

Julia Ekola, YKEJO19

Työhön liittyvät positiiviset tunteet

Työn ilo ja työn hallittavuus vanhustyön toimintaympäristöissä

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK, kehittäminen ja johtaminen

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysala

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK, kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Ekola, Julia

Työn nimi: Työhön liittyvät positiiviset tunteet - Työn ilo ja työn hallittavuus vanhustyön toimintaympäristöissä

Ohjaaja: Jenni Kulmala ja Katri Turunen

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 0

Vanhustyötä käsitellään tyypillisesti sen haasteiden kautta. Alan veto- ja pitovoimaisuuden kannalta on tärkeää tuoda esille myös vanhustyön voimavaroja ja positiivisia piirteitä. Työvoiman saatavuuden ollessa haaste vanhustyön alalla, on tarpeen tarkastella työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten työhön liittyviä positiivisia tunteita.

Kyseessä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, joka toteutettiin osana SoteDialogit muutoksessa-kehittämishanketta. Hankkeeseen osallistuneiden vanhustyön yksiköiden henkilöstölle toteutettiin työhyvinvointikysely, josta osioita hyödynnettiin tämän työn aineistona (n=149). Työn tarkoituksena oli selvittää, miten vanhustyön ammattilaiset kokivat työn iloa ja työn hallittavuutta ja erosivatko kokemukset iästä ja ammattiasemasta riippuen. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, olivatko työn hallittavuuden ja työn ilon kokemukset yhteydessä toisiinsa ja oliko hyväksi koettu johtajuus yhteydessä työn ilon ja hallittavuuden kokemuksiin. Aineiston analysointi tehtiin IBM SPSS Statistic -ohjelmalla, tilastollisia analysointimenetelmiä käyttäen.

Tulosten mukaan työn ilon kokemus toteutui hyvin vanhustyön toimintaympäristöissä. Alle 30-vuotiaiden työntekijöiden keskuudessa työn iloa kuitenkin koettiin vähemmän kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Ero ikäryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä. Työn hallittavuutta tarkasteltiin työmäärän ja ajankäytön sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien osalta. Työmäärän ja ajankäytön osalta työntekijöiden kokemukset vaihtelivat: enemmistö koki, ettei aika riittänyt työtehtävien hoitamiseen kunnolla, mutta toisaalta 40 % koki ajan riittävän. Työhön vaikuttamisen mahdollisuudet puolestaan vaihtelivat työaseman mukaan siten, että esimiehet kokivat voidensa vaikuttaa työhönsä paremmin kuin ei-esimiesasemassa olevat henkilöt. Tämä tutkimus antoi viitteitä myös siitä, että työn ilo, työn hallittavuuden eri elementit ja hyväksi koettu esimiestyö ovat yhteydessä toisiinsa. Opinnäytetyössä tuotettiin uutta tietoa työn ilon ja työn hallittavuuden ilmenemisestä vanhustyön toimintaympäristöissä. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden toimintaa ja työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja kehitettäessä.

Avainsanat: työhyvinvointi, työn ilo, työn hallittavuus, työhön liittyvät positiiviset tunteet

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health care and Social Work

Degree programme: Master's Degree Programme in Management and Development of Health Care and Social Services

Author/s: Julia Ekola

Title of thesis: Positive Work-Related Feelings – Enjoyment and Management of Work in Elderly Care Work Environments

Supervisor(s): Jenni Kulmala, PhD, and Katri Turunen, PhD

Year: 2021

Number of pages: 72

Number of appendices: 0

Elderly work is typically addressed through its challenges. From the point of view of the attractiveness and holding power of the sector, it is also important to highlight the resources and positive features. As the availability of labor is a challenge in the field of elderly care, it is necessary to look at factors that affect the well-being and commitment of workers, such as positive work-related feelings.

This is a research thesis that was carried out as part of the SoteDialogit muutoksessa-project. An occupational well-being survey was conducted for the staff of the elderly work units participating in the project, sections of which were utilized as material for this work (n=149). The purpose of the study was to find out how elderly work professionals experienced the joy and manageability of work and whether the experiences differed depending on age and professional status. In addition, the purpose was to find out whether the experiences of work manageability and work joy were related to each other and whether the experienced leadership was related to the experiences of work joy and manageability. Data were analyzed using IBM SPSS Statistic-software, using statistical analysis methods.

According to the results, the experience of the joy of work was well realized in the operating environments of elderly care. However, among workers under the age of 30, the joy of work was less experienced than in the older age groups. The difference between age groups was statistically significant. Work manageability was examined in terms of workload and time use, as well as employees' opportunities for influence. In terms of workload and time use, employees' experiences varied: the majority felt that there was not enough time to do their job properly, but on the other hand, 40% felt that time was sufficient. The opportunities to influence work varied according to the workstation, so that supervisors felt that they could influence their work better than non-supervisors. This study also provided indications that the joy of work, the different elements of work manageability, and perceived managerial work are interrelated. The thesis produced new information about the manifestation of the joy of work and the controllability of work in the elderly work. The results can be utilized, for example, in the development of practices that promote the operations and well-being of organizations.

Keywords: well-being at work, the joy of work, manageability of work, positive work-related feelings

SISÄLTÖ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 1 |
| Thesis abstract..... | 2 |
| SISÄLTÖ..... | 3 |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo..... | 5 |
| 1 JOHDANTO..... | 7 |
| 2 TYÖHÖN LIITTYVÄT POSITIIVISET TUNTEET OSANA | |
| TYÖHYVINVOINTIA..... | 9 |
| 2.1 Työhyvinvointi..... | 9 |
| 2.2 Positiiviset tunteet työssä..... | 10 |
| 2.3 Työn ilo..... | 12 |
| 2.4 Muita työhön liittyviä positiivisia tunteita..... | 15 |
| 2.4.1 Työn imu..... | 15 |
| 2.4.2 Työssä koettu onnellisuus..... | 16 |
| 2.4.3 Kokemus työn palkitsevuudesta..... | 17 |
| 2.4.4 Kokemus työn merkityksellisyydestä..... | 19 |
| 2.4.5 Kokemus arvostuksesta ja yhteisöllisyydestä..... | 20 |
| 2.5 Esimiestyö ja johtajuus työhön liittyvien positiivisten tunteiden edistäjinä..... | 21 |
| 3 KOKEMUS TYÖN HALLITTAVUUDESTA OSANA | |
| TYÖHYVINVOINTIA..... | 26 |
| 3.1 Työn tuunaaminen ja rikastaminen..... | 28 |
| 3.2 Työn hallittavuuden kokemusta tukevat tekijät..... | 31 |
| 3.3 Esimiestyö ja johtajuus työn hallittavuuden kokemuksen edistäjinä..... | 33 |
| 4 TYÖHÖN LIITTYVÄT POSITIIVISET TUNTEET TYÖHÖN | |
| SITOUTTAJINA JA TYÖMOTIVAATION EDISTÄJINÄ..... | 36 |
| 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 39 |
| 5.1 Tutkimuskysymykset..... | 39 |
| 5.2 Yhteistyötahot ja tutkimuksen kohderyhmä..... | 40 |
| 5.3 Aineiston kerääminen ja analysoiminen..... | 40 |
| 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET..... | 42 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.1 Vastaajien taustatiedot..... | 42 |
| 6.2 Työn ilo | 42 |
| 6.3 Työn hallittavuus | 43 |
| 6.3.1 Työmäärä ja ajankäyttö..... | 44 |
| 6.3.2 Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet..... | 47 |
| 6.4 Työn ilon ja hallittavuuden välinen yhteys | 52 |
| 6.5 Johtamisen yhteys työn iloon ja hallittavuuteen | 53 |
| 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 56 |
| 7.1 Työn ilon kokemus | 56 |
| 7.2 Työn hallittavuuden kokemus..... | 57 |
| 7.2.1 Työmäärä ja ajankäyttö..... | 57 |
| 7.2.2 Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet..... | 58 |
| 7.3 Työn ilon, työn hallittavuuden ja johtamisen väliset yhteydet | 59 |
| 7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys..... | 61 |
| LÄHTEET | 63 |

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Työn ilon kokemus eri ikäryhmissä. | 43 |
| Kuvio 2. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työn ilosta. | 43 |
| Kuvio 3. Eri ikäryhmien kokemukset ajan riittävydestä. | 44 |
| Kuvio 4. Eri asemissa työskentelevien kokemukset ajan riittävydestä. | 45 |
| Kuvio 5. Eri ikäryhmien kokemukset asiakaskontaktien määrän ja laadun kuormittavuudesta. | 46 |
| Kuvio 6. Eri asemissa työskentelevien kokemukset asiakaskontaktien määrän ja laadun kuormittavuudesta. | 46 |
| Kuvio 7. Eri ikäryhmien kokemukset työyhteisön päätöksentekoon osallistumisesta. | 47 |
| Kuvio 8. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työyhteisön päätöksentekoon osallistumisesta. | 48 |
| Kuvio 9. Eri ikäryhmien kokemukset työtehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisesta. | 49 |
| Kuvio 10. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työtehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisesta. | 49 |
| Kuvio 11. Eri ikäisten kokemukset työaikoihin vaikuttamisesta. | 50 |
| Kuvio 12. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työaikoihin vaikuttamisesta. | 50 |
| Kuvio 13. Eri ikäryhmien kokemukset työtä koskevaan päätöksentekoon osallistumisesta. | 51 |
| Kuvio 14. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työtä koskevaan päätöksentekoon osallistumisesta. | 52 |
| Kuvio 15. Eri ikäryhmien kokemukset johtamisesta. | 53 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 16. Eri asemissa työskentelevien kokemukset johtamisesta..... | 54 |
| Taulukko 1. Työn ilon ja työn hallittavuuden elementtien välinen korrelaatio..... | 52 |
| Taulukko 2. Työn hallittavuuden ja johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden välinen korrelaatio..... | 54 |
| Taulukko 3. Työn ilon kokemuksen ja johtamiseen liittyvän tyytyväisyyden välinen korrelaatio..... | 55 |

1 JOHDANTO

Vanhustyön haasteita, kiirettä ja kuormittavuutta on tutkittu ja käsitelty julkisuudessa viime aikoina paljon (Bordi 2019; Kröger, van Aerschot, Puthenprambil 2018; Rytönen 2018). Huolet vanhustyön nykytilasta ja sen haasteista ovat todellisia ja perusteltuja. Vanhustyön toimintaympäristöissä työvoiman tarve on jo nyt merkittävä haaste ja huoli työvoiman saatavuudesta vain kasvaa tulevaisuudessa, väestön yhä ikääntyessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 16–20.) Vanhustyön alaa käsitelläänkin tyypillisesti sen haasteiden kautta. Alan veto- ja pitovoimaisuutta ajatellen, voidaan kuitenkin pohtia tulisiko myös vanhustyön voimavaroja ja työn positiivisia piirteitä nostaa enemmän esille. Tutkimuksissa on todettu vanhustyön ammattilaisten kokevan paljon esimerkiksi työn ilon ja työn merkityksellisyyden tunteita (Coco & Roos 2020, 14; Rytönen 2018, 137–139). Tuloksia voidaan pitää jopa yllättävinä, vanhustyön ollessa monin tavoin kuormittavaa ja henkilöstön harkitessa yhä enemmän alan vaihtamista (Tehy 2021).

Työhön liittyvien positiivisten tunteiden merkityksen ja vaikutusten tunnistaminen työelämässä on tärkeää. Työhön liittyvät positiiviset tunteet ovat yhteydessä muun muassa työhyvinvointiin, joka puolestaan on yksi työntekijöiden sitoutumiseen ja alan vetovoimaisuuteen vaikuttava tekijä. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 48-49.) Työn ilon ja työn hallittavuuden kokemukset ovat esimerkkejä työhön liittyvistä positiivisista tunteista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten vanhustyön ammattilaiset kokevat työn iloa ja työn hallittavuutta ja eroavatko kokemukset iästä ja ammattiasemasta riippuen. Lisäksi tarkoituksena on selvittää ovatko työn hallittavuuden ja työn ilon kokemukset yhteydessä toisiinsa ja onko hyväksi koettu johtajuus yhteydessä työn ilon ja hallittavuuden kokemuksiin. Työn aineistona käytetään osaa SoteDialogit muutoksessa-hankeeseen osallistuneiden vanhustyön yksiköiden henkilöstölle toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksista. Työn teoriaosuudessa käsitellään työhön liittyviä positiivisia tunteita, joista työn tutkimuksellisessa osuudessa tarkastellaan työn ilon ja työn hallittavuuden kokemusten toteutumista sekä niiden yhteyttä toisiinsa ja hyväksi koettuun johtamiseen. Opinnäytetyön tulosten myötä tuotetaan

uutta tietoa työn ilon ja työn hallittavuuden ilmenemisestä vanhustyön toimintaympäristöissä. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden toimintaa ja työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja kehitettäessä.

2 TYÖHÖN LIITTYVÄT POSITIIVISET TUNTEET OSANA TYÖHYVINVOINTIA

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi-käsitettä määriteltäessä useat tutkijat ovat kuvanneet määrittelyn olevan haasteellista ilmiön laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden sekä määritelmien runsaan kirjon vuoksi (Laine 2013, 36; Lepola 2017, 11). Työhyvinvointitutkimus sai alkunsa työviihtyvyyden tutkimisesta, josta se eteni työtyytyväisyyden, työmotivaation sekä työkyvyn tutkimiseen. 1980-luvulla käytetystä työkyvyn käsitteestä kehittyi nykyisin käytössä oleva työhyvinvoinnin käsite. (Kumpulainen 2013, 28.) Tänä päivänä työhyvinvointi erotetaan työviihtyvyyden ja työtyytyväisyyden käsitteistä. Työtyytyväisyys kuvaa työntekijän kokemusta työskentelystä juuri kyseisessä työtehtävässä, -yhteisössä ja organisaatiossa. Työviihtyvyys voidaan nähdä tavoitetilana, joka voidaan saavuttaa esimerkiksi työoloja kehittämällä. Työhyvinvoinnilla puolestaan tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välistä tasapainoa. (Kumpulainen 2013, 34.)

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnin käsitettä voidaan tarkastella niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Molemmista näkökulmista katsottuna työhyvinvointi on terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä. (Työterveyslaitos, [viitattu: 25.1.2020].) Fyysisen työkyvyn ja työympäristön lisäksi työhyvinvointiin sisältyvät psykososiaaliset osatekijät, kuten työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemukset työn hallittavuudesta, palkitsevuudesta ja merkityksellisyydestä, työyhteisön tuki ja vuorovaikutus sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen johtaminen. Yhteisötasolla työssä koettu hyvinvointi muotoutuu organisaation toimintatapojen ja -kulttuurin, johtamisen, työympäristön ja työn sisällön sekä osaamisen ja vuorovaikutuksen pohjalta. (Pakka & Rätty 2010, 6.) Konkreettisia esimerkkejä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ovat esimerkiksi työn turvallisuus ja työtapaturmien ehkäisy, kiusaamisen ja epäasiallinen käyttäytymisen ehkäiseminen ja siihen puuttuminen, työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön ja työaikoihin, työyhteisön tuki, muutoksen ja kiireen hallinta sekä työntekijöiden osallisuus toiminnan kehittämiseen. (Puttonen ym. 2016, 6.)

Saaranen ym. (2014,5) kuvaavat työhyvinvoinnin muodostuvan neljästä eri osa-alueesta: 1) työntekijä ja työ, 2) työ-olot, 3) ammatillinen osaaminen ja 4) työyhteisö. Ensimmäiseen osa-alueeseen sisältyvät terveys, työmäärä, yksilölliset voimavarat ja resurssit sekä näihin vaikuttavat tekijät. Toiseen osa-alueeseen puolestaan kuuluvat työn fyysinen toimintaympäristö ja työturvallisuus. Ammatillisen osaamisen osa-alue muodostuu ammatillisesta pätevydestä sekä kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuuksista. Työyhteisö osa-alueena taas kattaa työn johtamisen, sosiaalisen tuen ja tiedottamisen.

Puttosen, Hasun ja Pahkinin (2016, 4) mukaan työhyvinvointi ja sen edistäminen on tärkeää työntekijän työssä viihtymisen ja työssä jaksamisen kannalta ja ilmenee työntekijöiden paneutumisena ja työn laadukkuutena. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös yrityksen tai organisaation kehittymisen ja innovatiivisuuden kannalta. Lisäksi työhyvinvointiin liittyville toimenpiteille on todettu olevan taloudellisia perusteita. Työhyvinvointi edistää työntekijöiden ja työyhteisöjen tuottavuutta, innovatiivisuutta ja organisaation kilpailukykyisyyttä työnantajana ja on näin ollen merkittävä tekijän organisaation tuloksellisen toiminnan kannalta. (Puttonen ym. 2016, 4; Juuti 2010, 45-66). Juuti (2010, 45-66) nostaa lisäksi esille, että työhyvinvoinnin johtamisen ollessa osa organisaation strategista johtamista, voidaan strategisella työhyvinvoinnin johtamisella vaikuttaa keskeisesti edellä mainittujen tekijöiden lisäksi muun muassa organisaation muutoksen hallintaan. Mäkelän ym. (2013, 66) näkemys on yhteneväinen edellä mainittujen kanssa. Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtajuuden keinoin on organisaation tuloksellisuuden kannalta kestävä toimintatapa. Lähijohtajuudessa olennaista on esimiehen ja työntekijän keskinäisen suhteen vuorovaikutuksellisuus sekä valmentava johtaminen. Työhyvinvointia edistävä lähijohtajuus perustuu dialogiseen vuorovaikutukseen, jonka periaatteisiin kuuluu muun muassa toisen osapuolen kunnioittaminen ja huomioiminen sekä kuunteleminen.

2.2 Positiiviset tunteet työssä

Positiivinen psykologia on suhteellisen tuore tieteenala, joka on vaikuttanut keskeisesti työhön liittyvien positiivisten tunteiden tutkimukseen. Sen myötä näkemys työhyvinvoinnista on laajentunut. Työhyvinvoinnin on todettu voivan olla muutakin kuin

työuupumukseen liittyvien oireiden puuttumista. Työhyvinvoinnin saralla on esimerkiksi tunnistettavissa voimavaratekijöitä, jotka edistävät työhyvinvoinnin kokemusta sekä rasiustekijöitä, jotka verottavat näitä voimavaroja. Eri tilanteissa ja ajan kuluessa voi myös käydä niin, että aikaisemmin voimavaroiksi koetut tekijät, kuten esimerkiksi ihmissuhteet työyhteisön sisällä, muuttuvatkin voimavaroja kuluttaviksi tekijöiksi. (Laine 2013, 39). Työhyvinvointi ei siis ole pysyvä ja yksiselitteinen olotila, vaan yksilön oma kokemus työhyvinvoinnista muuttuu ajan ja työelämän muutosten myötä. (Laine 2013, 39; Puttonen ym. 2016, 6). Positiivisen psykologian yhtenä uranuurtajana voidaan pitää Martin Seligmania, joka oli aloittamassa tutkimustyötä yksilön ja yhteisön hyvinvointia, voimavaroja sekä niitä edistäviä tekijöitä tutkivalla tieteenalalla (Seligman 1998).

Myös Barbara Fredrickson (2001) on tutkinut positiivisia tunteita ja niiden merkitystä. Hänen teoriastaan (The broaden-and-build-theory of positive emotions) onkin muodostunut keskeinen teoria positiivisen psykologian tutkimuskentällä. Fredrickson kuvailee tunteen olevan yksilön subjektiiviseen kokemukseen pohjautuva kokemus tai reaktio, joka alkaa suhteellisen nopeasti. Tyypillisesti tunne saa alkunsa yksilön tulkitessa vastaan tullutta tilannetta tai vallitsevia olosuhteita. Tämä subjektiivinen tulkinta voi olla tiedostettu tai tiedostamaton ja siitä voi seurata erilaisia fyysisiä, kognitiivisia ja psykologisia reaktioita. Fredrickson korostaa tunteiden yksilöllisyyttä ja subjektiivisen tulkinnan vaikutusta tunteisiin. Tunteen lähikäsitteitä ovat emotion ja affekti. (Fredrickson 2001, 1-4.)

Fredricksonin (2001, 1-4) mukaan positiiviset tunteet ovat luonteeltaan erilaisia kuin negatiiviset ja, kuten negatiivisillakin tunteilla, myös positiivisilla tunteilla on oma merkityksensä ja tehtävänsä. Fredrickson kuvailee positiivisten tunteiden vaikutusten olevan pitkäkestoisempia ja laajempia kuin aikaisemmin on kenties ajateltu. Positiiviset tunteet, kuten ilo ja tyytyväisyys, tuovat mukaan uusia toimintatapoja ja laajentavat yksilön ajattelua ja näkemystä. Positiivisten tunteiden ansiosta yksilö voi nähdä tilanteissa uhkien sijaan mahdollisuuksia ja luoda ratkaisuja. Positiiviset ajatukset voivat ilmetä myös yksilön lisääntyneinä voimavaroina ja vuorovaikutustaitojen parantumisena.

Tunteet vaikuttavat ihmisten toimintaan myös työelämässä ja liittyvät siten tiiviisti työelämään. Tunteet eivät saa hallita toimintaa työelämässä, mutta niiden merkitystä ei voida sivuuttaa. Tunteet vaikuttavat yksilön ajatteluun, toimintaan, vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon. Tunteet vaikuttavat myös yksilön energiatasoon ja siihen, mistä yksilö kiinnostuu. Yksilöiden kautta tunteiden vaikutus heijastuu myös yhteisöihin, kuten organisaatioihin ja työyhteisöihin. Tunnetilat voivat vaihdella nopeasti, mutta pitkällä aikavälillä ne vaikuttavat yksilön kokonaismielialaan ja siihen, miten yksilö työnsä kokee. (Työsuojelurahasto 2019.)

Hökkä ym. (2020, 12-13) kuvailevat tunnetoimijuuden tarkoittavan sekä omien että muiden tunteiden tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioimista. He liittävät tunnetoimijuuden käsitteeseen myös tunteisiin vaikuttamisen organisaation toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa (2020, 119-121) tunnetoimijuuden ja työn imun välillä on positiivinen yhteys eli korkeampi arvio tunnetoimijuudesta ennakoii korkeampaa arviota myös työn imusta. Tunnetoimijuus-käsitettä voidaan pitää lähi-käsitteenä tunnetaidoille ja tunneälylle. Köngäs (2018, 30-31) esittelee Mayerin ja Saloveyn (2008) teorian, jonka mukaan tunneäly on yksilön neurologista valmiutta tunnistaa, nimetä ja käsitellä omia ja muiden tunteita. Tämä kyky auttaa yksilöä säätämään tunnereaktioitaan ja -prosessejaan sekä ymmärtämään muita ihmisiä. Näin tunneäly edistää yksilön omaa hyvinvointia, minkä lisäksi se heijastuu hänen vuorovaikutustaitoihinsa esimerkiksi työyhteisössä.

2.3 Työn ilo

Työhön liittyviä positiivisia on tunnistettu monia ja yksi merkittävimpiä niistä on työn kautta koettu ilo. Manka (2012, 76-78) kuvaa työn iloa yksilön tai yhteisön työssä kokemaksi hyvinvoinnin tunteeksi. Hänen mukaansa työn ilon kokemukseen voidaan vaikuttaa niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasollakin. Työn ilon kokemukseen vaikuttavat organisaation työhyvinvointia edistävät tekijät, kuten kannustava johtaminen, oppiminen ja kehittyminen organisaation eri tasoilla, toimiva työyhteisö ja avoin vuorovaikutus sekä vaikutusmahdollisuudet työhön. Myös yksilön oma kokonaisvaltainen vointi sekä ajatukset ja asenteet vaikuttavat hänen kokemukseensa

työn ilosta. Kauko-Valli ja Koiranen (2010, 102) eivät näe työn ilon olevan vain jatkuvaa innostumista ja uppoutumista, vaan heidän mukaansa työn ilon taustalla on ennen kaikkea kokemus tasapainon saavuttamisesta ja työn tuottamasta tunteetapainosta.

Työn iloon vaikuttavat tekijät voidaan jaotella viiteen osa-alueeseen; yleiset taustatekijät, organisaation sisäiset tekijät, työyhteisö, työn sisältö sekä persoonaan liittyvät tekijät. Yleisiä taustatekijöitä ovat muun muassa työpaikan tulevaisuuden näkyvät ja siellä vallitseva johtamiskulttuuri. Organisaation rakenne, toimintakulttuuri sekä motivointikäytännöt ovat esimerkkejä organisaation sisäisistä tekijöistä. Työyhteisön tasolla työn ilon rakentumiseen vaikuttavat työilmapiiri sekä työyhteisön kannustavuus ja avoimuus. Työn sisältö puolestaan vaikuttaa pidempiaikaisesti työn ilon kokemukseen. Tähän osa-alueeseen sisältyvät muun muassa työn itsenäisyys, haasteellisuus ja vastuullisuus. Keskeistä on se, muodostavatko nämä tekijät iloa tuottavan kokonaisuuden ja ovatko ne tasapainossa työntekijän odotusten, voimavarojen ja potentiaalinsa kanssa. Viidentenä työn iloon vaikuttavana osa-alueena ovat persoonaan liittyvät tekijät, kuten yksilön temperamentti, ajattelu ja näkemykset, kyky muutoksenhaallintaan sekä työtään kohtaan kokema henkinen omistajuus. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 102-103.)

Martela ja Jarenko (2014, 19) tuovat esille työhön kohdistuvan innostuksen hyödyt niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Innostus työtä kohtaan voi heidän mukaansa vaikuttaa positiivisesti yksilön hyvinvointiin, parantaa hänen elämänlaatuaan ja näin ollen vaikuttaa myös yksilön vapaa-aikaan ja elämään työn ulkopuolella. Työnantajalle työntekijän innostus työtä kohtaan voi näyttäytyä työhön panostamisena ja tehokkuutena. Myös Marks (2015, 17-25) kuvaa työn iloon panostavien organisaatioiden hyötyvän panostuksestaan työntekijöiden lisääntyneen työn imun kokemuksen ja työhön sitoutumisen, vähentyneiden poissaolojen ja tuottavuuden paranemisen muodossa. Lisäksi työn ilo on yhteydessä korkeampaan työmotivaatioon ja innovatiivisuuteen sekä työyhteisön toimivampaan vuorovaikutukseen. Edellä mainittujen vaikutusten kautta työn ilo vaikuttaa myös asiakkaan saamaan palveluun positiivisesti. Marks nimeää viisi työn iloon keskeisesti vaikuttavaa tekijää, jotka ovat hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus, itsenäisyys työssä, haasteet sekä työn merkityksellisyys. Lehmuskoski (2018, 48-49) puolestaan kuvaa monipuolisen

ja sopivan haasteellisen työn sekä osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen mahdollisuuksien olevan yhteydessä työn ilon kokemukseen.

Vanhustyössä työn ilon ilmenemistä selvitettiin Julkisten ja hyvinvointialojen liiton (JHL) ja Tampereen yliopiston tutkimuksessa (Bordi 2019). Tulosten mukaan myönteisiä tunteita, kuten iloa, onnellisuutta, tyytyväisyyttä ja innostusta, koki työssään melko tai hyvin usein yli puolet (57 %) vastanneista. (Bordi 2019, 21-23.) Sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden tutkimuskeskus Tehy on myös kartoittanut työn ilon kokemuksen ilmenemistä lähihoitajien keskuudessa. Tehyn tuloksista käy ilmi, että suurin osa vastanneista (62 %) koki päivittäin työssään työn iloa ja innostusta. (Coco & Roos 2020, 14.) Rytönen (2018, 137-139) puolestaan tarkasteli työn ilon ilmenemistä hoivatyöntekijöiden keskuudessa ja havaitsi myös työn ilon kokemuksen yleisyyden. Kyseisessä tutkimuksessa enemmistö vastanneista (63 %) koki työn iloa melko tai erittäin paljon. Aalto (2014, 68) yhtyy edellä esitettyihin tutkimustuloksiin. Myös hänen tutkimuksessaan suurin osa vanhustyön ammattilaisista koki nauttivansa työstään ja kokevansa intoa työssään. Työstä nauttimista ja intoa työtä kohtaan voidaan pitää työn ilon kokemuksen piirteinä.

Työssä koettu ilo ja työssä koettu innostus ovat käsitteinä hyvin samankaltaisia ja liittyvät tiiviisti toisiinsa. Innostusta työelämässä on tutkittu muun muassa sisäisen motivaation ja työn imun käsitteiden kautta. Sisäisen motivaation käsite on osa Ryanin ja Decin (2000) Itseohjautuvuusteoriaa (Self-determination theory), jossa kuvataan ihmisen psykologisten perustarpeiden vaikuttavan olennaisesti sisäisen motivaation kehittymiseen ja edistämiseen. Näitä psykologisia perustarpeita ovat Itseohjautuvuusteorian mukaan autonomia, yhteisöllisyys sekä kyvykkyys. Autonomian toteutuessa ihminen kokee voivansa vaikuttamaan elämäänsä ja kokee tekemänsä asiat merkityksellisiksi. Yhteisöllisyyteen puolestaan liittyy ihmisen perustarve olla osana yhteisöä ja toimia yhteisön parhaaksi. Kyvykkyys taas määrittellään yksilön kokemukseksi osaamisestaan, onnistumisestaan ja mahdollisuuksistaan oppimiseen. Itseohjautuvuusteoriassa ihminen on aktiivinen toimija, jonka sisäistä motivaatiota palvelee mahdollisuus tehdä mielekkäitä ja merkityksellisiä asioita. Sisäisesti motivoitunut ihminen tekee omasta tahdostaan mielekkäiksi ja tärkeiksi kokemiaan asioita, kun taas ulkoisesti motivoituneena ihminen toimii ulkoisten palk-

kioiden kannustamana. Sisäinen motivaatio on tavoiteltava tila niin yksilön hyvinvoinnin kuin organisaation tuloksellisuudenkin kannalta. (Kostamo, Jämsä & Launonen 2017, 48-49.)

Työn ilon lähikäsitteitä ovat myös työtyytyväisyys ja työmotivaatio. Työtyytyväisyys on yksilön tyytyväisyyttä työhönsä ja se perustuu kokemuksellisuuteen, kuten työn ilokin. Työmotivaatio taas muodostuu tarpeista ja palkkioista, mutta Kauko-Vallin ja Koiranen määrittelevät myös sen lähikäsitteeksi, sillä ilon kokemus voidaan nähdä tarpeeksi, joka vaikuttaa motivaatioon myös työelämässä. Myös työn imun ja työn ilon käsitteissä on paljon samankaltaisuuksia ja nekin voidaan määritellä toistensa lähikäsitteiksi. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 101-102.)

2.4 Muita työhön liittyviä positiivisia tunteita

2.4.1 Työn imu

Työn imu-käsite (work engagement) liittyy tiiviisti työn ilon käsitteeseen ja on merkittävä työhön liittyvä positiivinen tunne. Se tarkoittaa Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin (2004, 4) määritelmän mukaan positiivista tunnetta ja motivaatiota työhön liittyen. Hakanen (2011, 38-39) esittelee Schaufelin ja Bakkerin määritelmän, jossa he kuvaavat työn imua kokevan työntekijän uppoutuvan työhönsä, nauttivan työstään sekä olevan sinnikäs ja tarmokas työn suhteen. Schaufelin ja Bakkerin määritelmän mukaan työn imua kokeva työntekijä kokee suoriutuvansa hyvin työnsä vaatimuksista, hän on energinen ja omistautunut työtehtäviensä suhteen. Hakanen (2011, 6-7) on kääntänyt termin suomeksi työn imuksi.

Aihetta ovat tutkineet myös Christina Maslach ja Michael P. Leiter (2007, 368). Heidän mukaansa work engagement on työuupumuksen vastakohta. Hakanen puolestaan kuvailee työn imun edistävän työntekijän hyvinvointia ja työssä viihtymistä, mikä työnantajan näkökulmasta taas parantaa tuottavuutta (Hakanen 2011, 6-7). Myös Manka ym. (2010, 7-9) kuvaavat työhyvinvoinnin olevan yhteydessä työn imun kokemukseen. Heidän mukaansa työn hallintaan liittyvät tekijät, kuten työntekijän

mahdollisuudet osaamisensa hyödyntämiseen sekä työhön ja sen sisältöön vaikuttamisen mahdollisuudet, edistävät työn imun kokemusta.

Aiemmin esitellyn sisäisen motivaation sekä työn imun käsitteissä on paljon yhtäläisyyksiä. Molemmat kuvaavat toiminnasta seuraavaa positiivista mielentilaa. Molempiin käsitteisiin liittyvät tutkimukset ovat kuvanneet niiden edistämällä olevan myönteisiä vaikutuksia niin yksilölle itselleen kuin organisaatiollekin. Molempien käsitteiden yhteydessä nousee esille myös yksilökohtaisen kokemuksen merkitys. Sisäinen motivaatio ja työn imu nousevat ihmisestä itsestään, mutta ympäristöllä on tunteiden kehittymiseen merkittävä vaikutus. (Kostamo ym. 2017, 50.)

Vanhustyön toimintaympäristöissä työn imun ilmenemistä on kartoitettu muun muassa JHL:n ja Tampereen yliopiston yhteisessä tutkimuksessa (Bordi 2019). Työn imun ilmenemistä tarkasteltiin työstä innostumisen, työhön uppoutumisen sekä energisyyden kokemusten kautta. Tulokset osoittivat, että vanhustyön ammattilaisista enemmistö (70 %) koki olevansa innostuneita työstään vähintään muutaman kerran viikossa. Pieni osa vastanneista (6 %) koki innostusta työtään kohtaan vain muutaman kerran vuodessa tai ei koskaan. Ikäryhmittäisessä tarkastelussa kävi ilmi, että työstä innostumista koettiin eniten kahdessa vanhimmassa ikäryhmässä eli yli 45-vuotiaiden työntekijöiden keskuudessa. (Bordi 2019, 21-22.) Myös Perkiö-Mäkelä ym. (2021) totesivat työn imua koettavan paljon kotihoidon työntekijöiden keskuudessa. Työn imun kokemusta tarkasteltiin muun muassa työhön liittyvän hyvän olon ja innostuneisuuden elementtien kautta. Suurin osa vastanneista (83 %) koki töihin lähtemisen tuntuvan hyvältä vähintään kerran viikossa. Työstään innostuneisuutta koki vähintään kerran viikossa enemmistö (89 %). (Perkiö-Mäkelä ym. 2021, 32-33.) Nämä elementit voidaan liittää sekä työn imun että työn ilon piirteisiin.

2.4.2 Työssä koettu onnellisuus

Onnellisuus perustuu hyvin pitkälle yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen ja sen vuoksi käsitteen määrittely onkin haastavaa. Onnellisuus näyttäytyy jokaiselle ihmiselle erilaisena, omana kokemuksenaan. Ilona Suojanen (2017) tutkii väitöskirjassaan nuorten asiantuntijoiden onnellisuutta työssä. Suojanen tarkastelee onnellisuuden eri ulottuvuuksia ja kuvailee sen voivan olla hetkellinen ja ohimenevä tunne,

pitkäkestoisempi olotila tai mieliala tai jopa jatkuva kokemus. Onnellisuutta voi olla se täydellinen ja ohikiitävä hetki, johon tiivistyvät kaikki onnellisuuden elementit ja josta uupuu kaikki kielteiset asiat. Onnellisuudeksi voidaan nähdä myös, ohitse pyyhältävää hetkeä pitkäkestoisempi, yleinen hyvinvoinnin tila, jota kuvaavat positiivinen mieliala, ilon tunteet ja tyytyväisyys. Näiden lisäksi onnellisuus voidaan kokea vielä laajempanakin ilmiönä, jossa onnellisuus kohdistuu elämään ylipäättään ja ilmenee mielihyvän ja täyttymyksen tunteina sekä luottamuksena tulevaan. (Suojanen 2017, 142.) Työssä koettu onnellisuus koostuu puolestaan työn merkityksellisyydestä, fyysisestä ympäristöstä työpaikalla, työn hallinnan tunteesta, onnistumisista työssä sekä ystävyysuhteista työyhteisön sisällä (Suojanen 2017, 238.)

Työssä koettu onnellisuus on työhön liittyvä positiivinen tunne, josta ei enää ainoastaan haaveilla ja toivota omalle kohdalle osuvaksi, vaan etenkin Y-sukupolven työntekijät yhä enenevässä määrin edellyttävät sitä työltä. Etenkin nuoret työntekijät haluavat kokea työssä onnellisuutta. Työ vie paljon aikaa ja työpaikalla vietetään iso osa päivästä, joten nuoret työntekijät haluavat viihtyä ja voida hyvin työpaikalla sekä tehdä merkityksellisiä asioita hyvässä seurassa. Toisaalta työelämän ja vapaa-ajan raja on nykyisin häilyvämpi eikä työ enää rajoitu ainoastaan työpaikalla tehtäväksi. Työ- ja muun elämän erilleen rajaamisen sijaan tulisikin pyrkiä näiden elämän eri osa-alueiden sujuvaan ja tasapainoiseen yhdistämiseen. Työ ja hyvinvointi työssä vaikuttavat työntekijään ja hänen elämäänsä kokonaisvaltaisesti. Työssä koettu onnellisuus heijastuu työn ulkopuoliseen elämään, kuten tekee myös sen vastakohta. (Suojanen 2017, 129-133.)

2.4.3 Kokemus työn palkitsevuudesta

Työn palkitsevuus muotoutuu useista eri tekijöistä, joista osa pohjautuu hyvin pitkälle yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen siitä, minkä juuri hän kokee palkitsevaksi tai mikä motivoi juuri häntä. Voidaan kuitenkin nimetä tiettyjä tekijöitä, jotka tyypillisesti liitetään palkitsevaan työhön. Berlin (2019, 16-19) kuvaa työn palkitsevuuden muodostuvan muun muassa työntekijän vaikutusmahdollisuuksista, yhteenkuuluvuuden kokemuksesta sekä työhyvinvoinnista. Ilmapiiri työpaikalla on hyväk-

syvä ja kunnioittava ja vuorovaikutus avointa niin työyhteisön sisällä kuin esimiehenkin kanssa. Työhyvinvoinnin osalta Berlin nostaa esille työmäärän kohtuullisuuden. Lisäksi Berlinin mukaan palkitsevassa työssä työntekijä kokee innostusta työtä kohtaan, on sisäisesti motivoitunut ja kokee tekevänsä hyödyllistä ja vaikuttavaa työtä. Keskeistä on myös sekä sisäisen että ulkoisen arvostuksen kokeminen. Ulkopuolelta tulevan arvostuksen ja kannustuksen ohella työntekijän on itse arvostettava itseään, työtään ja osaamistaan. Yhteisön ja esimiehen taholta tulevan ulkoisen arvostuksen on tärkeää ilmetä myös pienten onnistumisten tai yrittämisen hetkellä.

Palkitsevuus työssä voi olla aineellista, aiheellista tai aineetonta. Taloudelliset palkitsemistavat ja edut ovat esimerkkejä aineellisesta palkitsemisesta. (Alaräisänen (2014, 28.) Aiheellisella palkitsemisella puolestaan tarkoitetaan sitä, että esimies määrittää tai päättää yhdessä työntekijöiden kanssa työyhteisölle ne tavoitteet, joiden toteutumisesta palkitaan sekä sen, miten kaikki työyhteisön jäsenet palkitaan (Pehrman 2011, 120-121). Esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta ovat vaikutusmahdollisuudet työhön, työntekijöiden kokema arvostus ja työn merkityksellisyys, työhön liittyvä varmuus, joustavat työaikajärjestelyt sekä työntekijöiden ja organisaation yhteisesti jakama arvopohja. Työ itsessään ja onnistumiset työssä voivat myös olla aineettomasti palkitsevia. (Alaräisänen 2014, 28-29; Handolin 2013, 126.) Työntekijöiden kokema arvostus voi ilmetä muun muassa urakehityksen mahdollisuuksina sekä kannustuksena ja positiivisena palautteena. Hyvä työyhteisö sekä kunnioittava ja avoin työilmapiiri ovat osa työn aineetonta palkitsevuutta, kuten myös mahdollisuudet ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä työhön liittyvään päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen osallistuminen. (Handolin 2013, 126.)

Martelan ja Jarenkon (2014, 47-51) laatiman Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisun mukaan palkitsemisen tarkoituksena on tukea sellaista toimintaa, joka edistää yrityksen strategian toteutumista. Ulkoiset palkkiot eivät ole kuitenkaan heidän mukaansa vaikuttavin keino saavuttaa paras tulos. Ulkoiset palkkiot ovat tärkeitä elämisen perusedellytysten turvaamisen näkökulmasta katsottuna. Ne liittyvät myös oikeudenmukaisuuteen ja vaikuttavat työmotivaatioon. Pelkät ulkoiset palkkiot eivät kuitenkaan loputtomiin riitä, mikäli halutaan saavuttaa hyvän sijaan, erinomainen suoritus. Mikäli työntekijän halutaan yltävän parhaaseen mahdolliseen suoritukseensa, on tuettava hänen sisäistä motivaatiotaan. Sisäinen motivaatio on lähtöisin

ihmisestä itsestään eikä sitä voida ohjata ulkoa päin tai ylhäältä käsin. Keskeistä on ihmisen omaehtoisuuden kokemus. Työssä sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa tukemalla työntekijän omaehtoisuutta sekä vaikuttamalla hänen kykeneväisyyden ja työn merkityksellisyyden kokemuksiinsa.

2.4.4 Kokemus työn merkityksellisyydestä

Työssä viihtymisen ja työn vetovoimaisuuden kannalta keskeisiä vaikuttavia tekijöitä ovat perinteisen rahallisen palkkion lisäksi työn merkityksellisyys, työyhteisön ilmapääri, työn ja muun elämän välinen tasapaino sekä johtamisen laatu. Näiden muiden tekijöiden merkitys on noussut työelämässä yhä merkittävämmäksi. (Alaräisänen 2014, 9.) Kokemus työn merkityksellisyydestä onkin keskeinen työhön liittyvä positiivinen tunne. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työnsä itsessään tärkeäksi ja arvokkaaksi. Työntekijä kokee työllään olevan merkitystä eikä hän koe sitä ainoastaan keinoksi saada palkka. Työn merkityksellisyys on olennaista työhön sitoutumisen, sisäisen motivaation sekä työhyvinvoinnin kannalta ja vaikuttaa näiden kautta myös työntekijän tuottavuuteen. (Martela 2020, 8-9.)

Martelan ja Pessin (2018) mukaan työn merkityksellisyys kumpuaa työn arvokkuuden kokemuksesta eli siitä, että tehdyllä työllä on arvoa ja tarkoitus. Työn arvokkuus puolestaan kumpuaa heidän mukaansa joko siitä, että ihminen voi työnsä kautta toteuttaa itseään tai että työllä on hyvä ja arvokas vaikutus muille. Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa siis olennaisesti sen tuottama arvo joko tekijälle itselleen tai muille, esimerkiksi asiakkaille tai yhteisölle. Myös Handolin (2013, 127-128) liittää työn merkityksellisyyteen sen tuottaman arvon ja hyödyn yhteisölle ja organisaatiolle. Handolin nostaa esille tässä yhteydessä työntekijän ja organisaation yhteisen arvomaailman tärkeyden. Työtä voi olla vaikeaa kokea arvokkaaksi ja merkitykselliseksi, mikäli arvomaailma ei ole yhteinen.

Työn merkityksellisyys on tärkeä osa työn palkitsevuuden kokemuksesta. Työn merkityksellisyyden kokemuksen on todettu olevan yhteydessä myös työn imuun, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Steger, Dik & Duffy 2012). Myös Geldenhuys,

Łaba ja Venter (2014) yhtyvät näihin tutkimustuloksiin. Heidän mukaansa merkityksellisyden kokemus työssä ennakoi työn imun kokemusta. Työn merkityksellisyys ja työn imu taas puolestaan ennakoivat työhön ja organisaatioon sitoutumista.

2.4.5 Kokemus arvostuksesta ja yhteisöllisyydestä

Arvostuksen ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat työhön liittyviä positiivisia tunteita. Jo aiemmin, työn iloa käsiteltäessä, viitattiin Decin ja Ryanin (2000) Itseohjautuvuusteoriaan (Self-determination theory), jonka mukaan yhteisöllisyys on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista. Yhteisöllisyyden kokemus on myös sisäisen motivaation lähde. Ihmisellä on tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin ja kuulua osaksi yhteisöä. Ihminen kokee motivoivaksi ja merkitykselliseksi sen, että voi toimia yhteisön edun mukaisesti ja olla hyödyksi yhteisölle. (Martela ja Jarenko 2014, 28-30.) Hakanen (2011, 56-61) kuvaileekin yhteisöllisyyttä työn sosiaalisesti voimavaraksi, jolla voidaan edistää työn imua niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Esimiehen ja työyhteisön antama tuki ja palaute, kunnioittava toimintakulttuuri, työyhteisön yhteiset tavoitteet sekä käsitys yhteisestä tehtävästä ja sen merkityksestä ovat työn voimavaroja, etenkin haastavissa tilanteissa.

Yhteisöllisyyteen liittyy sosiaalinen vuorovaikutus ja työntekijöiden väliset suhteet, jotka voivat mahdollistaa myös onnellisuuden työssä. Työntekijöiden välisten suhteiden ja työilmapiirin ollessa positiivisia, kollegat tukevat ja auttavat toisiaan ja töissä voi olla myös hauskaa. Huumori ja hauskuus taas helpottavat työpaineita ja -stressiä. Parhaimmillaan tilanne voi olla sellainen, että työntekijät kokevat työskentelevänsä ystäviensä kanssa. (Suojanen 2017, 157-160.)

Yhteisöllisyys on työn merkittävä voimavara, sillä vastavuoroisuus, luottamus, yhdessä jaettu arvomaailma ja toimiminen yhteisen edun mukaisesti vahvistavat sosiaalista pääomaa. Yhteisöllisyys on siten yksi sosiaalisen pääomaa osatekijöistä. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa niitä sosiaalisia suhteita, yhteisiä arvoja ja normeja, arvostusta ja luottamusta, jotka edistävät yhteisön yhteistyötä. Sosiaalinen pääoma on tyypillinen ominaisuus hyvin toimivissa yhteisöissä. Sitä voidaan pitää aineettomana menestystekijänä, joka muodostuu vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden, jakamisen ja yhdessä tekemisen myötä. Organisaatioiden aineeton pääoma vaikuttaa

niiden menestymiseen, minkä vuoksi työyhteisöjen sosiaalista pääomaakin on syytä edistää ja tukea. Keinoja ovat esimerkiksi laadukas johtaminen ja työyhteisön selkeä vastuunjako ja yhteiset pelisäännöt. Sosiaalisen pääoman lisäksi organisaation aineeton pääoma rakentuu psykologisesta ja rakennepääomasta. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan yksikön voimavaroja ja rakennepääomaksi puolestaan nähdään organisaation rakenteet, kyky kehittyä sekä työn hallittavuus organisaatiossa. Nämä organisaatioiden aineettoman pääoman elementit ovat yhteydessä toisiinsa, jolloin ne voivat vahvistaa tai heikentää toisiaan. (Manka & Larjovuori 2013, 4-7).

Finell ja Vainio (2020) tutkivat COVID-19-pandemian keskellä toimivia työyhteisöjä sekä työyhteisöön samaistumisen ja koetun koronariskin välistä yhteyttä. Heidän mukaansa työyhteisöön samaistuminen ja yhteisöllisyys voivat ehkäistä työstressiä etenkin silloin, kun työntekijät kohtaavat merkittäviä terveysriskejä, kuten COVID-19-pandemia. Lisäksi yhteisöllisyys edistää työntekijöiden turvallisuuden, tuen ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Työstressin riski oli suurin niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka kokivat vähäistä yhteisöllisyyttä ja työyhteisöön samaistumista ja olivat samanaikaisesti korkeassa riskissä sairastua COVID-19-infektioon. (Finell & Vainio 2020, 9-10.)

2.5 Esimiestyö ja johtajuus työhön liittyvien positiivisten tunteiden edistäjinä

Työhön liittyvien positiivisten tunteiden merkityksen ja vaikutusten tunnistaminen työelämässä on paitsi tärkeää, myös perusteltua, muun muassa sen vuoksi, että työhyvinvointi on sosiaalinen ilmiö. Työhyvinvointi ja työhön liittyvät positiiviset tunteet tarttuvat. Työelämän ja organisaatioiden toiminnan kehittämisessä on tärkeää tiedostaa, että työhyvinvointi ja siihen liittyvät positiiviset tunteet, kuten työn imu, sekä työuupumus ovat toisistaan osittain erillisiä. Niiden syyt ja vaikutukset eroavat osittain toisistaan. Näin ollen organisaatioissa työuupumuksen ehkäisyyn pyrkivät toimenpiteet ovat eri asia kuin työn imun edistämistä tavoittelevat toimenpiteet. Molemmilla tuki on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Parhaimmillaan organisaatioissa tehdään näihin molempiin liittyviä toimenpiteitä. Tärkeää on toimia

voimavaralähtöisesti, sillä työn voimavarojen on todettu lisäävän työn imua ja ehkäisevän kuormittumista työssä. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 48-49.)

Työntekijöiden tunnetaitoja ja tunnetoimijuutta sekä organisaation tunneilmastoa tukemalla ja edistämällä, voidaan vahvistaa työntekijöiden kykyä tunnistaa, käsitellä ja jopa monipuolisesti hyödyntää tunteita alati muuttuvassa työelämässä. Tällä on positiivisia vaikutuksia organisaatioiden tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Hökkä ym. 2020, 17.) Työhön liittyviä positiivisia tunteita voidaan työpaikoilla tukea muun muassa mahdollistamalla työntekijöille oman osaamisensa kehittäminen. Työntekijöiden on myös tärkeää kyetä arvioimaan omaa osaamistaan suhteessa nykyisiin ja tuleviin työtehtäviinsä. Työvoiman saatavuuden ollessa haaste usealla alalla, on organisaatioiden entistä tärkeämpää panostaa tunteiden johtamiseen ja työhön liittyvien positiivisten tunteiden tukemiseen. (Työsuojelurahasto 2019.)

Hakasen ym. (2012, 39-40) mukaan palveleva johtajuus on yhteydessä työn ilon ja työn imun kokemuksiin. He määrittelevät palvelevan johtajuuden yhdeksi työn voimavaroista. Työn voimavaroiksi he määrittelevät myös työn yksilöllisen muokkaamisen eli työn tuunaamisen, kehittävän, monipuolisen ja itsenäisen työn, ystävällisen työilmapiirin sekä työyhteisön innovatiivisuuden. Palvelevan johtajuuden yhteys työn imuun on merkittävä. Lisäksi työ tuunaamisen, kehittävän ja monipuolisen työn sekä ystävällisen työilmapiirin yhteydet työn imun kokemukseen ovat merkittäviä. Myös työryhmätasolla tulokset ovat vastaavanlaiset. (Hakanen ym. 2012, 39-40.) Palvelevan ja ihmislähtöisen johtamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti myös työntekijöiden sitoutumiseen ja muutoksiin sopeutumiseen (Seppälä & Hakanen 2018, 13). Myös Harmoinen (2014, 55) on todennut arvostavalla johtamisella olevan yhteyttä työhön sitoutumiseen siten, että arvostavan johtamisen toteutuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen.

Mäkelä ym. (2013, 47-49) toteavat valmentavalla lähijohtamisella olevan positiivinen yhteys paitsi työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen, myös työntekijöiden kokemaan työn imuun. Valmentavan lähijohtajuuden voidaan kuvailla tarkoittavan vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja työntekijöiden välillä, jonka tarkoituksena on auttaa ja tukea työntekijöitä oppimisessa ja kehittämisessä sekä pyrkiä työntekijän potentiaalin vapauttamiseen. Keskeistä valmentavassa johtamisessa on avoin vuo-

rovaikutus ja ihmisten arvostaminen. Myös työhyvinvoinnilla todetaan tutkimuksessa olevan positiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen. Lähijohtamisen ohella kahdenvälisellä esimies-alaisuhteella todetaan olevan positiivinen yhteys työn imuun sekä lähijohtamista suurempi vaikutus työhyvinvointiin. Kahdenvälisellä esimies-alaisuhteella tarkoitetaan esimiehen ja jokaisen yksittäisen työntekijän välistä suhdetta. Tutkimustulos puolestaan tarkoittaa, että mitä parempi kahdenvälinen esimies-alaisuus on, sitä enemmän koetaan työn imua ja hyvinvointia työssä. (Mäkelä ym. 2013, 47-49.)

Laitinen (2016, 173-177) käsittelee adaptiivisen johtamisen tapaa, joka perustuu johtamisen mukautuvuuteen ja joustavuuteen. Siinä keskeistä on vuorovaikutus, kyky ongelmien ratkaisemiseen ja muutoksen hallintaan sekä työntekijöiden tukeminen ja ohjaaminen näissä taidoissa. Adaptiivisessa johtamisessa johtaminen nähdään sosiaalisena prosessina. Laitilan mukaan työn mielekkyyttä voidaan edistää adaptiivisella johtamisella. Adaptiivisen johtamisen tyypillisiksi tekijöiksi hän nimeää muun muassa joustavuuden, joka ilmenee niin johtamisessa, organisaatorakenteessa kuin tiimityöskentelyssäkin, avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen, verkostoitumisen sekä erilaisuuden ja erilaisten näkökulmien arvostamisen. Keskeistä on myös innovatiivisuuteen kannustaminen esimerkiksi ongelmanratkaisussa ja uusien toimintatapojen ja näkökulmien etsimisessä sekä tietoon perustuva toiminta ja johtaminen. Epäonnistuminen nähdään mahdollisuutena oppimiseen.

Perko ja Kinnunen (2013) puolestaan tarkastelevat hyvinvointia edistävää johtamista, joka on Sylvie Vincentin (2011) luoma johtamisen käsite. Vincentin käsitteen perustana on näkemys esimiesten mahdollisuuksista vaikuttaa työntekijöiden työoloihin ja niiden havaitsemiseen. Hyvinvointia edistävän johtamisen keskeisiä piirteitä on tehtävien kontrollointi, työntekijöiden osallisuus sekä konfliktien ratkaisu. Tehtävien kontrolloinnilla tarkoitetaan, esimiehen mahdollistamaa, työntekijöiden itenäistä työskentelyä. Tällöin työntekijät saavat hyvin pitkälti päättää työn suunnittelusta ja toteutuksesta, esimiehen luottaessa heihin ja tukiessa heitä. Osallisuus taas on sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua heitä koskevien päätösten tekemiseen ja heillä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Konfliktien ratkaisulla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että esimies osallistuu aktiivisesti ja eri osapuolia

kuunnellen työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. (Perko & Kinnunen 2013, 7-8.)

Keskeistä hyvinvointia edistävässä johtajuudessa on lisäksi yhteisten ja selkeiden tavoitteiden määrittelemine ja se, että organisaation ja työyhteisön ilmapiiri tukee oppimista, kehittymistä ja kehittämistä. Myös työyhteisön sisäisten ristiriitatilanteiden ratkaiseminen kaikkia osapuolia huomioiden on osa hyvinvointia edistävää johtajuutta. Oikeudenmukaisuuden ohella on tärkeää, että johtamisella tuetaan työntekijöiden irrottautumista työstään heidän vapaa-ajallaan. Työstä irrottautumista voidaan tukea johtamisen keinoin esimerkiksi työn vaatimuksia vähentämällä ja työn voimavaroja lisäämällä. Myös työntekijä itse voi vaikuttaa siihen, miten hän kykenee työstään irrottautumaan. Työstä irrottautuminen on olennaista työstä palautumisen ja työntekijän voimavarojen näkökulmista katsottuna. (Perko & Kinnunen 2013, 77-78.)

Perko ja Kinnunen (2013, 3-6) liittävät hyvinvointia edistävään johtajuuteen myös transformaalisen ja autenttisen johtamisen ja toteavat myös niiden ennakoivan työntekijöiden hyvinvointia työssä sekä edistävän työn imun ja työn merkityksellisyyden kokemuksia. Transformaalinen johtaminen on johtamistyyli, jossa esimies omalla toiminnallaan on myönteinen roolimalli työntekijöille, motivoi heitä ja luo innostavan vision tulevaisuudesta. Transformaalisessa johtamisessa kuuluu myös esimiehen uskallus kyseenalaistaa sen hetkisiä toimintatapoja ja -malleja, työntekijöiden rohkaiseminen uudelleenlaiseen ajatteluun sekä esimiehen kyky huomioida yksilöllisesti työntekijöiden kehittymisen tarpeet. Autenttisen johtamisen käsite on peräisin positiivisen psykologian saralta ja sen mukainen johtaminen on eettistä, läpinäkyvää, ennakoitavaa, luottamuksellista ja arvostavaa. Keskeistä on positiivinen toimintakulttuuri, tasapuolisuus sekä itsetuntemuksen ja -tietoisuuden merkitys. Autenttisesti johtajuudessa on transformaalisen johtamisen piirteitä ja ne ovatkin käsitteellisesti yhteydessä toisiinsa.

Johtamisella voidaan siis vaikuttaa työhön liittyviin tunteisiin, minkä myötä herääkin kysymys vastuusta. Kostamo ym. (2017, 50-57) käyttävät nimitystä innostus käsitellessään näitä työhön liittyviä positiivisia tunteita, kuten työn imua ja sisäistä motivaatiota. Heidän mukaansa johtamisen vaikutus innostukseen ei ole selkeä. Innos-

tus perustuu yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen ja on lähtöisin yksilöstä itseltään, jolloin innostusta ei voida pakottaa. Innostuksen muodostumiseen liittyvät useat tekijät organisaatiossa, kuten työyhteisö ja -ympäristö ja ilmapiiri työpaikalla. Nämä asiat ovat kuitenkin kaikkien organisaation jäsenten vastuulla, eivät vain esimiesten. Jokainen voi vaikuttaa omaan innostukseensa, mutta olla myös mahdollistamassa sen muille. Esimies ei voi yksin herättää innostusta työntekijässä, vaan vastuu on myös työntekijällä itsellään. Esimies voi omalta osaltaan tukea innostusta, esimerkiksi työtehtäviä yksilöllisesti muokkaamalla, vastuuta ja vapauksia sopivassa määrin antamalla sekä avoimella vuorovaikutuksella ja läsnäolollaan. Tämä on mahdollista esimiehen tuntiessa työntekijänsä ja tietäessä, mitkä tekijät innostavat kutakin työntekijää. (Kostamo ym. 2019, 56)

Myös Suojasen (2017, 203) väitöskirjassa nousee esille kysymys siitä, kenellä on vastuu onnellisuudesta ja hyvinvoinnista työpaikalla. Suojasen mukaan nuorten asiantuntijoiden näkemykset asiasta jakautuvat kahteen leiriin. Suuri osa kokee päävastuun olevan yksilöllä itsellään. Tästä huolimatta he kokevat työnantajan voivan vaikuttaa asiaan. Osa nuorista asiantuntijoista taas kokee työyhteisön jakavan tämän vastuun, jolloin jokainen voi vaikuttaa itsensä lisäksi myös muiden työyhteisön jäsenten onnellisuuteen ja hyvinvointiin työpaikalla (2017, 203). Myös Mäkelän ym. (2013, 86) näkemys työhyvinvointiin liittyvästä vastuusta on yhteneväinen edellä esitettyjen näkemysten kanssa.

3 KOKEMUS TYÖN HALLITTAVUUDESTA OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Työn hallittavuuden kokemus on työhön liittyvä positiivinen tunne. Manelius (2017, 9) esittelee tutkielmassaan Kivimäen ym. (2005, 150-151) määritelmän työn hallittavuudelle. Kivimäen ym. mukaan työn ollessa hallittavaa, työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen sisältöön, organisointiin sekä siihen liittyvään päätöksentekoon. Hallittavuuteen liittyvät myös vaikutusmahdollisuudet olosuhteisiin, joissa työtä tehdään sekä monipuolisuus työssä. Työn ollessa monipuolista, työntekijä voi hyödyntää laaja-alaisesti omaa osaamistaan ja oppia myös uutta. Syvänen ym. (2015, 91-95) puolestaan kuvailevat työn hallinnan olevan tavoiteltava tila työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden kannalta. Työn hallinnalla pyritään ehkäisemään työn liiallista kuormittavuutta sekä kiireen tunnetta. Työn hallinta on tasapainoa työn vaatimusten, työmäärän sekä työntekijän taitojen ja osaamisen välillä. Näihin määritelmiin yhtyy myös Pekkarinen (2018, 25-26) joka liittyy työn hallinnan käsitteeseen vielä työntekijän kyvyt ja mahdollisuudet työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon ylläpitämiseen. Työn hallinnan tukiessa työn sujuvuutta ja onnistumista työssä, sillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Työn hallinnan ja työhyvinvoinnin välisessä yhteydessä olennaista on työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, mikä voi suojata työntekijän hyvinvointia ja työssä suoriutumista työn liialliselta kuormitukselta.

Vanhustyötä käsiteltäessä työn kuormittavuus ja suuri työmäärä nousevat usein esille. Kiireen ja kuormittavuuden ehkäiseminen eivät ole ainoita työn hallittavuuden elementtejä tai tavoitteita, mutta vanhustyön kohdalla niiden merkitys väistämättä korostuu. Vanhustyön kiirettä ja kuormittavuutta onkin tutkittu paljon, esimerkiksi osana työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta (Hellsten 2014; Vehko, Sinervo & Josefsson 2017.) NORDCARE2-tutkimushankkeessa tutkittiin hoivatyön työtehtäviä ja -olosuhteita eri Pohjoismaissa. Kröger, Aerschot ja Puthenparambil (2018) tarkastelivat raportissaan hankkeen tuloksia ja suomalaisen vanhustyön tilaa pohjoismaisessa vertailussa. Vuosien 2005 ja 2015 välisen suuntauksen suomalaisessa vanhustenhoidossa todettiin olevan negatiivinen. Tulosten mukaan asiakasmäärät nousivat merkittävästi suomalaisessa kotihoidossa. Kokemus asiakkaiden liiallisesta määrästä ilmeni kaikissa työvuoroissa, mutta korostui etenkin arkipäivien ja -iltojen

työvuoroissa. Vuonna 2015 suomalaisista kotihoidon työntekijöistä yli kolmannes (40 %) koki asiakasmäärän olevan liian suuri arkipäivinä ja valtaosa (69 %) koki näin olevan arki-iltaisinkin. Vuonna 2005 vastaavat prosenttiosuudet olivat selkeästi pienemmät (arki-päivisin 25 % ja arki-iltoina 57 %). Kotihoidon asiakkaiden hoidon ja avun tarve oli myös lisääntynyt näiden kymmenen vuoden aikana. Suomessa kotihoidon asiakasmäärät olivat samaa tasoa kuin muissa Pohjoismaissa. Ainoastaan yövuoroissa suomalaisten kotihoidon työntekijöiden asiakasmäärä oli merkittävästi muita Pohjoismaita suurempi. Vertailtaessa laitoshoidon henkilöstömitoitusta, Suomen mitoitus oli muita Pohjoismaita pienempi. Asiakasmäärät olivat kuitenkin Suomessa hiukan vähentyneet tutkimusjakson eli vuosien 2005 ja 2015 välillä. Tästä huolimatta noin puolet laitoshoidossa työskentelevistä hoitajista koki edelleen asiakasmäärän olevan liian suuri. Laitoshoidossa asiakasmäärät olivat merkittävästi suurempia Suomessa kuin muissa Pohjoismaissa. Työpaineet kotihoidossa lisääntyivät tutkimusjakson aikana ja olivat vuonna 2015 Pohjoismaiden korkeimmalla tasolla. Tuolloin lähes puolet (42 %) vastanneista kokivat työssä olevan liikaa tekemistä, kun taas laitoshoidon työntekijöistä näin koki puolet. Laitoshoidon osalta työpaineiden kokemus ei kasvanut tutkimusjakson aikana ja oli vuonna 2015 samalla tasolla Ruotsin kanssa. Ylitöiden ja sairauslomien määrä suomalaisessa koti- ja laitoshoidossa oli muita Pohjoismaita suurempi. (Kröger ym. 2018, 23-37.)

Vastaavat haasteet kävivät ilmi myös Suomen lähi- ja perushoitajien liiton (Super) kartoittaessa vuonna 2020 jäsentensä kokemuksia työmäärästä ja ajankäytöstä. Vastanneista yli 60 prosenttia työskenteli vanhustenhoidossa tai kotihoidossa. Liiton kyselyyn vastanneista noin joka neljäs koki työmääränsä sopivaksi. Yli 70 prosenttia puolestaan koki työmääränsä raskaaksi tai erittäin raskaaksi. Työmäärä koettiin raskaammaksi kuin vuonna 2016, jolloin Super edellisen kerran toteutti kyselyn, mutta erittäin raskaaksi työmääränsä kokevien määrä oli laskenut. Raskaimmaksi työmäärä koettiin vanhustenhoidon ja kotihoidon työntekijöiden keskuudessa. Kotihoidossa ja vanhustyössä työskentelevistä valtaosa (80 %) koki henkilökunnan määrän liian vähäiseksi. Lähes 70 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista koki työtahdin ja kiireen myös lisääntyneen. (Erkkilä & Kangas 2020.)

Perkiö-Mäkelä ym. (2021, 38-39) puolestaan totesivat tutkimuksessaan kiireen kokemuksen olevan yleisin syy kotihoidon työntekijöiden stressille ja henkiselle painelle. Kotihoidon työntekijöistä kiirettä koki lähes puolet (46 %). Rytönen (2018, 215) tuli väitöskirjassaan vastaavanlaiseen tulokseen. Vanhustyön ammattilaisista 38 prosenttia koki, ettei heidän työmääränsä ole kohtuuton ja lähes saman verran koki työmääränsä nimenomaan olevan kohtuuton. Lähes 80 prosenttia koki työntekijöitä olevan liian vähän. Pakkotahtiseksi työnsä koki yli 40 prosenttia vanhustyön ammattilaisista.

Työn hallittavuuden keskeisenä elementtinä nousee esille myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä. NORDCARE2-tutkimukseen perustuen Kröger ym. (2018) tarkastelivat vanhustyön ammattilaisten vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin, miten paljon he voivat vaikuttaa päivittäiseen työhönsä. Kotihoidon työntekijöistä joka viidennes koki voivansa vaikuttaa päivittäiseen työhönsä. Määrä oli Pohjoismaisessa vertailussa keskitasoa. Suomalaisista laitoshoidon työntekijöistä puolestaan viidennes koki voivansa vaikuttaa päivittäiseen työhönsä, mikä oli selkeästi vähemmän kuin muissa Pohjoismaissa. (Kröger ym. 2018, 65-69.) Laaksonen (2008) puolestaan tarkasteli väitöskirjassaan dementiayksiköiden työntekijöiden ja vastaavien hoitajien vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja mahdollisuuksia osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon. Aihetta tarkasteltiin useiden päätöksentekoon ja vaikuttamiseen liittyvien kysymysten kautta. Kaiken kaikkiaan suurin osa työntekijöistä koki voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen liittyviin päätöksiin. Vastaavien hoitajien keskuudessa mahdollisuudet koettiin kuitenkin paremmiksi. (Laaksonen 2008, 177-178.)

3.1 Työn tuunaaminen ja rikastaminen

Työn hallittavuutta käsiteltäessä nousee esille työn tuunaamisen käsite. Työn tuunaaminen (job crafting) on Hakasen (2011, 84-87) suomentama käsite, jolla tarkoitetaan työn omaehtoista muokkaamista yksilöllisempään sekä itselle mielekkäämpään ja innostavampaan suuntaan. Käsitteen taustalla on ajatus siitä, että johtamisen ja muiden vaikuttavien tekijöiden ohella, jokainen voi myös itse vaikuttaa omaan

työn ilon ja imun kokemukseensa. Martela ja Jarenko (2014, 38-40) puolestaan kuvaavat työn tuunaamista käytännönläheiseksi tavaksi tukea työntekijän sisäistä motivaatiota. Heidän mukaansa työn tuunaaminen voi olla työtehtävien, työn sosiaalisen ulottuvuuden tai oman tarkastelutavan tuunaamista. Työn yksilöllinen muokkaaminen ei vaadi mittavia muutoksia tai kehittämishankkeita. Pienilläkin muutoksilla voidaan parantaa työn mielekkyyttä, haasteellisuutta ja innostavuutta. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon, etenkin pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. (Martela & Jarenko 2014, 38-40.) Työn ilon ja imun lisääntymisen ohella, työntekijä voi työtään tuunaamalla vaikuttaa myös työn hallittavuuden kokemukseensa. Lisäksi työn tuunaaminen voi mahdollistaa työntekijälle omien vahvuksiensa hyödyntämisen ja kannustaa innovatiivisuuteen, luovuuteen sekä itsensä kehittämiseen. Parhaimmillaan työtä tuunaaminen voi heijastua asiakastytyväisyyteen, työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen. (Hakanen 2011, 84-87.)

Työn tuunaamista voidaan tehdä laajentavasti tai supistavasti. Laajentavalla työn tuunaamisella lisätään työn voimavaroja ja haasteita. Supistavalla työn tuunaamisella puolestaan pyritään työn estevaatimusten vähentämiseen. Näitä molempia muotoja tulee käyttää joustavista työtilanteiden ja työntekijän tarpeiden muuttuessa ja vaihdellessa. Supistavalla työn tuunaamisella ei kaikissa tilanteissa edistetä parhaiten työntekijän hyvinvointia työssä. Työtä tuunattaessa vähemmän kuormittavaksi, voidaan tulla rajanneeksi samalla pois työntekijälle mielekkäitä ja innostavia tekijöitä. Työn haastevaatimusten karsimisen onkin todettu olevan yhteydessä alhaisempaan työn imun kokemukseen. (Seppälä & Hakanen 2018, 13-14.) Se, missä määrin mitään työtä voi tuunata riippuu, paitsi työnkuvasta ja sisällöstä, myös työntekijästä itsestään. Esimerkiksi itsenäisessä asiantuntijatyössä työn tuunaaminen lienee helpompaa ja mahdollisuuksia on enemmän, kuin tarkoin valvotussa ja rajatussa työssä tai tiimityössä. Työn tuunaamisen keinoja ovat esimerkiksi uusien taitojen tai toimintatapojen omaksuminen, ammatillisen kehittymisen pyrkimykset, ohjauksen ja palautteen hakeminen sekä uudenlaisten työtehtävien ja vastualueiden omaksuminen. (Hakanen 2011, 84-87.)

Vaikka työn tuunaaminen on työntekijästä itsestään lähtöisin olevaa kehittämistä, on organisaation ja esimiehen tuki ja ohjaus tärkeää. Hakasen (2011, 84-87) mukaan työn omaehtoisen muokkaamisen edellytyksenä on työntekijöiden hyvinvoinnista ja työmotivaatiosta huolehtiva organisaatio, kehittymismyönteinen ja innovatiivisuuteen kannustava toimintakulttuuri ja palveleva johtaminen. Työntekijän kokemus ja hänen itsensä työtään kohtaan tuntema arvostus kannustavat työn muokkaamiseen. Esimiehen ja organisaation antama tuki ja ohjaus voivat olla tarpeen myös työn tuunaamisen kielteisten seurausten ja työntekijän lisääntyneen kuormituksen välttämiseksi.

Työn hallittavuuden ja työn tuunaamisen käsitteissä on yhteneväisyyksiä. Eroavaisuutena voidaan nähdä käsitteiden erilaiset näkökulmat. Työn tuunaamisen yhteydessä aihetta tarkastellaan yksilön omien keinojen ja vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta; miten yksilö voi itse muokata työtään ja tapaansa tehdä työtä sekä omaa asennoitumistaan, ajatteluaan ja vuorovaikutustaan. Työn hallittavuus voidaan nähdä laajempänä käsitteenä, jossa aktiivisena toimijana ja työn kehittäjänä ovat yksilön lisäksi myös yhteisö ja organisaatio.

Työn hallittavuuden ja työn tuunaamisen käsitteisiin liittyy myös työn rikastamisen käsite. Herzbergin Motivaatio-hygieniateorian mukaan työn rikastaminen on työn kehittämistä vertikaalisessa suunnassa. Sen tavoitteena on työmotivaation edistäminen ja työn mielekkyyden kokemuksen vahvistaminen. Herzbergin mukaan työn rikastamisen periaatteita ovat muun muassa työntekijän vaikutusmahdollisuuksien sekä omaan työhön liittyvän vastuun ja vapauden lisääminen, valvonnan vähentäminen sekä uusien ja haasteellisempien työtehtävien antaminen työntekijälle. Herzberg erottaa työn rikastamisen työn laajentamisen käsitteestä. Työn rikastamisella pyritään mahdollistamaan ja tukemaan työntekijän ammatillista kasvua, kehittämällä työnkuvaa ja työn sisältöä vertikaalisesti, kun taas työtä laajennettaessa työtä kehitetään horisontaalisesti, esimerkiksi työmäärää lisäämällä tai asettamalla kovempia tuotannollisia tavoitteita. (Herzberg 2003, 8-9.)

3.2 Työn hallittavuuden kokemusta tukevat tekijät

Työn voimavarojen ja työn vaatimusten malli (The Job Demands-Resources model, JD-theory) perustuu näkemykseen, jonka mukaan työn ominaisuudet voivat vaikuttaa työntekijään hyvinvointiin ja työmotivaatioon vahvistavasti tai heikentävästi. Mallin kehittäminen alkoi työuupumuksen ehkäisemisestä, mutta on sittemmin painotunut positiiviseen psykologiaan ja työhön liittyvien positiivisten tunteiden vahvistamiseen. Mallissa työn ominaisuudet on jaoteltu työn voimavaroihin ja vaatimuksiin. Työn vaatimukset ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia ominaisuuksia, jotka edellyttävät työntekijältä fyysisiä ja/tai psykologisia (kognitiivisia tai emotionaalisia) taitoja tai voimavaroja ja siten kuormittavat työntekijää joko fyysisesti ja/tai henkisesti. Työn vaatimuksia voivat olla esimerkiksi työhön liittyvät paineet ja stressi tai henkisesti kuormittavat asiakastilanteet. Työhön vaatimukset eivät välttämättä ole pelkästään negatiivisia ja ne voivat myös olla välttämättömiä työn hoitamisen kannalta. Ne voivat kuitenkin aiheuttaa työstressiä, mikäli työn vaatimukset ovat liian kovia ja edellyttävät työntekijältä ponnistelua, josta hän ei ehdi palautua. Työn voimavaroiksi mallissa puolestaan nähdään ne työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta tai vähentävät työn vaatimuksia ja/tai vaatimuksiin liittyvää kuormitusta. Lisäksi työn voimavaroihin kuuluvat ne tekijät, jotka tukevat työntekijän henkilökohtaista kasvua, kehittymistä ja oppimista. Työn voimavarat ovat tärkeitä jo itsessään, eivät vain työn vaatimusten saavuttamisen kannalta. Työn voimavaroja voivat olla muun muassa työyhteisön tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne, palautteen saaminen, palkka, autonomian tunne, päätöksentekoon osallistuminen, etenemismahdollisuudet tyouralla ja merkityksellinen työ. (Bakker & Demerouti 2007.)

Työn voimavarojen ja työn vaatimusten mallissa tunnistetaan kaksi psykologista prosessia, jotka vaikuttavat työstä johtuvaan kuormittumiseen ja työmotivaatioon. Ensimmäinen prosessi on terveyden heikkeneminen, jolle altistavat työn vaatimukset. Esimerkiksi ylikuormittuminen ja henkiset paineet kuormittavat työntekijän fyysisiä ja henkisiä voimavaroja ja siten voivat vaikuttaa heikentävästi työntekijän voimavaroihin ja hyvinvointiin sekä lopulta myös terveyteen. Toinen prosessi on motivaation kehittyminen, johon työn voimavaroilla nähdään olevan keskeinen vaikutus.

Työn voimavarat edistävät työhön sitoutumista, tuottavuutta ja työn imun kokemusta. Työn voimavarojen avulla voidaan myös ehkäistä työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia eli ne voivat toimia ikään kuin puskurina. On kuitenkin huomioitava myös henkilökohtaisten voimavarojen ja yksilöllisten tekijöiden vaikutukset, minkä vuoksi selittäviä ja vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi työuupumuksen tai -stressin kehittymiselle voi olla useita. Työn vaatimusten ja voimavarojen on kuitenkin tärkeää olla tasapainossa. Tätä tasapainoa sekä työmotivaatiota ja työn imua voidaan vahvistaa lisäämällä työn voimavaroja tai vähentämällä työn vaatimuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin, esimerkiksi työn tuunaamisen, työn uudelleen suunnittelun ja työntekijöiden vahvuuksiin perustuvan osaamisen kehittämisen keinoin. (Bakker & Demerouti 2007.) Työn voimavarojen ja työn vaatimusten mallin yhteyttä työn tuunaamiseen tarkastelevat Lee, Shin ja Baek (2017). Myös heidän mukaansa (2017, 839) työn tuunaaminen on yhteydessä työn imun kokemukseen. He kuvaavat työn tuunaamisen, joka on työntekijätasolta lähtöisin olevaa kehittämistä, olevan yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, kuin perinteinen ylhäältä alaspäin suuntautuva työn suunnittelu organisaatioissa.

Työn hallittavuutta sivuaa ammatillisen toimijuuden käsite. Ammatillinen toimijuus on ilmiönä moniulotteinen. Ammatillista toimijuutta on kaikki sen toiminta, jossa työntekijät tai -yhteisöt vaikuttavat työhönsä ja ammatilliseen identiteettiinsä ottamalla kantaa, vaikuttamalla ja tekemällä valintoja. Organisaation sosio-kulttuuriset olosuhteet, kuten toimintakulttuuri ja ilmapiiri, vaikuttavat ammatilliseen toimijuuteen, kuten vaikuttavat myös jokaisen työntekijän ammatillinen identiteetti, osaaminen ja ammatillinen tausta. (Vähäsantanen ym. 2017, 8.) Vähäsantanen ym. (2017, 27) ovat määritelleet ammatillisen toimijuuden elementeiksi työssä vaikuttamisen, toimintatapojen ja -käytänteiden kehittämisen sekä ammatillisen identiteetin neuvottelemisen. Vaikuttamiseen työssä liittyy työntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon jo suunnitteluvaiheessa, työntekijän näkemyksen ja ajatusten huomioiminen ja hänen kuulluksi tuleminen kokemuksensa. Toimintatapojen ja -käytänteiden kehittämisen elementtiin taas sisältyy työntekijän mahdollisuus osallistua aktiivisesti, niin omien kuin työyksikön, toimintatapojen kehittämiseen ja uudistamiseen. Omien arvojen mukaan toimiminen, mahdollisuus toteuttaa omia tavoitteitaan ja edistää uraansa puolestaan liittyvät ammatillisen identiteetin neuvottelun elementtiin.

Ammatillista toimijuutta voidaan työelämässä tukea monin eri keinoin. Osallisuuteen ja aloitteellisuuteen kannustaminen, haasteiden ja oppimisen mahdollisuuksien tarjoaminen sekä monialaisen yhteistyön mahdollistaminen ovat esimerkkejä keinoista tukea ammatillista toimijuutta. Työtehtävien kaavamaisuus, kiire, vanhentuneet työmenetelmät ja -laitteet sekä yksipuolisesti tuloksellisuuden merkitystä korostava organisaatiokulttuuri eivät puolestaan tue toimijuutta ja sen piirteiden toteutumista. (Vähäsantanen ym. 2017, 69-70.) Ammatillisen toimijuuden tukemisen hyötyjä ovat työntekijöiden kokeman työn ilon ja innostuneisuuden lisääntyminen sekä heidän turvallisuuden tunteensa vahvistuminen. Näillä tekijöillä puolestaan on vaikutusta työn mielekkyyden kokemukseen sekä työntekijöiden jaksamiseen ja sitoutumiseen, jotka taas luovat edellytykset oppimiselle, kehittymiselle ja innovaatioille. (Vähäsantanen ym. 2017, 35.) Myös Hökkä ym. (2019) kuvaavat ammatillisen toimijuuden olevan yhteydessä työn ilon kokemukseen. Hökkä ym. tutkivat esimiesten ammatillisen toimijuuden kokemusta ja heidän mukaansa esimiesten työssä kokemat positiiviset tunteet, kuten ilo, lisääntyivät, kun heillä oli mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja kokea ammatillista toimijuutta.

Ammatillisen toimijuuden käsite liittyy työn hallittavuuteen muun muassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja työn kehittämisen näkökulmista katsottuna. Molemmista nähdään tärkeäksi ja tavoiteltavaksi asiaksi työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja korostetaan työntekijöiden aktiivisen roolin sekä oppimisen, kehittämisen ja kehittämisen merkitystä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Työn hallittavuuden ja ammatillisen toimijuuden voidaan nähdä siis osittain muodostuvan samoista elementeistä ja molempia voidaan edistää osittain samoin keinoin.

3.3 Esimiestyö ja johtajuus työn hallittavuuden kokemuksen edistäjinä

Työn hallittavuutta voidaan edistää työhön liittyvien vastuiden oikeanlaisella kohdentamisella suhteessa työntekijän osaamiseen ja voimavaroihin. Muun muassa Pekkarinen (2018, 25-26) ja Syvänen ym. (2015, 91-95) korostavat työntekijän vaikutusmahdollisuuksien merkitystä työn hallittavuuden kokemukselle. Työn hallittavuuden näkökulmasta on tärkeää, että työntekijä voi vaikuttaa esimerkiksi työmääräänsä sekä työn tekemisen tahtiin. Työn ei tule olla ylikuormittavaa, mutta toisaalta

liian alhainen kuormittuminenkin voi vaikuttaa heikentävästi työntekijän motivaatioon, työssä viihtymiseen ja siihen sitoutumiseen. Kumpikaan tilanne ei ole työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden näkökulmasta katsottuna ihanteellinen. Organisaatiolta ja sen johtamiselta työn hallittavuuden tukeminen edellyttää yksilöllisyyden ymmärtämistä ja hyväksymistä sekä työntekijän tarpeisiin vastaamista. Työn hallittavuuden ja oikeanlaisen kuormittavuuden mahdollistamiseksi työpaikalla voidaan esimerkiksi tarkastella jokaisen työntekijän työnkuva ja -tehtävät sekä vastualueet ja työnjako organisaation sisällä. Työnjako ja työtehtävät on tärkeää avata ja määritellä yhteisesti työpaikalla, mikä selkeyttää toimintaa niin työntekijöiden kuin organisaationkin näkökulmasta. Työntekijöiden osaamisen sekä koulutus- ja kehittämistarpeiden kartoittaminen on yksi keino edistää työn hallittavuutta. Dialogisuus ja siihen pohjautuva keskustelu on hyvä lähtökohta näille toimenpiteille, sillä dialogisuus edistää luottamusta, avoimuutta ja lisää osapuolten tietoa ja ymmärrystä toistensa työstä ja siihen liittyvistä vastuista. Työn hallittavuutta edistettäessä ei tule unohtaa esimiehiä ja heidän omaa työn hallittavuuden kokemustaan, sillä esimiestyöhön liittyy omat haasteensa ja vastuunsa, jotka eroavat työntekijöiden tehtävistä. (Syvänen ym. 2015, 91-95.)

Perkiö-Mäkelän ym. (2012, 194-195) mukaan työn, työntekijöiden ja -yhteisöjen voimavaroja on mahdollista vahvistaa kannustavan ja arvostavan johtamisen keinoin. Johtamisen ollessa kehittymismyönteistä, avointa, työntekijöitä osallistavaa ja heidän vaikutusmahdollisuuksiaan tukevaa sekä työn järjestelyihin panostavaa, voidaan myös lisätä työn ja sen tekijöiden voimavaroja. Tärkeää on myös sovittaa yhteen työn ja työntekijän vahvuudet ja mahdollisuudet. Mäkelä ym. (2013, 85-88) puolestaan nostavat esille valmentavan johtajuuden merkityksen työn hallittavuuden elementtien edistämisen kannalta. Valmentava johtaminen tukee oppimista ja luo työssä kehittymisen mahdollisuuksia. Valmentavalla johtamisella pyritään edistämään ja mahdollistamaan työntekijöiden osaamisen kehittyminen auttamalla heitä tunnistamaan omat mahdollisuutensa ja potentiaalinsa. Tarkoituksena on myös tukea työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon ja oppimiseen. Valmentajan johtajuuden keskeisenä piirteenä on vuorovaikutuksellisuus esimiehen ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Tällä tarkoitetaan aitoa kiinnostusta ja kuuntelemista, keskustelemista ja ajatusten vaihtamista. Valmentava johtaja ohjaa, neuvoo, jakaa vastuuta

ja valtuuttaa. Valmentavan johtajan toiminta perustuu empaattisuuteen, avoimuuteen ja rehellisyyteen. Hän toimii puolueettomasti, uskoo työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin, tunnistaa heidän tarpeitaan ja pyrkii muodostamaan vuorovaikutuksellisen suhteen työntekijöihin myös yksilöinä, yhteisön ohella.

Työn hallittavuuden, mutta myös tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin, kannalta keskeistä johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä on suunnan osoittaminen työntekijöille, mistä Mäkelä ym. (2013, 86) käyttävät nimitystä tavoitetietoisuuden lisääminen. Näin työntekijät ymmärtävät heihin kohdistuvat odotukset ja ymmärtävät syyt odotusten taustalla. Työntekijöiden on myös tärkeää tiedostaa työnsä merkitys osana laajempaa kokonaisuutta. Tavoitteet tulee määritellä, avata ja perustella, jotta työntekijöille voi muodostua ymmärrys siitä, miten nämä tavoitteet voivat toteutua. (Mäkelä ym. 2013, 86.)

4 TYÖHÖN LIITTYVÄT POSITIIVISET TUNTEET TYÖHÖN SITOUTTAJINA JA TYÖMOTIVAATION EDISTÄJINÄ

Positiiviset tunteet laajentavat yksilön kykyä havainnoida ympäristöään ja vaikuttavat siten myös uudenlaisten ajatusten ja näkemysten muodostumiseen. Positiiviset tunteet vahvistavat yksilön voimavaroja, kuten hallittavuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Ne ovat yhteydessä yksilön omaan onnellisuuteen ja hyvinvointiin ja heijastuvat työssä tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Hyvällä työilmapiirillä ja työyhteisön sisäisillä suhteilla on suuri vaikutus työhön liittyviin positiivisiin tunteisiin. Ihmisiä voidaan jopa pitää yhtenä työn ilon lähteenä. (Manka & Larjovuori 2013, 4.)

Työn voimavaratekijöillä voidaan tukea työntekijöiden työmotivaatiota. Pekkarisen (2018) tutkimuksessa näitä työn voimavaroja olivat työn hallittavuus, työympäristön terveellisyys ja turvallisuus, esimiehen toiminta ja työyhteisön ilmapiiri. Pekkarisen tutkimuksessa työn hallittavuudella viitataan työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten väliseen tasapainoon, työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin sekä tasapainoon työn ja muun elämän välillä. Työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen vaikuttavat tekijät riippuvat hyvin pitkälle ammattialasta. Eri aloja yhdistävinä tekijöinä nousee esille työn ja vastuunjaon selkeyden sekä töiden organisoinnin vaikutukset työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen. Esimiehen toiminnassa korostuu oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Työyhteisön ilmapiirin osalta taas nousee esille yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus, kannustava ilmapiiri ja työyhteisön jäsenten välinen luottamus. (Pekkarinen 2018, 25-39.) Näistä työmotivaatioon vaikuttavista voimavaroista työn hallittavuuden ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat työhön liittyviä positiivisia tunteita.

Seppälä ja Hakanen (2018) kuvailevat vahvan sitoutumisen työpaikkaan ehkäisevän työpaikasta eroamista ja toiseen työpaikkaan siirtymistä. Heidän mukaansa työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttivat edistävästi palveleva johtaminen ja työpaikan sosiaalinen pääoma eli työyhteisön yhteisöllisyys ja luottamukselliset suhteet työyhteisön sisällä. Myös organisatoriset voimavarat, joita tässä tutkimuksessa edustivat voimaannuttavat henkilöstökäytänteet sekä organisaation oikeudenmukaiset käytänteet, edistivät työhön sitoutumista. Seppälän ja Hakasen tutkimuksesta ilmenee,

että näiden tekijöiden myönteiset vaikutukset kävivät ilmi vielä 18 kuukauden jälkeenkin. Seppälä ja Hakasen tutkimuksessa vaikutusyhteyden todettiin toteutuvan molempiin suuntiin eli sitoutuminen myös lisäsi positiivisia kokemuksia henkilöstökäytänteistä ja muista organisaation voimavaroista. Sitoutuneet ja työpaikastaan ylpeät työntekijät kykenivät hyödyntämään enemmän organisaation voimavaroja ja suhtautuivat niihin positiivisemmin. (Seppälä & Hakanen 2018, 11-14). Edellä mainituista tekijöistä yhteisöllisyys on yksi työhön liittyvä positiivinen tunne. Alaräisänen (2014, 9) puolestaan kuvaa työn merkityksellisyyden, työyhteisön ilmapiirin, työn ja muun elämän välisen tasapainon sekä johtamisen laadun olevan työssä viihtymisen ja työpaikkojen vetovoimaisuuden kannalta keskeisiä vaikuttavia tekijöitä, perinteisen rahallisen palkan lisäksi.

Kuten edellä on todettu, työpaikan ilmapiiri ja toimintakulttuuri vaikuttavat työmotivaatioon. Ne vaikuttavat myös työn palkitsevuuden kokemukseen, joka on yksi työhön liittyvä positiivinen tunne. Työyhteisön hengen ja vallitsevan toimintakulttuurin koetaan olevan jopa tärkeintä työssä. Jos töihin ei ole mukavaa mennä, on sitä rahalla tai muilla palkitsemisen muodoilla vaikeaa kompensoida. (Alaräisänen 2014, 107.) Kuten aikaisemmin on todettu, työstä saatu palkka on vain yksi työssä viihtymiseen ja jaksamiseen sekä työpaikan vetovoimaisuuteen vaikuttava tekijä. Yhä enemmän merkitystä on esimerkiksi johtamistavalla, työn merkityksellisyyden kokemuksella ja työyhteisöllä. Myös työn ja vapaa-ajan sujuva yhdistäminen koetaan tärkeäksi, työ ei haluta vievän liikaa aikaa ja voimavaroja muulta elämältä. Alaräisänen (2014, 9) näkee tämän työelämän muutoksen työnantajien kannalta nimenomaan mahdollisuutena. Esimerkiksi työnantajan joustavuutta voidaan hyödyntää rekrytoinnin ja sitouttamisen keinoina. Se voidaan nähdä myös voimavarana työntekijöiden palkitsemisen näkökulmasta katsottuna.

Perkiö-Mäkelä ym. (2012) tutkivat työssä jatkamisen ajatuksiin yhteydessä olevia tekijöitä. Heidän mukaansa työn imun kokemus oli selkeästi yhteydessä työssä jatkamisen aikeisiin eläkkeelle siirtymistä harkitsevien keskuudessa. Työn imu, ja siihen liittyvät innostus ja tarmokkuus työssä, edistivät tutkimukseen osallistuneiden kuulumista ryhmään, joka ei ollut aikeissa siirtyä eläkkeelle ennen vanhuuseläkeikää. Näin ollen Perkiö-Mäkelä ym. toteavat, että työn imuun yhteydessä oleviin tekijöihin vaikuttamalla, voidaan samalla vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen jatkaa

työssään. Myös yksilöllinen joustavuus työajoissa on yhteydessä aikomuksiin jatkaa työssä. Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja joustavuus työajoissa koettiin tärkeäksi työssä jatkamisen kannalta etenkin niiden keskuudessa, joiden vaikutusmahdollisuudet olivat vähäiset tällä hetkellä sekä tilanteissa, joissa työntekijät joustivat paljon. Yksilölliseen joustavuuteen liittyy myös työn tekemisen monet eri tilat, niiden hyödyntäminen ja mahdollistaminen. Yksilöllinen joustavuus työajoissa ja -tilassa vaikuttaa työssä jatkamiseen ja työuran pituuteen. Työntekijälähtöinen joustaminen näissä asioissa edistää työntekijän autonomian kokemusta. Työntekijältä se puolestaan edellyttää itsensä johtamisen taitoja. (Perkiö-Mäkelä ym. 2012, 186-188.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten vanhustyön ammattilaiset kokevat työn iloa ja työn hallittavuutta ja eroavatko kokemukset iän ja ammattiaseman suhteen. Lisäksi selvitettiin, ovatko työn hallittavuuden ja työn ilon kokemukset yhteydessä toisiinsa ja onko hyväksi koettu johtajuus yhteydessä työn ilon ja hallittavuuden kokemuksiin. Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö on empiirinen ja kuvaileva. Empiirisellä tarkoitetaan havainnoivaa tutkimusta. Kuvaileva tutkimus puolestaan on yksi empiirisistä tutkimustavoista, jossa tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja todenmukaisesti. Kuvailevalla tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin mitä, millainen tai miten. Opinnäytetyön tutkimusote on kvantitatiivinen eli määrällinen. (Heikkilä 2014, 13-14.)

5.1 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin työhön liittyvistä positiivista tunteista työn iloa ja työn hallittavuutta. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Miten vanhustyön ammattilaiset kokevat työn iloa ja työn hallittavuutta?
- Eroavatko työn hallittavuuden ja työn ilon kokemukset eri ikäryhmissä ja eri asemassa työskentelevien välillä?
- Ovatko työn ilon ja työn hallittavuuden kokemukset yhteydessä toisiinsa?
- Onko hyväksi koettu esimiestyö yhteydessä työn hallittavuuden ja työn ilon kokemuksiin?

Opinnäytetyön hypoteesina on, että työssä koettavat positiiviset tunteet saattavat olla erilaisia eri-ikäisillä ja eri asemassa työskentelevillä henkilöillä. Lisäksi työn ilo ja työn hallittavuus ovat mahdollisesti yhteydessä toisiinsa. Kolmantena hypoteesina on, että hyväksi koettu johtaminen on yhteydessä työn ilon ja työn hallittavuuden kokemuksiin.

5.2 Yhteistyötahot ja tutkimuksen kohderyhmä

SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus- kehittämis-hankkeessa pyritään tutkimusavusteisesti ja yhteistoiminnallisin menetelmin edistämään sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden, niiden henkilöstön ja johtamisen osaamista muun muassa työhyvinvoinnin ja toiminnan uudistumisen saralla. Hankkeessa keskeistä on dialogisen toimintakulttuurin tai -tapojen kehittäminen organisaatioissa. Hanke toimii vuosina 2019-2021 ja on ESR:n eli Euroopan sosiaalirahaston rahoittama. Hankkeen toteutuksesta vastaa Tampereen yliopisto ja sen osatoteuttajina ovat Itä-Suomen yliopisto, Seinäjoen ja Lapin ammattikorkeakoulut sekä Talentia. Valtakunnallista hanketta toteutetaan maakunnissa ympäri Suomea, myös Etelä-Pohjanmaalla. Hanke kohdistuu vanhus- ja lastensuojelun palveluita tuottaviin julkisiin organisaatioihin. Hankkeen alkuvaiheessa, vuonna 2019, osallistuviin työyhteisöihin tehtiin työhyvinvointia mittaava kysely, joka toistettiin hankkeen lopussa. (SoteDialogit, [viitattu: 24.3.2020].) Osaa tämän alkuvaiheen kyselyn tuloksista hyödynnettiin opinnäytetyön aineistona. Tämän työn aineistona käytettiin ainoastaan vanhustyön toimintaympäristöissä työskentelevien vastauksia.

5.3 Aineiston kerääminen ja analysoiminen

SoteDialogit muutoksessa-hankkeen vuonna 2019 tekemä työhyvinvointia mittaava kysely toteutettiin sähköisessä muodossa, Webropol Surveys-järjestelmän kautta (Sote-Dialogit, [viitattu: 24.3.2020]). Kysely koostui Likert-asteikollisista väittämistä ja avoimista kysymyksistä. Tätä opinnäytetyötä varten aineisto oli hankkeen toimesta jo muokattu analysoitavaan muotoon. Tämän työn aineisto muodostuu vain Likert-asteikollisista väittämistä. Opinnäytetyössä aineiston analysointiin käytettiin IBM SPSS Statistics-ohjelmaa. Opinnäytetyössä aineistosta esitetään kuvailevia tuloksia sekä selvitetään muuttujien välisiä yhteyksiä. Opinnäytetyössä aineiston analysointimenetelminä käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa sekä ristiintaulukointia.

Korrelaatiokerroin on menetelmä, jonka avulla voidaan kuvata riippuvuutta kahden muuttujan välillä. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin on sopiva menetelmä jär-

jestysasteikolla olevien muuttujien välisen riippuvuuden tarkasteluun. Järjestyskorrelaatiokerroin saa arvoja -1 ja +1 välillä. Korrelaatiokerroin 1 kuvaa täydellistä, positiivista korrelaatiota. Vastaavasti korrelaatiokerroin -1, on kyseessä täydellinen, negatiivinen korrelaatio. Korrelaatiokerroin 0 kuvaa taas sitä, ettei korrelaatiota ole. (Valli 2015). On kuitenkin huomioitava, että mahdollinen korrelaatio, eli kahden muuttujan välinen riippuvuus, ei todista kausaalisuhdetta muuttujien välillä. (Heikkilä 2014, 192-193.)

Ristiintaulukointi puolestaan on analysointimenetelmä, jolla tutkitaan kahden muuttujan välistä yhteyttä ja vaikutuksia toisiinsa. Ristiintaulukoinnin yhteydessä tilastollinen testaus voidaan tietyn edellytyksin tehdä Khiin neliötestillä ja selvittää, onko muuttujien välillä tilastollisesti merkittävää riippuvuutta. Tätä varten tarvitaan odotetut ja havaitut frekvenssit ja tilasto-ohjelma laskee havaitun frekvenssin poikkeaman odotetusta frekvenssistä. Ohjelman laskeman testisuuren arvo on sitä suurempi, mitä enemmän frekvenssit poikkeavat toisistaan. Mikäli frekvenssit ovat yhtä suuria, on testisuuren arvo nolla. Testisuuren suuri arvo on epätodennäköinen, mikäli riippuvuutta ei ole. Myös tälle ohjelma laskee merkitsevyystason. (Heikkilä 2014, 198-201.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

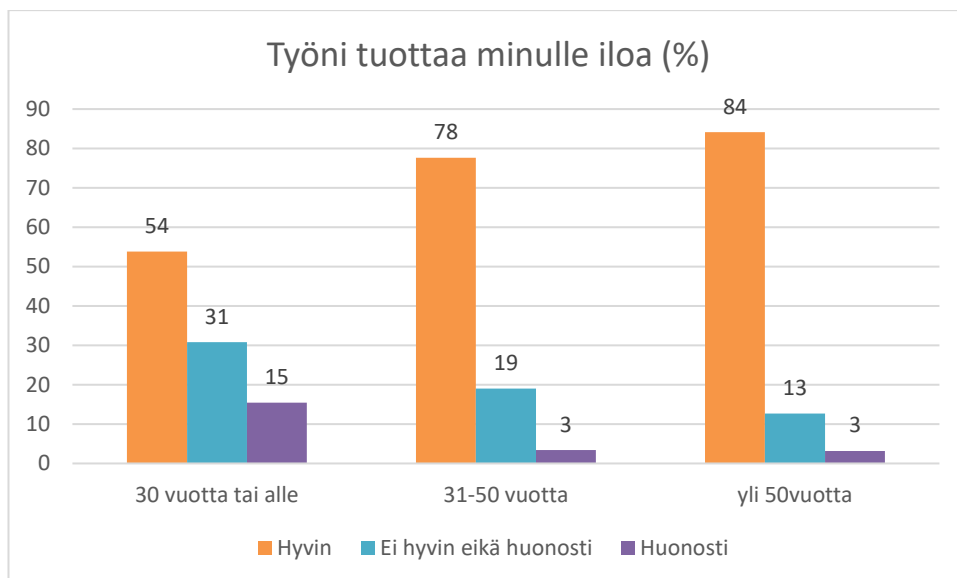
Tutkimuksen aineisto koostui 149 vanhustyön ammattilaisen vastauksista (n=149). Vastanneista 28 oli alle 30-vuotiaita, 58 heistä oli 31-50-vuotiaita ja 68 vastaajaa oli yli 50-vuotiaita. Suurin osa vastaajista oli naisia, heitä oli yhteensä 136. Miehiä oli 9 ja 4 vastaajaa ei kertonut sukupuoltaan. Vastanneista suurin osa ei työskennellyt esimiesasemassa ja 22 työskenteli esimiesasemassa. 4 vastaajaa ei kertonut asemaansa.

Kappaleissa 6.2 ja 6.3 tarkastellaan työn ilon ja hallittavuuden elementtien toteutumista vastaajien keskuudessa. Kuviot havainnollistavat vastaajien kokemuksia ikäryhmittäin sekä aseman mukaan tarkasteltuina. Näiden kappaleiden aineisto on analysoitu ristiintaulukointia käyttämällä.

6.2 Työn ilo

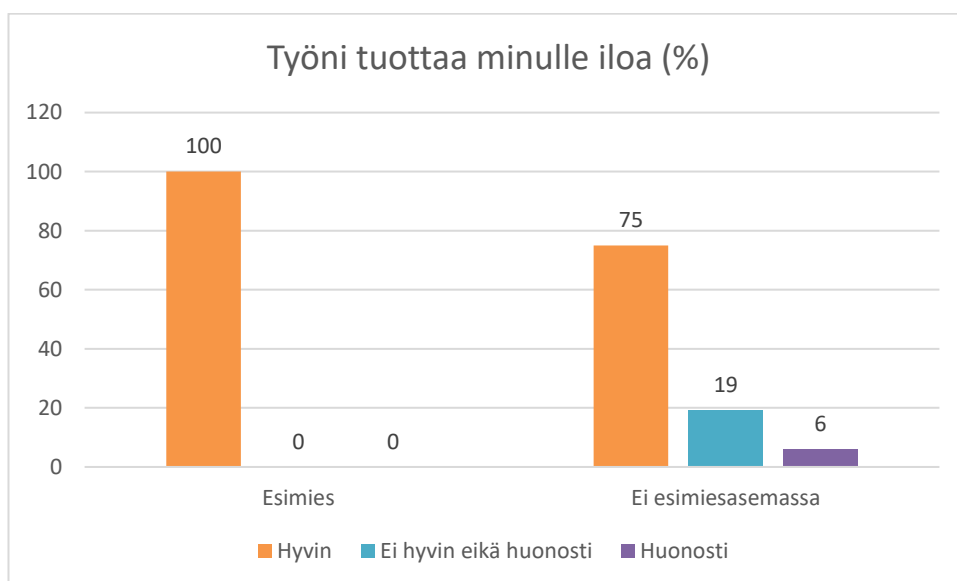
Työn ilon kokemus on työhön liittyvä positiivinen tunne, jonka toteutumista tässä työssä selvitettiin. Enemmistö vastanneista vanhustyön ammattilaisista (76 %) koki työn tuottavan heille iloa. Vajaa viidennes (18 %) vastaajista koki, ettei ”työni tuottaa minulle iloa”-väite toteutunut heidän työssään hyvin tai huonosti ja pieni osa (5 %) koki väitteen toteutuvan huonosti.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna työn iloa koettiin eniten yli 50-vuotiaiden keskuudessa. Yli 50-vuotiaista vastaajista valta osa (84 %) raportoi työn ilon kokemuksen toteutuvan heidän kohdallaan hyvin, kun alle 30-vuotiaista näin koki vähän yli puolet (54 %). Alle 30-vuotiaista myös huomattavasti suurempi osuus raportoi työn tuottavan iloa huonosti (15 %) kun taas vanhemmissa ikäryhmissä (31-50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat) vain pieni osa (3 %) raportoi työn tuottavan iloa huonosti. Työn ilon kokemuksessa havaittiin eri ikäryhmien välillä tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0.024$) (Kuvio 1).



Kuvio 1. Työn ilon kokemus eri ikäryhmissä.

Esimiehet kokivat enemmän työn iloa kuin ei-esimiesasemassa työskentelevät, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p=0.196$) (Kuvio 2).



Kuvio 2. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työn ilosta.

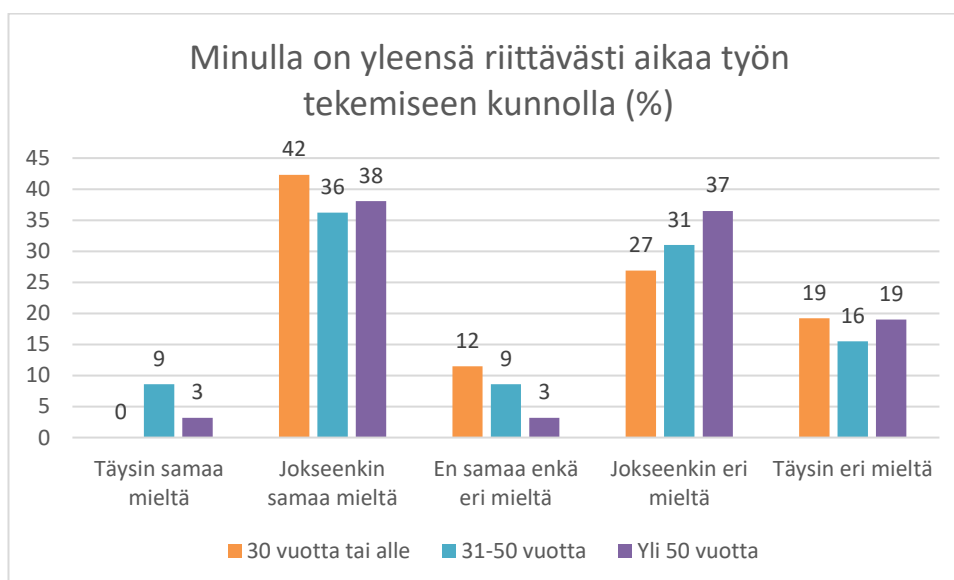
6.3 Työn hallittavuus

Työn hallittavuuden kokemus on työhön liittyvä positiivinen tunne, jonka ilmene- mistä tässä työssä tarkasteltiin. Työn hallittavuuden kokemusta työmäärän ja ajan- käytön sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien näkökulmista.

6.3.1 Työmäärä ja ajankäyttö

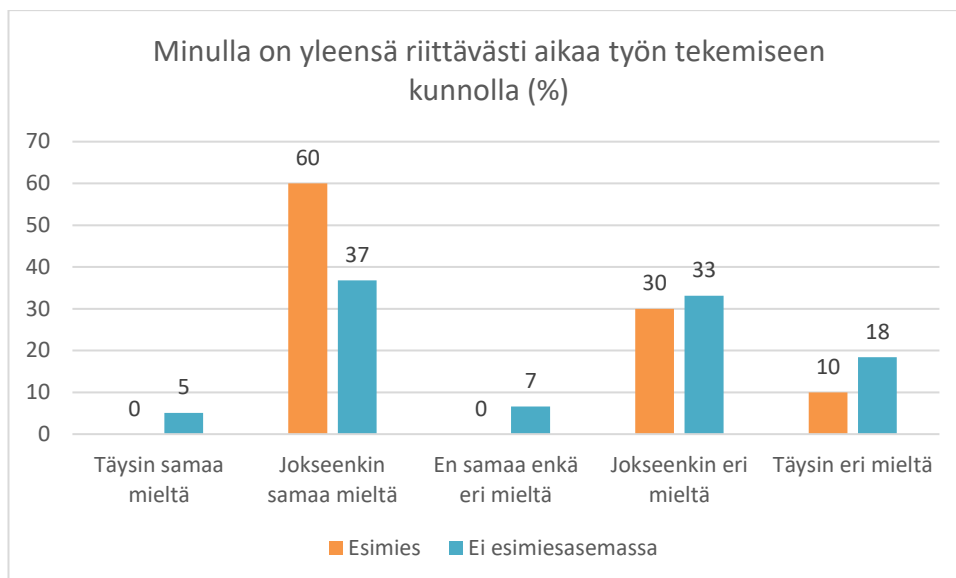
Työmäärään ja ajankäyttöön liittyvät asiat vaikuttavat yksilön kokemukseen työnsä hallittavuudesta. Työmäärän ja ajankäytön osalta tarkasteltiin kahta eri väitettä, jotka olivat ”minulla on yleensä riittävästi aikaa työn tekemiseen kunnolla” ja ”asiakaskontaktien määrä ja laatu eivät kuormita minua kohtuuttomasti”.

Vastanneista vanhustyön ammattilaisista alle puolet (43 %) koki ajan yleensä riittävän työn tekemiseen kunnolla. Reilu kolmannes (33 %) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tästä väitteestä ja vajaa viidesosa (18 %) täysin eri mieltä. Pieni osa vastaajista (7 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yli 50-vuotiaat raportoivat nuorempia ikäryhmiä enemmän, ettei aika yleensä riitä työn tekemiseen kunnolla, mutta ero ikäryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p-arvo=0.562) (Kuvio 3).



Kuvio 3. Eri ikäryhmien kokemukset ajan riittävydestä.

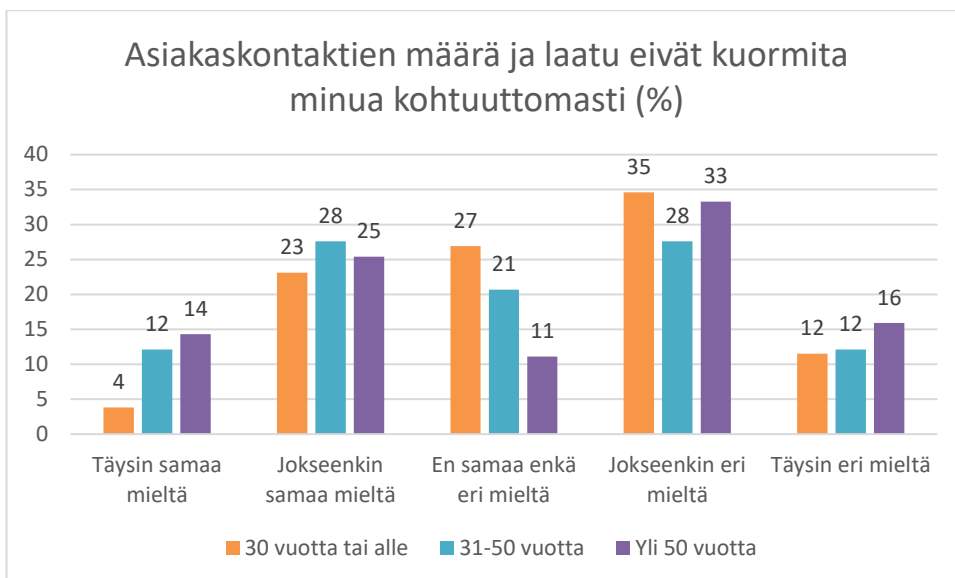
Prosenttiosuuksia tarkastellessa hieman suurempi määrä esimiehistä kuin ei-esimiesasemassa työskentelevistä koki ajan riittäväksi, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p-arvo=0.578) (Kuvio 4).



Kuvio 4. Eri asemissa työskentelevien kokemukset ajan riittävyydestä.

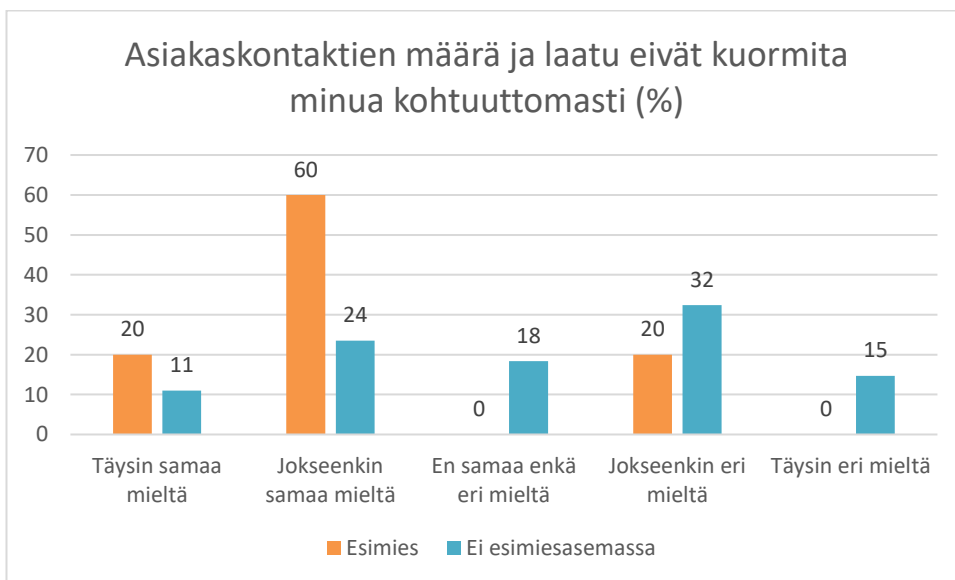
Työmäärän ja ajankäytön osalta tarkasteltiin lisäksi asiakaskontaktien määrän ja laadun kuormittavuuden kokemusta. Vastanneista vanhustyön ammattilaisista 38 % koki, ettei asiakaskontaktien määrä ja laatu kuormita heitä kohtuuttomasti. Kolmasosa (31 %) koki olevansa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa ja 14 % täysin eri mieltä väitteestä. Vajaa neljäsosa vastaajista (18 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Yli 50-vuotiaiden joukossa koettiin eniten asiakaskontaktien määrän ja laadun aiheuttamaa kohtuutonta kuormitusta. Lähes puolet (49 %) yli 50-vuotiaista oli ”asiakaskontaktien määrä ja laatu eivät kuormita minua kohtuuttomasti”-väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä, alle 30-vuotiailla vastaavan prosenttiosuuden ollessa 46 % ja 31-50-vuotiailla 40 %. Ikäryhmien välinen ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä (p -arvo=0.664) (Kuvio 5).



Kuvio 5. Eri ikäryhmien kokemukset asiakaskontaktien määrän ja laadun kuormittavuudesta.

Prosenttiosuuksia tarkasteltaessa ei-esimiesasemassa työskentelevistä 15 % koki asiakaskontaktien määrän ja laadun kuormittavan heitä kohtuuttomasti, vastaavan prosenttiosuuden ollessa esimiehillä 0 %. Ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä (p -arvo=0.057) (Kuvio 6).



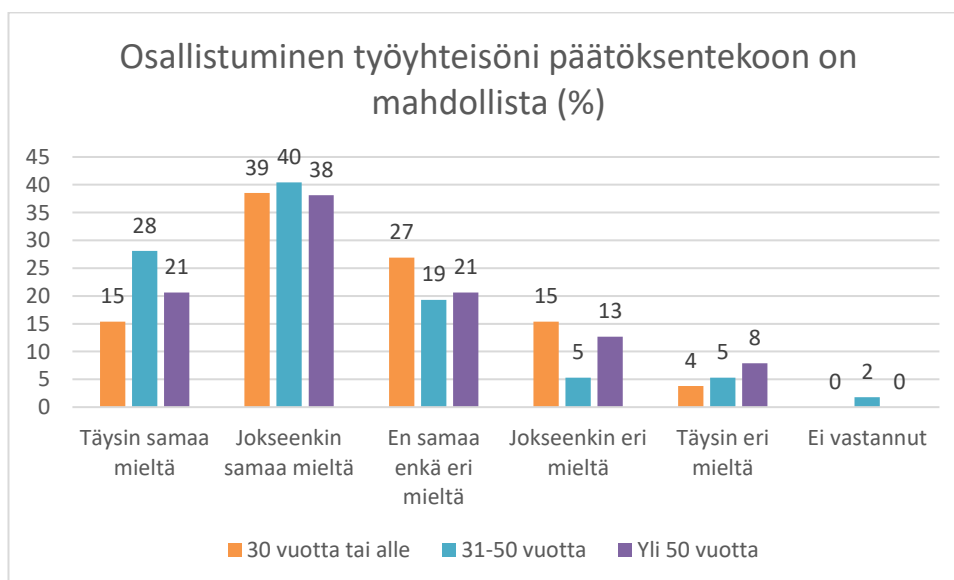
Kuvio 6. Eri asemissa työskentelevien kokemukset asiakaskontaktien määrän ja laadun kuormittavuudesta.

6.3.2 Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat olennainen osa työn hallittavuuden kokemusta. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien osalta tarkasteltiin neljää väitettä, jotka olivat 1) ”osallistuminen työyhteisöni päätöksentekoon on mahdollista”, 2) ”kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa työtehtäviisi ja työn sisältöön”, 3) ”kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa työaikoihisi” sekä 4) ”kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa työtäsi koskeviin päätöksiin”.

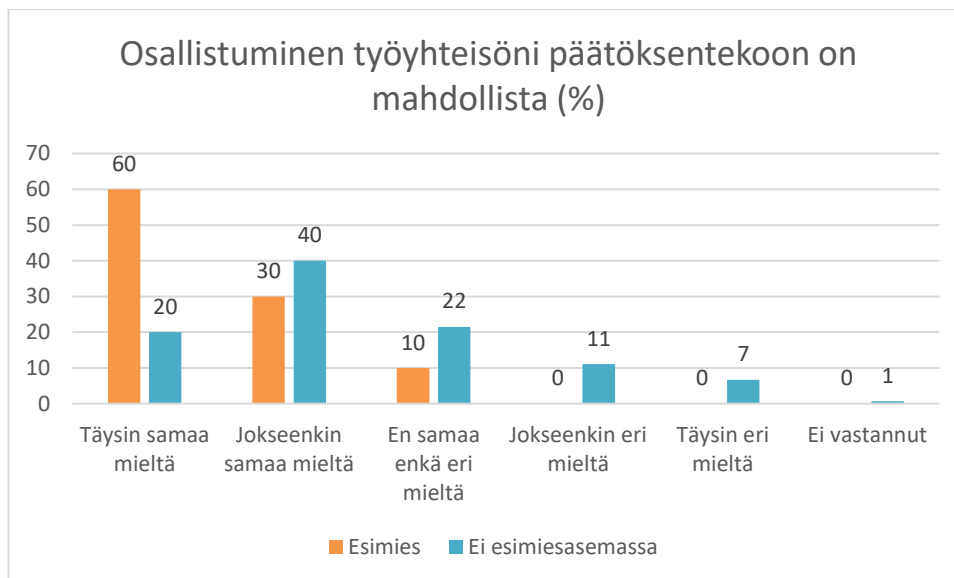
Suurin osa vastaajista (62 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että osallistuminen työyhteisön päätöksentekoon oli mahdollista. Noin joka viidennes (21 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vajaa viidesosa (17 %) oli väitteen toteutumisesta jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Ikäryhmässä 31-50-vuotiaat 28 % vastanneista koki työyhteisön päätöksentekoon osallistumisen olevan mahdollista, vastaavan prosenttiosuuden ollessa muissa ikäryhmissä pienempi (alle 30-vuotiailla 15 % ja yli 50-vuotiailla 21 %). Ero ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä (p-arvo=0.762) (Kuvio 7).



Kuvio 7. Eri ikäryhmien kokemukset työyhteisön päätöksentekoon osallistumisesta.

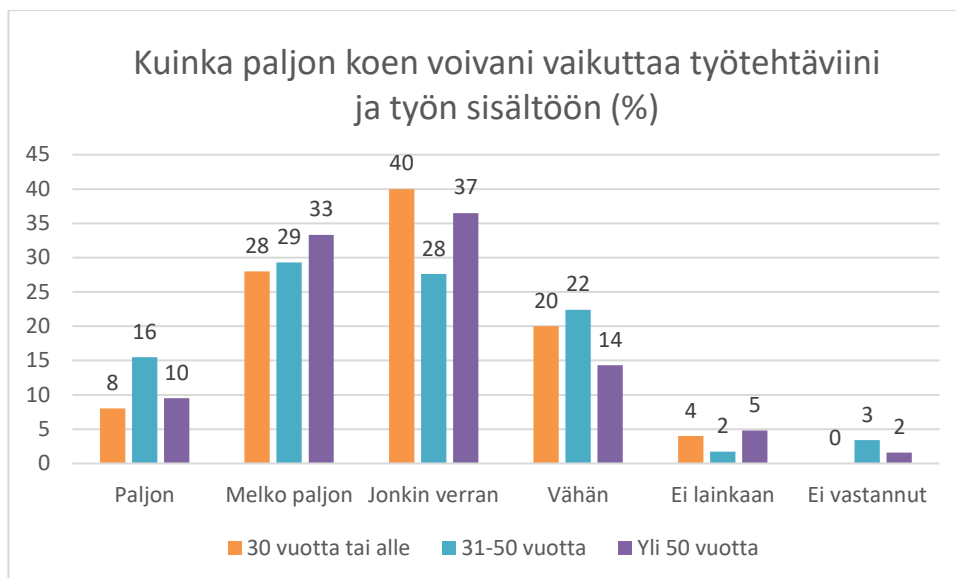
Selkeä enemmistö esimiehistä (90 %) koki osallistumisen työyhteisön päätöksentekoon olevan mahdollista, kun taas ei-esimiesasemassa työskentelevien keskuudessa vastaava prosenttiosuus oli 60 %. Ero ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä (p -arvo=0.100) (Kuvio 8).



Kuvio 8. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työyhteisön päätöksentekoon osallistumisesta.

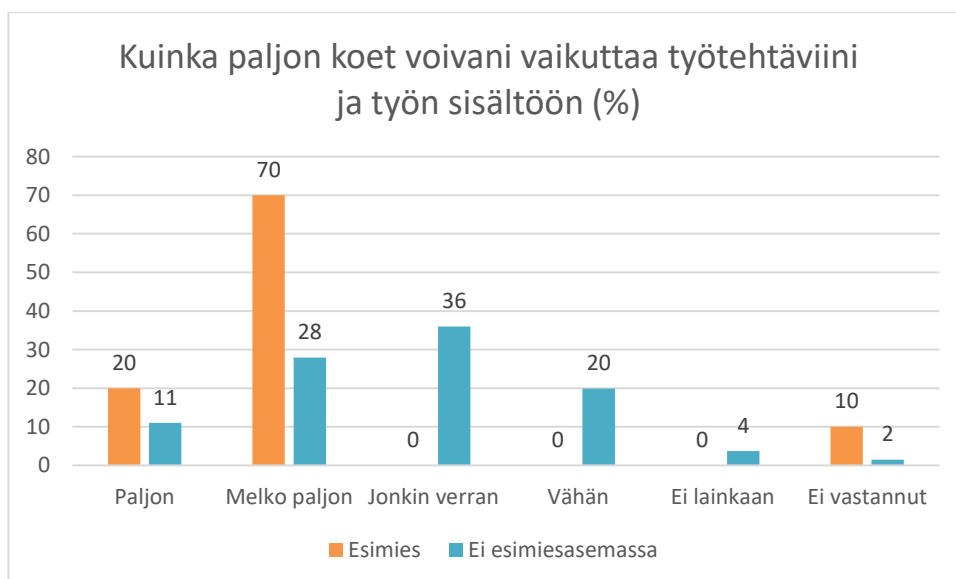
Toiseksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien osalta tarkasteltiin työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtäviinsä ja työnsä sisältöön. Vastaajista 42 % koki voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon työtehtäviinsä ja työn sisältöön. Jonkin verran koki voivansa vaikuttaa 34 %. Reilu viidennes (22 %) puolestaan koki voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä ja työn sisältöön vähän tai ei lainkaan.

31-50-vuotiaista vajaa puolet (45 %) raportoi voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä ja työn sisältöön paljon tai melko paljon. Vastaava prosenttiosuus oli muissa ikäryhmissä miltei samaa tasoa (alle 30-vuotiaiden keskuudessa 36 % ja yli 50-vuotiaiden joukossa 43 %) eivätkä ikäryhmien väliset erot olleet tilastollisesti merkitseviä (p -arvo=0.841) (Kuvio 9).



Kuvio 9. Eri ikäryhmien kokemukset työtehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisesta.

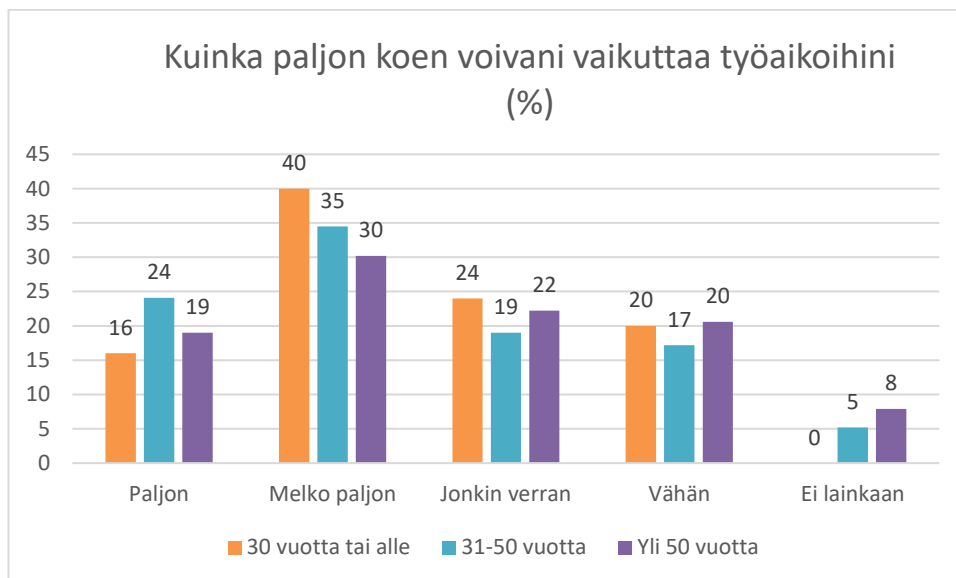
Esimiehistä 90 % raportoi voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä ja työn sisältöön paljon tai melko paljon, samaisen prosenttiosuuden ollessa ei-esimiesasemassa työskentelevillä 40 %. Ero esimiesten ja ei-esimiesasemassa työskentelevien välillä oli tilastollisesti merkitsevä (p-arvo=0.009) (Kuvio 10).



Kuvio 10. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työtehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisesta.

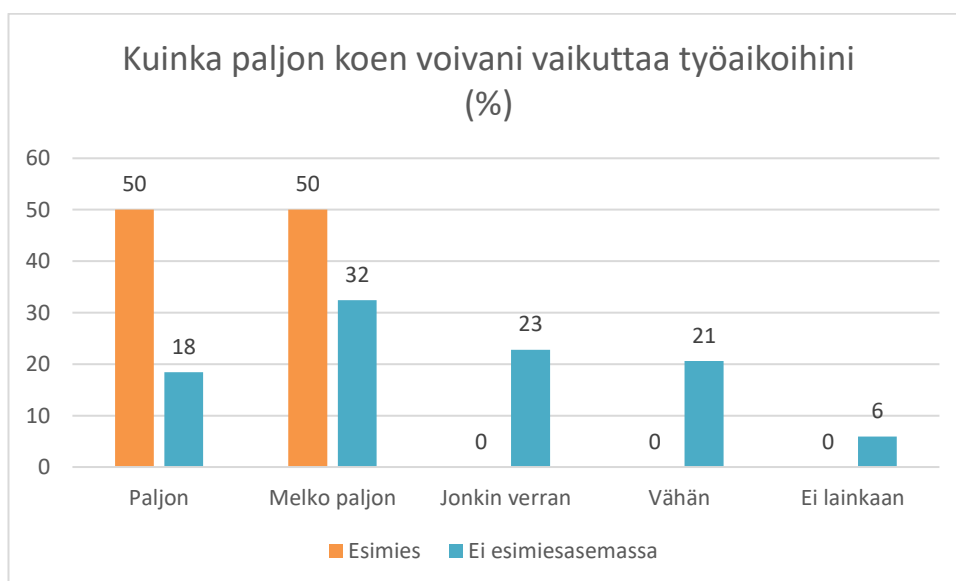
Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien osalta kolmantena tarkasteltiin työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihinsa, joihin koki voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon yli puolet (54 %) vastaajista. Noin joka viidennes (21 %) koki voi-

vansa vaikuttaa työaikoihinsa jonkin verran. Neljäsosa (25 %) puolestaan koki voivansa vaikuttaa työaikoihinsa vähän tai ei lainkaan. Eri ikäryhmien vastauksissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa (p -arvo=0.879) (Kuvio 11).



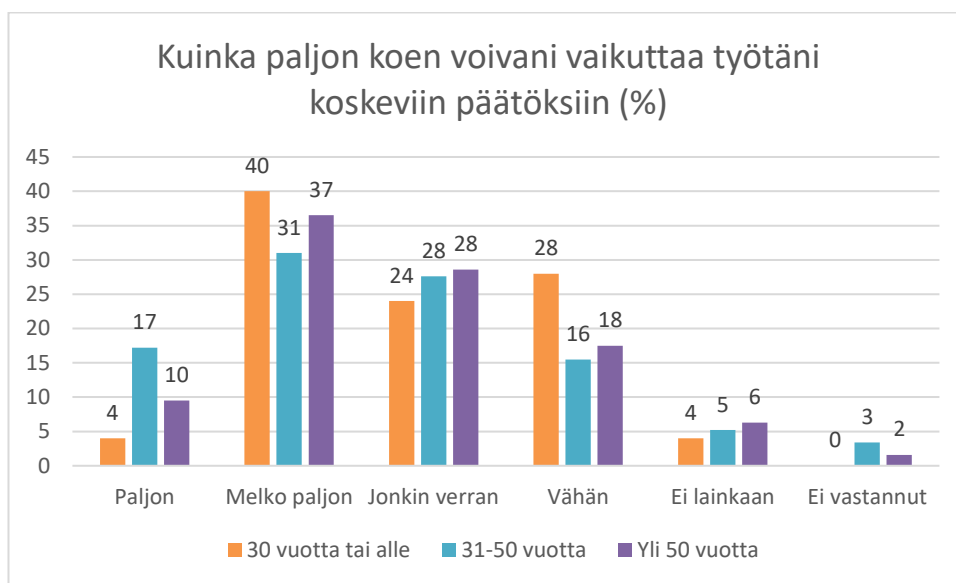
Kuvio 11. Eri ikäisten kokemukset työaikoihin vaikuttamisesta.

Kaikki esimiehet (100 %) raportoivat voivansa vaikuttaa työaikoihinsa paljon tai melko paljon. Muussa kuin esimiesasemassa työskentelevien keskuudessa puolet vastanneista (51 %) koki näin. Ero esimiesten ja ei-esimiesasemassa työskentelevien välillä oli tilastollisesti merkitsevä (p -arvo=0.035) (Kuvio 12).



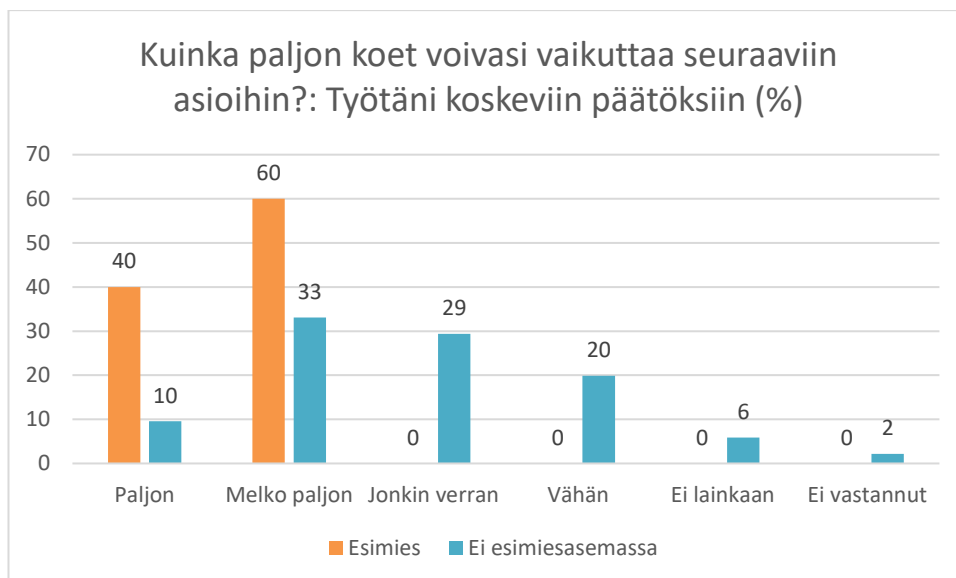
Kuvio 12. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työaikoihin vaikuttamisesta.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien osalta neljantenä tarkasteltiin työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin, joihin raportoiti voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon lähes puolet vastaajista (47 %). Jonkin verran koki voivansa vaikuttaa 27 %. Melkein neljännnes vastaajista (24 %) koki voivansa vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin vähän tai ei lainkaan. Eri ikäryhmien vastauksissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa (p -arvo=0.768) (Kuvio 13).



Kuvio 13. Eri ikäryhmien kokemukset työtä koskevaan päätöksentekoon osallistumisesta.

Kaikki vastanneet esimiehet (100 %) raportoivat voivansa vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin paljon tai melko paljon. Ei-esimiesasemassa työskentelevien keskuudessa näin koki alle puolet vastanneista (43 %). Ero oli tilastollisesti merkitsevä (p -arvo=0.010) (Kuvio 14).



Kuvio 14. Eri asemissa työskentelevien kokemukset työtä koskevaan päätöksentekoon osallistumisesta.

6.4 Työn ilon ja hallittavuuden välinen yhteys

Työn ilon ja hallittavuuden välisen yhteyden selvittäminen oli yksi tämän työn tarkoituksista ja tutkimuskysymyksistä. Työn yhtenä hypoteesina oli, että työn ilo ja hallittavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Näiden työhön liittyvien positiivisten tunteiden välistä yhteyttä tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokerroimen avulla. Kaikki työn hallittavuuden elementit korreloivat tilastollisesti merkitsevästi työn ilon kokemuksen kanssa. Vahvin korrelaatio todettiin työn ilon kokemuksen sekä työtehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisen välillä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Työn ilon ja työn hallittavuuden elementtien välinen korrelaatio.

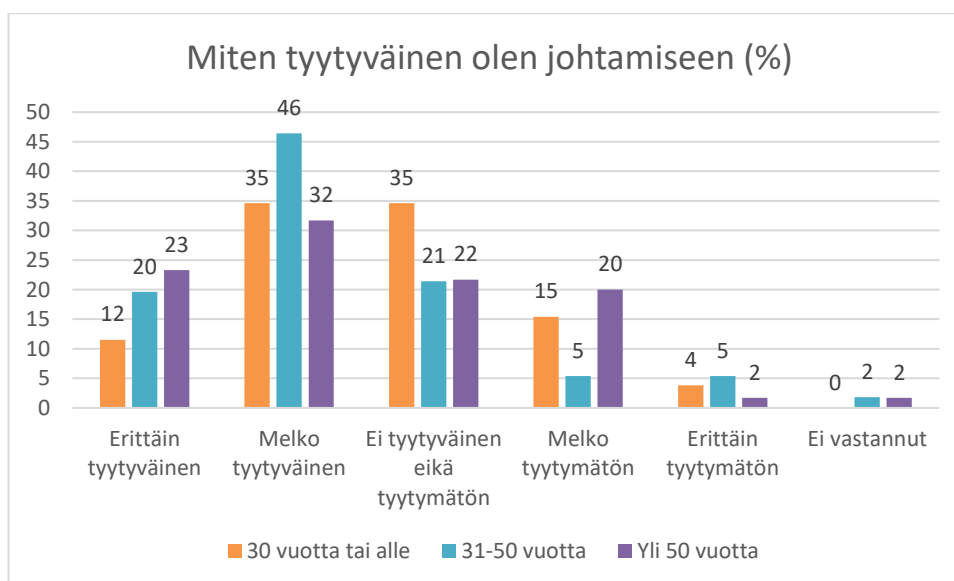
| Hallittavuuden elementit: | Työn ilon kokemus: |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|
| Vaikutusmahdollisuus työaikoihin | 0.251* |
| Vaikutusmahdollisuus työtehtäviin ja työn sisältöön | 0.470* |
| Vaikutusmahdollisuus työtä koskeviin päätöksiin | 0.340* |
| Asiakaskontaktien määrä ja laatu eivät kuormita kohtuuttomasti | 0.365* |
| Yleensä riittävästi aikaa työn tekemiseen kunnolla | 0.268* |
| Osallistuminen työyhteisöni päätöksentekoon on mahdollista | 0.304* |

*Spearmanin korrelaatiokerroin, $p < 0.01$

6.5 Johtamisen yhteys työn iloon ja hallittavuuteen

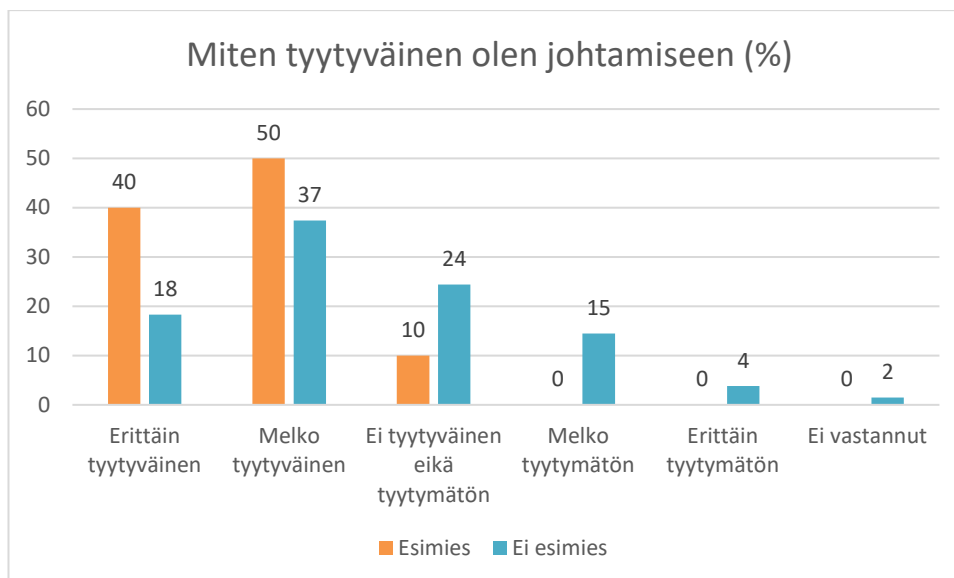
Tämän työn tarkoituksena oli myös selvittää, oliko hyväksi koettu johtajuus yhteydessä työn ilon ja hallittavuuden kokemuksiin. Yksi työn hypoteeseista oli, että hyväksi koettu johtajuus on yhteydessä työn ilon ja hallittavuuden kokemuksiin. Ensin tarkasteltiin johtamisen toteutumista yleisesti, kysymyksen ”miten tyytyväinen olet johtamiseen” kautta. Vastajilta kysyttiin yleistä tyytyväisyyttä johtamiseen siten, että vastausvaihtoehtoja oli viisi, erittäin tyytyväisestä erittäin tyytymättöömään. Yli puolet vastanneista (58 %) oli erittäin tai melko tyytyväisiä johtamiseen. Lähes neljäsosa vastanneista (24 %) ei ollut tyytyväisiä eikä tyytymättömiä kokemaansa johtamiseen. Vajaa viidesosa vastajista (17 %) taas oli erittäin tai melko tyytymättömiä johtamiseen.

Suurin osa 31-50-vuotiaista (66 %) oli erittäin tai melko tyytyväisiä johtamiseen, vastaavan prosenttiosuuden ollessa alle 30-vuotiailla 46 % ja yli 50-vuotiailla 55 %. Ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p-arvo=0.368) (Kuvio 15).



Kuvio 15. Eri ikäryhmien kokemukset johtamisesta.

Enemmistö esimiehistä (90 %) raportoi olevansa erittäin tai melko tyytyväisiä johtamiseen. Ei-esimiesasemassa toimivista näin koki vähän yli puolet (56 %). Ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä (p-arvo=0.370) (Kuvio 16).



Kuvio 16. Eri asemissa työskentelevien kokemukset johtamisesta.

Myös työn hallittavuuden ja johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden välistä yhteyttä tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla. Kaikki työn hallittavuuden elementit korreloivat tilastollisesti merkitsevästi johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden kanssa. Vahvin korrelaatio todettiin johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden ja työyhteisön päätöksentekoon osallistumisen välillä (Taulukko 2).

Taulukko 2. Työn hallittavuuden ja johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden välinen korrelaatio.

| Hallittavuuden elementit: | Tyytyväisyys johtamiseen: |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Vaikutusmahdollisuus työaikoihin | 0.414* |
| Vaikutusmahdollisuus työtehtäviin ja työn sisältöön | 0.401* |
| Vaikutusmahdollisuus työtä koskeviin päätöksiin | 0.493* |
| Asiakaskontaktien määrä ja laatu eivät kuormita kohtuuttomasti | 0.401* |
| Yleensä riittävästi aikaa työn tekemiseen kunnolla | 0.319* |
| Osallistuminen työyhteisöni päätöksentekoon on mahdollista | 0.617* |

*Spearmanin korrelaatiokerroin, $p < 0.01$

Spearmanin korrelaatiokertoimella tarkasteltiin lisäksi työn ilon kokemuksen ja johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden välistä yhteyttä. Työn ilon kokemuksen ja johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden välillä todettiin tilastollisesti merkitsevä korrelaatio (Taulukko 3).

Taulukko 3. Työn ilon kokemuksen ja johtamiseen liittyvän tyytyväisyyden välinen korrelaatio.

| Työn ilon kokemus: | Tyytyväisyys johtamiseen: |
|--------------------|---------------------------|
| Työ tuottaa iloa | 0.356* |

* Spearmanin korrelaatiokerroin, $p < 0.01$

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn ilon ja työn hallittavuuden kokemukset ovat keskeisiä työhön liittyviä positiivisia tunteita. Opinnäytetyössä selvitettiin ja kuvattiin, miten nämä kaksi työhön liittyvää positiivista tunnetta toteutuivat vanhustyön toimintaympäristöissä työskentelevien keskuudessa ja olivatko ne yhteydessä toisiinsa. Lisäksi selvitettiin, oliko hyväksi koettu esimiestyö yhteydessä työn hallittavuuden ja työn ilon kokemuksiin.

7.1 Työn ilon kokemus

Opinnäytetyön tutkimustuloksina havaittiin työn ilon kokemuksen toteutuvan hyvin vanhustyön toimintaympäristöissä työskentelevien vastaajien keskuudessa. Enemmistö (76 %) vastaajista koki työn ilon toteutuvan työssään hyvin ja vain pieni osa (5 %) koki sen toteutuvan huonosti. Tuloksissa havaittiin eri ikäryhmien välillä tilastollisesti merkitsevä ero, jonka mukaan nuorimmassa ikäryhmässä koettiin työn tuottavan iloa huonommin kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Tulokset ovat työn ilon osalta hyvin yhteneväisiä muun muassa Bordin (2019) raportoiman vanhustyön tutkimuksen kanssa. Opinnäytetyön tulokset heijastelevat myös Tehyn tuoretta selvitystä (2021) jonka mukaan alle 30-vuotiaista sairaanhoitajista jopa yli 70 prosenttia on kuukausittain tai useammin harkinnut alan vaihtoa. Vuosittain tai harvemmin alan vaihtoa on harkinnut 95 prosenttia nuorista työntekijöistä eli lähes jokainen alle 30-vuotias sairaanhoitaja. Alhainen palkkataso, liian vähäinen henkilökunta, työn arvostuksen puute ja henkinen kuormittavuus heikentävät alan vetovoimaa ja työntekijöiden sitoutumista. Työn ilon yleisyyttä vanhustyön toimintaympäristöissä voidaan pitää yllättävänäkin asiana, kun huomioidaan alan haasteet. Työn iloa koetaan vanhustyön ammattilaisten keskuudessa, vaikka työ on kiireistä ja monin tavoin kuormittavaa. Kenties työn ilon lähde löytyy työyhteisöstä, työn merkityksellisyydestä tai siitä, että työ ja siihen kohdistuvat odotukset ovat tasapainossa. Nuoremmat ikäryhmät voivat odottaa työltä erilaisia asioita, mikä voinee omalta osaltaan selittää vähäisempää työn ilon kokemusta heidän keskuudessaan. Vanhustyön alalla työtä voidaan pitää melko vakaana ja turvattuna. Tämä varmuus ei välttämättä ole nuorille työntekijöille samanlainen arvo kuin esimerkiksi 1990-luvun lama-ajan kokeneille vanhemmille ikäryhmille.

Laura Pekkarisen (2021) tutkimuksessa tarkasteltiin julkisen alan (kunta, valtio ja kirkko) työntekijöiden työhyvinvointia. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vuonna 2020 julkisen alan työntekijöistä suurin osa (75 %) koki työssään iloa ja innostusta. Yli 90 prosenttia puolestaan koki työnsä merkitykselliseksi. Lukuja voidaan pitää todella korkeina, erityisesti COVID 19-pandemiasta johtuneiden poikkeusolojen aikana. (Pekkarinen 2021, 15.) Kuitenkin tuloksista ilmeni nuorten työntekijöiden heikentynyt työhyvinvointi ja vähentyneet työn ilon ja innostuksen kokemukset. (Pekkarinen 2021, 25.) Vaikka Pekkarisen tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki julkisen alan työntekijät, eivät ainoastaan vanhustyön ammattilaiset, tulokset ovat yhteneväisiä tämän työn tulosten kanssa. Voidaankin pohtia, onko kyseessä laajempi ilmiö, joka ei koske ainoastaan vanhustyön alaa.

7.2 Työn hallittavuuden kokemus

7.2.1 Työmäärä ja ajankäyttö

Tässä tutkimuksessa työn hallittavuuden elementteinä tarkasteltiin työmäärää ja ajankäyttöä sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Työn tuloksista kävi ilmi, että alle puolet vastaajista (40 %) koki ajan riittävän työn tekemiseen kunnolla. Yli puolet vastanneista taas oli jokseenkin tai täysin eri mieltä ajan riittävyydestä. Tulokset olivat hyvin samanlaisia asiakaskontaktien määrää ja laatua tarkasteltaessa. Tutkimukseen osallistuneista vajaa puolet (45 %) koki asiakaskontaktien määrän ja laadun kuormittavaksi, mutta toisaalta lähes saman verran koki, etteivät asiakaskontaktit kuormittaneet heitä kohtuuttomasti. Tuloksista nousi siis vahvasti esille kaksijakoisuus työmäärän ja ajankäytön kokemuksissa. Eri ikäryhmien tai eri asemissa työskentelevien keskuudessa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia. Opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaisia Krögerin ym. (2018), Erkkilän ja Kankaan (2020), Perkiö-Mäkelän ym. (2021) sekä Rytkösen (2018) tulosten kanssa, vaikkakin kaikissa näissä tutkimuksissa todettiin kiireen ja työmäärän olevan vanhustyössä vielä suurempia kuin tämän opinnäytetyön tuloksista ilmenee.

7.2.2 Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat keskeinen osa työn hallittavuuden kokemusta. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltiin tässä työssä muun muassa päätöksentekoon osallistumisen ja työaikoihin vaikuttamisen mahdollisuuksien osalta.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltaessa parhaiten toteutui työyhteisön päätöksentekoon osallistuminen, jonka koki mahdolliseksi yli 60 prosenttia vastanneista. Heikoiten puolestaan toteutui työaikoihin vaikuttaminen, sillä neljännes vastanneista koki, ettei voi vaikuttaa työaikoihinsa. Kuitenkin yli puolet koki voivansa vaikuttaa samaiseen asiaan. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa havaittiin kolme tilastollisesti merkitsevää eroavaisuutta, joista jokainen liittyi työasemaan: esimiesten keskuudessa koettiin työtehtäviin ja työn sisältöön, työaikoihin sekä työtä koskevaan päätöksentekoon vaikuttamisen toteutuvan paremmin kuin koettiin ei-esimiesasemassa työskentelevien keskuudessa. Myös Laaksonen (2008, 177-178) totesi dementiayksiköiden työntekijöille ja vastaaville hoitajille kohdennetussa tutkimuksessaan, että vastaavien hoitajien keskuudessa työhön vaikuttamisen sekä työtä koskevaan päätöksentekoon osallistumisen toteutui paremmin kuin työntekijöiden keskuudessa. Laaksonen tulokset ovat siis samansuuntaisia tämän työn tulosten kanssa. Se, että vanhustyössä esimiehet kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa toteutuvan paremmin kuin työntekijät, ei sinänsä ole yllättävä tulos. Esimiehen työssä vaikutusmahdollisuuksia varmasti onkin enemmän ja niitä voidaan myös mahdollistaa paremmin esimiehille kuin vuorotyötä tekeville työntekijöille. Olisi tärkeää, että myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä lisääntyisivät, sillä ne ovat keskeinen osa työn hallittavuutta ja vaikuttavat muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen, kuten tämän työn teoriaosuudestakin kävi ilmi. (Vähäsantanen ym. 2017, 35.)

Myös Rytkösen (2018, 138) tutkimuksessa tarkasteltiin vanhustyön ammattilaisten vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, muun muassa työaikoihin vaikuttamisen mahdollisuuksien osalta. Noin neljännes vastanneista koki voivansa vaikuttaa työaikoihinsa melko tai erittäin paljon. Kolmannes puolestaan koki voivansa vaikuttaa työaikoihinsa vain vähän tai ei lainkaan. Samaista aihetta tarkastelivat myös Perkiö-Mäkelä ym. (2021, 35-45): vain noin viidesosa vastanneista kotihoidon työntekijöistä

koki voivansa vaikuttaa työpäiviensä pituuteen. Enemmistö vastanneista (66 %) ei kokenut voivansa vaikuttaa työpäiviensä pituuteen. Puolet vastanneista koki voivansa vaikuttaa työvuorojärjestelyihin ja yli 70 prosenttia koki heidän toiveensa huomioitavan työvuorosuunnittelua tehtäessä. Näiden aikaisempien tutkimusten tulosten mukaan vanhustyön työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työaikoihinsa olivat vähäisemmät kuin tässä tutkimuksessa havaittiin.

Pekkarinen puolestaan tarkasteli kunta-alan työntekijöiden, joihin osa vanhustyön ammattilaisistakin kuuluu, vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Suurin osa (60 %) kunta-alan työntekijöistä oli tyytyväisiä työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Pekkarinen nostaakin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet keskeiseksi keinoksi edistää heidän työhyvinvointiaan ja korostaa vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä myös poikkeusaikoina. (Pekkarinen 2021, 20.) Tulosten perusteella etenkin terveysalan tilanne näyttäytyi haasteellisena. Työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus oli lisääntynyt, minkä lisäksi vain puolet terveysalan työntekijöistä koki omaavansa vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. (Pekkarinen 2021, 25.)

7.3 Työn ilon, työn hallittavuuden ja johtamisen väliset yhteydet

Tämän työn tarkoituksena oli myös selvittää, olivatko työn ilon ja työn hallittavuuden kokemukset yhteydessä toisiinsa sekä oliko hyväksi koettu esimiestyö yhteydessä työn hallittavuuden ja työn ilon kokemuksiin. Ensin tarkasteltiin vanhustyön ammattilaisten kokemuksia johtamisesta yleisesti. Tuloksista kävi ilmi, että lähes 60 % vastaajista oli tyytyväisiä johtamiseen vanhustyön toimintaympäristöissä.

JHL ja Tampereen yliopisto kartoittivat yhteistyössä toteuttamassaan tutkimuksessa vanhustyön ammattilaisten kokemuksia johtamisesta. Johtamista arvioitiin sen eri piirteiden kautta. Tulosten mukaan johtajuuden piirteistä parhaiten koettiin toteutuvan työyhteisön eteenpäin luotsaamisen. Heikoimmat arviot annettiin työntekijöiden tarpeiden huomioimisen ja positiivisen palautteen antamisen saralla. (Bordi 2019, 20.) Laaksonen (2008) puolestaan tarkasteli väitöskirjassaan dementiaikäisten työntekijöiden ja vastaavien hoitajien kokemuksia johtajuudesta. Tulokset osoittivat työntekijöiden arvioivan johtamisen kokonaisuudessaan tyydyttäväksi, kun taas vastaavat hoitajat arvioiden mukaan johtaminen oli hyvällä tasolla. (Laaksonen

2008, 164-165.) Perkiö-Mäkelän ym. (2021) tutkimuksessa vanhustyön ammattilaisten keskimääräinen arvio johtamisesta oli 3,4 vuonna 2020, arviointiasteikon ollessa 1–5. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 3,5. (Perkiö-Mäkelä ym. 2021, 76.) Pekkarinen (2021, 20) puolestaan tarkasteli laajemmin kunta-alan työntekijöiden tyytyväisyyttä johtamiseen: kunta-alan työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä johtamiseen (66 %). Edellä esitetyt tutkimukset on toteutettu eri tavoin kuin tämä työ, esimerkiksi kysymyksenasettelun osalta, joten tulosten vertailu on haastavaa. Tutkimukset kuitenkin kuvaavat sitä, miten ja millaisin tuloksin aihetta on aikaisemmin tutkittu.

Tässä tutkimuksessa työn ilo oli yhteydessä kaikkiin työn hallittavuuden elementteihin. Voimakkain korrelaatio todettiin työn ilon sekä työtehtäviin ja työn sisältöön vaikuttamisen välillä. Lisäksi todettiin, että tyytyväisyys johtamiseen korreloi tilastollisesti merkitsevästi kaikkien työn hallittavuuden elementtien kanssa. Voimakkain yhteys todettiin johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden ja työyhteisön päätöksentekoon osallistumisen välillä. Myös työn ilon ja johtamiseen kohdistuvan tyytyväisyyden välillä todettiin tilastollisesti merkitsevä korrelaatio. Tietävästi hyväksi koetun esimiestyön, työn ilon ja työn hallittavuuden kokemusten välisiä yhteyksiä ei ole viime vuosina tutkittu vanhustyön toimintaympäristöissä. Muilla kuin vanhustyön alalla tutkimusta on tehty, mutta se on viime vuosina painottunut työn ilon käsitteen sijaan työn imuun yhteydessä olevien tekijöiden tarkasteluun. Esimerkiksi Hakanen ym. (2012, 37-38) tutkivat työn imun kokemusta, jossa on todettu olevan runsaasti yhtäläisyyksiä työn ilon käsitteen kanssa. Hakasen ym. mukaan työn voimavarat, kuten palveleva johtaminen, ystävällisyys työpaikalla ja työn monipuolisuus ja kehittävyys sekä työn tuunaaminen selittivät merkittävästi työn imun kokemusta. Myös Mäkelä ym. (2013, 47) totesivat lähijohtamisen ja työn imun kokemuksen välillä olevan positiivinen yhteys.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vanhustyössä koettiin työn iloa, mutta kokemuksessa oli ikäryhmittäistä vaihtelua. Väestön ja työvoiman yhä ikääntyessä nuorimpien työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen tähtäävät panostukset ovat tarpeellisia. Julkisuudessa on viime vuosina käsitelty paljon milleniaalien ja Y-sukupolven odotuksia työtä kohtaan ja on tärkeää pohtia, miten heidän sitoutumistaan voidaan edistää. Myös työn hallittavuuden kokemukset vaihtelivat tässä

tutkimuksessa; esimerkiksi vaikuttamismahdollisuudet työhön olivat selvästi paremmat johtavassa asemassa olevilla kuin muilla työntekijöillä. Lisäksi tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että työn ilo, työn hallittavuuden eri elementit ja hyväksi koettu esimiestyö ovat yhteydessä toisiinsa. Hyväksi koetulla esimiestyöllä ja johtamisella voidaan edistää ja tukea työhön liittyviä positiivisia tunteita, jotka puolestaan ovat yhteydessä työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja työn tuloksellisuuteen. (Hakaniemi & Perhoniemi 2012, 48-49; Kauko-Valli & Koiranen 2010, 102-103.)

Vanhustyössä koettujen positiivisten tunteiden tutkimusta olisi tärkeää jatkaa. Vanhustyö tulee julkisuudessa voimakkaasti esille negatiivisessa valossa, joten jatkossa tarvitaan enemmän tietoa vanhustyön positiivista puolta sekä myönteisistä työn veto- ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä. Erityisen merkityksellistä olisi tutkia keinoja, joilla organisaatioissa voidaan kehittää ja edistää edellä mainittuja tekijöitä. Positiivisten tunteiden merkitykseen työn, työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kannalta on viime aikoina havahduttu, mutta haasteena on juuri se, miten niitä voidaan edistää ja tukea käytännössä.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämä tutkimus tehtiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, mikä edistää tutkimuksen eettisyyttä, luotettavuutta ja tulosten uskottavuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2012, 6). Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tulosten tarkkuutta. (Heikkilä 2014, 27-28.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, joka testattiin ennen tutkimuksen aloittamista ja soveltui hyvin tutkimusongelmien selvittämiseen.

Lisäksi hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyvät muun muassa eettinen ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukainen toiminta tutkimuksen joka vaiheessa, asianmukaiset lähdeviittaukset sekä tarvittavat tutkimusluvut. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2012, 6.)

Tutkimusta varten haettiin tutkimuslupa SoteDialogit muutoksessa-hankkeelta. Aineiston ollessa SoteDialogit muutoksessa-hankkeen keräämä, on kyseinen hanke myös rekisterinpitäjä. Näin ollen hankkeella on tutkimuksesta tietosuojaseloste, eikä tämä opinnäyte edellyttänyt uutta tietosuojaselostetta. Kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Hankkeelta saatu aineisto on säilytetty tietoturvallisesti. Vastanneet eivät ole tunnistettavissa kyselyn vastauksista. Kyselyn vastaukset on raportoitu tarkasti. Aineisto oli kokonaisuudessaan laaja ja kansallisesti kattava, mutta tämän opinnäytetyön aineiston muodosti vain osa kyselyn vastauksista (n=149). Tutkimusjoukko edusti vanhustyön ammattilaisia, mutta esimiesasemassa heistä työskenteli pieni osa. Näin ollen tulosten yleistettävyyttä vanhustyön esimiehiin voidaan pitää heikkona. Opinnäytetyössä tekstiviittaukset ja lähdeluettelo on tehty Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjallisten töiden ohjeistuksen mukaisesti.

LÄHTEET

- Aalto, T.-M. 2014. Ikääntyneiden hoitotyön vetovoimaisuus: Vaasalaisten lähihoitajien ja alan opiskelijoiden näkökulma. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu: 28.5.2021]. Saatavana: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6849/osuva_5830.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alaräisänen, P. 2014. PALKITSEMINEN TYÖELÄMÄSSÄ - Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. Väitösk. [Viitattu: 8.6.2020]. Saatavana: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2
- Bakker, A. B. & Demerouti, A. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. [Verkkolehtiartikkeli]. Bradford: Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, Iss. 3, 309-328. [Viitattu: 12.12.2020]. Saatavana: ABI/INFORM Collection-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Bordi, L. 2019. Hyvinvointi digitalisoituvassa vanhustyössä-selvitys. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL & Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta, työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. [Viitattu: 25.5.2021]. Saatavana: <https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2019/08/hyvinvointi-digitalisoituvassa-vanhustyys-selvitysraportti.pdf>
- Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. [Verkkojulkaisu]. Tehy ry: Tehyn julkaisusarja B:2/2020. [Viitattu: 8.10.2021]. Saatavana: https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali- ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima - lahioitajien_nakemyksia_id_15982.pdf
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. 55: 68-79.
- Erkkilä, S. & Kangas, T. 2020. Selvitys superilaisten kokemasta työkuormasta 2020. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen lähi- ja perushoitajien liitto Super. [Viitattu: 28.5.2021]. Saatavana: <https://www.superliitto.fi/viestinta/selvitykset/selvitys-superilaisten-kokemasta-tyokuormasta-2020/#Selvityksen%20tulokset>
- Finell, E. & Vainio, A. 2020. The Combined Effect of Perceived COVID-19 Infection Risk at Work and Identification with Work Community on Psychosocial

- Wellbeing among Finnish Social Sector and Health Care Workers. [Verkkolehtiartikkeli]. International Journal of Environmental Research and Public Health, October 2020. [Viitattu: 15.12.2020]. Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/344769016_The_Combined_Effect_of_Perceived_COVID-19_Infection_Risk_at_Work_and_Identification_with_Work_Community_on_Psychosocial_Wellbeing_among_Finnish_Social_Sector_and_Health_Care_Workers
- Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-Build Theory of positive emotions. [Verkkolehtiartikkeli]. American Psychologist, 56(3), 218–226. [Viitattu: 9.12.2020]. Saatavana: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. [Verkkolehtiartikkeli]. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 40(1), Art. #1098, 10 sivua. [Viitattu: 8.12.2020]. Saatavana: <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. [Verkkokirja]. Tampere: Tammerprint Oy. Työterveyslaitoksen julkaisu. [Viitattu: 18.1.2020]. Saatavana: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja: INNOSTUKSEN SPIRAALI – INNOSTAVAT JA MENESTYVÄT TYÖYHTEISÖT TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSIA. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Juvenus Print. Työterveyslaitoksen julkaisu. [Viitattu: 2.10.2020]. Saatavana: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu: 13.12.2020]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1>
- Handolin, V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. ACTA WASAENSIA 285. Väitösk. [Viitattu: 13.6.2020]. Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitösk. [Viitattu: 6.12.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu: 29.1.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Hellsten, K. 2014. Työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus vanhusten hoidossa – seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turun yliopiston julkaisuja. Sarja-ser. C osa-tom. 391. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitösk. [Viitattu: 5.9.2021]. Saatavana: <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/98971/AnnalesC391Hellsten.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Herzberg, F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? [Verkkojulkaisu]. Harvard Business Review. January 2003. Reprint R0301F. [Viitattu: 13.6.2020]. Saatavana: http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/articles/Herzberg_motivate-Damijan%20M.pdf
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2019. Emotions in leaders' enactment of professional agency. [Verkkolehtiartikkeli]. Bradford: Journal of Workplace Learning, Vol. 3, Iss. 2, 143-165. [Viitattu: 19.12.2020]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Tunto-tutkimus- ja kehittämishankkeen raportti. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu: 9.12.2020]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa: M. Suutarinen & P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 45-66.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa: M. Suutarinen & P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 100-110.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2005. Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi. Teoksessa: J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen: Työhyvinvointi: lyhyt katsaus tutkimukseen. Helsinki: WSOY, 150-151.
- Kostamo, T., Jämsä, J. & Launonen, R. 2019. Innostuksen johtaminen. [Verkkolehtiartikkeli]. HENRY ry: Henkilöstöjohdon ryhmä. Työn Tuuli-aikakauskirja, 1/2017, s. 47-58. [Viitattu: 9.12.2020]. Saatavana: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_1_2017.pdf
- Kröger, T., Aerschot, L. & Puthenparambil, J. 2018. Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 28.5.2021]. Saatavana:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi - Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. [Verkkojulkaisu]. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, No 61. Väitösk. [Viitattu: 6.12.2020]. Saatavana: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12817/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf

Köngäs, M. 2018. "Eihän lapsil ees oo hermoja"- Etnografinen tutkimus lasten tunneälystä päiväkotiarjessa. [Verkkojulkaisu]. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 368. Väitösk. [Viitattu: 9.12.2020]. Saatavana: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63145/K%c3%b6ng%c3%a4s_Mirja_ActaE_235pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi: Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Acta Wasaensia no 187. Väitösk. [Viitattu: 28.5.2021]. Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf

Laine, P. 2013. TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN - Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turun yliopisto. University of Turku. Väitösk. [Viitattu: 22.1.2020]. Saatavana: <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Laitinen, I. 2016. Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa: A., Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Juvenes Print Oy, 147-186. [Viitattu: 7.6.2020]. Saatavana: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvarjarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lee, S., Shin, Y. & Baek, S.I. 2017. The Impact Of Job Demands And Resources On Job Crafting. [Verkkolehtiartikkeli]. Laramie: Journal of Applied Business Research, Vol. 33, Iss. 4, 829-842. Saatavana ABI/INFORM Collection-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Lehmuskoski, L. 2018. Osaamisen hyödyntäminen lisää työn iloa. Teoksessa: L, Laaksonen (toim.) TYÖN ILOLLA! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 41-51. [Viitattu: 2.4.2020]. Saatavana: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>

- Lepola, L. 2017. TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN: Työhyvinvointi suomalaisissa väitöstutkimuksissa vuosina 2009 – 2016. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu: 22.1.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102605/1513778474.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manelius, M. 2017. TYÖN HALLINTA TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro-gradu-tutkielma. [Viitattu: 28.1.2020]. Saatavana: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2979/osuva_7828.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. [Verkkokirja]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. [Viitattu: 4.4.2020]. Saatavana: https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Manka, M. 2012. Työn ilo. [Verkkokirja]. Alma Talentum Oy. [Viitattu: 2.4.2020]. Saatavana Alma Talent-verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Manka, M. & Larjovuori, R. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. [Verkkojulkaisu]. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kuntoutussäätiö: Työurien jatkamisen tuki (JAMIT) 2012–2014-hanke. [Viitattu: 15.12.2020]. Saatavana: <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>
- Marks, N. 2015. Why Happiness at Work is Serious Business? [Verkkolehtiartikkeli]. HENRY ry: Henkilöstöjohton ryhmä. Työn Tuuli-aikakauskirja, 1/2015, s.17-25. [Viitattu: 7.12.2020]. Saatavana: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/henry_ry_-_ty_n_tuuli_1-2015.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. SISÄINEN MOTIVAATIO – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [Viitattu: 3.10.2020]. Saatavana: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F. & Pessi, A. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. [Verkkolehtiartikkeli]. Frontiers in Psychology, 9(363), 1–15. [Viitattu: 7.12.2020]. Saatavana: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? [Verkkolehtiartikkeli]. HENRY ry: Henkilöstöjohton ryhmä. Työn Tuuli-aikakauskirja, 1/2020, s. 8-16. [Viitattu: 7.12.2020]. Saatavana: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012020.pdf

- Maslach, C. & Leiter, M. P. 2007. Burnout. [Verkkojulkaisu]. Elsevier Inc. [Viitattu: 20.1.2020]. Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/303791742_Burnout
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. 2008. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? [Verkkolehtiartikkeli]. *American Psychologist*, 63(6), 503–517. [Viitattu: 9.12.2020]. Saatavana: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T. 2013. LÄIKE - Lähijoh-
tamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. [Verkkojul-
kaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja ra-
portteja 191. [Viitattu: 23.6.2020]. Saatavana: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. [Verkkojulkaisu]. Työturvallisuus-
keskus TTK. [Viitattu: 11.4.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf
- Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. [Verkkojulkaisu]. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. Väitösk. [Viitattu: 8.6.2020]. Saatavana: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pekkarinen, L. 2021. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020- [Verkkojulkaisu]. Ke-
van tutkimuksia 1/2021. [Viitattu: 11.10.2021]. Saatavana: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>
- Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. [Verkkojulkaisu].
Kevan tutkimuksia 1/2018. [Viitattu: 3.10.2020]. Saatavana: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>
- Perkiö-Mäkelä, M., Vauhkonen, A., Kupari, S., Saaranen, T., Honkalampi, K., Jär-
velin-Pasanen, S., Tarvainen, M., Räsänen, K. & Oksanen, T. 2021. Kotihoidon
työntekijöiden hyvinvointi. [Verkkojulkaisu]. Kuopio: University of Eastern Fin-
land. Publications of the University of Eastern Finland. Reports and Studies in
Health Sciences number 31. [Viitattu: 25.5.2021]. Saatavana: [https://erepo.uef.fi/bitstream/han-
dle/123456789/24911/16194253671843879107.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24911/16194253671843879107.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Perkiö-Mäkelä, M., Mutanen, P., Leino-Arjas, P., Hakanen, J., Hirvonen, M., Jo-
lanki, O., Kandolin, I., Kauppinen, K., Kauppinen, T., Salminen, S., Tuomivaara,
S. & Vartia, M. 2012. TYÖSSÄ JATKAMISAJATUKSIIN YHTEYDESSÄ OLE-
VAT TEKIJÄT – YHTEENVETOANALYYSI JA SUOSITUKSET. Teoksessa: M.

- Perkiö-Mäkelä & T. Kauppinen (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 41, s. 157-201. [Viitattu: 24.1.2021]. Saatavana: <https://docplayer.fi/414168-Tyo-terveys-ja-ty-ossa-jatkamisajatukset.html>
- Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. HYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAJUUS: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. [Viitattu: 7.7.2020]. Saatavana: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi - Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu: 25.1.2020]. Saatavana: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rytkönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 2410. Väitösk. [Viitattu: 25.5.2021]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104482/978-952-03-0829-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saaranen, T., Pertel, T., Streimann, K., Laine, S. & Tossavainen, K. 2014. Koulun henkilöstön työhyvinvointi: Kokemuksia ja tutkimustuloksia toimintatutkimushankkeesta Suomessa ja Virossa 2009–2014. [Verkkojulkaisu]. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland Reports and Studies in Health Sciences, nro 14. [Viitattu: 11.4.2021]. Saatavana: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/14087/urn_isbn_978-952-61-1569-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2007. UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE: Preliminary Manual. [Verkkojulkaisu]. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. [Viitattu: 18.1.2020]. Saatavana: https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Seligman, M. E. P. 1998. The president's address. [Verkkolehtiartikkeli]. American Psychologist, 54(8): 559–562. [Viitattu: 9.12.2020]. Saatavana: https://positivepsychologynews.com/ppnd_wp/wp-content/uploads/2018/04/APA-President-Address-1998.pdf
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2018. Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. ARTTU2-TUTKIMUSOHJELMAN JULKAISUSARJA NRO 7/2018. [Viitattu: 3.10.2020]. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1924-tyon-imussa-aktiivisesti-sopeutuen-arttu2-tutkimusohjelman-julkaisu-nro-72018>

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023 - Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29. [Viitattu: 12.10.2021]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SoteDialogit. Ei päiväystä. Esittely. [Verkkosivu]. [Viitattu: 24.3.2020]. Saatavana: <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/ihmiset/esittely/>
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. 2012. Measuring meaningful work The Work and Meaning Inventory (WAMI). [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Career Assessment, 20(3), 322–337. [Viitattu: 7.12.2020]. Saatavana Sage Premier 2020-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Suojanen, I. 2017. Young professionals and the pursuit of happiness at work. [Verkkojulkaisu]. Edinburgh: The University of Edinburgh. Doctor of Philosophy. Väitösk. [Viitattu: 14.6.2020]. Saatavana: <https://era.ed.ac.uk/handle/1842/25811>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen - Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. [Verkkokirja]. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. [Viitattu: 17.6.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tehy ry 2021. Aula Researchin kysely hoitajien työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista 2021. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu: 8.10.2021]. Saatavana: https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyvinvoinnista_2021_id_17362.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [Viitattu: 30.1.2020]. Saatavana: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työsuojelurahasto 2019. Tunteet ja työ. [Video]. Työsuojelurahasto: Tutkimus tuuksi-videosarja. [Viitattu: 9.12.2020]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=fyljeWqvtNs>
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu: 25.1.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. [Verkkokirja]. [Viitattu: 2.5.2021]. Saatavana Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Vehko, T., Sinervo T. & Josefsson, K. 2017. Henkilöstön hyvinvointi vanhuspalveluissa – kotihoidon kehitys huolestuttava. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL, Tutkimuksesta tiiviisti 11, kesäkuu 2017. [Viitattu: 5.9.2021]. Saatavana: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134678/URN_ISBN_978-952-302-876-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vincent, S. 2011. Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument. Teoksessa B. Badura ym. (toim.), Fehlzeiten-Report 2011 (s. 49–60). Berlin: Springer Verlag.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillinen toimijuus - Rakenne, mittari ja tuki. Toimijuutta edistävään työssä oppimiseen: Prosessit, kriittiset edellytykset ja tulokset (ALW-21) -hankkeen loppuraportti. [Verkojulkaisu]. Jyväskylä: University of Jyväskylä. [Viitattu: 19.12.2020]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53149/978-951-39-6980-6.pdf?sequence=3&isAllowed=y>