaliset tarpeet

Työ on luonteeltaan yksintyöskentelyä, ja osa kokee itsensä ajoittain yksinäisiksi tai irrallisiksi yrityksestä, vaikka pitävät ilmapiiriä kannustavana ja koordinaattoreita helposti lähestyttävänä. Yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy eniten asiakkaan kanssa syntyvässä suhteessa sekä satunnaisissa avustajatapaamisissa ja kerroilla, kun näkee kollegan vuoronvaihdon yhteydessä.

Sitoutumisen kannalta tämä näkyy niin, että lojaalisuus kohdistuu usein ensisijaisesti asiakkaaseen ja vasta toissijaisesti yritykseen.

H2: *”Joo, no semmoinen, että kun pystyy tekemään asiakkaan arjesta parempaa, että esimerkiksi asiakas saa vaikka hyvää ruokaa, että mä oon kokannut tai koti tulee siistiksi ja sitten mikä on tärkeintä mun mielestä, niin sen kohtaamisen kautta saa asiakkaalle semmoisen tunteen, että mä välitän hänestä ja keskustelut ehkä tuo semmoista uutta positiivista ajattelamista sille asiakkaalle. Että musta tuntuu, että mä itse asiassa elän aika useinkin todeksi semmoisia unelmien työpäiviä, että sen lämpimän kohtaamisen lisäksi pystyn auttamaan niissä arjen askareissa ja sitten... Ja sitten kai on semmoinen tunne, että nyt taas on asiat paremmin siellä ja silleen...”*

T: *”Lähinnä se asiakkaan tyytyväisyys on se, mikä tekee sen unelmapäivän.”*

H2: *”Kyllä, todellakin, koska se on kyllä se ydin siinä. Se myös sitten, musta on ihana tässä työssä, että lähes aina, oikeastaan mä melkein voisin sanoa, että aina on semmoinen olo, että kun lähtee ja laittaa asiakkaan oven kiinni, on semmoinen tunne, että mä oon ehtinyt tehdä sen kaiken, mitä sillä piti tehdä. Että ei jää semmoista tunnetta, että hetkinen, että voitteko senkin ehtinyt ja senkin, kun opettajan työssä ei saanut paljon koskaan semmoista tunnetta, että nyt on kaikki tehty, tai sitten vaikka siellä kunnallisessa kotihoidossa, niin kyllähän siellä hirveän monesti jäi semmoinen tunne, että vähintäänkin olisi asiakas tarvinnut kuuntelevia korvia paljon pidemmäksi aikaa.”*

Työn merkityksellisyys ja hyvinvointi

Työn merkityksellisyys on erittäin vahva sitoutumistekijä. Avustajat korostavat asiakkaiden mahdollisuutta asua kotona, yksinäisyyden lievittymistä, omaa rooliaan yhteiskunnallisesti tärkeässä hoivatyössä sekä työn roolia omassa identiteetissä myös eläkkeellä. Tämä resonoi sekä psykologisen perustarpeen, merkityksellisyyden (Manka & Manka 2023; Martela 2016; 2018)

että Allardtin “having, loving, being” -teorian kanssa (Allardt 1976). Allardt (1976) mukailleen “having”: riittävä ansio, mahdollisuus osa-aikaisuuteen, eläketulojen täydentäminen. “Loving”: läheinen asiakassuhde, kokemus tarpeellisuudesta ja arvostuksesta. “Being”: kokemus tärkeästä yhteiskunnallisesta tehtävästä ja työn roolista omassa identiteetissä.

Keskeisimmät sitoutumista lisäävät ja vahvistavat tekijät ovat autonomia ja joustavuus. Avustajille on erityisen tärkeää, että on mahdollisuus vaikuttaa työtuntien määrään, asiakkaisiin keiden luona käy sekä työaikoihin. Nämä asiat koetun luottamuksen ohella osoittautuvat lopulta tärkeämmiksi tekijöiksi, kuin jostain toisesta yrityksestä mahdollisesti saatava korkeampi palkka.

Autonomian ja joustavuuden ohella sitoutumista lisää merkityksellinen, ihmisläheinen työ. Avustajalle on tärkeää kokemus siitä, että työllä on suuri merkitys asiakkaalle, itselle ja yhteiskunnalle. Jotta työssä onnistuu, on esihenkilön oltava helposti tavoitettavissa. Toiveena on myös, että oma esihenkilö olisi empaattinen, reagoisi nopeasti ja kuuntelisi. Lopulta tullaan työn rakenteisiin. Sitoutumista tukevana rakenteina haastateltavat mainitsevat osa-aikaisuuden mahdollisuuden, vaateen kiireettömyydestä, asiakkaiden löytymisen läheltä omaa asuinalueetta sekä selkeän kirjaamisjärjestelmän.

H7: *”Joo joustavuus ja itsenäisyys (on mulle tärkeimpiä) ja tosi hyvin saa yhteyttä jos on jotain kysyttävää, mun mielestä aika nopeasti. Ja kaikki niinku yhteydenpito mitä siis firman puolelta tulee niin se on jotenkin semmoista aika kannustavaa ja ymmärtävää ja sellaista. Että tää on vähän niinku aika jännä tilanne sillä tavalla että kyllä mä niinku koen, vaikka itsenäisesti teen työtä, niin kyllä koen olevani osa jotain isompaa työyhteisöä kuitenkin.”*

T: *”Joo. Osaatko sanoa mistä se tunne välittyy?”*

H7: *”No ehkä just siitä semmoisesta, niin kun tietynlaisesta kannustavuudesta ja joustavuudesta ja sellaisesta nopeasti reagoidaan mun kysymyksiin tai yhteydenottoihin.”*

6.1 Työn merkityksellisyys haastatteluaineistossa

Kokonaisuutena tekemieni haastattelujen perusteella motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvät yhdistävät tekijät painottuvat erityisesti työn merkityksellisyyteen, ihmisläheisyyteen, työhön vaikutusmahdollisuuksiin, arvoihin sekä työtä ja työntekijää arvostavaan ilmapiiriin. Vetovoima ja pitovoima rakentuvat sekä sisäisistä että ulkoisista motivaatiotekijöistä.

Veto- ja pitovoimaa edistävät työn lähtökohtainen merkityksellisyys, toisten auttaminen, arvostava ja itsenäinen työyhteisö, joustavat työn puitteet sekä mahdollisuus sovittaa työ elämän

eri vaiheisiin. Työnantajan arvojen aito toteutuminen ja koettu arvostus vahvistavat sekä veto- että pitovoimaa. Nämä asiat kytkeytyvät aiempaan tutkimukseen. (esim. Allen & Meyer 1990; 1996; Yeoman 2013; Martela & Pessi 2018; Bailey ym. 2019.)

Koettu merkityksellisyys näyttäytyy keskeisenä motivaatiotekijänä. Merkityksellisyys muodostuu muun muassa siitä, että voi osaltaan tehdä seniorin arjesta helpompaa, mahdollistaa asiakkaan kotona asumisen, ja samalla tukea yhteiskuntaa säästämällä esimerkiksi laitoshoitokustannuksissa. Mahdollisuus kohdata asiakkaita kiireettömästi ja tehdä työtä omien arvojen mukaisesti lisää sitoutumista. Asiakkaiden merkitys, aito kohtaaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön toistuvat vahvoina veto- ja pitovoimatekijöinä.

Työpaikan mahdollistama osa-aikaisuus, työvuorojen ja asiakkaiden valinta sekä työn joustavuus ovat monille konkreettisia syitä sitoutua ja pysyä työssä pidempään. Näiden piirteiden avulla työ saadaan sovitettua elämäntilanteeseen, mikä lisää työssä jaksamista ja motivaatiota. Työpaikan ilmapiiri, jossa työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi ja arvostetuksi, lisää pitovoimaa. Työnantajan arvot, mahdollisuus kehittää itseään ja työntekijöihin panostaminen koetaan tärkeiksi. Yhteinen toiminta, kuten tapahtumat, sekä koordinaattorien antama tuki ja sanallistettu kiitos nostavat motivaatiota.

T: *”Joo, mietin vielä sitä, juurikin, että jos olet pohtinut sitä opettajan työhön palaamista, niin tuntuuko just siltä, että on tavallaan ristiriita sen suhteen, että olet kouluttautunut jollekin toiselle alalle ja sitten oletkin toisella? Koetko tavallaan, että se olisi sellainen yhteiskunnallinen paine, vai enemmän sinusta itsestä lähtöisin oleva, että pitäisi tehdä sitä koulutusta vastaavaa työtä?”*

H2: *”Niin, on siellä ehkä joku sellainen ristiriita, että jos joku vaikka kysyy minulta, että mitä työtä minä teen, ja sitten kun minä kerron, että minä toimin henkilökohtaisena avustajana seniorityössä, niin minulla tulee hirveän vahva tarve selittää sillä, että minä olen itse asiassa opiskellut matematiikan opettajaksi ja luokanopettajaksi. Minä koen siinä semmoisen tietynlaisen arvostusristiriidan, että minusta tuntuu, että minun nykyinen työ on monien mielestä varmaan aika arvotonta. Minä itse arvostan sitä todellakin, ja minun ihan lähipiiri kyllä arvostaa, mutta vähän yleisemmällä tasolla minusta tuntuu, että luokanopettajan tai matematiikan opettajan työtä arvostettaisiin enemmän. Siinä on semmoinen tietynlainen, että vähän ottaa sinne kunnianpäälle, että hei, minä olen maisteri, mutta sitten minä teen tällaista työtä, johon ei tarvitse mitään koulutusta. On siellä semmoinen tietynlainen ristiriita, minä huomaan.”*

Avustaja kuvaa sitä, kuinka oman alan töiden tekoa arvostettaisiin luultavasti enemmän, mutta nykyisen työn merkityksellisyys tuntuu kuitenkin tärkeämmältä arvolta, kuin oman alan töistä saatava status. Haastateltava kuvasi myös vahvaa työn imua, jota kokee tehdessään tavallisia

arjen kodinhoidollisia tehtäviä, jota on aina kertomansa mukaan tykännyt tehdä. Haastateltava ei ollut kokenut samankaltaista työn imua aiemmassa ammatissaan, joka oli kuormittavampaa eikä siinä ollut samanlaista vapautta ja autonomiaa vaikuttaa työhönsä.

H6: ”No kyllä mä koen merkityksellisyyttä siitä auttamistyöstä, mulle on tärkeää, että ihmisillä on apu siinä. Ihmisen auttaminen on mulle hyvin merkityksellistä. Kyllä mulle jotenkin ne työt tuo edelleenkin... oon ollut aina ehkä työsidonnainen, niin työ tuo mulle jonkun tietyn merkityksen edelleen niin kun jotenkin mun mieleeni että mä käyn töissä, mä sanon sen hyvin helposti kun multa kysytään niin mä käyn edelleen vähän töissä. Joo, työnteko vielä eläkkeelläkin on mulle aika tärkeä jotenkin. Tottakai onhan se myös yhteiskunnallisesti tärkeätä, että kun on terve tämän ikäinen täysin työkykyinen, niin kyllä mun työpanosta ehkä yhteiskuntakin tarvitsee.”

H7: “...joo siis todella yllätti tää miten nautin tästä työstä. Kun olen aikaisemmin siis toiminut kehitysvammaisten ohjaajana. Elikkä se työ on ollut enemmän semmoista että on ollut ryhmä. On usein ollut semmoisen oman jaksamisen ääri rajoilla ja sitten on aina niinku taivastellut ja ihmetellyt että hyvänen aika että miksi mä teen tämmöistä. Pitäisikö vaihtaa tai tehdä jotain muuta työtä? Niin sitten tää tämmöinen että yksin tekee ja saa auttaa yhtä kerrallaan. Ollut tosi tärkeä oivallus siitä, että mä oikeasti tykkään auttaa ihmisiä. Se on ollut vähän hukassa jossain vaiheessa tässä aiemmin työelämässä.”

H8: “Se on ehkä niinku sellainen, että haluaa tehdä semmoista työtä, mikä on merkityksellistä. Ja sitten se on varmasti myös tärkeätä asiakkaille, että on semmoisia avustajia ketkä tavallaan ei ole siellä vaan tyyliin rahan takia tai jotain että haluaa oikeasti niinku pitää ihmisistä huolta ja pitää siitä työstä, niin siitä tulee varmasti ihan eri fiilis.”

Avustajalla on sisäinen motivaatio tehdä työtä, ja hän haluaa osoittaa myös asiakkaalle, että ei ole avustamassa vain rahan takia.

H1: “No siis omalta kohdaltaan merkityksellisyys, niin kyllähän tosiaan tämä työ on ihan siis tosi merkityksellistä, koska ei hän tuo moni näistäkään asiakkaista varmaan yksin tällä hetkellä kotona pärjäisi, jos ei siellä kävisi joku heitä auttamassa. Ja samalla peilaan tätä siihen asiakkaan näkökulmaan, että esimerkiksi kun tulin työvuorosta yhdeltä asiakkaalta, niin jos ei siellä kävisi avustajaa, niin ei hän siellä tosiaan kotona pystyisi olemaan tällä hetkellä yksistään, koska hän on sokea, niin eikä pääsisi ulos eikä mitään. Ja yhteiskunnan tietysti kannalta, niin kyllähän se yhteiskunnan varoja sitten säästää omalla tavallaan, että ei tarvitse sinne laitoshoitoon joutua. Näiltä näkökannalta kyllä kaikki on tavallaan eduksi, kun pystytään näin auttamaan ihmisiä.”

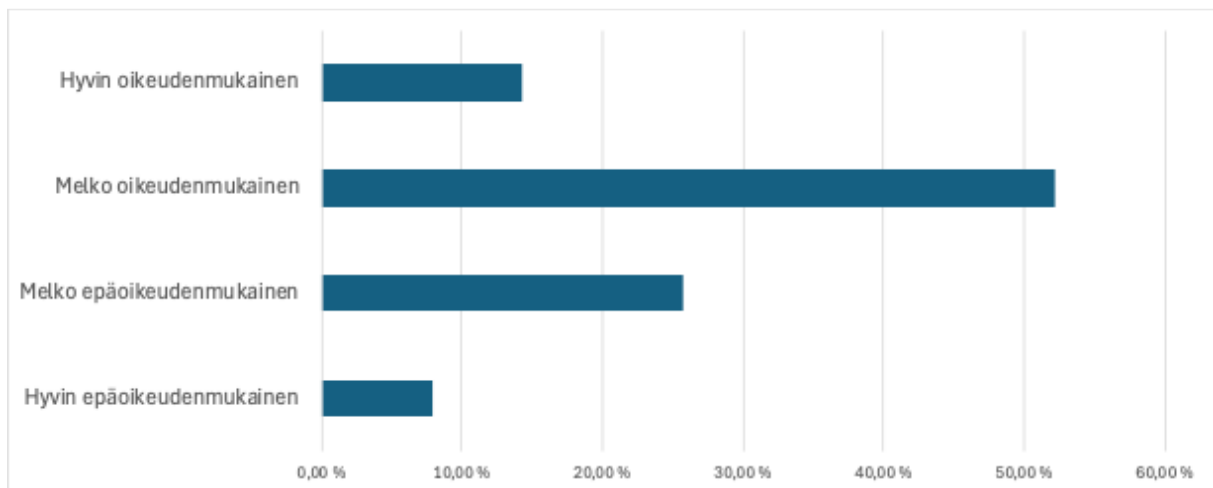
6.2 Alan palkkaus

Tämä luku käsittelee tutkimuksen kvalitatiivista osuutta, mutta tuon kvantitatiivisesta osuudesta näkökulman alan palkkausta käsittelevään osaan.

Sisäiset motivaatiotekijät näyttäytyvät pääsääntöisesti tärkeämpänä työsuhde-etuihin tai korkeampaan palkkaan nähden. Siitä huolimatta, että monelle palkka ei ole tärkein motivaatiotekijä, ei sen roolia yhtenä motivaattorina kuitenkaan vähätellä. Jos palkkiolla ei olisi merkitystä, tekisi suurin osa samaa työtä vapaaehtoisena.

T: *”Mietitkö sä sitä merkityksellisyyden kokemusta ihan sen palkkauksen myötä vai sitten ihan niin kuin juurikin se sanallisen arvotuksen kautta?”*

H3: *”Siis se on sanomattakin on selvää, että tokihan palkkaus voisi olla jotain muuta, mitä se on, mutta sanotaan näin, että ei mulla ole nyt mikään huippueläke, mulla on ihan kohtuullinen eläke. Tämä on ihan hyvä lisä siinä, mutta... tämän alan palkkaus ja tietysti sitten mietin sitäkin, että paljonko sitä kahvijuonnista voi palkkaa ottaa. Toki mä teen muutakin. Mä olisin hirveän iloinen jo siitä sanallistetusta kiitoksestakin. Toki otan sen rahan ihan mielelläni vastaan, minkä saan. Että ei turha sitäkään on vähätellä. Se on kaikki aina vähän ekstra. Mutta kyllä tässä mulla on niin paljon muitakin asioita. Ja jos tämä henkinen merkityksellisyyden tunne ja jos tämä järjissä pysyminen. Et usko kuule miten tärkeetä se on. Että on voinut nämä kotiasiat siirtää. Että rupee murehtii jonkun muun juttuun ja sen sijaan että koko ajan murehtisi näitä omiaan. Niin siinä on merkitystä kyllä.”*



Kuvio 3. Palkkauksen oikeudenmukaisuus henkilökohtaisten avustajien kokemana, %

Työnteko vielä eläkeikäisenä näyttää haastattelujen perusteella ylläpitävän identiteettiä, ja luo osaltaan arkeen rytmiä. Nykyään puhutaankin “uudesta työstä”, jonka yhtenä piirteenä on työn subjektivoituminen. Se tarkoittaa, että työstä tulee aina vain isompi osa identiteettiä. Näin se voi näyttäytyä myös eläkeläisillä: haastateltavat kuvasivat sitä, että kertovat hanakasti vielä tekevänsä mieluusti työtä niin itsensä, asiakkaiden kuin yhteiskuntaakin ajatellen.

H6: *”No kyllä mä koen merkityksellisyyttä siitä auttamistyöstä, mulle on tärkeää, että ihmisillä on apu siinä. Ihmisen auttaminen on mulle hyvin merkityksellistä. Kyllä mulle jotenkin ne työt tuo edelleenkin... oon ollut aina ehkä työsiddonnainen, niin työ tuo mulle jonkun tietyn merkityksen edelleen niin kun jotenkin niin kun mun mieleeni että mä käyn töissä, mä sanon sen hyvin helposti kun multa kysytään niin mä käyn edelleen vähän töissä. Joo, työnteko vielä eläkkeelläkin on mulle aika tärkeä jotenkin. Tottakai onhan se myös yhteiskunnallisesti tärkeitä, että kun on terve tämän ikäinen täysin työkykyinen, niin kyllä mun työpanosta ehkä yhteiskuntakin tarvitsee.”*

6.3 Etäjohtaminen

Kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että etäjohtaminen ei vaikuta sitoutumiseen. Toisin sanoen, enemmän läsnä tapahtuvaan johtamiseen siirtyminen ei yksinään lisää avustajien sitoutuneisuutta. Etäjohtamista pidetään haastattelujen perusteella neutraalina, hyvänä tai jopa parempana verraten perinteiseen johtamistyyliin. Alalle ehkä hakeutuu pääosin itsenäisempiä työntekijöitä, jotka eivät tarvitse kädestä pitävää ohjausta, ja tätä pidetään myös hyveenä.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen luottamuksen osalta oman tutkimukseni tulos eroaa merkittävästi esimerkiksi Kröger ym. (2018) tutkimukseen verraten. Krögerin pitkittäistutkimuksessa (vuosina 2005–2015) luottamus kotihoidon työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä välillä on kärsinyt. Työntekijät ovat kokeneet vaikutusmahdollisuuksiensa kaventuneen, ja samanaikaisesti esihenkilön antaman tuen vähentyneen. Tämän ohella työhön kohdistuvan kontrollin koettiin lisääntyneen. Tämä on päinvastainen tulos omaan tutkimukseeni nähden. Työntekijät kokevat, että oma esihenkilö luottaa työntekijään “150 prosenttisesti”, kuten yksi haastateltavista totesi. Työntekijät arvostavat sitä, että esihenkilö luottaa heidän osaamiseensa ja antaa tilaa tehdä työtä itsenäisesti ilman liiallista valvontaa. Liika kontrolli ja mikromanagerointi koetaan kielteisenä, kun taas riittävä vapaus ruokkii työmotivaatiota ja luottamusta molemmin puolin. Siitä huolimatta, että itsenäisyyttä arvostetaan, toivotaan myös, että esihenkilö ottaa aktiivisesti yhteyttä, kysyy kuulumisia ja antaa palautetta - ei pelkästään ongelmatilanteissa, vaan myös arjen onnistumisissa ja kuulumisista. Palautteen ja keskustelun

puute voi johtaa tunteeseen, että oma työpanos ei kiinnosta omaa esihenkilöä. Annettu vapaus voi ikään kuin kääntyä itseään vastaan: Voi olla niin, että avustaja ajattelee kaiken olevan hyvin, kun omasta esihenkilöstä ei kuulu. Toisaalta voi olla, että avustaja kokee tullessa unohdetuksi, välinpitämättömyyden ja arvostuksen puutteen rinnalla.

Haastatteluissa nousi esiin myös, että oman esihenkilön kiireiseltä tuntuva työ vaikuttaa työntekijöiden aktiivisuuteen yhteydenpidossa. Jos avustaja kokee, että oma esihenkilö on kuormittunut, ei hän halua kuormittaa omilla asioillaan lisää. Johdon ja esihenkilöiden toivotaan myös sanallistavan useammin sitä, miten tärkeää työtä avustajat tekevät.

H2: *“Sitten voisi olla, nyt tuli vaan mieleen tuosta se, että minulla oli just sellainen toive, että voisi joskus jutella esihenkilön kanssa täysin kiireettömästi, että kun nykyään tuntuu, että ne keskustelut on siinä mielessä vähän ongelmakeskeisiä, että aina kun on joku sellainen tietty asia, mistä soittaa. Mutta tavallaan se, että olisikin sellainen täysin kiireetön hetki jutella ihan vaan kaikesta, miten ihanaa on työskennellä tälle firmalle, mutta myös vaikka niistä, että minkälaiset asiat stressaa ja kuormittaa ja silleen. Ja nimenomaan se, että ei tulisi sellainen olo, että minä nyt vie sen mun esihenkilön aikaa, vaan siis että siihen olisi varattu vaikka se tunti aikaa, että sitten saisi sen ajan jutella silleen rauhassa.”*

Hyvässä johtamisessa työntekijöiden mukaan korostuu myös avoimuus, suora palautteenanto ja mahdollisuus keskustella ongelmista rakentavasti. Asiallinen ja selkeä johtaminen sekä hyvin toimiva tiedonkulku mainitaan myös myönteisinä piirteinä etäjohtamista ajatellen. Erityisen tärkeänä työntekijät pitävät sitä, että omaan esihenkilöön saa miltei välittömästi puhelimitse tai viestein yhteyden, jos niin haluaa. Kokonaisuutena hyvä esihenkilö rakentaa luottamusta, antaa tilaa kuuntelulle, antaa palautetta sekä arvostaa avustajan tekemää työtä. Hyvä esihenkilö antaa myös työntekijälle tilan ja rauhan toimia itsenäisesti, mutta on kuitenkin aina saatavilla, aktiivisesti tukena.

Haastateltava viisi (H5) ja haastateltava (H6) painottavat työntekijän omaa vastuuta yhteydenpidossa ja ongelmatilanteiden esiin nostamisessa. Avustajan omat työntekijätaidot ovat osa alalla hyveenä pidettyä itseohjautuvuutta. Työntekijätaidoilla tarkoitetaan työntekijän sisäsyntyisiä tai omaksuttuja taitoja, kuten esimerkiksi vastuunkantokykyä tai itsensä johtamista, jotka edesauttavat työntekijän työhyvinvointia. (Manka & Manka 2023.)

Työntekijän oma aktiivisuus rakentaa luottamusta ja osoittaa, että avustajalla on motivaatiota työskentelyyn ja että hän on sitoutunut juuri kyseiseen yritykseen.

H4 mainitsee, että *“työssä pärjää, kun noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, hoitaa tehtävänsä ja on luotettava.”* Tämä teema linkittyy myös H6:n näkemykseen siitä, että *“luottamus ansaitaan omalla toiminnalla.”* Työyhteisössä korostuu vastavuoroisuus ja reilu toiminta. Arvostuksen osoittaminen ja työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja huomioiminen nousevat myös keskeisiksi tekijöiksi.

Etäjohtamisen kehittäminen psykologisten perustarpeiden näkökulmasta

Etäjohtamisen kehittämisellä voidaan tukea työntekijöiden psykologisten perustarpeiden, autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, täyttymistä, mikä voi puolestaan vahvistaa yrityksen veto- ja pitovoimaa. Itseohjautuvuusteoriaan nojautuen nämä tarpeet muodostavat perustan motivaatiolle ja hyvinvoinnille.

Kyvykkyyden kokemusta voidaan vahvistaa tarjoamalla työntekijöille enemmän sanallistettua arvostusta ja palautetta. Henkilökohtaiset avustajat toivovat palautetta palvelukoordinaattoreilta asiakkaiden lisäksi. Avustajien autonomiaa ei tule kaventaa, vaan sitä on täydennettävä selkeämmillä raameilla rooliristiriitojen ehkäisemiseksi. Esimerkiksi on tärkeää määritellä tarkasti, mitä tehtäviä avustaja hoitaa verrattuna hoitohenkilökuntaan. Ennakkotiedot asiakkaasta, selkeät ohjeet ja rajaukset sekä mahdollisuus nopeaan tukeen esihenkilöltä vahvistavat hallinnan tunnetta ja tukevat itseohjautuvuutta. Näin etäjohtaminen edistää työntekijän kokemusta omasta pätevydestään ilman, että se rajoittaa vapauden tunnetta.

Työntekijät toivovat myös selkeää ja aktiivista viestintää yrityksen tilanteesta, muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä. Sen koetaan lisäävän turvallisuuden tunnetta siitä, että jatkossakin riittää töitä. Tämän ohella yrityksen arvoista ja päämääristä muistuttaminen vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja "meidän yritys" -kokemusta. Yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi toivotaan myös kollegojen tapaamista. Useammin järjestetyt, matalan kynnyksen etä- tai lähitapaamiset mahdollistavat arjen jakamisen ja kuormituksen purkamisen vertaisten kesken. Pehdytyksessä ja viestinnässä tulisi tarjota selkeä kokonaiskuva organisaatiosta: keitä toimistolla työskentelee ja miten roolit jakautuvat. Lisäksi mahdollisuus satunnaisiin kasvokkain kohtauksiin esihenkilöiden kanssa, erityisesti rekrytointi- ja pehdytysvaiheessa, koetaan luottamusta lisäävänä. Nämä toimenpiteet vahvistavat työntekijöiden tunnetta osallisuudesta. Yhteenvetona etäjohtamisen kehittäminen psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseksi edellyttää tasapainoa autonomian, tuen ja yhteisöllisyyden välillä.

7 Johtopäätökset

Kysyin tutkimuksen alussa: mitkä tekijät saavat henkilökohtaiset avustajat sitoutumaan kotimaiseen yksityiseen ikääntyneiden hoiva-alan yritykseen? Miten työn merkityksellisyys ilmenee henkilökohtaisten avustajien arjessa, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat? sekä Millaisilla keinoilla etäjohtamista voidaan kehittää, jotta sillä on suotuisa vaikutus yrityksen veto- ja pitovoimaan?

Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden motivaatio on pääsääntöisesti sisäisistä motivaatiotekijöistä lähtöistä sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen palautuvaa. Näin ollen ulkoisiin motivaatiotekijöihin panostamisen sijasta tulisi keskittyä työn rakenteiden ja raamien kehittämiseen. Jos pohja on kunnossa, ulkoiset motivaattorit ovat mukava lisä. Jos ei, ulkoisiin motivaattoreihin panostus ei palaudu yritykselle takaisin sitoutuneemmilla työntekijöillä. Avustajat ovat ehdottoman asiakaslähtöisiä. Unelmien työpäivästä puhuttaessa haastateltavat nostivat kerta toisensa jälkeen merkityksellisimmäksi tekijäksi sen, että asiakas on tyytyväinen. Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen kannalta on siis selvää, että keskeisin tekijä on se, että voi työskennellä itselle mieluisilla asiakkailla. Tämän jälkeen on kyse työn muokattavuudesta ja joustavuudesta suhteessa muuhun elämään, oman esihenkilön tuesta ja autonomiasta asiakkaalla.

Henkilökohtaisia avustajina työskentelevien työmotivaation ja sitoutumisen taustalla vaikuttavat eniten työn merkityksellisyys yhteiskunnalle ja seniorille, työn arvot ja koettu vapaus sekä asiakaspalautteen saaminen. Tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen (esim. Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo 2020; Korkiakangas ym., 2022; Ring, Ristolainen & Tiilikainen 2024) kanssa. Työhön sitoutumisen taustalla on kokemus yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja mahdollisuudesta tehdä omia ratkaisuja työssä. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021.)

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin on noussut aiemmissakin tutkimussa (esim. Korkiakangas ym. 2022; Thwaites ym., 2023; O’Keefe, Yuen, Perlen & Hutchinson 2025) tärkeäksi vanhustyön vetovoimaisuutta edistäväksi tekijäksi. Sen kokivat tärkeäksi myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijät. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä voi työssään hyvin. Mielekkäät työolot vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta. Se on vahva pohja laadukkaalle palvelulle, mutta ennen kaikkea myös merkittävä hoitoalan veto- ja pitovoimatekijä. Hakasen & Kaltiaisen (2020) sekä Mankan & Mankan (2023) osoitus siitä, että työn imuun panostaminen maksaa itsensä takaisin, näyttää toteutuvan myös oman tutkimukseni kontekstissa. Alalle sopivat henkilöt sitoutuvat työhön ja asiakkaisiin, ja kokevat työn imua.

Etäjohtamisen onnistumisen edellytyksenä on, että esihenkilöt pitävät aiempaa aktiivisemmin yhteyttä omaan tiimiin kuuluviin työntekijöihin. Yrityksessä tulee ottaa käyttöön säännölliset kehitys- ja/tai työnohjauskeskustelut. Kahdenkeskisten keskustelujen lisäksi on tärkeää mahdollistaa vertaistuellisia tapaamisia avustajien kesken. Työstä on myös jatkossa annettava strukturoitua palautetta säännöllisin väliajoin. Henkilöstölle on myös tärkeää koulututtaa monipuolisesti erilaisista ikääntyneiden hoivaan, hoitoon ja apuun liittyvistä teemoista, jotta avustaja voi olla askeleen edellä asiakkaiden muuttuvista tarpeista. Nämä yhdessä rakentavat ammatti-identiteettiä ja vahvistavat kokemusta siitä, että on osa yritystä, ja toimillaan edustaa sitä. Luottamusta voidaan rakentaa etänä, mutta ihmisolentoon lienee sisäänrakennettu tarve kokea ja olla läsnä, ihan kasvatusten, paikan päällä. Näin ollen, etäjohtamista voi osin viedä aiempaa enemmän kohti hybridijohtamista.

Kokonaisuutena välittyi vaikutelma siitä, että työhyvinvointiohjelmaa tärkeämpänä näyttäytyvät työn raamit: vapaus, joustavuus, mieluisat asiakkaat, hallinnan tunne (tietää mitä odotetaan ja mitä tekee), työn merkitys asiakkaalle ja yhteiskunnallisesti. Toisin sanoin, työhyvinvointiohjelma ei ole pitovoimainen tekijä yksinään, ei myöskään palkkaus. Edut ovat mukava lisä, mutta pohjan pitää olla ensin kunnossa.

Taulukko 9. Keskeisimmät veto- ja pitovoimatekijät oman tutkimukseni perusteella.

Veto- ja pitovoimatekijöitä
Työntekijöiden motivaatio on pääsääntöisesti sisäisistä motivaatiotekijöistä lähtöistä sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen palautuvaa
Ulkoisiin motivaatiotekijöihin panostamisen sijasta tulee keskittyä työn rakenteiden ja raamien kehittämiseen
Työn merkityksellisyys yhteiskunnalle ja seniorille, työn arvot ja koettu vapaus sekä asiakaspalautteen saaminen
Kokemus yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja mahdollisuudesta tehdä omia ratkaisuja työssä
Mahdollisuus työskennellä itselle mieluisilla asiakkailla
Työn muokattavuus ja joustavuus suhteessa muuhun elämään
Oman esihenkilön tuki
Mielekkäät työolot vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta
Työhyvinvointiohjelma ei ole pitovoimainen tekijä yksinään, ei myöskään palkkaus
Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä voi työssään hyvin

Tällä hetkellä on käynnissä ristiriitainen, jopa ennennäkemätön kehitys hyvinvointialueiden säästötoimenpiteiden myötä. Ennen hoitoala oli varma valinta, mutta ei enää. Muutamia vuosia sitten oli niin kutsutut työntekijän markkinat - oli varaa valita, minne mennä töihin. Tällä hetkellä hoitajille ei riitä töitä. Se ei tarkoita, että hoidon ja hoivan tarve olisi vähentynyt - päinvastoin, kuten tutkielmani alussa olen tuonut esille. Vetoa siis todella olisi, tässä heikossa työmarkkinatilanteessa. Pitovoima ei ole juuri nyt kiinni yksin työntekijästä, vaan institutionaalisista rakenteista. Suhteessa työn vaateisiin ylikoulutetut hoitajat hakevat töitä henkilökohtaisina avustajina, koska muuta on hankala saada. Tämä on yritykselle haaste, ja yksi syy sille, miksi tämä tutkimus haluttiin toteuttaa. Miten paperilla ylikoulutetut työntekijät saadaan pysymään yrityksessä, vai onko se ollenkaan lopulta mahdollista? Turhautuneisuutta siitä, että tekee avustajan työtä, vaikka on kouluttautunut jollekin toiselle alalle, ei tutkimuksessa kuitenkaan tullut esille. Päinvastoin, yksi haastateltava kuvasi avustajan työn sopivan itselleen paremmin kuin sen, johon oli kouluttautunut. Ylikoulutetut saattavat tehdä työtä sen aikaa, kunnes löytävät oman alan työpaikan. Näin ollen avustajan työ voi näyttäytyä jopa odotettuna hengähdyspaikkana hektisempien töiden välissä. Osa haluaa jatkaa työtä myös oman alan päivätöiden ohella.

Tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden osalta oli yllätys, että vain viidennes kohdeyrityksen avustajista vastasi kyselyyn. Pidän tätä tutkielman rajoitteena, sillä otoskoon ollessa pienehkö käyttämäni kvantitatiiviset menetelmät eivät välttämättä sopinut parhaiten tälle aineistolle. Kvalitatiivisen osuuden osalta tutkittavia oli riittävästi. Tutkimuksen vastaajien määrä oli linjassa kohdeyrityksessä aiemmin tehtyjen kyselytutkimusten kanssa. Aiemmissakin tutkimuksissa kyselyyn vastanneiden osuus on ollut koko työntekijäjoukosta noin 20 prosenttia. Tulokset voi yleistää kohdeyritykseen, etenkin kun yksilöhaastattelut tukivat kvantitatiivisesta osuudesta saatuja tuloksia.

Yksi syy sille, miksi vastaajia valikoitui vain 140, voi löytyä henkilökohtaisen avun työn luonteesta. Se on useimmille välitilan omainen työ, opiskelun ohella, tai lisätulo eläkkeellä. Tällöin työntekijällä on suurempi fokus jossakin muussa elämän osa-alueessa, kuin itse työssä. Työhyvinvointiin tai johtamisen kehittämiseen ei tällöin löydy niin suurta halua. Tämän näkökulman toi esille myös yksi haastateltava, joka on päätoiminen opiskelija.

Suurelle osalle työntekijöistä työ ei ole päätyö, jolloin se vie pienemmän osan ajasta eikä välttämättä muodostu niin suureksi osaksi identiteettiä. Toisaalta kyse voi yksinkertaisesti olla siitä, että työssä voidaan lähtökohtaisesti hyvin, ja johtaminen ja käytännöt ovat pääsääntöisesti

kunnossa eikä suurimmalle osalle löydy sen myötä sen enempää intoa tai kiinnostusta yrityksen eteenpäin viemiselle.

Kolmanneksi kyse voi olla altruismista. Kuten tutkimuksesta kävi ilmi, työntekijät suhtautuvat työhön kokonaisvaltaisen asiakaslähtöisesti. Työntekijän työhyvinvointi vaikuttaa asiakkaisiin ja heidän saamaansa palveluun välillisesti, mutta ehkä työntekijöiden fokus on niin vahvasti asiakkaisissa, että työhyvinvointiin tai johtamisen kehittäminen näyttäytyy sen rinnalla toissijaisina tekijöinä. Tätä pohdintaa tukisi se, että työn merkityksellisyys yhteiskunnalle ja seniorille nousi merkittävimiksi sitoutumisen kannalta, kuin työn merkityksellisyys itselle.

Sivusimme haastatteluissa kaiken aikaa elämän peruselementtejä. Tavoitin työntekijöiden kertomuksista sen, että tärkeintä on tunne siitä, että on osa jotakin. Tunne siitä, että kuuluu johonkin, nähdä, kuulla, arvostetuksi ja ymmärretyksi tulemisen rinnalla. Kuten yksi haastateltavista totesi: "...olen avustaja muiden joukossa. Omanlaiseni. Olen pieni palikka joukossa, mutta tarpeellinen." Näistä pienistä tärkeistä palikoista muodostuu yrityksen ydin. Työpaikkaan sitoutuneilla, ja sen arvoihin uskovalla henkilöstöllä on myönteinen vaikutus niin subjektiiviseen (työ)hyvinvointiin, asiakasvirtaan ja asiakastytyväisyyteen, kuin myös laajemmin yrityksen menestykseen alalla, vaihtelevissa markkinatilanteissa.

Suomessa on valtava reservi hoito- ja hoiva-alan ammattilaisia, joilla on halua tehdä työtä vielä eläkkeelläkin. On myös heitä, jotka oman työuran päätyttyä haluavat siirtyä hoiva-alalle. Sääntelyä muuttamalla raivaamme tietä avustajille, joilla on aito ilo, innostus ja motivaatio tehdä ihmisläheistä, merkityksellistä työtä. Pidetään heidän iloansa merkityksellisestä hoito- ja hoivatyöstä yllä. Yhteiskunnan tulisi jatkossakin keksiä sopivia insentiivejä siihen, että työnteko on eläkeiässäkin kannattavaa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ikääntyneiden kotihoidossa työskentelevän henkilöstön johtamisen ja organisaatioiden toimintatapojen suunnittelussa ja kehittämisessä. Korkeakouluun, Koiviston, Olinin & Laitisen (2022) aiemman tutkimuksen sekä oman tutkimukseni perusteella veto- ja pitovoimatekijöiden edistämiseksi vastauksia tulee hakea kolmelta eri tasolta: yksilö- työyhteisö- ja yhteiskuntatasolta käsin. Jatkotutkimuksena olisi tarpeen selvittää, onko tässä esiin tulleiden kehitysideoiden hyödyntäminen mahdollista julkisen kotihoidon puolella, vai kaatuvatko ne jo lähtökuopissaan kysymyksiin käytettävissä olevista resursseista.

Tutkimuksessa esille tulleet havainnot ovat yleistettävissä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen lisäksi myös samalla alalla toimiviin organisaatioihin ja työyhteisöihin. On selvää, että samat teemat toistuvat muissakin yrityksissä, ja tätä tukee myös aiempi, esille tuomani aiheeseen liittyvä tutkimus.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Alasoini, T., (2010). MAINETTAAN PAREMPI TYÖ - Kymmenen väitettä työelämästä, Taloustieto Oy. Yliopistopaino, Helsinki.
- Allardt, E. (1976). Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. WSOY.
- Allen, Natalie J., Meyer, John P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63. 1–18.
- Allen, Natalie J., Meyer, John P. 1996. Affective, continuance and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49. 252–276.
- Aro, R. (2025). MDI väestöennuste. Nettilinkki: <https://www.mdi.fi/vaeston-ikaantyminen-haastaa-suomea-viela-2040-luvulla/>.(viitattu 5.11.2025)
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'meaningful work: Prospects for the 21st century'. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481–499. doi: 10.1111/joms.12422.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Deci, E-L. & Ryan, R-M. (2000). The “What and Why” of Goal Pursuits: Human needs and Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, 11(4), 227–228. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E-L. & Ryan, R-M. (2002). *Hand- book of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.
- Eronen, A., Londén, P., Palanne, A., Peltosalmi, J. & Teittinen, A. (2025). *Sosiaalibarometri. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki 2025*.
- Finne-Soveri, Harriet & Heikkilä, Rauha & Mäkelä, Matti & Asikainen, Janne & Vilkkö, Anni & Andersson, Sirpa & Hammar, Teija & Jokinen, Sari & Noro, Anja (2014) Mitä on huomioitava vanhusten laitoshoidon vähennettäessä. Teoksessa Anja Noro & Hanna Alastalo (toim.) *Vanhuspalvelulain 980/2012 toimeenpanon seuranta. Tilanne ennen lain voimaantuloa vuonna 2013. Raportti 13/2014*. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus, 56–70.
- Giordano, C. (2021). The professionalisation of domiciliary care for the elderly: a comparison between public and private care service providers in Belgium. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(9/10), 1072–1088. DOI: 10.1108/IJSSP-06-2020-0226.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 649–664.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2020). Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. *Työterveyslaitos*.

Haltia, P., Hanhike, T., Kyrkkö, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., Orsila, R., ... & Ylikännö, M. (2024). Työelämän tilannekuvia-Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: TYÖ 2030-Ohjelma.

Hautsalo, K., Salin, S., & Teeri, S. (2023). Arjen auttajien matkassa – kotihoito ammattilaisten silmin. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 60(1). <https://doi.org/10.23990/sa.111876>.

Heinonen, T., & Korpela, A. (2022). (toim.) Etänä enemmän–muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Mitä etäjohtamisesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella?

Heiskanen, T., Leinonen, M., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 15(1), 66–80.

Hoppania, Hanna-Kaisa & Karsio, Olli & Näre, Lena & Olakivi, Antero & Sointu, Liina & Vaittinen, Tiina & Zechner, Minna (2016) Hoivan arvoiset: Vaiva yhteiskunnan ytimessä. Helsinki: Gaudeamus.

Häggman-Laitila, A. (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus: Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus*, 32(4).

Julkunen, R. (2017). Muuttuvat hyvinvointivaltiot. Eurooppalaiset hyvinvointivaltiot reformoitavina. Jyväskylä: SoPhi, 137.

Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N., & Heinilä, H. (2020). Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon tutkimus*, 39(4), 239–254.

Kannisto, J. (2021). Eläkkeellä ja työssä: tilasto eläkeläisten työnteosta vuosina 2007–2020. Eläketurvakeskuksen tilastoja 15/2021. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Kauppi, K., & Taponen, S. (2024). Collaborators, supplementers, purchasers and privatizers- profiling the social and health care delivery forms of Finnish municipalities through cluster analysis. *Public Management Review*, 26(5), 1242–1265.

Kehusmaa, S; Honkanen, S & Saukkonen P (2024): Kehittyvät iäkkäiden palvelut Suomessa: Vanhuspalvelujen tila -seurannan tuloksia 2023. Raportti 5/2024. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-324-9?>

KEVA. (2021). Kuntien työvoimaennuste 2030: Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä, ja lastentarhanopettajissa suurin osajapula nyt ja tulevaisuudessa. Nettilinkki: https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf (viitattu 5.11.2025)

Kirkonpelto, T. M., & Mäntyranta, T. (2024). Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027: Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen.

Koistinen (2010). Teoksessa Niemelä, P. (2010). (toim.). Hyvinvointipolitiikka. *Helsinki: WSOYpro*.

Koivisto, T., Laitinen, J. & Sinervo, T. (toim.) (2023). Hyvä veto! Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa. Työterveyslaitos & Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Kokkinen, L. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. PunaMusta Oy. Tampere 2020.

Korkiakangas E, Koivisto T, Olin N, Laitinen J. (2022). Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. *Tutkiva Hoitotyö* 20(1), 3–11.

Kortelainen, J., Oosi, O., Luukkonen, T., Luomala, N., Välikangas, K., Hätälä, J., Haapakorva, P., Hämeenniemi, R. & Kaasalainen, T. (2020). Ikääntyneiden asuminen: ennakointi ja varautuminen kunnissa.

Kröger, T., Van Aerschot, L., & Puthenparambil, J. M. (2018). Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. YFI julkaisuja, (6).

Labrague, L. J., & de Los Santos, J. A. A. (2021). Fear of Covid-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of nursing management*, 29(3), 395–403.

Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja - Ser. c osa- Tom. 372 scripta lingua fennica edita. Turun yliopisto. Turku 2013.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista (980/2012) [VanhPL].

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta 812/2000.

Leppäaho, Havakka. Sorvali 2024. Tutkimuksesta tiiviisti Vanhuspalvelujen asiakastytyvöäisyys vuosina 2022 ja 2024 – mikä on muuttunut? 41/2024.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2025). Työolobarometri 2024. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2025:21. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-686-4>.

Manka, M. L., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent, 48, 91.

Martela, F. & Steger, M-F. (2016) The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance, *The Journal of Positive Psychology*, 11:5, 531–545, DOI: 10.1080/17439760.2015.1137623

Martela, F., Hakanen, J. J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa– Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai-pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N= 2000) perustuva analyysi.

Martela, F., Ryan, R.M. & Steger, M.F. Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfactions and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life. *J Happiness Stud* 19, 1261–1282 (2018). <https://doi-org.ezproxy.utu.fi:2443/10.1007/s10902-017-9869-7>.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in psychology*, 9, 363.

Melin, H., Turja, T.& Krutova, O. (2020). Työelämän uusi normaali? Työpoliittinen aikakauskirja 3/2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.1.2026].

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & stress*, 31(2), 101–120.

Nummenmaa, L. (2021) Tilastotieteen käsikirja. Tammi. (E-kirja).

Olakivi, A., Van Aerschot, L., Mathew Puthenparambil, J., & Kröger, T. (2021). Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista?

- O’Keefe, B., Yuen, E., Dow, B., Perlen, S., & Hutchinson, A. M. (2025). Understanding factors influencing personal care workers intentions to leave: A systematic integrative review. *The Gerontologist*, 65(5), gnaf055.
- Pryor, Robert G.L., & Bright, J. (2014). The chaos theory of careers (CTC): Ten years on and only just begun, *Australian Journal of Career Development*, 23 (1), 4–12.
<https://doi.org/10.1177/1038416213518506>.
- Pyöriä, P. (2012). (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus.
- Ring, M., Ristolainen, H., & Tiilikainen, E. (2024). From restricted resources to ethical burden—Former home care workers’ reasons for leaving their jobs. *Journal of Applied Gerontology*, 43(8), 1111–1119.
- Rotkirch, A. (2021). Syntyvyyden toipuminen ja pitenevä elinikä: Linjauksia 2020-luvun väestöpolitiikalle.
- Ruotsalainen, S., Jantunen, S., & Sinervo, T. (2020). Which factors are related to Finnish home care workers’ job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? -a mixed method study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 896.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saari, T. (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere University Press Tampere 2014.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys (41–60) Helsinki: Gaudeamus.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi.
- Saske, S. (2024) Uudistunut palvelurakenne. Teoksessa Kehusmaa, S., Honkanen, S., Saukkonen P. (toim.) Kehittyvät iäkkäiden palvelut Suomessa Vanhuspalvelujen tila -seurannan tuloksia 2023
- Selander K, Nikunlaakso R, Sipponen J, Niemi M, Olin N, Laitinen J. 2021. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kasautuva koronakuorma: kyselytutkimus Suomen tilanteesta syksyllä 2020. *Tutkiva Hoitotyö* 19(2), 30–37.
- Sosiaalihuoltolaki (1301/2014)
- STM. (2020). Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:31.
- STM. (2025) Kotihoito. Sosiaali- ja terveysministeriö. Nettilinkki: <https://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>. [Viitattu: 5.11.2025].
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.1.2026].
- Sutela, H., Viinikka, J., & Pärnänen, A. (2024). Työolot murrosten keskellä–Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Helsinki: Tilastokeskus.
- Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A., Paronen, E., & Lammintakanen, J. (2023). Terveysthuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis*, 51(1). <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932>.

THL (2025b). Sote-palvelut. Nettilinkki: <https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/kehittyva-palvelujarjestelma/sote-palvelut>. [Viitattu: 5.11.2025].

THL. (2024) Muuttuvat vanhuspalvelut. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2024). Nettilinkki: https://thl.fi/aiheet/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut#Kotihoito_ensisijainen. [Viitattu: 5.11.2025].

THL. (2023). Vanhuspalvelujen tila 2022. Tilastoraportti 12/2023. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Thwaites, C., McKercher, J. P., Fetherstonhaugh, D., Blackberry, I., Gilmartin-Thomas, J. F., Taylor, N. F., ... & Morris, M. E. (2023, November). Factors impacting retention of aged care workers: a systematic review. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 23, p. 3008). MDPI.

Tietoarkisto. (2021) Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja.

Tolonen, E. & Leivonen, A. (2025). THL tilastoraportti 47/2025. Kotihoidon käynnit ja asiakkaat 2024. Julkisesti järjestetyn kotihoidon asiakasmäärä edelleen laskussa. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/0297d3c4-d416-409d-a8a7-c77c94610b53/content>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Saatavissa: <https://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: TENK. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tynkkynen, L. K., Paatela, S., Aalto, A. M., Keskimäki, I., Nykänen, E., Peltola, M., ... & Viita-aho, M. (2025). Tilannekuvia hyvinvointialueilta: muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina.

Vaarama, M., Mukkila, S. & Hannikainen-Ingman, K. (2014). 80 vuotta täyttäneiden elämänlaatu ja elinolot. Teoksessa Vaarama, M., Karvonen, S., Kestilä, L., Moisio, P., & Muuri, A. (toim) (2014). *Suomalaisten hyvinvointi*. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere 2014. Valtioneuvosto. (2023). Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>.

Vartiainen, M. (2017) teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T. (toim.) (2017). *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perustarpeet*. PS-kustannus.

Vehko, T., Sinervo, T. & Josefsson, K. (2017) *Henkilöstön hyvinvointi vanhus palveluissa – kotihoidon kehitys huolestuttava*. Tutkimuksesta tiiviisti 11. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Violainen (2012) teoksessa Pyöriä, P. (toim.) (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.

Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of business ethics*, 125(2), 235–251.

Åkerblad, L., Seppänen-Järvelä, R. (2024). *Monimenetelmällinen tutkimus: opas suunnitteluun ja toteutukseen*. Gaudeamus.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Työhyvinvointikysely

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tutkimuksen tarkoitus:

Pro gradu -tutkielma käsittelee Suomen Seniorihoivalla työskentelevien henkilökohtaisten avustajien työhön sitoutumista ja työhyvinvointia sekä lähiesihenkilön roolia yrityksen veto- ja pitovoimaan.

Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Turun yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi osallistua tutkimukseen. Kyselyyn vastataan nimettömänä.

Kyselylomakkeen kysymykset on jaettu viiteen osioon: A. taustatiedot B. työsuhde C. motivaatio ja sitoutuminen D. työhyvinvointi ja jaksaminen, työn imu E. esihenkilö ja johtaminen

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 15 minuuttia. Jokainen vastaus on todella tärkeä!

Muistathan jättää kyselyn lopuksi yhteystietosi, jos haluat osallistua arvontaan. Kysely on anonymi, vaikka jätät yhteystietosi. Ohjelma ei yhdistä vastauksia ja yhteystietoja.

A. Taustatiedot

Kysymyksissä 1–7 kartoitan avustajien sukupuoli- ja ikäjakaumaa, koulutusastetta, pääasiallista toimintaa ja perhetilannetta.

1. Sukupuoli*

nainen

mies

muu

en halua sanoa

2. Ikä*

18–24

25–34

35–44

45–54

55–64

65–74

75+

3. Asuinpaikka*

Pääkaupunkiseutu
Tampereen seutu
Muu Suomi

4. Koulutusaste*

peruskoulu
ylioppilas
ammattitutkinto
opistoasteen koulutus alempi korkeakoulu
ylempi korkeakoulu

5. Sosioekonominen asema päätyössä (eläkeläisten osalta työssäolon aikana)*

työntekijä
yrittäjä
alempi toimihenkilö
ylempi toimihenkilö
Muu, mikä?

6. Pääasiallinen toiminta*

työelämässä
opiskelija
eläkeläinen

7. Perhetilanne*

asun yksin
asun puolison kanssa
asun puolison ja lasten kanssa
asun lasten kanssa
asun vanhempieni / muiden sukulaisten kanssa muu, mikä?

B. Työsuhde

Kysymykset 8–14 liittyvät työsuhteeseesi

8. Työsuhteesi kesto*

alle 6kk
6–12 kk
1–2 vuotta
3–4 vuotta
yli 5 vuotta

9. Onko työsuhteesi*

Osa-aikainen
Osa-aikainen toisen työn ohella
Osa-aikainen opintojen ohella
Osa-aikainen eläkkeen lisäksi
Muu, mikä?

10. Työskenteletkö muualla?*

kyllä
en

11. Näetkö työskenteleväsi yrityksessä vielä 12 kk kuluttua?*

kyllä
en

12. Bruttotulot - kuinka paljon tienaat keskimäärin kuukaudessa? (bruttotulo on kokonaissumma tuloista ennen minkäänlaisia vähennyksiä, kuten veroja tai muita pakollisia maksuja)*

0-250
250-500
500-750
750-1000
1000-1250
1250-1500
1500-1750
1750-2000
2000 tai enemmän

13. Kuinka monta viikkotuntia keskimäärin työskentelet?*

1-4
5-9
10-14
15-19
20-24
25-29
30-34
35-39

14. Kuinka oikeudenmukainen palkkauksesi on mielestäsi suhteessa työpanokseesi?*

hyvin oikeudenmukainen
melko oikeudenmukainen
melko epäoikeudenmukainen
hyvin epäoikeudenmukainen

C. Motivaatio ja sitoutuminen

Kysymykset 15–24 kartoittavat sitoutumistasi ja motivaatiosi työskentelyyn yrityksessä

15. Mistä syystä halusit hakea juuri kyseenomaiseen yritykseen henkilökohtaiseksi avustajaksi? Valitse korkeintaan kaksi sinulle tärkeintä tekijää*

Olet kuullut yrityksestä hyvää
Brändin kiinnostavuus (kiireetön, laadukas, yksityinen kotihoito)
Täysin kotimainen yritys
Työsuhde-edut
Palkkaus
Luottamusta herättävä työnantaja
Mainokset herättivät kiinnostukseni
Jokin muu, mikä?

16. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat motivaatioosi henkilökohtaisena avustajana työskentelyssä?

4=todella paljon 3=melko paljon 2=melko vähän 1=todella vähän *

Työn merkityksellisyys henkilökohtaisesti (oma hyvinvointi, työhyvinvointi)
Työn merkityksellisyys seniorin näkökulmasta
Työn merkityksellisyys yhteiskunnallisesti
Työn vapaus ja joustavuus
Yrityksen arvot: kiireetön, laadukas kotihoito. Inhimillisyys, arvokkuus, eettisyys ja luotettavuus
Ammattitaidon kehittyminen
Asiakkailta saatu palaute
Toimeentulo

17. Kuinka paljon seuraavat työsuhde-edut vaikuttaisivat motivaatioosi ja sitoutumiseesi työskennellä Suomen Seniorihoivalla myös jatkossa? 4= todella paljon 3=melko paljon 2=melko vähän 1=todella vähän *

Henkilöstöetuohjelma
Kuukauden/vuoden avustaja -kilpailu
Avustajatapaamiset, yhteinen toiminta
Webinaarit/koulutukset henkilökohtaisen avustajan/kotisiivoajan roolista ym.
Palkinnot tietyn ajan jälkeen työskentelystä
Laajempi perehdytys tehtäviin
Mieluisat asiakkaat
Kuukausittainen uutiskirje esim. työhyvinvoinnin teemoista
Avustajien sisäinen "some" vertaistukeen, vinkkien jakoon, arkisten terveisten lähettämiseen (esim. mitä on tehnyt asiakkaiden kanssa)

18. Minulla on aito halu työskennellä yrityksessä*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

19. Työskentelyni perustuu velvollisuuden tunteeseen*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

20. Jatkan työskentelyäni vain siitä syystä, että kustannukset tai haitta työpaikan vaihtamisesta olisi liian suuri*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

21. Työn itsenäisyys lisää motivaatiotani työskentelyyn*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

22. Kuinka merkitykselliseksi koet oman työsi. Onko se: *

todella merkityksellistä
melko merkityksellistä
ei erityisen merkityksellistä
ei lainkaan merkityksellistä

23. Tunnetko yhteenkuuluvuutta yritykseen ja sen henkilöstöön?*

todella paljon
melko paljon
jonkin verran
en lainkaan

24. Tuntuuko sinusta siltä, että työpanostasi arvostetaan?*

todella paljon
melko paljon
jonkin verran
ei lainkaan

D. Työhyvinvointi ja jaksaminen, työn imu

Kysymykset 25–36 liittyvät työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työssä koettuun työn imuun. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme työhyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

25. Ajattele nykyistä elämäntilannettasi. Miten voit tällä hetkellä?*

todella hyvin
melko hyvin
kohtalaisesti
melko huonosti
todella huonosti

26. Entä työn näkökulmasta. Miten voit töissä?*

todella hyvin
melko hyvin
kohtalaisesti
melko huonosti
todella huonosti

**27. Koetko, että omat henkilökohtaiset arvosi kohtaavat yrityksen arvojen kanssa?
(inhimillisuus, arvokkuus, eettisyys ja luotettavuus)***

todella hyvin
melko hyvin
kohtalaisesti
melko huonosti
todella huonosti

28. Kuinka usein olet innostunut työstäsi?*

aina
usein
joskus
harvoin
en koskaan

29. Työn kuormitus on hallittavissa*

aina
usein
silloin tällöin
harvoin
ei koskaan

30. Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa tehdä työsi hyvin?*

aina
usein
silloin tällöin
harvoin
ei koskaan

31. Tunnen, että työskentelylläni on selkeä tavoite ja päämäärä*

aina
usein
silloin tällöin harvoin
ei koskaan

32. Olen valmis joustamaan ja ponnistelemaan yrityksen eteen*

aina
usein
silloin tällöin
harvoin
en koskaan

33. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä työssäsi henkilökohtaisena avustajana?*

todella paljon
melko paljon
jonkin verran
vain vähän
et lainkaan

34. Koetko, että työ ja vapaa-aikasi ovat tasapainossa?*

todella hyvin
melko hyvin
melko huonosti
todella huonosti

35. Montako työpäivää olet ollut poissa töistä oman sairauden takia viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana? Jos ei yhtään työpäivää, merkitse nolla (0). - Kuukausi = 22 työpäivää *

36. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi? 4=todella paljon 3=melko paljon 2=melko vähän 1=todella vähän *

Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin
Mahdollisuus vaikuttaa siihen, keiden asiakkaiden luona käy
Työn joustavuus suhteessa muuhun elämään
Työyhteisön tuki/hyvä työilmapiiri

E. Esihenkilö ja johtaminen

Kysymykset 37-43 käsittelevät lähiesihenkilöäsi ja (etä)johtamista. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat lähintä esihenkilöäsi? Lähin esihenkilö on henkilö, jonka kanssa olet ensisijaisesti yhteydessä työsuhteeseesi liittyvistä asioista, ja kenelle ilmoitat mm. poissaolostasi.

37. Esihenkilöni on minuun riittävästi yhteydessä*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

38. Esihenkilöni antaa minulle riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

39. Esihenkilöni kysyy mielipidettäni minua koskevissa päätöksissä*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

40. Esihenkilöni on kiinnostunut hyvinvoinnistani työssä*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

41. Esihenkilöni kannustaa minua kehittämään työtäni, esimerkiksi muokkaamaan työni sisältöä ja työtapoja itselleni sopiviksi*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

42. Koen saavani riittävästi tietoa ja ohjausta työssäni*

täysin samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
jokseenkin eri mieltä
täysin eri mieltä

43. Kuinka paljon seuraavat tekijät parantaisivat etäjohtamista? 4= todella paljon 3=melko paljon 2=melko vähän 1=todella vähän *

Yhteydenpito Teamsin välityksellä, esimerkiksi avustajien viikkopalaveri

Esihenkilön konkreettisempi tuki, tiiviimpi yhteydenpito

Esihenkilön tai HR:n kanssa ajoittaiset keskustelutapaamiset/kehityskeskustelut etänä tai kasvokkain

Kuulumisten vaihto palvelukoordinaattorin, asiakkaan ja avustajan/avustajien kesken tietyin väliajoin

44. Miten tyytyväinen olet Suomen Seniorihoivaan työnantajana?*

Todella tyytyväinen ————— Todella tyytymätön

45. Jos vastasit edelliseen kysymykseen 1 tai 2, kertoisitko vielä, mistä syystä?

46. Kertoisitko vielä lopuksi, miten sinun työpäivistäsi voisi tehdä sujuvampia ja/tai mielekkäämpiä?*

47. Jätäthän yhteystietosi, jos haluat osallistua arvontaan

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko - Henkilökohtaisten avustajien työhön sitoutuminen ja sitouttaminen. Lähiesihenkilön rooli yrityksen veto- ja pitovoimaan.

Yleiset

- Minkälaisia ajatuksia aihe sinussa yleisesti herättää?
- Kerro hieman itsestäsi, kuka olet ja mitä teet yrityksessä?
 - o ikä, koulutus, pääasiallinen toiminta?
- Miksi halusit tulla töihin juuri tähän yritykseen?
 - o voit miettiä esim. onko yritys jollakin tapaa houkuttelevampi, kuin muuta alalla toimivat yritykset?
 - o jos, mitkä asiat tekevät yrityksestä houkuttelevan työpaikan?
- Vastaako yritys työntajana sinun toiveitasi?

Motivaatio ja sitoutuminen, veto- ja pitovoima

- Mikä saa sinut pysymään tässä työssä ja juuri tässä yrityksessä? Toisin sanoen, mihin olet erityisen tyytyväinen?
- Mikä sitouttaa sinua eniten avustajan työhön?
- Koetko olevasi osa yritystä? Tunnetko yhteenkuuluvuutta muuhun henkilöstöön?
- Minkälainen palaute työstäsi motivoi sinua eniten?
- Mikä tuo sinulle eniten iloa työssäsi? Tai millainen olisi unelmien työpäiväsi?
- Miten yritys voisi parhaiten tukea sinun työssä jaksamistasi ja pitkäaikaista sitoutumistasi?
- Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä työpaikkaa tuttavillesi? Mitkä asiat saisivat sinut suosittelemaan työpaikkaa muille?

Työhyvinvointi ja jaksaminen, työn imu

- Miten voit avustajana työskennellessä?
- Koetko työn imua?
- Minkälaiseksi koet työyhteisön ja työilmapiirin?
- Mitkä asiat saavat sinut viihtymään työssäsi?
- Mitkä tekijät parantaisivat hyvinvointiasi ja viihtyvyyttäsi työssä?

- Miten merkityksellisyys näyttäytyy työssäsi (henkilökohtaisesti, asiakkaan näkökulmasta, yhteiskunnallisesti)?
- Koetko, että sinua arvostetaan ja työsi merkitys huomataan?
- Mitä asioita arvostat tässä työpaikassa niin paljon, että haluat pysyä siellä?
- Jos harkitsisit työpaikan vaihtoa, mikä siihen vaikuttaisi eniten?

Esihenkilö ja johtaminen

- Miten koet, että sinua johdetaan tällä hetkellä?
- Onko esihenkilösi yhteydenpito sinuun riittävää?
- Koetko saavasi tarpeeksi tukea ja ohjausta etäyhteyksien kautta?
- Kuinka helpoksi koet yhteydenpidon esihenkilöön, jos tarvitset apua?
- Miten kuvailisit yhteistyötä toimistohenkilökunnan kanssa? Koetko, että sinuun luotetaan?
- Millaista on mielestäsi hyvä etäjohtaminen? Mitä johtamiskäytäntöjä siihen kuuluu? Mikä on mielestäsi tärkeintä etäjohtamisen toteuttamisessa?
- Onko etäjohtaminen vaikuttanut työmotivaatioosi tai haluusi sitoutua yritykseen? Jos, miten?
- Miten johtamista tulisi mielestäsi kehittää? Mitä voisi olla enemmän/ vähemmän?
- Onko etäjohtamisessa tällä hetkellä mielestäsi haasteita? Jos, millaisia, ja miten ne ilmenevät?

Vapaa sana

- Onko sinulla jotakin muuta sanottavaa liittyen henkilökohtaisten avustajien sitoutumiseen, sitouttamiseen ja esihenkilön rooliin veto- ja pitovoimaa ajatellen, mikä ei ole vielä tullut ilmi?
- Onko jotakin sellaista, mitä pidät merkityksellisenä ja tärkeänä aiheeseen liittyen, jota ei ole kysytty?
- Onko sinulla konkreettisia ehdotuksia avustajien työhyvinvointiohjelmaan?

Liite 3. Taustamuuttujien kuvailevat tunnusluvut

Taustamuuttujat		Frekvenssit	Prosenttiosuus (%)
Sukupuoli	nainen	124	89
	mies	13	9
	muu	3	2
Ikä	18-24	3	2
	25-34	6	4
	35-44	10	7
	45-54	8	6
	55-64	41	29
	65-74	68	49
	75+	4	3
Asuinpaikka	pääkaupunkiseutu	106	76
	Tampereen seutu	19	14
	muu Suomi	15	10
Koulutusaste	peruskoulu	5	3
	ylioppilas	12	9
	ammattitutkinto	41	29
	opistoasteen koulutus	39	28
	alempi korkeakoulu	22	16
	ylempi korkeakoulu	21	15
Ammattiasema	työntekijä	90	64
	alempi toimihenkilö	17	12
	ylempi toimihenkilö	19	14
	yrittäjä	6	4
	muu	8	6

Liite 4. Teemahaastatteluun osallistuneet

Haastateltava	Ikä	Sukupuoli	Työssäoloaika kohdeyrityksessä
H1	49	nainen	3 vuotta 7 kuukautta
H2	38	nainen	4 vuotta
H3	66	nainen	3 vuotta 6 kuukautta
H4	56	nainen	5 kuukautta
H5	68	nainen	2 vuotta 10 kuukautta
H6	58	nainen	7 kuukautta
H7	66	nainen	6 kuukautta
H8	29	nainen	3 kuukautta
H9	44	nainen	3 kuukautta